

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
GEOVANI QUEVEDO MACIEL**

**ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA
EMPRESA NEW 2.0**

Porto Alegre

2018

GEOVANI QUEVEDO MACIEL

**ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA
EMPRESA NEW 2.0**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2018

Dedico à minha esposa (Nancy) e ao meu filho (Gabriel) pelas horas que abdicaram da minha presença para que eu pudesse desenvolver este importante projeto. Foi um investimento que contou com a contribuição direta de vocês. Muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Orientador Dr. Marcelo André Machado pela sua contribuição e pelo compartilhamento de conhecimento, determinantes para a adequada estruturação e condução desta pesquisa.

Agradeço aos colegas integrantes da Equipe da Empresa NEW 2.0, que compartilharam suas experiências profissionais e seus pontos de vista relativos ao tema internacionalização de empresas.

A contribuição de todos foi, além de muito gratificante, enriquecedora, adicionando experiência e conhecimento técnico à minha carreira profissional.

Muito obrigado!

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar quais são as estratégias mais adequadas ao processo de expansão dos negócios internacionais da Empresa NEW 2.0, que corresponde a uma empresa de médio porte e de capital totalmente nacional atuante no segmento eletroeletrônico. O estudo de caso foi desenvolvido a partir de amplo levantamento bibliográfico sobre o tema, análises de casos de empresas nacionais que lograram êxito no processo de expansão internacional, avaliação de informações relativas ao comércio internacional obtidas internamente com a administração da empresa, análise de informações globais relacionadas ao produto interno bruto das nações, incluindo a contribuição do segmento industrial (PIB industrial) e entrevistas efetuadas com executivos-chave da organização. Ao longo do desenvolvimento deste estudo de caso, foi possível verificar a complexidade e extensão do tema, tendo como principais resultados a indicação de países potenciais que poderão sediar futuras unidades da empresa, a validação dos modelos de internacionalização mais adequados às características da organização, ou seja, a exportação e o investimento direto no exterior, bem como a indicação de oportunidades de melhoria no processo atual de internacionalização que poderão ser incorporadas ao plano estratégico da empresa.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Estratégias empresariais para internacionalização. Modelos de entrada em mercados globais. Plano de expansão internacional.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze which strategies are most appropriate to the process of expanding the international businesses of NEW 2.0, a medium-sized company with fully national capital operating in the electro-electronics segment. The case study was developed based on a large bibliographical survey on the subject, analyses of cases of national companies that were successful in their processes of international expansion, evaluation of international trade information obtained from the company administration, analysis of global information related to national gross domestic product numbers, including the contribution of the industrial sector (industrial GDP) and interviews with key executives of the organization. Throughout the development of this case study, it was possible to verify the complexity and extension of this topic. The main results include the indication of potential countries which could host future units of the company, validation of the internationalization models considered most appropriate to the characteristics of the organization, namely export and direct investment abroad, as well as the indication of opportunities for improvement in the current internationalization process, which can be incorporated into the company's strategic plan.

Keywords: Internationalization of companies. Business strategies for internationalization. Models of entry into global markets. International expansion plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Índice de internacionalização de empresas nacionais	38
Figura 2 - Dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras	41
Figura 3 - Foco sistemático nas exportações	43
Figura 4 - Licenciamento como uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro	46
Figura 5 - Uma classificação das estratégias de entrada ao mercado exterior baseada no nível de controle concedido à empresa focal.....	50
Figura 6 - Fatores a considerar na seleção dos locais de investimento direto estrangeiro	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Deficit</i> da Balança Comercial de Produtos	14
Gráfico 2 - Balança Comercial de Produtos do Setor Eletroeletrônico	15
Gráfico 3 - Distribuição das Vendas por Mercado	63
Gráfico 4 - Exportações Principais Países	64
Gráfico 5 - PIB Mundial 2015 por Continente	66
Gráfico 6 - PIB Industrial Mundial 2015 por Continente	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Ranking</i> FDC das Multinacionais Brasileiras 2017.....	39
Quadro 2 - <i>Ranking</i> por número de países onde as empresas possuem subsidiárias comerciais e/ou produtivas.....	40
Quadro 3 - Lista de países com maior representatividade no PIB Mundial e PIB Industrial.....	68
Quadro 4 - Lista de países com maior representatividade no PIB Mundial e PIB Industrial – Posições 21 a 30	69
Quadro 5 - Países com unidades fabris estabelecidas	70
Quadro 6 - Lista sugerida de países para abertura de novas unidades ou priorização de atividades de <i>marketing</i> e esforço comercial.....	78

LISTA DE SIGLAS

Abinee	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ACC	Adiantamentos de Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamentos de Cambiais Entregues
Aladi	Associação Latino-Americana de Integração
Apec	Cooperação Ásia Pacífico/Asia Pacific Economic Cooperation
Apex	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex – Brasil)
Bacen	Banco Central do Brasil
BB	Bando Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento/Inter-American Development Bank (IDB)
Cafta	Asean – China Free Trade Area
CAN	Comunidade Andina
CCI	Câmara de Comércio Internacional/International Chamber of Commerce (ICC)
CE	Conformité Européenne - Indicativo de conformidade obrigatória para diversos produtos comercializados
CIN	Rede Brasileira dos Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN)
Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
EAB	Associação do Comércio Exterior do Brasil
ERP	Enterprise Resource Planning
FDI	Global foreign direct investment
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
GDP	Gross Domestic Product
GATT	The General Agreement on Tariffs and Trade – Acordo Geral sobre

	Tarifas e Comércio
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
IDE	Investimento Direto no Exterior ou Investimento Direto Estrangeiro
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Mercosul	Mercado Comum do Sul
Nafta	North American Free Trade Agreement
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico/Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
OEA	Organização dos Estados Americanos/Organization of American States (OAS)
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas/United Nations
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo/Organization of the Petroleum Exporting Countries (Opec)
Otan	Organização do Tratado do Atlântico Norte/North Atlantic Treaty Organization (Nato)
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
Recap	Regime especial de aquisição de bens de capital para empresas exportadoras
S/As	Sociedades Anônimas
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEC	Tarifa Externa Comum
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UE	União Europeia
UL	Underwriters Laboratories - Entidade americana (EUA) que faz a

	certificação de produtos e sua segurança
--	--

SUMÁRIO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS	0
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	0
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS.....	0
GEOVANI QUEVEDO MACIEL	0
ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA EMPRESA NEW 2.0	0
GEOVANI QUEVEDO MACIEL	1
AGRADECIMENTOS	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE SIGLAS.....	9
SUMÁRIO	12
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do problema	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Globalização e internacionalização de empresas.....	20
2.2 Mercado global e estratégias empresariais	29
2.3 Internacionalização de empresas brasileiras.....	37
2.4 Modelos de internacionalização.....	41
2.4.1 Exportação	42
2.4.2 Franquia.....	44
2.4.3 Licenciamento	45
2.4.4 <i>Joint venture</i>	47

2.4.5	Investimento direto.....	48
2.4.6	Outras modalidades.....	53
2.5	Casos de empresas brasileiras multinacionais	53
3	MÉTODO.....	58
3.1	Delineamento da pesquisa	58
3.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	59
3.3	Técnicas de coleta de dados.....	59
3.4	Técnica de análise dos dados.....	60
3.5	Limitações do estudo.....	61
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1	Apresentação da empresa NEW 2.0.....	62
4.2	Análise do mercado global.....	65
4.3	Análise das empresas brasileiras.....	69
4.4	Visão dos executivos-chave.....	70
4.5	Observações gerais e oportunidades de melhoria.....	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A – PESQUISA EXECUTIVOS DA EMPRESA NEWS 2.0	91

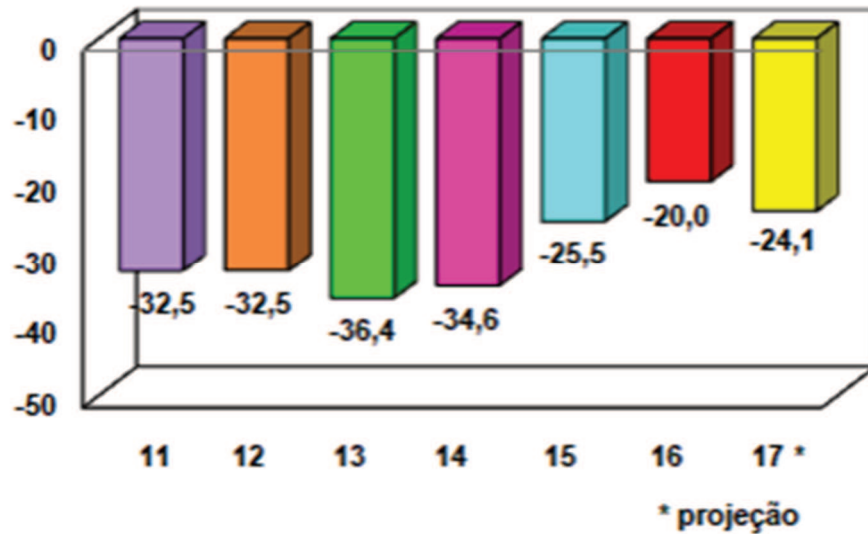
1 INTRODUÇÃO

Buscar a inserção no mercado internacional e expandir negócios em um cenário de atuação global corresponde a um grande desafio para qualquer empresa brasileira, especialmente, no caso de empresas de médio e pequeno porte.

A atuação em um mercado global pressupõe definição de uma estratégia corporativa aliada à estruturação interna adequada e a investimentos constantes, inserindo-se as empresas nacionais à exposição em um cenário competitivo mais intenso, mormente, no caso de empresas atuantes no segmento eletroeletrônico, como é o caso da empresa gaúcha NEW 2.0, objeto deste estudo de caso.

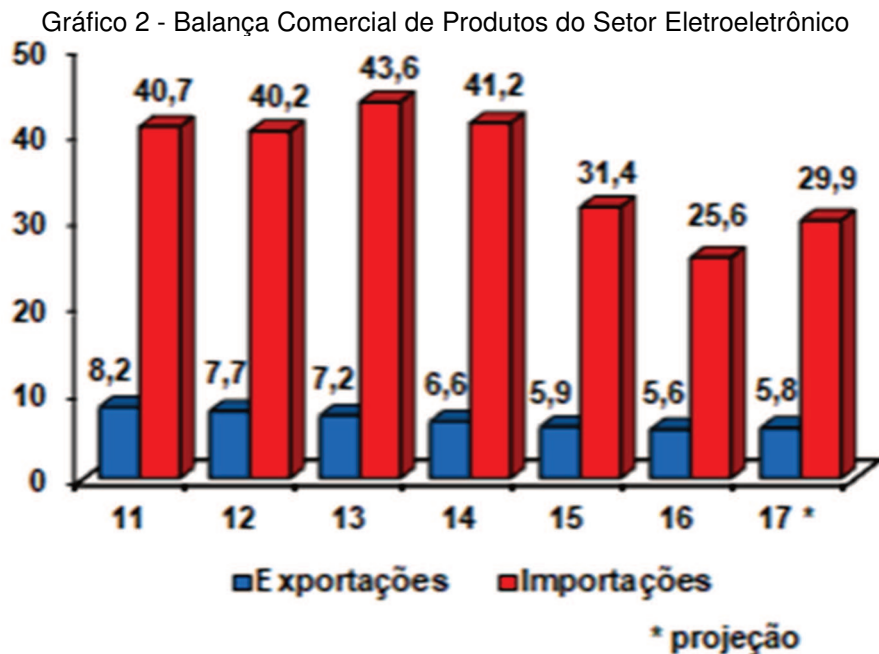
Conforme estimativas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) relativas ao ano de 2017, este segmento deve movimentar em torno de U\$41,6 bilhões de faturamento no ano de 2017 (U\$37,2 bilhões, em 2016), porém as importações devem atingir U\$29,9 bilhões (U\$25,6 bilhões, em 2016), enquanto que as exportações devem atingir U\$5,8 bilhões (U\$65,6 bilhões). A entidade, também, estimou que a utilização da capacidade instalada em 2017 seja da ordem de 77% (71%, em 2016).

Um dos grandes desafios para as empresas atuantes no segmento eletroeletrônico corresponde à necessidade de importar insumos e componentes eletrônicos aplicados no processo de fabricação e montagem dos produtos. Segundo dados da Abinee, o *deficit* da balança comercial nacional do segmento é expressivo e recorrente e deve atingir aproximadamente U\$24,1 bilhões no ano de 2017.



Fonte: Abinee 2018

A série histórica dos dados apresentados pela Abinee evidencia o grande desafio enfrentado pelas empresas atuantes neste segmento no que se refere a incrementar as exportações, as quais apresentam redução constante no período analisado quando comparadas com o ano de início da série histórica (ano de 2011).



Fonte: Abinee 2018

Dentre os principais produtos importados pelas empresas atuantes nesse segmento, destacam-se os semicondutores (17%), componentes para telecomunicações (17%), eletrônica embarcada (5%), componentes para informática

(5%) e instrumentos de medida (4%). Conforme indicado nos estudos efetuados pela Abinee, a estimativa é de que, em 2017, em torno de 69% das importações, tenham sua origem em países asiáticos, sendo a China representando cerca de 40% do total, seguida pela União Europeia, em torno de 15%, e Estados Unidos, com aproximadamente 9%.

A empresa NEW 2.0 pode ser considerada uma exceção dentro do seu segmento de atuação, pois apresenta uma balança comercial positiva cujas exportações superam as importações de componentes necessários à fabricação dos seus produtos na proporção de aproximadamente 1,8 vezes. Esta conquista foi construída ao longo de vários anos de atuação internacional mediante a participação em feiras e eventos globais, aliada ao considerável volume de investimento, partindo da visão inicial de seus fundadores de que competir no mercado internacional corresponderia a importante trunfo para o futuro sustentável da companhia.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo de caso foi desenvolvido na empresa NEW 2.0, tendo como base as informações obtidas internamente na empresa, especialmente relacionadas às exportações efetuadas nos anos de 2013 a 2017, combinadas com entrevistas efetuadas com executivos-chave da organização. Adicionalmente, foram avaliadas estratégias adotadas por outras empresas nacionais que lograram êxito no processo de internacionalização dos seus negócios. Algumas informações internas consideradas sigilosas e de acesso restrito foram preservadas e não foram utilizadas como parte integrante deste estudo de caso, dessa forma, atendendo a regras de confidencialidade das informações empresariais.

A empresa NEW 2.0, que por motivos de sigilo é assim referenciada neste estudo, obtém em torno de 21% de suas receitas por meio da exportação de seus produtos para mais de 60 países. Conta com ampla rede de distribuidores internacionais e três unidades internacionais próprias que desempenham função comercial uma vez que a sua única unidade fabril está localizada no Brasil.

A empresa, recentemente, atualizou seu planejamento estratégico para o período de 2017 a 2020 e, entre os objetivos estabelecidos para incremento do seu

faturamento, fixou a meta de elevar a participação das exportações para em torno de 35% das receitas geradas pela empresa até o final do ano de 2020.

Incrementar a participação das exportações na receita total da empresa corresponde à importante e desafiadora missão, ainda mais que, segundo estudos efetuados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), para atuar no mercado internacional, as empresas brasileiras, normalmente, enfrentam vários desafios, destacando-se a capacidade de gestão empresarial, a necessidade de atualização tecnológica, a adequação dos produtos ao mercado externo, a adequação a normas e certificações, o financiamento da venda e da produção, o controle de qualidade e a distribuição e pós-vendas, entre outros.

Analisar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa objeto do estudo, que, atualmente, compõem-se por vendas via distribuidores internacionais e unidades internacionais comerciais próprias, com isso, buscando a identificação de oportunidades de melhoria e proposição de medidas que possam contribuir para o incremento das exportações, alinhadas com os objetivos definidos no seu Planejamento Estratégico, pode gerar contribuições relevantes para o avanço dos negócios internacionais desenvolvidos pela empresa.

O referido estudo almejou levantar dados, informações e estudos de forma que fosse possível responder à seguinte questão essencial: Quais são as estratégias mais adequadas ao processo de internacionalização da Empresa NEW 2.0?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar quais as estratégias mais adequadas ao processo de expansão dos negócios internacionais da Empresa NEW 2.0.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram desenvolvidas atividades de pesquisa alinhadas com os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os modelos de internalização aplicáveis ao modelo de negócio da empresa.
- b) Avaliar as estratégias atuais de internacionalização adotadas pela administração da Empresa NEW 2.0.
- c) Identificar oportunidades de aprimoramento e propor melhorias ao modelo atual.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme o grande desafio de promover a expansão de suas vendas no mercado internacional, mesmo pertencendo a um segmento econômico que gera *deficit* na balança comercial brasileira e está exposto à intensa competitividade internacional, desenvolveu-se este estudo tendo a ambiciosa missão de contribuir diretamente para a avaliação das práticas adotadas pela empresa para a expansão dos seus negócios internacionais.

O tema em voga é de extrema relevância para a comunidade acadêmica, pois poucas são as empresas gaúchas de pequeno e médio porte que se habilitam a competir no mercado internacional, enfrentando a concorrência severa de grandes *players* atuantes no seu segmento econômico, bem como investindo elevado volume de recursos próprios na capacitação de seus colaboradores e obtenção de certificações técnicas internacionais que são necessárias à comercialização dos produtos no mercado global.

Adicionalmente, o tema é relevante à atividade profissional e acadêmica do estudante, visto que atua em posição executiva na empresa e almeja contribuir diretamente com a expansão dos negócios internacionais da companhia, para tanto, buscando, no grande desafio relativo ao incrementando das vendas para os mais de 60 países onde a empresa já atua, contribuir para a melhoria da *performance* comercial das unidades internacionais já existentes, bem como avaliando oportunidades para abertura de outras unidades próprias no exterior.

Ao analisar as empresas brasileiras internacionalizadas, depara-se com exemplos de empresas de grande porte, sendo, em sua maioria, empresas S/As de capital aberto, que, comumente, possuem uma estrutura de capital mais robusta e fontes diversas de financiamento da sua atividade operacional mediante captação de

linhas nacionais (subsidiadas em alguns casos) e internacionais, ou ainda, mediante o mercado de capitais perante emissão de novas ações.

Um dos grandes desafios da empresa objeto deste estudo de caso corresponde a expandir sua atuação ao mercado internacional, contando com recursos financeiros restritos visto que corresponde a uma empresa de pequeno/médio porte, o que torna o desafio ainda mais relevante e extremamente motivador.

As respostas obtidas para a questão essencial desta pesquisa podem contribuir diretamente para o aprimoramento dos procedimentos e negócios internacionais da companhia mediante a implementação de melhorias ao modelo atualmente adotado, bem como por meio da potencial identificação de outros modelos de internacionalização que possam ser eventualmente aplicados ao seu segmento de negócios e estratégias de globalização.

Gerar conteúdo que, além de ser relevante à comunidade acadêmica, possa trazer benefícios reais à empresa objeto da pesquisa, com isso, contribuindo para que essa atinja a meta estabelecida no seu Planejamento Estratégico, justifica e enobrece o presente estudo.

A pesquisa contempla no capítulo 2 a fundamentação teórica vinculada ao tema objeto da mesma, seguida no capítulo 3 do método empregado para desenvolvimento, do resultado das análises efetuadas conforme apresentado no capítulo 4 e, finalizando com a conclusão da pesquisa conforme apresentado no capítulo 5.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada a fundamentação teórica relativa ao processo de globalização e internacionalização de empresas, mercado global e estratégias empresariais, internacionalização de empresas brasileiras, bem como alguns estudos de caso de empresas brasileiras que conseguiram prosperar no contexto internacional.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O tema internacionalização de empresas desenvolveu-se mais intensamente a partir do avanço da globalização dos mercados e impulsionado pela atuação de grandes empresas multinacionais. Algumas dessas empresas, também, motivaram outras empresas suas parceiras de negócios a expandirem suas fronteiras de atuação na condição de fornecedores globais de insumos para a fabricação de produtos.

A globalização foi, igualmente, viabilizada pela redução das barreiras protecionistas que alguns países estabeleciam para proteger seus mercados locais, pelo avanço da tecnologia que facilitou o crescimento do “comércio sem fronteiras” (*e-Commerce*) e o desenvolvimento das tecnologias do processo de industrialização, entre outros fatores.

Costa e Santos (2011) dividem o processo de globalização em duas eras, sendo uma denominada a Era da Globalização e a outra Globalização nos Tempos Atuais. Na primeira, os autores destacam o período compreendido entre a segunda metade do século XIX e o início da Primeira Guerra Mundial, período marcado pelo avanço dos meios de transporte e de comunicação, sendo que as principais nações dominantes na época (Grã-Bretanha, França e Alemanha), que suportavam a integração mundial da Europa, eram as protagonistas da guerra.

A segunda era destacada pelos autores teve origem após a Segunda Guerra Mundial, quando os norte-americanos assumiram papel preponderante na reconstrução da integração econômica do capitalismo, após a destruição causada pela guerra e, conseqüente, depressão econômica verificada. Os autores destacam que os Estados Unidos foram a única nação dominante que passou pelo período da

guerra sem sofrer perdas no cenário econômico e, dessa forma, tiveram condições de se posicionar como os agentes motivadores da expansão industrial e tecnológica a partir de então, passando a serem os grandes exportadores de bens industriais e de tecnologia.

Costa e Santos (2011) apontam o surgimento de instituições que exerceram importante papel no processo de globalização, em destaque, no cenário político, a criação da Organização das Nações Unidas (ONU); no cenário econômico, a Organização Mundial do Comércio (OMC); e, no cenário financeiro, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial. Segundo os autores, essas instituições multilaterais operacionalizaram um sistema que promoveu grande contribuição ao processo de globalização.

Cavusgil et al. (2010) apresentam a natureza interativa do relacionamento da globalização e seus efeitos, destacando que as empresas não adotam estratégias de internalização somente em reação aos efeitos da globalização. Os autores relatam que o processo de internalização de empresas, também, ocorre em virtude da proatividade das empresas em decorrência de suas forças internas, tais como a busca por crescimento das vendas e prospecção de novos clientes ou para minimizar a dependência do mercado interno.

Cavusgil et al. (2010, p. 28) destacam que a globalização é um fenômeno multifacetado com cinco dimensões principais, conforme resumido a seguir:

- a) Integração e interdependência das economias nacionais: relaciona-se ao fato de que as atividades operacionais das empresas (processo de desenvolvimento, fabricação, *marketing*, etc.) promovem integração econômica em que governos dos diversos países, também, contribuem com esse processo, para tanto, reduzindo barreiras comerciais, harmonizando políticas monetárias e fiscais, contando com a supervisão de instituições como o Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI) e Organização Mundial do Comércio (OMC), que são agentes relevantes no cenário global.
- b) Aumento de blocos de integração econômica regional: os blocos econômicos incorporam alguns países, nesse sentido, promovendo a redução de barreiras comerciais intrapaíses e facilitando o comércio internacional entre seus integrantes. Alguns exemplos desses blocos

econômicos correspondem ao Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (Nafta), Acordo de Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (Apec) e Mercado Comum do Sul (Mercosul).

- c) Crescimento dos fluxos financeiros globais e de investimentos: também denominado globalização do capital, está relacionado aos processos de compra e venda de moedas que as empresas e governos efetuam ao longo do processo de execução de suas transações internacionais. Destaca-se ainda, neste ponto, a contribuição do avanço tecnológico que facilitou a efetivação de milhares de transações financeiras internacionais diárias, com isso, intensificando a integração dos mercados.
- d) Convergência dos estilos de vida e preferências dos consumidores: os autores destacam que os consumidores estão adotando formas cada vez mais semelhantes de gastar seus recursos financeiros, e isso viabiliza a comercialização de produtos globais por parte das empresas. Esse processo, também, facilita a estruturação de estratégias de *marketing* global aplicáveis a todos os países nos quais as empresas comercializam seus produtos.
- e) Globalização da produção: a intensificação da concorrência num cenário global força cada vez mais as empresas a reduzirem custos de produção e de comercialização de seus produtos. E, com tal perspectiva, algumas empresas multinacionais transferem suas fábricas para outros países, desse modo, objetivando beneficiarem-se de insumos e mão de obra mais acessíveis, assim, contribuindo para a redução do custo global de produção.

Lima et al. (2012) destacam que, na era a tecnologia da informação, é praticamente impossível que um país se isole do mercado mundial sem ter um custo social elevado, pois ficaria à margem da prosperidade. Os autores, ainda, evidenciam que os países precisam estabelecer políticas consistentes de forma que possam garantir a confiança do mercado financeiro internacional, atraindo investimentos diretos. Adicionalmente, os autores enfatizam que o ambiente econômico mundial oferece grandes oportunidades de integração para os países que estiverem aptos a tirar proveito desse cenário.

No que se refere à internacionalização de empresas, Cavusgil et al. (2010) conceituam negócios internacionais referindo-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países. Os autores aduzem que o crescimento das atividades internacionais das empresas está alinhado com o fenômeno da globalização de mercados, que os autores definem como sendo a integração econômica e a crescente interdependência de países que ocorre em escala mundial.

Para Cavusgil et al. (2010, p. 14), dentre os principais motivos que levam as empresas a adotarem estratégias de internacionalização, destacam-se:

- a) Buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado;
- b) Obter maiores margens e lucros;
- c) Adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação;
- d) Atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram;
- e) Ficar mais próximo das fontes de suprimento, beneficiar-se das vantagens do *global sourcing* ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos;
- f) Obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor;
- g) Desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D;
- h) Enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico;
- i) Investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro.

Ao trilhar o caminho do desenvolvimento dos negócios internacionais, as empresas enfrentam diversos desafios que demandam atenção e investimento de tempo e recursos financeiros. Cavusgil et al. (2010) elencam quatro riscos relevantes inerentes ao processo de internacionalização:

- a) Risco Intercultural: está relacionado ao impacto que a diferença de culturas pode gerar para a empresa que empreende em negócios internacionais, no qual questões como, por exemplo, diferença de idioma, estilo de vida, modo de pensar, costumes e religião correspondem a valores singulares dos povos transmitidos entre distintas gerações. Esses valores influenciam o modo de pensar e agir das pessoas, bem como os hábitos dos consumidores, fazendo com que as características dos clientes estrangeiros possam diferir consideravelmente dos clientes do país de origem. Destaca-se a importância do idioma neste quesito, pois é

por meio dele que as pessoas se comunicam, por conseguinte, falhas na comunicação podem gerar impacto relevante nos negócios executados pelas empresas.

- b) Risco-País: é também conhecido como risco político e vincula-se aos efeitos potencialmente negativos às operações e aos resultados das empresas que estabelecem unidades em outros países, comumente causados por iniciativas políticas, econômicas ou até mesmo jurídicas ou legais, promovidas por um país estrangeiro. Inclui, também, a possibilidade de intervenções governamentais nas atividades empresariais, em que, por exemplo, os governos podem restringir o acesso a mercados ou impor procedimentos burocráticos sobre transações comerciais e financeiras internacionais. Os autores destacam que o grau de intervenção dos governos sobre as atividades empresariais varia conforme cada país, sendo que alguns apresentam um ambiente mais liberal e outros, mais restrito. Inclui-se, neste contexto, a situação das contas públicas dos países, elevados índices de inflação e desequilíbrio na balança comercial.
- c) Risco Cambial: é também denominado risco financeiro e vincula-se às flutuações adversas nas taxas de câmbio, contemplando as relações de valores entre diferentes moedas. Destaca-se o potencial risco de que as flutuações nas moedas dos países estrangeiros possam causar alterações significativas nas vendas, nos custos e lucros das operações internacionais, podendo até mesmo inviabilizar operações se a empresa não adotar mecanismos adequados de gestão.
- d) Risco Comercial: assim como ocorre no mercado local, os gestores podem adotar estratégias ou táticas equivocadas que levem a organização a obter resultados insatisfatórios ou desalinhados com o planejamento original. Os autores destacam que, em se tratando de países estrangeiros, ações equivocadas normalmente geram impactos superiores aos registrados no mercado local devido a outras complexidades inerentes ao cenário global, como cancelar um contrato comercial no mercado local tende a ser mais simples e menos oneroso para as organizações do que enfrentar o mesmo desafio em outros países.

Keegan (2005) aborda essas questões conceituando-as como critérios de decisão para os negócios internacionais e destaca a relevância do risco político ou o risco de mudanças nas políticas governamentais que podem gerar consequências negativas na capacidade da empresa gerar lucro nos países onde mantiver unidades internacionais.

O autor alerta que a dificuldade de avaliar o risco político é inversamente proporcional ao estágio de desenvolvimento do país. Outros aspectos destacados pelo autor estão relacionados ao acesso ao mercado (existência de leis locais relativas a conteúdo local), custos e condições dos fatores (terrenos, mão de obra e custos de capital), custos de transporte (a distância entre a origem do produto e o mercado-alvo eleva o custo logístico), infraestrutura do país (energia elétrica, estradas, telecomunicações, disponibilidade de mão de obra, etc.) e o câmbio (especialmente se envolver atividade de manufatura, pois pode impactar os custos de produção).

Minervini (2012) indica a existência de uma série de riscos associados ao processo de internacionalização, acrescentando os riscos relacionados à variabilidade da demanda (crises econômicas nos países estrangeiros que podem reduzir o volume comercializado), à variabilidade de preços de venda (influenciada pela concorrência local ou imposição de barreiras comerciais), ao risco de falta de pagamento (exportador pode não querer/poder pagar o exportador), ao risco técnico (o produto não atende às normas técnicas do país estrangeiro), ao risco jurídico (disputas judiciais relativas a legislações de proteção de contratos ou do consumidor), entre outros riscos apontados pelo autor.

Verifica-se que os riscos associados a iniciativas de internacionalização de empresas podem impactar de forma significativa o desempenho das unidades empresariais no exterior. Importante destaque deve ser dado às questões culturais, muitas vezes, negligenciadas por algumas organizações globais, sendo que a influência do idioma merece especial atenção.

Neeley (2012) destaca que as organizações globais estão cada vez mais adotando o inglês como o idioma a ser utilizado pelas organizações nas suas relações entre as unidades dos diferentes países. O autor assinala que independentemente das empresas possuírem suas matrizes localizadas em países cujo idioma principal não corresponda ao inglês (ex.: companhias japonesas,

francesas, etc.), muitas corporações estão adotando-o como base para condução dos seus negócios globais.

Neeley (2012) destaca, ainda, que adotar o inglês como o idioma dos negócios de uma empresa não é uma tarefa fácil, por isso, muitas empresas ainda enfrentam desafios neste quesito, muitas vezes, causados pela resistência dos seus empregados em adotar outro idioma diferente do seu. O autor destaca que o idioma inglês é falado e utilizado por aproximadamente 1,75 bilhões de pessoas no mundo e que existiam, à época, em torno de 385 milhões de nativos fluentes no idioma e em torno de 565 milhões de pessoas utilizavam esse idioma para se comunicar via internet.

Neeley (2012) enfatiza que três fatores estão influenciando a adoção do idioma inglês por parte das organizações. Esses fatores dizem respeito a:

- (i) Pressão pela competitividade, levando os profissionais a efetivarem negócios com parceiros que se comunicam em diferentes idiomas.
- (ii) Globalização das atividades e dos recursos, em que profissionais de companhias internacionais relacionam-se diariamente com colegas localizados em outros países, bem como compartilham instruções e atividades.
- (iii) Fusões e aquisições além das fronteiras nacionais relativas a transações de compra e consolidação de outros negócios que se tornam mais complicadas se os interlocutores não adotarem um idioma comum para relacionamento.

Costa e Santos (2011) destacam que a internacionalização de empresas inicia quando essas começam a ter algum tipo de relacionamento com clientes ou fornecedores localizados além das suas fronteiras nacionais. Os autores destacam que, num caso típico de empresa industrial, um dos principais fatores motivadores do processo de internacionalização está vinculado a assegurar o fornecimento de insumos (matéria-prima e componentes industriais, por exemplo) que garantam a continuidade da produção e a capacidade de continuar abastecendo o seu mercado local. O segundo motivo, segundo os autores, corresponderia à busca de novos mercados de forma a expandir a comercialização dos seus produtos.

Costa e Santos (2011) assinalam outros fatores motivadores do processo de internacionalização de empresas, os quais estão relacionados com a busca de baratear custos do processo produtivo, aumento da escala produtiva para reduzir custos de fabricação e tirar o maior benefício possível dos investimentos efetuados em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Costa e Santos (2011) promovem um estudo teórico sobre o tema internacionalização de empresas, apresentando as seguintes abordagens em:

- (a) Abordagem econômica da internacionalização: composta pela perspectiva teórica *market power approach* e relacionada ao fato de que as empresas expandem suas operações do mercado local até determinado porte, necessitando investir parte dos lucros auferidos na ampliação do seu mercado para a comercialização de seus produtos além das fronteiras do seu país de origem. Contempla também a ênfase pela busca de eficiência e redução de custos logísticos, bem como a obtenção de mais vantagens com operações próprias do que operações em parceria com terceiros.
- (b) Abordagem comportamental da internacionalização: contempla as ações dos agentes diante do desafio da internacionalização das atividades empresariais, incluindo a aquisição gradual e a utilização do conhecimento obtido das operações internacionais, a construção de redes de negócios que expandem as fronteiras das organizações e a orientação estratégica ao contexto internacional já no nascimento das organizações (organizações já nascem orientadas à atuação no cenário global).
- (c) Mecanismos de internacionalização da firma: mistura elementos das duas abordagens anteriores e está relacionado com a trajetória percorrida pelas empresas para consolidar o processo de internacionalização (comprometimento de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc.), decisões relativas ao processo de internacionalização (comprometimento e experiência com o processo de internacionalização), vantagens que podem ser obtidas mediante a propriedade e tecnologias e marcas, a redução de custos que pode ser obtida mediante a transferência da produção para países que ofereçam benefícios fiscais e mão de obra a custos mais acessíveis e, por fim, o efeito positivo que a expansão da internacionalização gera a partir da conexão de diferentes nações e da

possibilidade de fabricar produtos com componentes oriundos de diferentes países.

Minervini (2012) coloca que, comumente, no início do processo de internacionalização, não existe uma estratégia claramente definida, pois, em geral, os clientes é que procuram as empresas, ou estas iniciam suas exportações para países vizinhos ou, ainda, participam de feiras e eventos internacionais que promovem a divulgação dos produtos ou serviços das organizações. O autor sugere que as empresas devem estruturar um plano de internacionalização com a definição de um roteiro que contemple, no mínimo:

- a) A situação da empresa.
- b) Até onde a empresa pretende chegar.
- c) O que ela deve fazer para atingir o seu objetivo.

O autor apresenta algumas sugestões, estruturadas na forma de *check-list*, para guiar o plano de internacionalização das empresas contendo tarefas, tais como identificar quem pode prestar assistência, avaliar a capacidade exportadora, definir os objetivos da empresa, definir a estrutura organizacional necessária, definir o suporte externo e os investimentos financeiros necessários, eliminar os mercados que a empresa julgar que não há oportunidade para exportação, definir mercados-alvo para o início das exportações, definir como entrar nos mercados-alvo, estruturar o plano de comunicação, definir os parceiros locais, definir políticas de preços e de gestão do mercado, entre outras.

As questões de ordem cultural podem impactar as atividades internacionais das empresas de forma significativa. Quanto a tal aspecto, Cavusgil et al. (2010) comentam que dedicar especial atenção ao tema pode gerar vantagem competitiva para as organizações e destacam que os gestores devem desenvolver empatia com as questões culturais como, também, adquirir suficiente grau de conhecimento sobre crenças e valores dos parceiros internacionais. Os autores ponderam que a competência intercultural é essencial em muitas atividades gerenciais, tais como desenvolvimento de novos produtos, comunicação com os parceiros comerciais, prospecção e seleção de parceiros de negócios, negociação e estruturação de

investimentos internacionais, preparação para participação em feiras internacionais, entre outros aspectos.

2.2 MERCADO GLOBAL E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Segundo Keegan (2005), o avanço do processo de globalização e de internacionalização das empresas está contribuindo para que os consumidores em todo globo se tornem cada vez mais parecidos. Relevantes argumentos são apresentados pelo autor, na medida em que é possível facilmente encontrar produtos como, por exemplo, aqueles fornecidos pelo McDonald`s, da Coca Cola ou, ainda, programas de televisão ou filmes produzidos em determinados países e comercializados em vários outros. Apesar dessa constatação, sob a ótica de estratégias de *marketing*, os mercados e seus respectivos clientes apresentam diferenças consideráveis.

Keegan (2005, p. 105) destaca que “sob a perspectiva do marketing, para lançar novos produtos ou desenvolver mercados existentes, é preciso analisar informações econômicas, demográficas e culturais atualizadas”. Esse autor aduz que existem várias formas de dividir os países em diferentes mercados regionais e elenca uma divisão global composta pelos seguintes grupos:

- a) Europa Ocidental
- b) Europa Central e Leste Europeu
- c) América do Norte
- d) Ásia-Pacífico
- e) América Latina
- f) Oriente Médio
- g) África

Em cada bloco, o autor apresenta os principais países integrantes e destaca a existência de diferentes culturas, além de apresentar alguns dados relativos à população de cada região e sua representatividade no PIB Global. O autor, ainda, assinala que, independentemente do país ou bloco, a essência do *marketing* continua sendo a mesma, visto que se deve sempre buscar ultrapassar a

concorrência na tarefa de criar valor percebido para os clientes, tendo em vista que o valor é uma função que relaciona os benefícios sobre o preço praticado.

Para atuar num mercado global é preciso que as empresas definam adequadamente suas estratégias e o papel que desejam desempenhar nesse cenário. Cavusgil et al. (2010) conceituam estratégia como um plano de ação que canaliza os recursos de uma empresa de forma que ela possa diferenciar-se dos seus competidores. Num contexto internacional, os autores destacam que a estratégia consiste num plano para que a empresa se posicione em relação à concorrência e estruture suas atividades de valor agregado em escala global.

Cavusgil et al. (2010) compartilham relevantes considerações sobre a estrutura organizacional num contexto global, referindo-se às hierarquias dentro da empresa que determinam as ligações entre pessoas, funções e processos que permitirão à organização conduzir suas operações internacionais.

Neste sentido, os autores ponderam que as empresas devem optar em adotar uma estrutura centralizada, na qual a matriz detenha considerável nível de autoridade e controle ou esteja descentralizada, em que a matriz delegue substancial autonomia e tomada de decisão às subsidiárias localizadas em cada país. Os autores sugerem ainda que quanto maior for o desembolso financeiro ou mais arriscado o resultado previsto, mais a matriz tenderá a envolver-se no processo decisório das unidades internacionais.

Para desenvolver uma empresa global, Cavusgil et al. (2010) sugerem que, além de possuir estratégias bem-definidas, é preciso que os gestores das empresas estejam atentos a outros aspectos, destacando-se:

- a) Liderança visionária: capital humano essencial responsável pela orientação estratégica.
- b) Mentalidade global e valores cosmopolitas: receptividade e conscientização com relação à diversidade cultural.
- c) Disposição para comprometer recursos: principalmente, financeiros e humanos, pois a atuação no cenário internacional é complexa, e os empreendimentos, normalmente, demandam mais tempo para apresentar retorno.
- d) Visão estratégica global: relativo ao que a empresa almeja ser no futuro e como pretende chegar lá.

- e) Disposição para investir em ativos humanos: compreende investimento em profissionais preparados para administrar as complexidades, incertezas e aprendizagens do mercado global.
- f) Cultura organizacional: relacionada ao padrão compartilhado de valores, normas de conduta, sistemas, políticas e procedimentos que os funcionários aprendem e devem adotar.
- g) Processos organizacionais: estão vinculados a rotinas, condutas e mecanismos administrativos que permitem à empresa funcionar conforme planejado.
- h) Processos organizacionais compartilhados para a coordenação global: contemplando a estrutura matricial global e implementação de uma variedade de processos compartilhados ou mecanismos de globalização (equipes globais, sistemas globais de informação e reservas globais de talentos).

Atuar num mercado global é considerado um processo complexo, porém pode gerar diversas oportunidades de negócios para as organizações. Cavusgil et al. (2010, p. 258) sugerem que os gestores desempenhem seis tarefas principais para definir e buscar oportunidades no mercado global:

1. Analisar o preparo organizacional para a internacionalização;
2. Avaliar a adequação de produtos e serviços da empresa para os mercados externos;
3. Classificar países para identificar mercados potenciais atrativos;
4. Avaliar o potencial, ou a demanda, de mercado de um determinado setor, para produtos ou serviços no mercado-alvo selecionado;
5. Selecionar parceiros de negócios qualificados, como distribuidores ou fornecedores;
6. Estimar o potencial de venda de uma empresa para cada mercado visado.

Outro aspecto relevante enfatizado por Keegan (2005, p. 156) diz respeito à segmentação do mercado global. Segundo o autor, a segmentação corresponde ao “processo de subdividir um mercado em vários subconjuntos de clientes que se comportam de maneira semelhante ou tenham necessidades similares”. Segundo o autor, as empresas globais tendem a segmentar seus mercados de acordo com alguns critérios, tais como geografia, demografia (incluindo a renda nacional e o tamanho da população), variáveis psicográficas (valores, atitudes e estilos de vida),

características comportamentais e benefícios procurados. Mediante a segmentação, algumas empresas efetuam relações entre a renda média das famílias e a relevância dos seus produtos no orçamento familiar, o que pode nortear estratégias de *marketing* específicas para cada público-alvo.

Keegan (2005, p. 164) sugere três critérios básicos para o estabelecimento de mercados-alvo:

- a) Tamanho atual e potencial de crescimento do segmento: onde a empresa avalia se o segmento de mercado é grande o suficiente para proporcionar oportunidades de ganhos no momento ou se o segmento de mercado apresenta potencial de crescimento relevante em longo prazo.
- b) Concorrência potencial: se a empresa identificar que o segmento avaliado apresenta elevado nível de concorrência, talvez, seja adequado evitá-lo ou estruturar estratégias diferenciadas para prosperar no setor.
- c) Compatibilidade e viabilidade: se o mercado é grande o bastante e a concorrência no segmento não é acirrada, o mercado-alvo torna-se atraente, porém a empresa precisa prever recursos relevantes, como, por exemplo, gastos com distribuição e logística e gastos com viagens internacionais. Além da atratividade do segmento, é preciso considerar se este está alinhado com as estratégias globais da empresa, considerando suas metas e sua vantagem competitiva.

Lima et al. (2012) ressaltam a importância de observar a existência de organismos internacionais e acordos e tratados que objetivem zelar pela proteção comercial internacional, citando como exemplo a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), negociado e firmado em 1947 sob a liderança dos Estados Unidos e Inglaterra. O GATT entrou em vigor em 23 países a partir de 1948, entre eles, o Brasil. Os autores destacam que os princípios básicos do GATT estão relacionados a instrumentos de proteção do comércio internacional, de forma a estabelecer regras consensuais para a condução de negociações de redução das barreiras comerciais entre as nações. Esse acordo foi estabelecido provisoriamente, porém vigorou ao longo de 47 anos até a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), sendo o referido acordo incorporado nos atos editados por essa instituição.

Lima et al. (2012) enfatizam que as funções básicas da OMC dizem respeito a facilitar a implantação dos acordos e instrumentos jurídicos negociados, servir de foro para negociações de regras multilaterais para a liberalização do comércio, supervisionar a aplicação das regras acordadas por meio dos seus comitês e conselhos, buscar solucionar contenciosos comerciais de acordo com as disciplinas existentes, etc.

A título de exemplo de atuação da OMC no cenário internacional, a Revista Exame 2017 publicou recente matéria sobre a condenação sofrida pelo Brasil, em atendimento a um pedido feito pela União Europeia e o Japão, questionando incentivos fiscais concedidos pelo governo brasileiro que deixariam os produtos advindos daquelas regiões em desvantagem competitiva, basicamente, porque os incentivos vinculavam sua fruição a exigências de conteúdo nacional mínimo.

Os principais programas de incentivo brasileiros afetados por essa decisão correspondem ao Inovarauto (Indústria Automobilística – utilização de conteúdo local com obtenção de crédito presumido de impostos), Lei de Informática (vários segmentos, entre eles, o segmento eletroeletrônico – redução de IPI) e regime especial de aquisição de bens de capital para empresas exportadoras – RECAP (suspende Pis e Cofins na compra de máquinas para empresas exportadoras).

Conforme citado no artigo publicado pela Revista Exame, a OMC aponta que os países não podem exigir conteúdo local mínimo, bem como um governo não pode financiar ou deixar de arrecadar valores que estejam vinculados a um melhor desempenho nas exportações.

Mendes e Ferreira (2013), também, relatam a existência de instrumentos internacionais que objetivam regular as operações comerciais entre as nações, dividindo esses instrumentos entre tratados internacionais, convenções internacionais, acordos internacionais, ajustes ou acordos complementares, convênios internacionais, protocolos internacionais e memorandos de entendimento, além da existência de instituições e organismos internacionais dedicados à regulamentação das operações internacionais efetivas por governos, empresas e entidades. Entre os organismos internacionais, as autoras destacam alguns que exercem forte influência no cenário global, tais como:

- International Chamber of Commerce (ICC)/Câmara de Comércio Internacional (CCI): criada em 1919, com sede em Paris (França),

composta por empresas de portes variados em mais de 120 países (2013) e com o objetivo de promover o comércio internacional entre as nações.

- Inter-American Development Bank (IDB)/Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID): criado em 1959, com sede em Washington D.C. (Estados Unidos); conta com 48 países-membros (2013) e tem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável de seus países-membros por meio da concessão de financiamentos para projetos específicos.
- North Atlantic Treaty Organization (Nato)/Organização do Tratado do Atlântico Norte (Otan): criada em 1949, com sede em Bruxelas (Bélgica), conta com a participação de 28 países (2013). Foi criada como uma aliança militar que fazia oposição ao antigo bloco soviético com o objetivo de cooperação e proteção mútua em caso de ataques militares.
- Organization of American States (OAS)/Organização dos Estados Americanos (OEA): criada em 1948, com sede em Washington D.C. (Estados Unidos), conta com a participação de 35 países (2013) e objetiva estabelecer a ordem e justiça para promover a solidariedade, integridade territorial e independência das nações.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)/Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): criada em 1947, com sede em Paris (França), é composta por 34 países-membros (2013), com o objetivo de promover o bem-estar econômico e social e estimular investimento em países em desenvolvimento.
- International Monetary Fund (IMF)/Fundo Monetário Internacional (FMI): fundado em 1944, com sede em Washington D.C. (Estados Unidos), conta com 188 países-membros (2013) e tem como objetivo principal a cooperação para solucionar problemas monetários internacionais.
- Organization of the Petroleum Exporting Countries (Opec)/Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep): fundada em 1960, com

sede em Viena (Áustria), conta com a participação de 12 países (2013) e tem como objetivo a coordenação e unificação das políticas de petróleo dos seus países-membros.

- United Nations (UN)/Organização das Nações Unidas (ONU): fundada em 1945, com sede New York (Estados Unidos), conta com a participação de 193 países-membros (2013). Tem como objetivo manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações e promover o progresso social melhorando a qualidade de vida das pessoas.
- World Bank/Banco Mundial: fundado em 1944, com sede em Washington D.C. (Estados Unidos), é composto por 188 países (2013), tinha como objetivo inicial o de financiar projetos para a reconstrução de países devastados pela Segunda Guerra Mundial, sendo que atualmente financia diversos projetos em várias áreas que possam promover a redução da pobreza e o desenvolvimento dos seus países-membros.

Mendes e Ferreira (2013) evidenciam a existência dos blocos econômicos, formados pela união de países que objetivam incrementar ou facilitar comércio de bens e serviços entre estes, sendo sua efetiva implementação, normalmente, composta por várias fases e rodadas de negociação coroadas com a celebração de acordos.

Tais acordos, comumente, caracterizam-se: (i) pela preferência tarifária: eliminação de barreiras tarifárias entre os países-membros; (ii) zonas ou áreas de livre comércio: quando dois ou mais países criam uma área de livre comércio entre ambos; (iii) união aduaneira: além de eliminar barreiras tarifárias, cria uma Tarifa Externa Comum (TEC) em relação à países não integrantes do bloco; (iv) mercado comum: além da eliminação de barreiras e adoção da TEC, permitem o livre trânsito de serviços, bens e capital entre os integrantes do bloco; (v) união econômica: contempla a definição de políticas econômico-financeiras comuns, culminando na adoção de moeda única e passa a ter um único Banco Central; e (vi) integração econômica total: englobando todos os acordos anteriores, avançando sobre a unificação de políticas fiscais e sociais, delegando poderes a uma autoridade

supranacional que poderá legislar sobre todos os membros integrantes do bloco. Dentre esses blocos, os autores destacam:

- a) Mercado Común Centroamericano (MCCA)/Mercado Comum Centro-Americano: criado em 1951 em São Salvador, com sede na Guatemala.
- b) Mercado Comum do Sul (Mercosul)/Mercado Común del Sur (Mercosur): criado em 1985, com sede em Montevideu (Uruguai).
- c) North American Free Agreement (Nafta)/Acordo de Livre Comércio da América do Norte: criado em 1989 pelo Canadá e Estados Unidos, com sede em Ottawa (Canadá), na Cidade do México (México) e em Washington D.C. (Estados Unidos).
- d) Southern African Customs Union (Sacu)/União Aduaneira do Sul da África: criada em 1910, com sede em Windhoek, na Namíbia.
- e) Outros blocos econômicos na América Latina: Área de Livre Comércio das Américas (Alca), Comunidade dos Estados Latino-Americanos e Caribenhos (Celac), Unión de Naciones Suramericanas/União das Nações Sul-Americanas (Unasul).

Minervini (2012) destaca que para identificar os mercados estrangeiros onde as empresas pretendem operar, torna-se necessário verificar as organizações existentes nesses territórios, pois entidades específicas ou acordos regionais entre países podem influenciar a tomada de decisão. Além dos organismos e acordos anteriormente citados neste estudo, o autor apresenta outros, dentre as quais, destacam-se:

- União Europeia (UE) – www.europa.eu
- Comunidade Andina (CAN) – <http://www.comunidadandina.org>
- Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) - <http://www.aladi.org>
- Cooperação Ásia Pacífico (APEC) – www.apec.org
- Asean – China Free Trade Area (CAFTA) - <http://asean.org>

Minervini (2012) destaca a importância das estratégias de comunicação e de promoção da empresa no contexto de mercado globalizado e ressalta a relevância dos aspectos culturais (diferença de culturas das nações e estratégias de

abordagem para cada país) e o seu impacto nas negociações, a importância de se efetuar o registro da marca da empresa e de seus produtos nos países estrangeiros, os principais instrumentos de promoção da empresa e de seus produtos (catálogos, embalagens, publicidade, viagens e missões de negócios) e a participação em feiras internacionais.

Costa e Santos (2011) sugerem que, dentre os passos para avançar no processo de internacionalização, destacam-se as exportações, seguidas dos investimentos diretos no exterior. Os autores enfatizam a existência de estágios do processo de internacionalização de empresas, iniciando com a inexistência de atividade exportadora, passando pela exportação de produtos via representantes independentes, passando pelas exportações via subsidiárias e, finalmente, chegando ao estágio da produção no exterior.

Mapear a existência de blocos econômicos e as vantagens geradas por estes nas regiões onde as empresas pretendem atuar internacionalmente, pode influenciar de forma relevante o desempenho da unidade internacional a ser constituída, determinando, inclusive, a opção por certos países dentro de uma região definida como estratégica para implementação de uma unidade de negócios.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Ao avaliar o cenário nacional, é possível identificar significativo avanço no processo de internacionalização de empresas brasileiras que efetuam investimentos relevantes na busca da expansão internacional dos seus negócios.

Costa e Santos (2011) referem que o Brasil começou sua inserção no contexto global e integração econômica, principalmente, após a Primeira Guerra Mundial, mediante a exportação de matérias-primas para as nações mais desenvolvidas e importação de bens industriais. Segundo relatam os autores, foi a partir do início do século XXI que o Brasil se consolidou como uma potência industrial, contando com grandes empresas que atualmente são agentes globais capazes de competir em âmbito internacional, em diversos segmentos de mercado.

Lima et al. (2012) enunciam que a participação da economia brasileira no cenário global é ainda pequena e asseveram que quanto mais o país estiver integrado na economia global, maior será a exposição à concorrência internacional,

maior será o contato e a absorção de tecnologias inovadoras, bem como maiores serão as opções para os consumidores finais e a possibilidade de obter recursos financeiros a custos mais baixos. Dentre as formas de expressar o grau de integração de um país na economia global, os autores destacam o grau de abertura da economia e a estabilidade da política de importações, além da participação dos produtos manufaturados no total das exportações.

No que se refere à internacionalização de empresas brasileiras, importante estudo é elaborado anualmente, desde 2006, pela Fundação Dom Cabral (“Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras”). No referido estudo é utilizada uma fórmula para medir o grau de internacionalização das empresas baseada na metodologia adotada pela United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), conforme a seguir demonstrado.

Figura 1 – Índice de internacionalização de empresas nacionais

$$\text{Índice de internacionalização de multinacionais} = \frac{\text{Ativos no Exterior} + \text{Receitas no Exterior} + \text{Funcionários no Exterior}}{\text{Ativos Totais} + \text{Receitas Totais} + \text{Funcionários Totais}}$$

3

Fonte: Fundação Dom Cabral (2018, p.24)

Conforme o referido estudo, a multidimensionalidade do índice é adequada para realizar comparações entre empresas de setores distintos, uma vez que cada setor demanda diferentes formas de inserção no exterior. O estudo destaca ainda que a utilização da metodologia apresentada pela UNCTAD facilita a comparação do grau de internacionalização de empresas brasileiras com empresas localizadas em outros países que adotam a mesma metodologia.

O estudo efetuado pela Fundação Don Cabral, que utiliza como base empresas com capital majoritariamente nacional que desenvolvam atividades internacionais (manufatura, montagem, prestação de serviços, que possuam centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior), destaca ainda que dentre as áreas que possuem mais empresas brasileiras multinacionais, destacam-se a Tecnologia da Informação e Comunicação, Alimentos e Bebidas, Indústria

Química, Materiais de Construção, Siderurgia e Metalurgia, Fabricação de Máquinas e Equipamentos e Bancos e Seguradoras, que somados representam aproximadamente 68% das empresas analisadas. Na edição de 2017, a amostra foi composta por 65 empresas, sendo 54 multinacionais brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de unidades próprias e 11 empresas brasileiras que atuam no exterior, mormente, por meio de franquias.

O estudo efetuado pela Fundação Dom Cabral, relativo ao “Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras”, apresenta as seguintes empresas brasileiras no topo da lista:

Quadro 1 - *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017*

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 17/16
1	Fitesa ^a	0,737	▼
2	Odebrecht ^a	0,737	▼
3	InterCement	0,649	▲
4	lochpe-Maxion	0,629	▲
5	Stefanini	0,623	▲
6	Artecola	0,619	▲
7	Metalfrío	0,607	▲
8	CZM	0,584	▲
9	DMS	0,570	▲
10	Marfrig	0,539	▲
11	JBS	0,536	▲
12	Grupo Alumini	0,518	▲
13	Tupy	0,512	▲
14	Minerva Foods	0,494	▲
15	Marcopolo	0,407	▲

Fonte: Adaptado da Fundação Dom Cabral (2018, P.47)

O relatório aponta, também, a classificação das 10 empresas com maior número de países nos quais possuem subsidiárias:

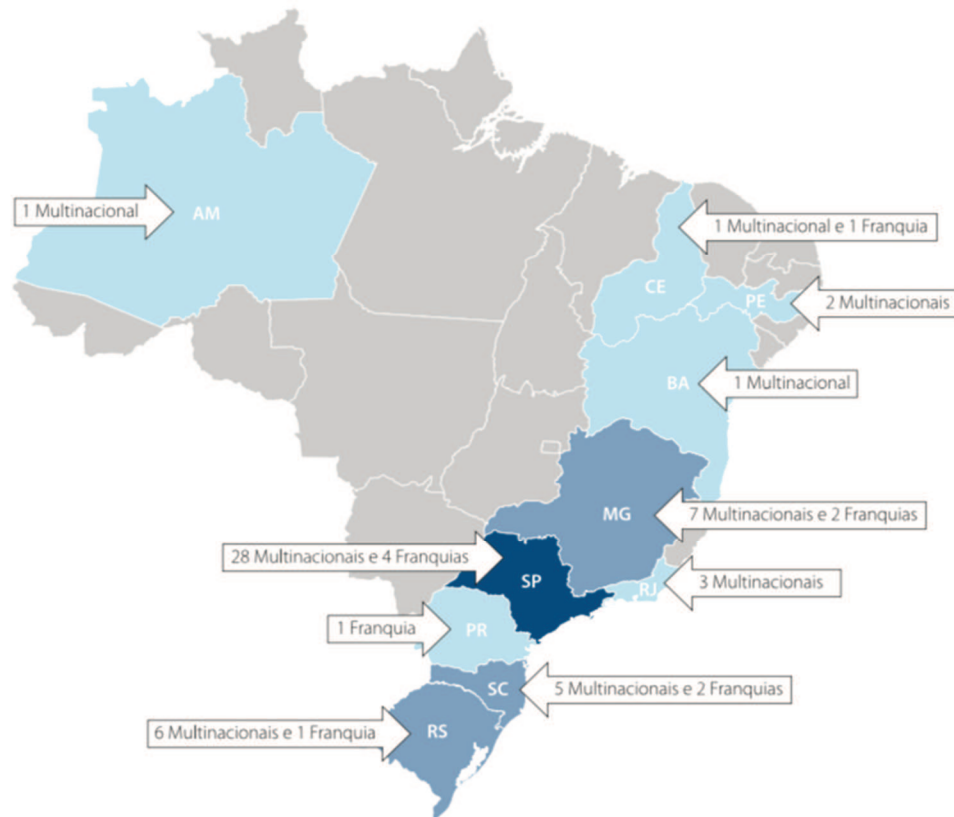
Quadro 2 - *Ranking* por número de países onde as empresas possuem subsidiárias comerciais e/ou produtivas

POSIÇÃO	EMPRESA	Nº DE PAÍSES EM QUE POSSUEM SUBSIDIÁRIAS
1	Stefanini	39
2	WEG	29
3	Vale	25
4	BRF	24
5	Marcopolo	23
6	Votorantim	22
7	JBS	20
8	Magnesita	20
9	Itaú Unibanco	19
10	lochpe-Maxion	16

Fonte: Adaptado da Fundação Dom Cabral (2018, p.50)

Segundo o estudo efetuado pela Dom Cabral, o maior número de empresas internacionais brasileiras possui suas matrizes localizadas nos estados das regiões Sudeste e Sul, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 2 - Dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras



Fonte: Fundação Dom Cabral (2018, p.28)

O referido estudo destaca, ainda, que entre os mecanismos mais utilizados globalmente para transferência de conhecimento estão as viagens internacionais com objetivo específico de troca de conhecimento entre unidades e os boletins informativos ou *newsletter* institucional. Outros mecanismos adotados referem-se à utilização de departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), definição de metas para a inovação e compartilhamento de conhecimento, treinamentos em inovação e aplicação de incentivos e recompensas para melhores práticas, ideias e inovações.

2.4 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme pesquisa efetuada em diferentes referências citadas, apresenta-se, a seguir, os principais modos de entradas adotados pelas organizações ao desenvolverem suas atividades de internacionalização.

2.4.1 Exportação

Fernandes (2014, p. 80) conceitua exportação como “a atividade de vender mercadoria, bens e serviços para mercados além das nossas fronteiras, ou seja, para outros países”. O autor observa que, devido à existência de processos burocráticos alfandegários nas importações, adotados em cada país, os departamentos de comércio internacional das empresas devem possuir conhecimento abrangente da legislação de cada mercado, bem como do sistema financeiro de cada país.

Cavusgil et al. (2010) refere que as empresas normalmente adotam essa forma como sua primeira estratégia de entrada nos mercados estrangeiros em razão de questões relacionadas a risco, gasto e conhecimento limitado de mercados e transações internacionais. Nesse cenário é comum identificarem-se empresas que mantêm suas atividades de manufatura em seu mercado doméstico e conduzam as atividades de *marketing*, distribuição e atendimento ao cliente no mercado de exportação. Os autores também destacam que normalmente esta é a estratégia mais adota pelas empresas de menor porte, pois requer menor volume de investimentos.

Os autores destacam algumas vantagens dessa modalidade, fazendo referência ao aumento do volume geral de vendas, ao aumento das economias de escala (que diluem o custo unitário de produção), a diversificação da base de clientes expandindo as fronteiras comerciais, a redução dos custos de entrada em outros países e a potencialização da capacitação e habilitação de novos parceiros de negócios localizados no exterior (distribuidores), entre outras. Os autores também destacam a existência de algumas desvantagens relativas a não requerer presença física da empresa no mercado externo (o que pode limitar a identificação de oportunidades de negócios), a exigência de aquisição de novas capacitações, pois as empresas necessitam contratar profissionais *experts* em comércio exterior e que possuam fluência em outros idiomas e a sensibilidade superior desta modalidade às barreiras tarifárias e não tarifárias de cada país, bem como oscilações cambiais (CAVUSGIL et al., 2010).

Cavusgil et al. (2010) fornecem um fluxo de etapas a serem executadas para as empresas que desejam exportar, conforme apresentado a seguir:

Figura 3 - Foco sistemático nas exportações



Fonte: Cavusgil et al. (2010, p. 291)

Minervini (2012) relata a existência de algumas entidades nacionais apoiadoras do processo de exportação, conforme listado na sequência:

- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) – www.mdic.gov.br
- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex – Brasil) – www.apexbrasil.com.br
- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) – www.mctic.gov.br
- Banco Central do Brasil (Bacen) – www.bacen.gov.br
- Bando Brasil (BB) – www.bb.com.br
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – www.bndes.gov.br
- Rede Brasileira dos Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN) – www.cni.org.br
- Associação do Comércio Exterior do Brasil (EAB) – www.aeb.org.br
- Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex) – www.funcex.org.br
- Portal Brasileiro do Comércio Exterior, recentemente substituído pelo Brasil Export Guia de Comércio Exterior e Investimento – www.brasilexport.gov.br

Destaca-se nessa modalidade maior facilidade para abordagem de clientes internacionais, a existência de organismos e entidades apoiadoras, bem como a verificação de menor risco financeiro e ausência de investimento direto no exterior (IDE).

2.4.2 Franquia

Também, denominado *Franchising*, segundo Fernandes (2014, p. 78):

Corresponde a modelo de atividade que tem como objetivo transferir conhecimento, práticas e uso de marca sobre um determinado modelo de negócio, em que o dono da marca é o franqueador e o que recebe e desenvolve a atividade é o franqueado, que paga uma renda ou franquia ao primeiro na base proporcional do desenvolvimento quantitativo do negócio.

Fernandes (2014) destaca a existência de múltiplas formas de compromisso entre as partes, tais como: (i) fornecimento inicial de equipamentos padronizados, (ii) fornecimento de recursos humanos, (iii) fornecimento de matérias-primas e (iv) suporte para a divulgação e publicidade.

Cavusgil et al. (2010) consideram a franquia uma forma avançada de licenciamento, em que a empresa franqueadora permite que um franqueado utilize um sistema de negócios completo em troca de compensações, sendo esta modalidade muito comum no varejo internacional. Nessa modalidade, o franqueador transfere ao franqueado métodos de negócios completo, incluindo métodos de produção, comercialização, sistemas de vendas, procedimentos e *know-how* administrativo, bem como o concede o direito de uso de seus produtos, patentes e marcas.

Os autores destacam, ainda, que a franquia é mais abrangente que o licenciamento, pois o franqueador determina praticamente todas as atividades do negócio do franqueado. Entre os exemplos são citados negócios consagrados como McDonald's, Subway, Hertz, Fedex, KFC, IKEA, Body Shop, entre vários outros.

Cavusgil et al. (2010) referem que a relação entre o franqueador e o franqueado é caracterizada por ações complementares na medida em que o primeiro fornece recursos vitais, e os últimos desempenham funções nos mercados

estrangeiros como o *marketing* e a distribuição, oferecendo uma mistura eficaz de centralização de competências (*know-how*) e descentralização operacional.

Os autores individualizam algumas vantagens desta modalidade relacionadas à possibilidade de ingressar rapidamente em vários mercados internacionais mediante baixo volume de investimento de capital, tendo a possibilidade de padronizar o conhecimento dos franqueados para lidar com os mercados locais com eficiência. Dentre as desvantagens é destacado o fato de ser difícil manter o controle sobre todos os franqueados, a provável existência de conflitos entre o franqueado e o franqueador, a necessidade de avaliar e acompanhar o desempenho dos franqueados e prestar assistência contínua e o fato de que os franqueados poderão se tornar concorrentes no futuro.

Verifica-se, nessa modalidade, a possibilidade de expandir rapidamente as operações internacionais com baixo volume de investimento, porém exige-se a definição de padrões de procedimentos de negócios e o acompanhamento constante de todos os franqueados.

2.4.3 Licenciamento

Um contrato de licenciamento especifica a natureza da relação entre o licenciador; este corresponde à empresa proprietária da propriedade intelectual e o licenciado, ao usuário beneficiário do objeto de licenciamento (CAVUSGIL et al., 2010).

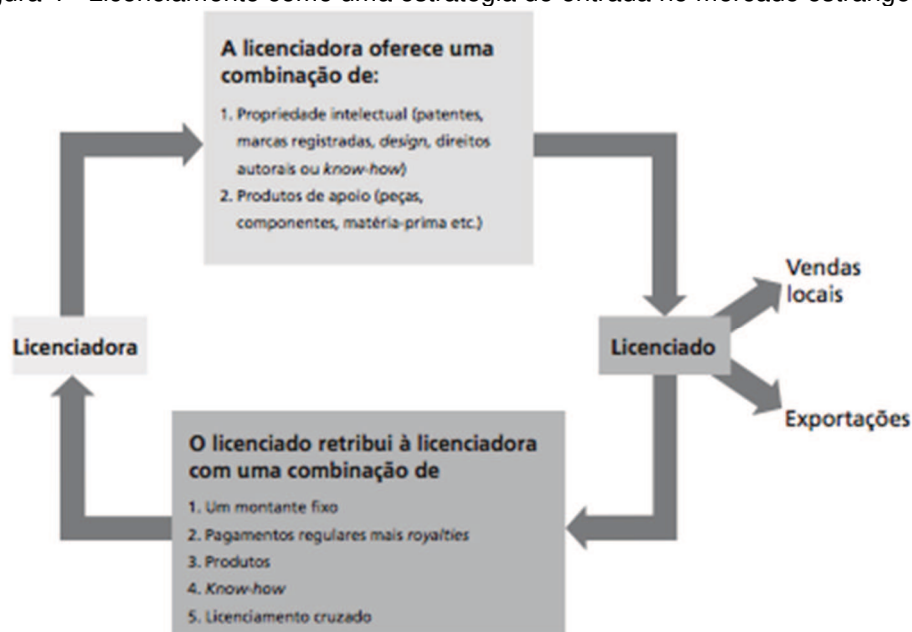
Cavusgil et al. (2010) citam o exemplo da empresa Intel que licenciou o direito de fabricar *chips* para uma empresa fabricante de *chips* para computador na Alemanha. Outro exemplo citado corresponde à empresa Warner que licencia imagens dos livros e filmes de Harry Potter para empresas de todo o mundo, bem como da Disney que também licencia o direito de utilização dos seus produtos em todo o mundo.

Fernandes (2014) esclarece que essa forma de negócio surge quando uma parte possui um grande conhecimento técnico ou tecnológico (licenciador) e decide vendê-lo ou concessioná-lo a outra parte (licenciado). O autor menciona que essa modalidade é oportuna quando há falta de recursos para investimentos em mercados simultaneamente, pois existem riscos elevados em certos mercados –

sejam eles de natureza política ou pela instabilidade econômica, existe risco de perda temporal da novidade, sendo essa modalidade uma forma de proteger a propriedade intelectual, então, gerando bons fluxos de recebimento, e quando as tecnologias estão em ciclo de vida em declínio, visto que a empresa já desenvolveu algo mais competitivo e inovador.

Cavusgil et al. (2010) apresentam um fluxo que ilustra a natureza do contrato de licenciamento entre o licenciador e o licenciado:

Figura 4 - Licenciamento como uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro



Fonte: Cavusgil et al. (2010, p. 340)

Os autores destacam que, ao ser firmando um contrato dessa natureza, normalmente, em tempo que varia de 5 a 7 anos renovável de comum acordo entre as partes, os licenciados pagam um valor fixo inicial (incluindo consultorias, treinamento para implementação do negócio, engenharia ou adaptação) e *royalties* recorrentes que normalmente variam entre 2% a 5% sobre o faturamento bruto, gerado mediante utilização dos ativos de propriedade intelectual.

Cavusgil et al. (2010) mencionam a existência de dois tipos principais de acordo de licenciamento, conforme resumido a seguir:

- a) Licenciamento de marcas registradas e de direitos autorais: gerado quando um licenciador concede ao licenciado o direito de usar o seu

nome, aparência ou logomarca em determinado período em troca do pagamento de *royalties*.

- b) Licenciamento de *know-how*: gerado quando um licenciador disponibiliza ao licenciado conhecimentos tecnológicos ou administrativos sobre como projetar, fabricar ou oferecer um produto ou serviço.

Cavusgil et al. (2010) destacam, dentre as vantagens dessa modalidade, a inexistência de investimento de capital próprio e presença física da empresa no mercado estrangeiro, a capacidade de gerar rendimentos recorrentes mediante o recebimento de *royalties*, a possibilidade de reduzir o impacto de barreiras comerciais, sendo útil para avaliar um mercado potencial antes de ingressar mediante investimento direto e ainda a utilização como estratégia para ingressar em novos mercados antes que a concorrência o faça. Por sua vez, os autores sublinham algumas desvantagens desse modelo que estão associadas a receitas normalmente menores que as produzidas por outras estratégias de entrada, ao desafio de manter o controle sobre a forma de utilização do ativo licenciado, ao risco de perder o controle sobre a propriedade intelectual, criando novos concorrentes, etc.

Os autores consideram essa modalidade ideal para ingresso em novos mercados cujo risco é considerável, porém não é a modalidade ideal para produtos ou serviços que sejam muito complexos.

Verifica-se, nessa modalidade, uma oportunidade de ingresso em novos mercados mediante baixo volume de investimentos e com minimização de riscos, porém com a possibilidade de auferir menor volume de receitas e incentivar o desenvolvimento de novos concorrentes no futuro.

2.4.4 Joint venture

Também denominada associação de empreendimento, segundo Fernandes (2014), corresponde a uma associação entre duas ou mais empresas tendo como interesse comum um projeto que, após executado, dissolve-se automaticamente. Conforme esse autor, quando aplicado ao desenvolvimento do mercado internacional, a empresa externa, geralmente, possui as tecnologias e o conhecimento, e a empresa local detém a fabricação, logística e gestão das

pessoas. O autor considera que essa modalidade é mais aplicada à área de construção de infraestruturas de grandes contratos públicos implementados, comumente, via programas de governo.

Cavusgil et al. (2010) conceituam essa modalidade como um empreendimento colaborativo, como uma parceria entre duas ou mais empresas, assim como ocorre na modalidade de investimento direto. Os autores destacam que normalmente é adotada quando uma das partes não possui todos os recursos necessários para explorar uma oportunidade de negócio. Segundo os autores, nessa modalidade, um acordo internacional típico, ordinariamente, prevê que o sócio estrangeiro entre com o capital, a tecnologia, os conhecimentos de gestão, o treinamento ou algum tipo de produto; e o parceiro local permite a utilização de suas fábricas e outros equipamentos, o conhecimento do idioma e cultura locais, o *know-how* do mercado local e os contatos com os órgãos governamentais ou, ainda, os fatores de produção com menor custo como a mão de obra e matéria-prima. Os autores frisam que é comum o fato de que empresas ocidentais busquem firmar parcerias com empresas asiáticas, para tanto, adotando essa modalidade.

Os autores citam que, dentre as vantagens dessa modalidade, destacam-se a obtenção de maior controle sobre direcionamentos futuros dos negócios, facilitação da transferência de conhecimento entre os parceiros, uma vez que a opção das empresas por essa modalidade é normalmente motivada por objetivos comuns. Já entre as desvantagens, os autores ponderam que se apresenta uma estrutura mais complexa de gestão, tendendo a coordenação entre os parceiros a tornar-se um problema, restando a empresa estrangeira mais exposta a riscos políticos diante de um tipo de relacionamento que possui maior complexidade para o seu encerramento.

Verifica-se, nessa modalidade, o forte relacionamento entre parceiros de negócios, normalmente, com maior investimento em ativos (capital, tecnologia, *know-how*) e exposição a riscos relevantes associados à participação societária e risco país.

2.4.5 Investimento direto

Esta modalidade, assim como a modalidade *Joint-Venture*, são consideradas modalidades mais complexas e que demandam maior volume de investimentos, bem como maior exposição a riscos.

A modalidade investimento direto é representada pela constituição de uma sociedade local no mercado externo, sendo normalmente uma consequência das exportações prévias efetuadas para esse mesmo mercado (FERNANDES, 2014). Nesse sentido, o autor destaca que, em geral, corresponde a uma decisão tomada após a empresa conhecer o mercado de atuação, tendo atuado previamente via comercialização de produtos e exportação. Importante destaque é dado à definição quanto a possuir um investidor local no país estrangeiro, sendo que, em muitos casos, essa oportunidade de parceria no país estrangeiro foi que motivou a adoção dessa modalidade. Destaca-se, nesse caso, o elevado risco de potencial insucesso devido a desafios na escolha do sócio para participação no empreendimento.

Fernandes (2014) infere que, no caso de firmar sociedade com parceiro no país estrangeiro, torna-se muito importante a definição clara das regras de condução do empreendimento e os procedimentos de gestão que serão responsabilidades de cada parte em razão do risco inerente a essa associação. Destaca-se também a importância da definição da proporção de capital de cada sócio, pois, caso a empresa investidora no estrangeiro seja minoritária, é adequado firmar contrato ou protocolo que proteja seus interesses.

Para Cavusgil et al. (2010), essa modalidade corresponde a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece presença física no exterior mediante a posse de ativos produtivos como capital, tecnologia, trabalho, terrenos, unidades industriais e equipamentos. Os autores colocam que essa modalidade é a mais avançada e complexa e envolve o estabelecimento de fábricas, subsidiárias de *marketing* ou outras instalações no exterior, demandando um volume substancial de recursos, gerando maior risco em comparação com os outros modelos de entrada.

Os autores apresentam um resumo comparativo entre as estratégias de entrada, conforme demonstrado a seguir, indicando da esquerda para a direita as modalidades com menor e maior nível de controle, volume de investimento, flexibilidade e grau de risco:

Figura 5 - Uma classificação das estratégias de entrada ao mercado exterior baseada no nível de controle concedido à empresa focal



Fonte: Cavusgil et al. (2010, p. 312)

Os autores frisam que entre os principais motivos para as organizações avaliarem a modalidade de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) está a busca pelo aumento da competitividade da organização no mercado global. Os autores classificam os motivos em três categorias principais:

- Motivos relacionados ao mercado: vinculados à evolução desfavorável do mercado local ou identificação de oportunidades atraentes no exterior. As organizações podem também expandir-se no mercado internacional, indo atrás de seus principais clientes que possuam unidades no exterior, bem como em busca da competição com seus principais rivais nos seus próprios mercados.
- Motivos relacionados aos recursos ou à busca de ativos: vinculados ao desejo de adquirir meios de produção que possam ser mais baratos, ou disponíveis em maior quantidade no mercado estrangeiro, ou ainda buscar recursos e capacidades complementares aos seus.
- Motivos relacionados à eficiência: no tocante à procura para melhorar a eficiência das atividades que agregam valor à organização, mediante a criação de economias de escala e economias de alcance obtendo uma utilização mais adequada dos ativos corporativos perante um número maior de produtos e de mercados. Nessa modalidade, os autores destacam as oportunidades para redução de custos de produção (mão de obra mais barata), estabelecimento da produção próximo aos seus

clientes, obtenção de benefícios fiscais dos governos locais e a possibilidade de evitar barreiras comerciais.

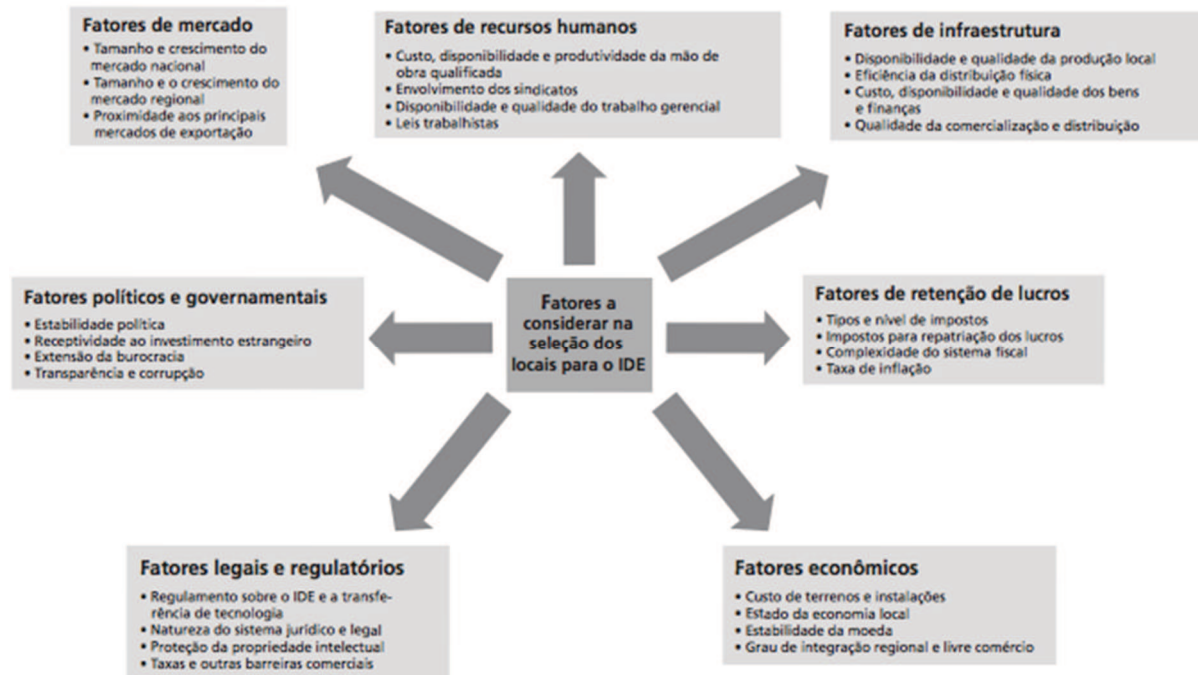
Cavusgil et al. (2010, p. 314) evidenciam algumas características principais dessa modalidade de investimentos:

- a) Comprometimento maior de recursos
- b) Presença e operações no local
- c) Alcançar eficiência na escala global
- d) Envolve riscos e incertezas substanciais
- e) Investidores diretos devem lidar mais intensamente com as variáveis sociais e culturais presentes no mercado que os recebe
- f) As multinacionais cada vez mais se esforçam para se comportar de maneira socialmente responsável nos países que as recebem

Os autores destacam que as economias mais avançadas (Austrália, Bélgica, Grã-Bretanha, Canadá, Alemanha, Japão Holanda e Estados Unidos) têm sido os destinos mais tradicionais para essa modalidade de entrada devido à sua relevante participação no PIB Mundial e a infraestrutura superior aos demais países. Mais recentemente ganharam destaque a China e a Índia, conforme índices de confiança apurados pela consultoria internacional A.T. Kearney.

Cavusgil et al. (2010) sublinham os fatores a serem considerados durante o processo de seleção dos locais para se efetuar um IDE:

Figura 6 - Fatores a considerar na seleção dos locais de investimento direto estrangeiro



Fonte: Cavusgil et al. (2010, p. 318)

Os autores dividem essa modalidade em dois tipos, sendo os investimentos *greenfield* (lote de terreno vazio) quando as organizações deliberam estabelecer uma unidade própria, partindo da obtenção da área e efetuando o investimento para construção da sua unidade no exterior ou via fusões (quando duas empresas se juntam para formar uma nova e ainda maior) e aquisições, mediante a compra de empresas ou a combinação de negócios com empresas já estabelecidas nos países estrangeiros.

Os autores advertem que, assim como as *Joint-Ventures*, as fusões podem gerar resultados muito positivos a partir da sinergia de estruturas de gestão eliminando duplicidade de atividades (administração, financeiro, contabilidade, etc.), do aumento das economias de escala e geração de um portfólio mais amplo de produtos e serviços para a venda e maior poder de mercado.

Importante destaque é dado para eventuais incentivos fiscais concedidos pelos governos locais para a atração do estabelecimento de unidades fabris no país estrangeiro, quando a empresa decide efetuar um IDE via *greenfield*.

Verifica-se, nessa modalidade, um elevado nível de controle dos negócios sediados no exterior, a necessidade de aplicação elevada de recursos em ativos (terrenos, prédios, maquinário, tecnologia, etc.), baixo grau de flexibilidade, pois o encerramento do negócio ou a sua mudança para outro local é, em geral, um

processo demorado e traumático e apresenta um elevado nível de risco em comparação com as demais modalidades verificadas.

2.4.6 Outras modalidades

Cavusgil et al. (2010) mencionam outras modalidades de ingresso em mercado internacionais, tais como:

- a) Contrato *turnkey*: normalmente, desenvolvido por empresas de engenharia, construção civil e arquitetura na execução de grandes projetos ou construções. Consiste na formalização de acordos em que uma empresa planeja, financia, gerencia e executa todas as fases de um projeto e entrega-o ao cliente estrangeiro após capacitar o seu pessoal para executar as atividades operacionais.
- b) Acordos de *build-operate-transfer* (BOT): quando determinada empresa é contratada para construir uma grande instalação internacional, operá-la por determinado período e, posteriormente, transferi-la para o patrocinador do projeto.
- c) Contratos administrativos: relacionado a contrato de gestão, ocorrem quando o contratante oferece seu *know-how* para, por exemplo, operar um hotel, *resort*, hospital, aeroporto ou outro tipo de instalação em troca de compensações financeiras.
- d) *Leasing*: processo pelo qual o locador aluga máquinas ou equipamentos para clientes corporativos ou governos por um determinado tempo. Segundo os autores, essa modalidade desempenha um papel relevante nas economias em desenvolvimento, as quais, às vezes, não possuem recursos financeiros suficientes para adquirir equipamentos.
- e) Consórcio: corresponde a investimento normalmente não acionário em determinado projeto e contando com a participação de diversos parceiros de negócios, em geral, regulado por contrato que especifica as responsabilidades das partes e as regras de distribuição dos lucros.

2.5 CASOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS MULTINACIONAIS

Com o objetivo de analisar alguns exemplos de empresas brasileiras que lograram êxito no processo de internacionalização, foram tomadas como exemplo seis empresas bem-posicionadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017, elaborado pela Fundação Don Cabral:

a) Fitesa

Conforme o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017, esta empresa foi a melhor pontuada no ano de 2017. Ela atua no fornecimento de materiais inovadores para os mercados higiênico, médico e industrial e vem expandindo suas operações internacionais por meio de investimentos *greenfield* e aquisições de empresas.

Conforme informações obtidas no *site* da empresa, a companhia possui sua matriz instalada em Gravataí (RS) e opera em 11 unidades fabris alocadas em 8 países (Brasil, Peru, México, Estados Unidos, Itália, Alemanha, Suécia e China). Conforme relatório de sustentabilidade divulgado pela companhia em 2015, 423 colaboradores estavam alocados na América Latina (32%), 345 na América do Norte (26%) e 545 na Europa e Ásia (42%).

b) Stefanini

A empresa atua no segmento de serviços de tecnologia da informação (desenvolvimento de *softwares*, projetos, etc.) e consolidou sua atuação no mercado global basicamente via aquisições de outras empresas. Conforme apresentado no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2017, p. 50), ela possui unidades em 39 países, sendo a maioria localizada no continente europeu.¹

c) Arteccla

Conforme Bohnen (2015), a empresa manufatura adesivos, laminados, plásticos e equipamentos para proteção pessoal em unidades fabris localizadas no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.

A autora destaca que o processo de globalização teve início a partir da terceira geração da família, começando pelos países da América Latina. A autora

¹ Disponível em: <<http://global.stefanini.com>>.

destaca ainda que o processo de internacionalização está alinhado com o planejamento estratégico da companhia, sendo que os fatores motivadores para a expansão internacional estão relacionados com a geração de novos negócios mediante aquisições de empresas no exterior, identificação de empresas nos países que a administração estabeleça como estratégicos (empresas com sólido processo de governança corporativa) e utilização de soluções Inovadoras para competir na América Latina.

Conforme demonstrações financeiras publicadas no Diário da Indústria e Comércio do Estado do Rio Grande do Sul, a empresa *holding* Artecologia Participações S/A grupo apresentou receita líquida consolidada da ordem de R\$364 milhões (R\$402 milhões em 2015).

d) Weg

De acordo com o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2017, p. 50), a empresa possui unidades localizadas em 29 países, tendo apurado receita líquida de R\$9,5 bilhões e lucro líquido de R\$1,1 bilhão no ano de 2017. Do montante de suas receitas, conforme nota explicativa nas demonstrações financeiras de 2017, a receita líquida obtida no mercado interno correspondeu a R\$4,2 bilhões, enquanto que a receita obtida no mercado externo foi da ordem de R\$5,3 bilhões.

O valor patrimonial dos investimentos registrados no ano de 2017 foi da ordem de R\$5,5 bilhões, representado basicamente pelos investimentos em ativos detidos no Brasil, concentrado na empresa WEG Equipamentos Elétricos S.A. (R\$4,7 bilhões).

O ano de 2017 foi marcado pela aquisição de empresas no exterior. Segundo as informações divulgadas nas demonstrações financeiras da companhia, foram adquiridas participações societárias em quatro empresas no período:

- (i) FTC Energy Group S.A. - Colômbia
- (ii) CG Power USA Inc. – Estados Unidos
- (iii) WEG Transformadores México S.A. de C.V. e Voltran S.A. de C.V. – México
- (iv) Hidráulica Industrial – Indústria e Comércio Ltda. - Brasil

Adicionalmente, foram constituídas duas empresas no mesmo período, como a seguir apresentado:

- (i) Zest WEG Investment Company (Pty) Ltd. – África do Sul
- (ii) WEG Investment North America Inc. – Estados Unidos

Também, foram efetuadas transações de incorporação e cisão com empresas do grupo localizadas nos Estados Unidos, Brasil e China.

e) Marcopolo

Conforme Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2017, p. 50), a empresa possui unidades localizadas em 23 países, sendo que a fabricação de ônibus é realizada em 16 unidades fabris, distribuídas da seguinte forma:

- (i) Brasil – 5 unidades (três unidades em Caxias do Sul – RS, uma em Duque de Caxias – RJ e uma em São Mateus – ES)
- (ii) Exterior – 11 unidades, sendo uma na África do Sul, três na Austrália, uma na China, uma no México, duas na Argentina, uma na Colômbia e duas na Índia.

Conforme demonstrações financeiras publicadas pela companhia em 2017, a empresa apurou receita líquida consolidada de aproximadamente R\$3 bilhões, fechando com lucro líquido de R\$82 milhões. A distribuição da receita gerada por unidades de produtos registradas no ano de 2017 foi composta da seguinte forma:

- (i) Total de unidades comercializadas - 10.591 unidades
- (ii) Unidades registradas no Brasil (52,8% do total) - 5.587 unidades
- (iii) Unidades exportadas a partir do Brasil (28,0% do total) - 2.975
- (iv) Unidades produzidas no exterior (19,2% do total) - 2.029

Das unidades produzidas no exterior, 1.272 foram produzidas no México, 403 na Austrália e 354 na África do Sul. O valor dos investimentos detidos pela controladora do grupo é da ordem de R\$ 1,4 bilhão em 2017, sendo o montante investido no exterior da ordem de R\$517 milhões.

f) Metalfrio

A empresa atua no mercado de refrigeração comercial *plug-in*, tendo como clientes as principais marcas mundiais e regionais de bebidas, sorvetes, alimentos e comércio varejista. A companhia consolida diferentes marcas de refrigeração comercial, tais como Metalfrio, Derby, Caravell e Klimasan. A empresa possui unidades localizadas nas seguintes regiões:

- (i) Europa: Rússia (Kaliningrado), Turquia (Manisa) e Polônia (Warsaw)
- (ii) Ásia: Indonésia (Jakarta)
- (iii) África: Nigéria (Lagos)
- (iv) América do Norte: México (Celaya) e EUA (San Antonio)
- (v) América do Sul: Brasil (São Paulo, Três Lagoas), Argentina (Buenos Aires) e Bolívia (La Paz)

Com receita líquida total da ordem de R\$986 milhões em 2017, aproximadamente 58% foi gerado nas Américas e o restante basicamente na Europa.

O valor patrimonial dos investimentos efetuados no exterior correspondeu a R\$194 milhões, sendo a unidade da Turquia correspondente a R\$119 milhões, seguida pela unidade do México R\$61 milhões e Dinamarca R\$11 milhões.

Verifica-se que as empresas analisadas, em sua grande maioria, são atuantes no segmento industrial que corresponde ao mesmo segmento de atuação da empresa objeto do estudo de caso, adotam basicamente as seguintes estratégias de entrada no mercado internacional:

1. Exportação
2. *Joint venture*
3. Investimento direto

Em consonância com as informações obtidas, não se evidenciou a adoção de estratégias de franquia ou licenciamento, portanto, deduz-se que essas modalidades possam ser mais aderentes a determinados tipos de empresas tipicamente comerciais ou prestadoras de serviços (tecnologia, por exemplo).

3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o atingimento dos objetivos da presente pesquisa, sendo composto pelos itens: delineamento da pesquisa, unidade de análise e público-alvo da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados, bem como discriminam-se as limitações do presente estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com vistas a atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foram adotados procedimentos que a caracterizassem. Quanto à estratégia metodológica, foi escolhido o estudo de caso de natureza qualitativa. Considerando os conceitos de Gil (2009), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados.

Segundo Gil (2009), o estudo de caso consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetivos de forma que seja permitido um conhecimento amplo sobre o tema.

Para Yin (2005), o estudo de caso caracteriza-se por uma estratégia abrangente, correspondendo a uma investigação empírica que analisa um determinado fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, principalmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente perceptíveis. Yin (2005) ensina que as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos.

O presente estudo de caso exploratório teve como diretrizes as indicações supramencionadas e foi desenvolvido em uma empresa do segmento industrial, que, por motivo de sigilo, teve sua identidade preservada sob a denominação New 2.0. Este estudo estruturou-se mediante a coleta de dados obtidos de sistemas e relatórios e de informações por intermédio da leitura e estudo de revistas, livros, jornais, *sites* oficiais de entidades e empresas reconhecidas na internet e entrevistas direcionadas a profissionais-chave da organização objeto do estudo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para atender aos objetivos desta pesquisa, definiu-se como escopo a área de negócios internacionais da empresa gaúcha NEW 2.0, contando com a participação de profissionais-chave da organização, conforme identificado a seguir:

- CEO – Sócio
- Diretor Assessor – Sócio
- Diretor Comercial – Executivo
- Diretor de Tecnologia e Operações – Executivo
- Gerente Comercial Internacional – Executivo

Acredita-se que a combinação dos estudos efetuados mediante as referências bibliográficas utilizadas e as pesquisas de casos reais de empresas – com elevado nível de internacionalização –, bem como a contribuição obtida por intermédio desses profissionais-chave da organização, tenha-se atingido de forma satisfatória todos os objetivos propostos para este projeto.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Após considerar a definição de Prodanov (2013, p. 97) de que “a coleta de dados tem o objetivo de informar e explicar como os dados pesquisados foram examinados e selecionados”, para o desenvolvimento do estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência de pesquisa, tais como entrevistas, pesquisa documental, observação direta e relatórios de demonstrações financeiras publicadas pelas empresas sociedades anônimas. Roesch (1999) destaca que as entrevistas são bastante utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião.

No que diz respeito a documentos, foram acessados relatórios de demonstrações financeiras publicadas por empresas, relatórios internos de vendas efetuadas e bases de dados do sistema ERP utilizado na empresa objeto do estudo de caso. Gil (1999, p. 66) afirma que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas aos executivos-chave da organização, essas entrevistas foram elaboradas e aplicadas em reuniões efetuadas com estes executivos no período de 19/3/2018 a 23/3/2018, conforme estrutura de questões apresentadas no apêndice Pesquisa Executivos da Empresa NEWS 2.0. As questões apresentadas no referido instrumento foram elaboradas a partir da fundamentação teórica gerada e das estratégias atualmente adotadas pela companhia. Os executivos foram convocados individualmente para reuniões em salas de reuniões da empresa, onde se aplicou o roteiro de entrevistas.

Utilizou-se a técnica de observação direta, uma vez que o autor ocupa cargo executivo na organização e atua muito próximo às equipes do comercial internacional e unidades internacionais da organização. As coletas de dados e informações ocorreram no período de dezembro de 2017 a março de 2018.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Gil (2009) afirma que a análise dos dados ocorre no mesmo momento da sua coleta, iniciando com a entrevista, partindo para a observação e finalizando com a análise.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se a técnica primária para análise de dados escritos, que corresponde à análise de conteúdo. Ela pressupõe a criação de categorias de análise, ou seja, palavras-chave que foram obtidas nas falas dos entrevistados e nos documentos internos da empresa e que foram acessados ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

A análise do conteúdo coletado foi efetuada no decurso da pesquisa, que iniciou em dezembro de 2017 e foi finalizada em março de 2018. As análises efetuadas buscaram alinhamento com a fundamentação teórica utilizada, para tanto, servindo-se de relatórios e documentos disponibilizados pela empresa.

Adicionalmente, como resultado da análise das informações e documentos obtidos, foram elaborados gráficos e quadros a fim de demonstrar dados e informações consideradas relevantes ao objeto desta pesquisa. Acredita-se que os procedimentos adotados, combinados com as informações obtidas, foram suficientes para se atingir os objetivos deste estudo.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme citado, o método de pesquisa adotado corresponde a estudo de caso único, em que a realidade (situação atual) da empresa NEW 2.0 foi investigada e, a partir dos estudos efetuados, foram mapeadas as estratégias de internacionalização existentes e, por conseguinte, foram propostas melhorias ao modelo atual de internacionalização da empresa.

Dessa forma, buscou-se descrever a realidade de uma organização sem preocupar-se com a mensuração estatística e o levantamento de dados ou tabulação de pesquisas com grande volume de dados, tendo como referência o ambiente de negócios internacionais da empresa NEW 2.0.

De acordo com os objetivos específicos, foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) Estudo de referências bibliográficas vinculadas ao objeto deste estudo.
- b) Estudo de casos de empresas reconhecidamente internacionalizadas.
- c) Análise de documentos e dados que foram coletados internamente na empresa NEW 2.0, mediante relatórios obtidos diretamente do seu sistema integrado de gestão, informações gerenciais e entrevistas efetuadas em reuniões com administradores e executivos-chave atuantes no mercado internacional.

O presente estudo não permite a generalização das conclusões relacionadas às estratégias de internacionalização de empresas de forma geral, pois foi estruturado tendo como base o cenário verificado na empresa NEW 2.0, que corresponde a uma empresa de médio porte e possui limitados recursos para execução de investimentos diretos no exterior (IDE).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Relata-se, neste capítulo, breve apresentação da empresa objeto do estudo, análise do PIB total e PIB industrial global, análise das empresas brasileiras que lograram êxito no seu processo de internacionalização, então, observando-se as regiões onde essas estabeleceram suas unidades, análise do resultado da pesquisa realizada com os executivos-chave da organização, fechando com um conjunto de observações gerais e sugestões de oportunidades de melhoria geradas a partir do estudo do referencial teórico e análises das informações obtidas.

Os dados utilizados para o desenvolvimento deste capítulo foram obtidos a partir de relatórios de vendas emitidos via sistema ERP da empresa, planilhas Excel geradas por dados obtidos do banco de dados do sistema, relatórios gerenciais elaborados pela administração da organização, entrevistas efetuadas com executivos-chave da companhia e dados disponíveis do Banco Mundial.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA NEW 2.0

A Empresa NEW 2.0 iniciou suas atividades no ano de 1982, sendo que, ao longo da década de 1980, dedicou-se ao desenvolvimento, fabricação e comercialização de instrumentos eletrônicos de medição e controle, principalmente, de temperatura, com aplicações em laboratórios e indústrias.

Com a abertura do mercado brasileiro para as importações na década de 1990, a empresa começou a preparar-se para competir no mercado externo, mudando, em 1994, sua razão social, expondo seus produtos em feiras internacionais, investindo na qualidade do seu portfólio de produtos da época e acelerando o lançamento de novos produtos e serviços. Já na década de 2000, começaram a surgir, junto com novos desafios, a necessidade de certificações internacionais (CE para Europa e UL para Estados Unidos e Canadá). Foram necessários, também, investimentos em infraestrutura e a ampliação da estrutura comercial.

Logo em seguida, foram abertas filiais no Brasil, nas regiões Sul e Sudeste, e unidades internacionais na América Latina, América do Norte e Ásia. A matriz da

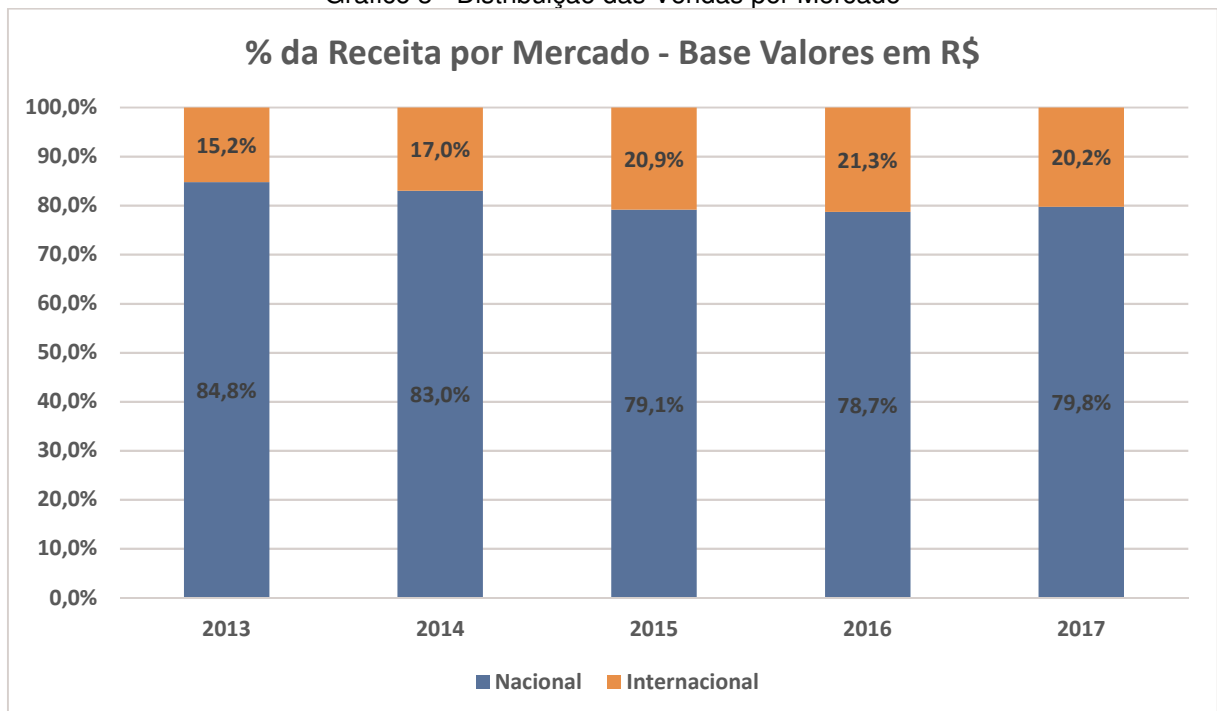
empresa é localizada no Rio Grande do Sul, onde são fabricados todos os produtos comercializados pela companhia.

Sua linha de produtos e serviços atual é bastante ampla, com aplicação essencialmente industrial nos mais variados setores (saúde, bebidas, alimentos, têxtil, metalúrgico, predial, energia, etc.) e classificáveis nas seguintes categorias principais:

- a) Transmissores de temperatura, umidade e pressão
- b) Controladores de processos, temperatura e lógico programáveis
- c) Aquisição registro e supervisão de dados, contemplando *gateways wireless* e *dataloggers*
- d) Serviços e projetos de automação industrial e serviços de calibração de equipamentos

Cerca de 20% das suas vendas em unidades monetárias (moeda real) são efetuadas para o mercado internacional, mediante presença constante em mais de 60 países, sendo, em quatro destes, com unidades próprias. O histórico da participação das vendas internacionais no total das vendas efetuadas pela companhia está apresentado no gráfico 3.

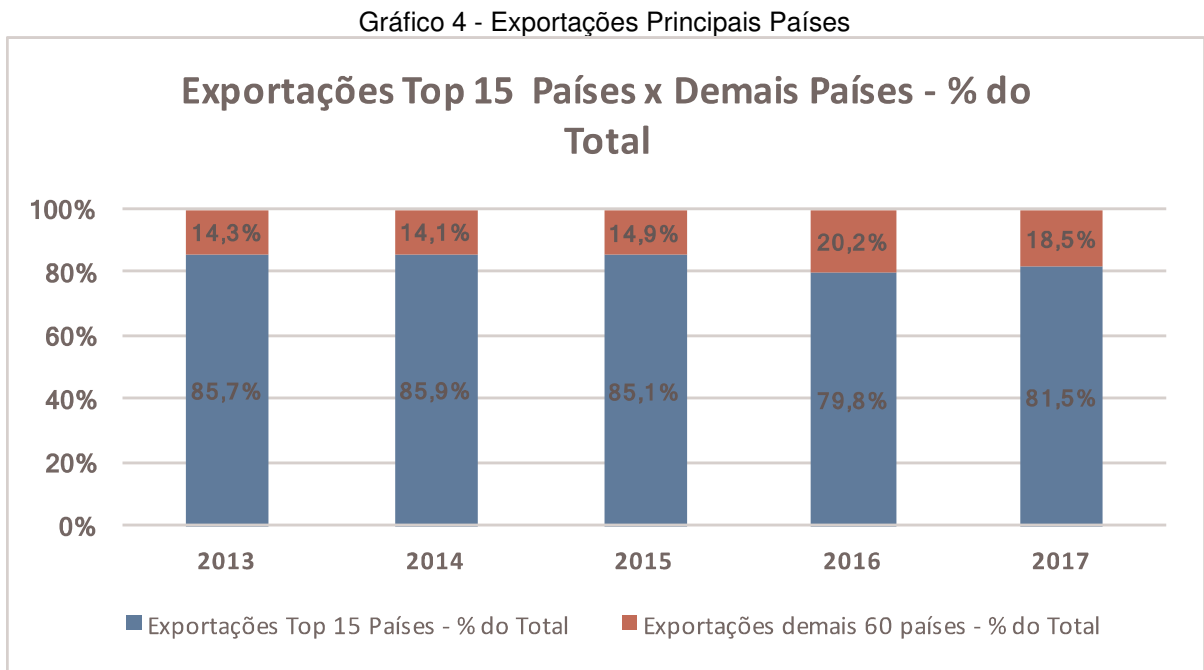
Gráfico 3 - Distribuição das Vendas por Mercado



Fonte: Relatórios de vendas da empresa

Visto que na precificação dos produtos destinados ao exterior não incidem impostos sobre o faturamento (ICMS, IPI, Pis e Cofins), estima-se que o volume de vendas em unidades físicas destinadas ao mercado internacional tenha variado entre 35% a 40% ao longo do período.

Nos últimos cinco anos, a empresa efetuou vendas para mais de 70 países, sendo cerca de 60 destes com exportações recorrentes. O gráfico 4 evidencia a relevância de determinados países no montante total exportado pela companhia ao longo do período de 2013 a 2017. Os países com volume de exportações mais significativo foram nomeados os *top 15* países.



Fonte: Relatórios de vendas da empresa

Dentre os principais países para os quais a empresa exportou produtos e serviços ao longo do período analisado que compreendeu dados históricos relativos ao período de janeiro 2013 a dezembro de 2017, destacaram-se: Argentina, Estados Unidos, França, Austrália, Polônia, Chile, Uruguai, África do Sul, Reino Unido, Índia, México, Colômbia, Paraguai, Israel e Alemanha.

Dentre os 15 países selecionados devido à sua relevância no montante total comercializado, destaca-se a representatividade das unidades internacionais onde a empresa possui investimento direto no exterior (unidades comerciais), que foram

responsáveis por aproximadamente 40% de todo o volume exportado no período de análise.

As unidades comerciais internacionais de propriedade da empresa contempladas para efeitos desta análise correspondem às unidades localizadas nos seguintes países:

- a) Argentina
- b) Estados Unidos
- c) Colômbia

Ao longo do ano de 2017, a unidade da Colômbia foi desinvestida, passando o seu gerente geral local a ser o proprietário da unidade, atuando desde então como representante/distribuidor. Existe ainda uma unidade localizada na Ásia, porém considerando a relevância das vendas efetuadas para aquela unidade até o momento, a mesma não foi contemplada no resumo consolidado das vendas via unidades comerciais internacionais próprias. Também, foi estabelecida, no ano de 2017, uma unidade no Canadá; esta se encontra em fase de consolidação e não gerou volume de vendas representativo para efeitos desta análise.

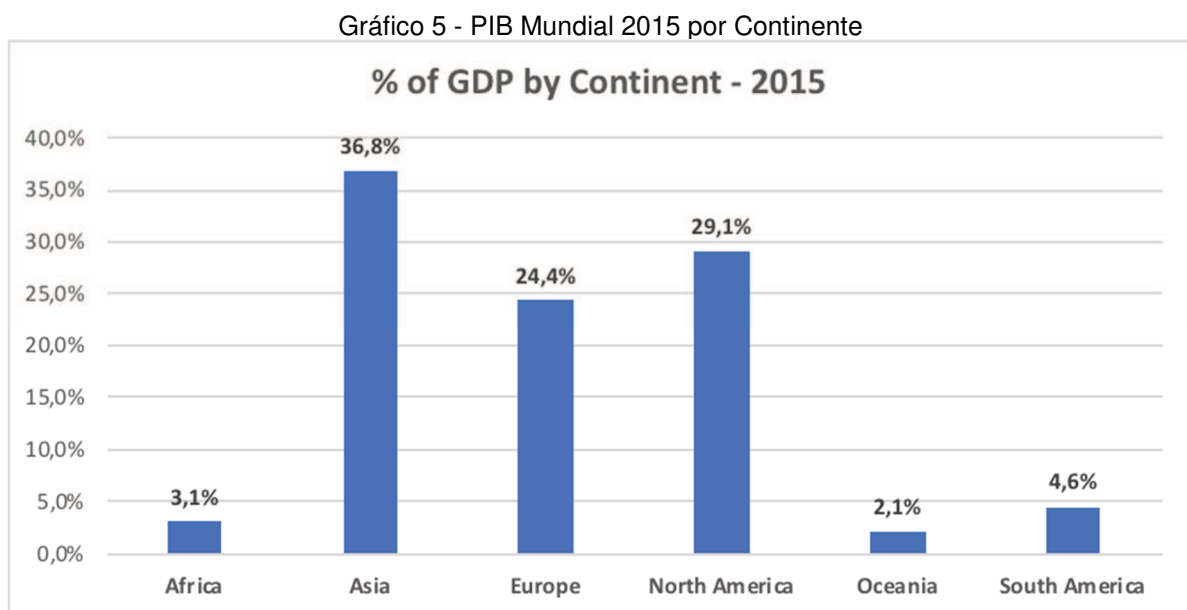
Até o fechamento da presente pesquisa, encontrava-se em fase de abertura a nova unidade comercial na França, que contava com o apoio de um profissional local, assim, mantendo relacionamento comercial com a empresa via atuação em companhia distribuidora dos produtos naquele país.

Ao considerar o porte da empresa e as limitações de recursos financeiros para investimentos em unidades internacionais, a administração da companhia vem buscando opções de baixo volume de investimento para estabelecer suas unidades comerciais internacionais, normalmente, iniciando o processo via contatos comerciais e vendas a distribuidores nos países onde decide constituir unidades comerciais próprias, relacionamentos esses desenvolvidos no decurso do relacionamento comercial.

4.2 ANÁLISE DO MERCADO GLOBAL

Visto que a empresa NEW 2.0 é uma indústria, pode-se inferir que os países com maior participação do segmento industrial no seu PIB correspondem aos países potencialmente com melhores oportunidades de negócios para a empresa.

Conforme dados estatísticos do Banco Mundial¹, obtidos para o ano de 2015 (ano com maior disponibilidade de informações para praticamente todos os países cadastrados na base de dados), o Produto Interno Bruto (PIB) Mundial foi estimado na ordem de USD 73 trilhões, sendo a distribuição por continente a seguir demonstrada:

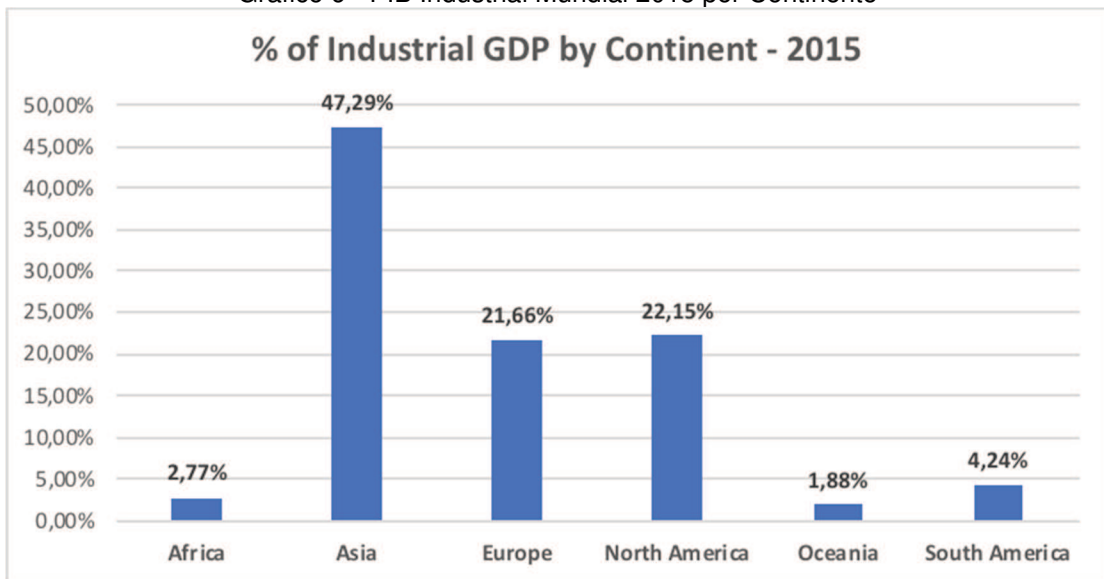


Fonte: Adaptado de World Bank (2018)

Como a companhia atua no segmento industrial, pôde-se estimar o PIB industrial por continente, conforme ilustra o gráfico 6.

¹ Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>

Gráfico 6 - PIB Industrial Mundial 2015 por Continente



Fonte: Adaptado de World Bank (2018)

De acordo com o gráfico 6, identifica-se que em torno de 91% do PIB industrial mundial está concentrado na Ásia, América do Norte e Europa, sendo que nesses continentes, há alguns países de destaque que figuram na lista apresentada no quadro 3.

Efetuada análise do banco de dados disponibilizado pelo Banco Mundial, individuaram-se 20 países líderes que, de um total de 194 países listados na base de dados, concentram aproximadamente 81,6% do PIB mundial total e 80,7% do PIB industrial mundial, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Lista de países com maior representatividade no PIB Mundial e PIB Industrial

#	Country	Continent	2015 GDP USD Mi	2015 GDP %	2015 IND GDP USD Mi	2015 IND GDP %
1	China	Asia	11.064.666	15,1%	4.528.949	22,0%
2	United States	North America	18.120.714	24,8%	3.629.085	17,6%
3	Japan	Asia	4.383.076	6,0%	1.266.490	6,1%
4	Germany	Europe	3.375.611	4,6%	1.030.562	5,0%
5	India	Asia	2.089.865	2,9%	618.830	3,0%
6	United Kingdom	Europe	2.885.570	3,9%	577.317	2,8%
7	Korea, Rep.	Asia	1.382.764	1,9%	530.068	2,6%
8	France	Europe	2.433.562	3,3%	477.866	2,3%
9	Canada	North America	1.552.808	2,1%	447.914	2,2%
10	Russian Federation	Asia	1.365.864	1,9%	447.856	2,2%
11	Italy	Europe	1.832.347	2,5%	431.484	2,1%
12	Brazil	South America	1.803.653	2,5%	403.030	2,0%
13	Mexico	North America	1.152.264	1,6%	377.303	1,8%
14	Indonesia	Asia	861.256	1,2%	356.011	1,7%
15	Australia	Oceania	1.345.383	1,8%	341.677	1,7%
16	Saudi Arabia	Asia	651.757	0,9%	293.691	1,4%
17	Spain	Europe	1.197.790	1,6%	282.875	1,4%
18	Turkey	Asia	859.794	1,2%	272.276	1,3%
19	Switzerland	Europe	679.289	0,9%	175.937	0,9%
20	Argentina	South America	584.711	0,8%	164.098	0,8%

Fonte: Adaptado de World Bank (2018)

Os valores apresentados na coluna 2017 GDP USD Mi (valores expressos em milhares de dólares) foram obtidos na base de dados do Banco Mundial e correspondem ao PIB dos países para o ano de 2015. O total do PIB dos 194 países registrados na base de dados atingiu em torno de USD 73 trilhões, sendo que os 20 países selecionados somaram USD 59,6 trilhões.

O Banco Mundial, também, disponibiliza a informação do percentual do PIB total gerado pelo segmento industrial, sendo possível a partir disso estimar o valor total do PIB industrial mundial de 2015 (2015 IND GDP USD Mi – valores expressos em milhares de dólares), estimado em aproximadamente USD 20,6 trilhões (em média, em torno de 28% do PIB mundial é gerado pela atividade industrial). Os 20 países selecionados possuem um PIB industrial estimado em aproximadamente USD 16,6 trilhões, correspondentes a 80,7% do PIB industrial mundial.

A análise da lista dos 20 países indica que a empresa possui unidade comercial estabelecida ou em fase de estabelecimento em cinco desses países (incluindo o Brasil), portanto, pôde-se deduzir que outros 15 países podem apresentar oportunidades diferenciadas para adoção de estratégias comerciais mais agressivas via modalidades de exportação ou investimento direto no exterior.

Outros países que possuem bom potencial e que têm economia menor que a do Brasil e que, potencialmente, reconheçam este como referência, correspondem às nações classificadas nas posições 21 a 30, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Lista de países com maior representatividade no PIB Mundial e PIB Industrial – Posições 21 a 30

#	Country	Continent	2015 GDP USD Mi	2015 GDP %	2015 IND GDP USD MI	2015 IND GDP %
21	Poland	Europe	477.280	0,7%	162.853	0,8%
22	United Arab Emirates	Asia	357.949	0,5%	157.938	0,8%
23	Netherlands	Europe	757.999	1,0%	153.718	0,7%
24	Thailand	Asia	399.235	0,5%	145.279	0,7%
25	Norway	Europe	386.663	0,5%	134.407	0,7%
26	Iran, Islamic Rep.	Asia	385.874	0,5%	130.481	0,6%
27	Sweden	Europe	497.918	0,7%	121.892	0,6%
28	Egypt, Arab Rep.	Africa	332.698	0,5%	120.429	0,6%
29	Ireland	Europe	290.617	0,4%	120.204	0,6%
30	Malaysia	Asia	296.434	0,4%	115.904	0,6%

Fonte: Adaptado de World Bank (2018)

A relação contendo 30 países dispostos em ordem decrescente do grau de representatividade no PIB industrial mundial pode indicar oportunidades para a empresa concentrar suas ações comerciais e de *marketing* ou, ainda, indicar oportunidades para abertura de novas unidades comerciais mediante investimento direto no exterior.

4.3 ANÁLISE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A análise das empresas industriais selecionadas como estudos de caso na fundamentação teórica permite indicar alguns países onde as referidas empresas optaram por estabelecer suas unidades internacionais, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Países com unidades fabris estabelecidas

Países	Empresas - Indústrias					No Registros	% do Total
	Fitesa	Artecola	WEG	Marcopolo	Metal frio		
México	X	X	X	X	X	5	13%
Argentina		X	X	X	X	4	10%
Estados Unidos	X		X		X	3	8%
China	X		X	X		3	8%
Colômbia		X	X	X		3	8%
África do Sul			X	X	X	3	8%
Perú	X	X				2	5%
Alemanha	X		X			2	5%
Índia			X	X		2	5%
Itália	X					1	3%
Suécia	X					1	3%
Chile		X				1	3%
Austrália				X		1	3%
Rússia					X	1	3%
Turquia					X	1	3%
Polônia					X	1	3%
Indonésia					X	1	3%
Bolívia					X	1	3%
Espanha			X			1	3%
Portugal			X			1	3%
Aústria			X			1	3%
Total	7	5	11	7	9	39	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das empresas industriais selecionadas como estudos de caso na fundamentação teórica, indica a predominância de unidades estabelecidas no México, Argentina, Estados Unidos, China, Colômbia e África do Sul.

De acordo com o porte e a estrutura organizacional dessas empresas, deduziu-se que elas optaram por estabelecer unidades em países com bom potencial de mercado e boas perspectivas de retorno, notadamente, relacionadas ao seu mercado central de atuação. Os países apresentados no quadro 5 indicam localidades onde a administração da empresa NEW 2.0 poderia dedicar especial atenção e análise mais detalhada do potencial desses mercados para a empresa, haja visto que o segmento industrial corresponde ao mercado foco da organização.

4.4 VISÃO DOS EXECUTIVOS-CHAVE

As entrevistas realizadas com os executivos-chave da organização relevaram perspectivas complementares relativas ao processo de internacionalização da empresa quando analisados os resultados obtidos para cada questão do roteiro de entrevista apresentado no apêndice.

No que se refere às estratégias de internacionalização adotadas pela companhia, os executivos acreditam que as estratégias de exportação e investimento direto no exterior são as mais adequadas. Foi sugerido que a empresa mantenha unidades próprias em países com economia mais representativa e, para mercados menos expressivos, que escolha um distribuidor *master* que ficaria responsável pela comercialização dos produtos no país de sua atuação.

Estratégias como a franquia e a *joint venture* foram descartadas seja pelo tipo de segmento no qual a empresa atua (indústria), seja pelo porte e atratividade da empresa quando comparada com *players* multinacionais de grande porte. Constatou-se, também, que a modalidade de licenciamento de produtos poderia ser adotada a título de importação para o Brasil, desse modo, possibilitando à companhia fabricar localmente produtos que complementem o seu portfólio de produtos para vendas no mercado nacional.

Observou-se que a modalidade na qual se acredita obter as melhores perspectivas de crescimento futuro para os negócios internacionais corresponde ao investimento direto no exterior. Dentre as justificativas, destacou-se a importância de possuir presença própria local que permita obter informações mais detalhadas e precisas dos clientes da empresa. Adicionalmente, foi enfatizado que as unidades no exterior poderiam adicionar serviços de calibração de equipamentos e abrigar centros de pesquisa e desenvolvimento, mormente, no caso das unidades estabelecidas em nações mais avançadas tecnologicamente.

Dentre os principais riscos e barreiras associados ao processo de expansão dos negócios internacionais, os executivos destacaram:

- Risco tecnológico gerado pelo avanço das tecnologias aplicáveis ao segmento no qual a empresa atua, gerado pelas nações mais desenvolvidas.
- Variação na percepção de qualidade dos produtos brasileiros, observada, principalmente, no relacionamento comercial com clientes

americanos europeus – risco do *Made in Brazil* estar atrelado a produtos de baixa qualidade e evolução tecnológica.

- Manter-se competitivo e ágil apesar do custo Brasil (encargos trabalhistas, burocracia operacional para o comércio exterior, carga tributária).
- Baixo apelo comercial de algumas linhas de produtos quando comparadas a alguns concorrentes internacionais líderes nos segmentos onde a empresa atua.
- Imposição de barreiras alfandegárias ao ingresso de produtos estrangeiros e imposição de certificações técnicas específicas nos países onde a empresa atua ou deseja atuar.
- Baixa margem de contribuição dos produtos como resultado da disputa de preço por falta de diferenciais competitivos perceptivos por parte dos clientes, especialmente, no continente asiático.
- Baixa capacidade de investimento de recursos, em curto e médio prazo, nos projetos de expansão internacional quando comparada com a de concorrentes de grandes empresas multinacionais.
- Inadequada avaliação da complexidade que representa o desenvolvimento de estratégias e ações para atuação estruturada e obtenção de resultados significativos no mercado global.
- Risco cultural devido à atuação da empresa em países com diferentes culturas e idiomas.
- Falta de sintonia e alinhamento entre alguns departamentos da empresa que precisariam desenvolver sua visão global.
- Dedicar muita energia e alocação de investimentos no mercado internacional e descuidar do mercado nacional, que atualmente é a principal fonte de geração de caixa operacional da companhia.

Quando questionados quanto a quais países poderiam abrigar novas unidades próprias da organização (Investimento Direto no Exterior), elencaram-se os seguintes países ou regiões:

- África do Sul
- Alemanha

- China
- Colômbia
- Índia
- Itália
- Leste Europeu
- México
- Peru

Foi citado, ainda, que países menos avançados que o Brasil, que reconheçam este como potência tecnológica, podem apresentar bom potencial de comercialização para os produtos da empresa.

Apesar de acreditarem que as melhores oportunidades futuras de expansão dos negócios internacionais residam no investimento direto no exterior, via constituição de unidades comerciais próprias, a maioria dos executivos entrevistados entende que o desempenho das unidades próprias atuais deve melhorar. Foi destacado que a empresa possui algumas linhas de produtos mais atualizadas e poderiam ser priorizadas nas estratégias de entrada e expansão para alguns mercados, sobretudo, nos mais avançados tecnologicamente (ex.: Estados Unidos e Europa). Ainda, foi sugerido que o processo de gestão e governança corporativa global precisa evoluir e contar com o acompanhamento mensal sistemático de executivos da área comercial e financeira da matriz brasileira.

Importante destaque foi dado à necessidade de reforçar os investimentos em processos de gestão e incremento de pessoal para as equipes comerciais internacionais localizadas no Brasil e nas unidades do exterior, especialmente, nos Estados Unidos.

Quando estimulados a compartilhar sugestões de ações a serem adotadas para expandir os negócios internacionais da empresa, foram compartilhadas as seguintes ações principais:

- a) Aumentar investimentos em pessoal, infraestrutura/sistemas e estoques nas unidades próprias com reconhecido potencial (Argentina, Estados Unidos e França).
- b) Ampliar o número de unidades comerciais próprias, alocando volume de recursos adequados às estratégias de cada nova unidade.

- c) Investir mais recursos na gestão do portfólio de produtos da empresa, atualizando-os tecnologicamente de forma mais ágil e gerando diferenciais competitivos.
- d) Adaptar produtos do *core business* às particularidades de determinados países, tendo como foco as linhas de produtos transmissores, controladores e equipamentos de aquisição e armazenamento de dados.
- e) Implementar comércio eletrônico para produtos *commodities*.
- f) Ampliar o investimento em *marketing* internacional.
- g) Centrar-se em algumas regiões (América Latina e Leste Europeu), sobretudo, naquelas nações que reconhecem o Brasil como uma potência econômica e tecnológica.
- h) Reestruturação dos distribuidores vinculados a *Key Accounts Executives* responsáveis por determinadas regiões.

Mediante execução das entrevistas efetuadas com base no roteiro estruturado, foi possível verificar o elevado conhecimento relacionado ao processo de internacionalização de empresas detido pelos executivos-chave, bem como se viabilizou o mapeamento de informações relevantes que contribuirão para o aprimoramento das estratégias de internacionalização da empresa.

4.5 OBSERVAÇÕES GERAIS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Com base nas informações obtidas e observações efetuadas no ambiente de trabalho, ao longo de todo o período da pesquisa, tornou-se possível consolidar sugestões para aprimoramento do seu processo de internacionalização; estas poderão ser incorporadas ao planejamento estratégico da companhia e poderão contribuir para o atingimento do objetivo de incrementar as vendas no mercado internacional.

A avaliação das atividades de gestão desempenhadas pela administração da companhia para condução dos negócios internacionais evidenciou, na prática, o grande desafio que as empresas enfrentam ao conduzir negócios que estejam estabelecidos além das suas fronteiras. Observa-se que, considerando o porte da

organização e o volume de recursos disponíveis para investimento, a administração da companhia vem desenvolvendo um trabalho diferenciado no que se refere à expansão internacional dos negócios.

Dentre os principais motivos que levaram a empresa a expandir suas operações internacionais, merecem especial destaque a busca de oportunidades de crescimento mediante a diversificação de mercados, a conexão com nações que demandam elevado grau de tecnologia e inovação que levaram a empresa a obter certificações internacionais relevantes (CE e UL) e o desenvolvimento de contatos com fontes internacionais de fornecimento de componentes e matérias-primas.

No cotidiano das operações, verificou-se que a organização enfrenta todos os principais riscos elencados na fundamentação teórica, quais sejam, o risco intercultural, o risco país, o risco cambial e o risco comercial.

No caso do risco intercultural, o principal desafio é verificado no continente asiático, onde a diferença cultural e a diferença de fuso horário geram limitações na condução do processo de comercialização e de suporte técnico aos produtos comercializados, visto que este fica localizado no Brasil. Detectou-se, também, uma grande competitividade por preços no caso específico de algumas linhas de produtos.

Destacou-se, ainda, neste quesito, os desafios associados ao domínio de diferentes idiomas (inglês, espanhol e francês), o que leva a empresa a aprimorar o seu processo de recrutamento e seleção de pessoal e efetuar investimentos internos em cursos de idioma e de qualificação profissional.

Quanto ao risco país, não foram verificados maiores transtornos no período da pesquisa, haja visto que a empresa opera seletivamente em determinados países, embora, em passado recente, a Argentina tenha apresentado queda na sua atividade econômica, bem como restrições ao ingresso de produtos importados foram adotadas ao longo de determinado período, fato que prejudicou as exportações efetuadas para aquele país.

Individuou-se a busca por administrar o risco cambial mediante o equilíbrio da balança comercial da empresa, na medida em que as exportações correspondem a, praticamente, o dobro dos montantes transacionados nas importações (maior parte dos valores na moeda dólar), gerando um *hedge* natural e propiciando à companhia

o acesso a linhas de crédito internacionais com menores custos financeiros (ACC², ACE³, Pré-Pagamento⁴, BNDES Exim⁵). A valorização do dólar frente ao euro em alguns períodos, gerou impacto sobre a concorrência, pois os fornecedores locais da Zona do Euro melhoraram sua competitividade em relação aos produtos importados, considerando que os valores são sempre comercializados tendo a moeda dólar como referência.

O risco comercial é inerente à atividade de qualquer organização e, no que se refere às unidades próprias, destacou-se o desafio enfrentado na unidade da Colômbia, pois esta não apresentou o resultado inicialmente planejado e, ao longo do ano de 2017, passou por uma reestruturação do seu modelo de negócio. A administração da companhia deixou de contar com a unidade comercial própria no local, passando a nova empresa à condição de representante/distribuidor. Componentes culturais associados à figura do gerente geral local e desafios no acompanhamento sistemático do desempenho da unidade por parte dos executivos brasileiros estão entre os desafios que podem ter impactado o desempenho da unidade levando-a a não atingir resultados satisfatórios.

Nos países nos quais a empresa não possui unidade comercial própria, a comercialização dos produtos ocorre por intermédio de distribuidores ou clientes finais (fabricantes de máquinas), sendo que, dentre os grandes desafios para a conquista de novos clientes e manutenção dos já conquistados, destacam-se a necessidade de efetuar investimentos relevantes em viagens internacionais, participações em feiras internacionais e atividades de divulgação dos produtos, incluindo treinamentos e *webinars*. Foi citado pelos executivos-chave que o *made in Brazil*, em alguns casos, gera certa falta de credibilidade no tocante à qualidade dos produtos, especialmente, aos clientes pertencentes a nações mais desenvolvidas que o Brasil.

² Adiantamento de Contrato de Câmbio: Modalidade de financiamento de exportações (até 260 dias) que permite ao exportador receber valores em moeda estrangeira de forma antecipada (antes de efetuar os embarques ao exterior), mediante pagamento de juros (deságio) até o momento no qual efetuar as exportações e receber as divisas.

³ Adiantamento de Cambiais Entregues: Modalidade de financiamento que permite receber os recursos exportados após efetuar o embarque/exportação.

⁴ Modalidade de financiamento similar ao ACC, porém com maior prazo para liquidação (até 36 meses) e fluxos semestrais de liquidação previamente definidos.

⁵ Linha de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), contratada em Reais e vinculada à comprovação de exportações, que pode cobrir até 100% do valor destinado à exportação de produtos e serviços, desde que os produtos atinjam índice de nacionalização mínimo de 60%.

Verificou-se que a pujança e o reconhecimento da marca são mais evidentes no mercado brasileiro, sendo que, em alguns países, ainda, há muito trabalho a ser realizado para que a marca seja cada vez mais reconhecida. Desta forma a companhia mantém elevado volume de investimentos em ações e iniciativas destinadas a promover os seus produtos no mercado global (divulgações em revistas técnicas internacionais, participação em férias e eventos internacionais, divulgação de conteúdo em no mínimo três idiomas via *site*, etc.), bem como investe constantemente na manutenção das certificações internacionais e na conquista de outras certificações que promoverão a diferenciação dos seus produtos frente a determinados *players* globais. Comentários obtidos nas entrevistas com os executivos-chave indicaram que a empresa deve continuar investindo mais recursos pertinentes a essas iniciativas.

A partir da análise das informações relativas ao PIB industrial mundial, das informações obtidas por meio das empresas selecionadas para estudos de caso e do resultado das entrevistas com os executivos-chave – excetuando-se aqueles países no qual a empresa já possui unidades próprias –, chegou-se a uma lista de países que poderiam ser avaliados seja para abrigar novas unidades da empresa ou obter priorização nas estratégias de *marketing* e esforço comercial, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Lista sugerida de países para abertura de novas unidades ou priorização de atividades de *marketing* e esforço comercial

#	Países	Exportações TOP 15	Casos com unidades	Indicação Executivos	TOP 30 PIB Industrial	Pontuação Total
1	África do Sul	40	15	25		80
2	Alemanha	40	15	25	20	100
3	Austrália	40	15		20	75
4	Chile	40	15			55
5	China		15	25	20	60
6	Colômbia	40	15	25		80
7	Espanha		15		20	35
8	Índia	40	15	25	20	100
9	Israel	40				40
10	Itália		15	25	20	60
11	México	40	15	25	20	100
12	Paraguai	40				40
13	Peru		15	25		40
14	Polônia	40	15		20	75
15	Portugal		15			15
16	Reino Unido	40			20	60
17	Rússia		15		20	35
18	Suécia		15		20	35
19	Turquia		15		20	35
20	Uruguai	40				40

Fonte: Elaborado pelo autor

A lista dos países elencados no quadro 6 está por ordem alfabética, sendo que os critérios adotados para pontuação e classificação consideraram:

- Exportações *Top 15*: países para os quais a empresa já exporta volumes representativos, posicionados entre os *top 15* países no período de 2013 a 2017 = 40 pontos.
- Casos com unidades: países os quais abrigam unidades das empresas selecionadas no estudo de caso = 15 pontos.
- Indicações dos executivos: países os quais foram citados ao longo das entrevistas com os executivos-chave = 25 pontos.
- *Top 30* PIB industrial: países cujo PIB industrial figurava na lista dos *top 30* países, conforme apresentado nos quadros 3 e 4 = 20 pontos.

Conforme resultado apresentado no quadro 6, apurou-se um elenco de países com pontuação entre 75 e 100 pontos com os quais a empresa, potencialmente, poderia instalar unidades comerciais próprias:

- México
- Alemanha
- Índia
- África do Sul
- Colômbia
- Austrália
- Polônia

Ainda com base no quadro 6, apurou-se uma lista de países com pontuação abaixo de 75 pontos com os quais a administração da empresa poderia efetuar a reavaliação dos distribuidores atuais, assim, buscando elevar o volume atual de vendas, bem como direcionar mais recursos para investimentos em *marketing* e esforço comercial:

- Chile
- China
- Espanha
- Itália
- Israel
- Reino Unido
- Paraguai
- Peru
- Portugal
- Rússia
- Suécia
- Turquia
- Uruguai

Enfatiza-se, aqui, a consideração efetuada por um dos executivos-chave da organização ao longo do roteiro de entrevista; este sugeriu que fosse dedicada

maior atenção e esforço comercial a países localizados próximos à matriz da empresa, especialmente, países da América Latina.

O processo de monitoramento e acompanhamento da evolução dos negócios desenvolvidos nas unidades comerciais internacionais de propriedade da empresa pode evoluir a partir do processo de elaboração do orçamento anual, em que executivos brasileiros e executivos responsáveis pelas unidades internacionais discutam e elaborem estratégias alinhadas entre a matriz no Brasil e as unidades internacionais gerenciadas localmente.

A administração da empresa vem evoluindo nesse quesito, sendo que pode avançar agendando webconferências mensais, tendo como participantes profissionais das áreas comercial e de controladoria das unidades (Brasil e exterior), nas quais as variações orçamentárias sejam analisadas e os relatos das ações que estão sendo adotadas sejam compartilhados. Recomenda-se que sempre que os resultados (vendas, custos, despesas e lucros) apresentarem uma variação de 15% abaixo do planejado entre o orçado e o realizado sejam verificados (valores com base na moeda dólar) planos de ações para reversão dos desvios, elaborados e acompanhados sistematicamente.

Conforme identificado na fundamentação teórica, o idioma utilizado para a comunicação entre unidades internacionais pode impactar a produtividade das equipes, razão pela qual se recomenda que os participantes das conferências possuam fluência nos idiomas utilizados e, caso seja necessária a uniformização dos idiomas, recomenda-se a adoção do idioma inglês, o que corresponde a um dos idiomas preponderantes no contexto dos negócios internacionais.

Recomenda-se, também, que a administração da companhia efetue avaliação do nível de fluência em outros idiomas para os profissionais que atuam diretamente em tratativas com profissionais de outros países. Pode também ser oportuno reavaliar se o programa de inglês, atualmente desenvolvido pela empresa e extensivo a todos os colaboradores, está atingindo aos objetivos propostos e pode ser aprimorado.

Indica-se, ainda, que, na elaboração de contratos internacionais (constituição de unidades no exterior), sejam confeccionados documentos com duas colunas de forma a contemplar o idioma principal do país e o idioma inglês. A elaboração de

documentos nesse formato pode eliminar alguns custos adicionais com traduções juramentadas e formalização de documentos.

Também foram observadas outras oportunidades de melhoria no processo de gestão das unidades internacionais próprias, conforme listado a seguir:

- a) Adicionar serviços de calibração de equipamentos ao portfólio de produtos e serviços ofertados nas unidades internacionais próprias.
- b) Estabelecer unidades produtivas no exterior que possam finalizar produtos parcialmente montados no Brasil, então, adicionando o *made in* do local onde os produtos sejam finalizados.
- c) Orientar as unidades à prospecção de clientes finais fabricantes de máquinas, em que, normalmente, as margens de lucro e os preços finais não comportam um intermediário (distribuidor).

Devido à necessidade de reforçar a presença e o reconhecimento da marca em alguns países, existem situações nas quais a empresa não necessariamente é a número um entre os fornecedores de produtos dos distribuidores internacionais e, em determinados casos, podem ocorrer situações em que não existam contratos firmados entre as partes. Dessa forma, outra oportunidade de melhoria corresponderia a reavaliar o desempenho dos distribuidores localizados nos principais países onde a empresa atua (seja via distribuidores ou via unidades comerciais próprias) e, com base no histórico de compras e perspectivas de mercado, definir políticas comerciais internacionais capazes de prever a concessão de descontos diferenciados em função do aumento do volume de negócios.

Avaliações anuais com definição de metas e, posteriormente, o acompanhamento sistemático trimestral ou semestral poderiam ser implementadas de forma a acompanhar o desempenho dos distribuidores e sinalizar eventuais ajustes nos patamares de descontos concedidos por famílias de produtos, dependendo do volume comercializado.

Apesar de ser uma empresa com considerável atuação e experiência no mercado internacional, sendo considerada um *case* de referência no segmento de atuação, especialmente, em razão do seu porte empresarial, nem todos os departamentos da empresa estão preparados para a competição num cenário global. Verificou-se, nesse sentido, a oportunidade de ampliar o conhecimento de

determinados departamentos sobre o que representa de fato competir no mercado global.

Naturalmente que a equipe comercial internacional detém muito conhecimento acerca do mercado global, sobretudo, a partir do gestor da área e dos gestores internacionais de contas regionalizados (*Key Account Executives*). Além dessa equipe, verificaram-se oportunidades para melhor preparar as equipes de *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, produção, assistência técnica e administrativo/financeiro, pois nem todos os integrantes dessas equipes detêm noção exata dos desafios enfrentados no cenário internacional. Esse ponto foi, inclusive, citado, pelos executivos-chave, como uma das barreiras existentes à ampliação mais ágil dos negócios internacionais.

Recomenda-se que, mediante os programas de treinamento e desenvolvimento da Academia de Desenvolvimento NEW 2.0 (ADN), sejam elaborados treinamentos internos onde os colaboradores integrantes da equipe comercial internacional possam compartilhar seu conhecimento de mercado global com colaboradores-chave das demais áreas. Adicionalmente, a cada viagem efetuada pela equipe comercial internacional, poderia ser gerado um relatório contendo um resumo das principais atividades desenvolvidas e principais desafios verificados (ações dos concorrentes, políticas comerciais dos competidores, estratégias logísticas adotadas pelos principais *players* do mercado, sugestões de inovações em produtos e processos, etc.).

Outra oportunidade identificada está relacionada a enviar profissionais de outras áreas (P&D, Produção) para participar de eventos internacionais (feiras), a exemplo do que está sendo efetuado em 2018, com a participação do Gestor Financeiro e do Gestor de Produtos na feira de Hanover, na Alemanha.

Quanto mais conhecimento relativo ao mercado global for propagado dentro da organização, mais profissionais terão ciência da importância e necessidade da adoção de ações diferenciadas e de posturas mais proativas quando orientadas para um contexto global. Adicionalmente, continuar investindo em certificações internacionais para seus produtos garantirá um diferencial competitivo frente a outros competidores que não possuam certificações internacionais para seus produtos.

Verifica-se que a empresa já detém grande experiência na realização de operações internacionais, construída ao longo de vários anos de atuação no mercado global. Ainda assim, analisando-se as informações obtidas perante a fundamentação teórica apresentada, identificaram-se algumas oportunidades adicionais que podem ser desenvolvidas pela empresa de forma mais estruturada, tais como:

- a) Estrutura – equipe internacional: considerando o objetivo ousado de crescimento das vendas no mercado internacional conforme idealizado no planejamento estratégico da companhia, a administração da empresa poderia reavaliar sua estrutura de apoio aos negócios internacionais, incluindo profissionais alocados nas unidades internacionais e profissionais alocados no Brasil, que se dedicam a atividades que contribuem para o desenvolvimento dos negócios no exterior, tais como equipe de pesquisa e desenvolvimento, vendas internacionais, *marketing* e assistência técnica. Especialmente a partir da abertura da nova unidade comercial na França, profissionais que dominem o idioma francês trarão contribuição diferenciada para o avanço dos negócios naquele país. Reforçar a equipe localizada nos Estados Unidos foi um ponto que se verificou com certa reincidência.
- b) Gestão financeira - controle dos resultados: os objetivos de vendas oriundas de negócios internacionais estão estabelecidos, porém, no que se refere a investimentos, custos e despesas, foi possível verificar oportunidade de melhoria tanto no Brasil quanto nas unidades internacionais (investimento em equipe, melhoria de processos e sistemas de informação, viagens internacionais, investimentos em *marketing* internacional, etc.). Também, existe oportunidade de melhoria no processo de gestão e acompanhamento comercial e financeiro dos resultados obtidos nas unidades comerciais próprias, realizando-se webconferências mensais com a participação de executivos brasileiros e das unidades internacionais.
- c) Foco - atuação comercial global: naturalmente que vender para o maior número de países e clientes possível é desejado, todavia existem países que possuem um ambiente restritivo ao desenvolvimento dos negócios, com limitações de mercado (áreas com sanções comerciais ou restrições),

ou com alto padrão tecnológico e com concorrência fortemente estabelecida. Esses mercados não devem obter a mesma dedicação e investimento em detrimento de outros mercados mais pujantes e que podem gerar mais negócios para a organização. Focar sua atuação comercial nas Américas, Europa e determinados países da Ásia, pode auxiliar a direcionar investimentos com maior assertividade.

- d) Comunicação – *marketing* internacional: a empresa conta com equipe de *marketing*, possui catálogos e *site* em no mínimo três idiomas, entretanto pode estruturar materiais mais elaborados para divulgação de produtos no cenário global e apoio à equipe comercial internacional. Ações específicas para aprimorar este quesito estão em fase de estruturação dentro do contexto do planejamento estratégico e devem ser intensificadas ao longo do ano. Demanda-se mais investimento na divulgação global dos produtos, mediante inserções em revistas técnicas e *sites* especializados, além de intensificar a participação em feiras e eventos internacionais.
- e) Portfólio de produtos – inovação: executivos indicaram que investir mais recursos em pesquisa e desenvolvimento, tornando o portfólio de produtos da empresa mais avançado tecnologicamente e mais aderente às particularidades de alguns mercados, torna-se necessário para manter a companhia competitiva no mercado global. Linhas de produtos relacionadas a transmissores, controladores e equipamentos para aquisição e armazenamento de dados requerem maior volume de recursos para atualização tecnológica. Esta iniciativa elevará o bom padrão tecnológico já existente, diferenciando os produtos da empresa dos produtos comercializados pelos seus *players*.
- f) Registro de marcas – cenário global: esta atividade existe e está sendo parcialmente executada pela equipe de controladoria em parceria com apoio empresa especializada na gestão destes ativos marcas e patentes, mas a empresa poderia atuar mais estrategicamente neste quesito, inclusive, promovendo o registro de marcas de produtos nos principais países com os quais mantém relacionamento comercial.

Conforme discorrido ao longo desta pesquisa, o tema internacionalização de empresas é considerado bastante complexo por diversos autores e, mesmo para

uma organização com tradição e experiência no processo, pode-se identificar oportunidades de aprimoramento, reestruturar planos de ação ou até mesmo desenvolver novas estratégias e investimentos.

Especialmente no caso da empresa NEW 2.0, o desafio consiste em priorizar as várias ações necessárias de forma assertiva e investir montantes de recursos financeiros, humanos e tecnológicos acima da média verificada até o momento. Verificou-se que a administração da companhia vem logrando bons resultados no cenário internacional, considerando o volume de recursos de que dispõe para investimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo compartilhar os principais resultados da pesquisa realizada, bem como sugerir a continuidade mediante indicação de linhas específicas de pesquisas vinculadas ao tema.

O objetivo principal desta pesquisa correspondeu a analisar quais as estratégias mais adequadas ao processo de expansão dos negócios internacionais da Empresa NEW 2.0. Para atingir tal objetivo, foi efetuado amplo estudo do referencial teórico relacionado ao tema em tela, bem como foram efetuadas análises de empresas brasileiras que lograram êxito em seus processos de internacionalização. Nesse sentido, analisaram-se dados obtidos internamente na empresa e dados obtidos a partir de organismos internacionais, combinados com a realização de entrevistas com os principais executivos da organização (nível de gerência e diretoria).

Por meio da pesquisa foi possível elencar países potenciais candidatos a sediar unidades internacionais próprias da empresa. Tais países foram elencados, principalmente, em função da relevância atual das exportações efetuadas pela empresa, da percepção de oportunidade indicada pelos executivos-chave, do seu potencial de mercado (PIB Industrial) e alinhamento com investimentos efetuados por empresas industriais selecionadas como referência para o estudo de caso. Os referidos países (México, Alemanha, Índia, África do Sul, Colômbia, Austrália e Polônia) foram classificados como países com bom potencial para abertura de unidades próprias da empresa. Adicionalmente, foram indicados outros 13 países que devem merecer especial atenção por parte dos gestores da companhia e para os quais a empresa poderia dedicar mais investimentos em *marketing* e esforço comercial.

A pesquisa, também, possibilitou validar que as estratégias de internacionalização quanto à exportação e ao investimento direto no exterior correspondem às modalidades mais adequadas ao segmento de negócios da empresa. Ademais, verificou-se que a modalidade licenciamento poderá gerar oportunidades para expansão da linha de produtos fabricados no Brasil, dessa forma, adicionando produtos fabricados localmente ao seu portfólio atual.

Por fim, foram listadas algumas oportunidades de melhoria ao processo de internacionalização da NEW 2.0, incluindo necessidade de aumentar os investimentos em pessoal e infraestrutura de sistemas (tanto no Brasil quanto no exterior, especialmente, nos Estados Unidos), elevar o nível de estoques nas unidades comerciais internacionais próprias (especialmente, nos Estados Unidos), aprimorar o processo de gestão e acompanhamento periódico do desempenho das unidades internacionais, expandir o investimento em pesquisa e desenvolvimento para atualização tecnológica de produtos e lançamento de produtos inovadores, intensificar as ações internacionais de *marketing*, reforçando a imagem da companhia e a qualidade dos seus produtos no mercado internacional, entre outras oportunidades listadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Torna-se oportuno destacar que, considerando seu porte e capacidade de investimento, a organização objeto deste estudo de caso vem obtendo desempenho adequado a ponto de alcançar *superavit* em sua balança comercial interna – apresentando o volume de exportações praticamente o dobro do volume de importações –, o que lhe permite administrar de forma diferenciada o risco cambial além de alavancar oportunidades de captação de recursos com baixo custo financeiro.

Como continuidade da presente pesquisa, identifica-se a oportunidade de aprofundar os estudos de mercado nos países indicados para abertura de novas unidades internacionais, bem como efetuar avaliações específicas de potencial de mercado para os países sugeridos como prioridade para atuação.

Outras oportunidades de pesquisa que, também, podem ser desenvolvidas correspondem ao estudo das implicações legais e tributárias da contratação de representantes comerciais internacionais (esta modalidade de contratação não foi objeto da presente pesquisa), a análise dos blocos econômicos existentes e os benefícios ou barreiras instituídas por esses grupos econômicos, bem como avaliar o impacto da saída do Reino Unido da União Europeia, uma vez que, este movimento, pode impactar a competitividade e as estratégias da empresa para essa região.

Destaca-se, encerrando este estudo, a contribuição que a presente pesquisa gerou para a empresa objeto do estudo de caso e para o estudante, pois possibilitou conhecimento diferenciado relacionado a esse complexo tema denominado

internacionalização de empresas. Algumas ações sugeridas nesta pesquisa poderão compor a nova versão do plano de expansão internacional da companhia, portanto, sendo incorporadas às ações do planejamento estratégico vigente.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon10.htm>>. Acesso em: 6 jan. 2018.

BOHNEN, Lisiana Kunst. **INSEAD Business School**. Santiago: INSEAD, 2015

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégias, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COSTA, Armando João Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e Negócios das Empresas diante da Internacionalização**. Curitiba: Xibpex Dialógica, 2011.

FERNANDES, José Manuel. **Caminhos do Exportador**. Coimbra: Conjuntura Actual, 2014.

FITESA. Disponível em: <<http://www.fitesa.com/pt-br/contato/>>. Acesso em: 1º mar. 2018.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Multinationais Brasileiras**. 12. ed. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARTUNG, Douglas S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

INTERNATIONAL MONETARY FOUND (IMF). Disponível em: <<http://www.imf.org/en/Data>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson, 2005.

LIMA, Miguel; SILBER, Simão Davi; VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval. **Manual de Economia e Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDES, Zilda; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone. **Negócios internacionais e suas aplicações no Brasil**. 2.ed. Coimbra: Almedina, 2013.

MARCOPOLO. Disponível em: <www.marcopolo.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2018.

METALFRIO. Disponível em: <www.metalfrío.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

NEELEY, T. Global Business Speaks English. **Harvard Business Review**, 2012. Disponível em: <<https://hbr.org>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani César. **Metodologia de trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. E-book. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acesso em: 1º mar. 2018.

RESPOSTAS sobre a condenação do Brasil na OMC. **Revista Exame**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/6-respostas-sobre-a-condenacao-do-brasil-na-omc/>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guias para estágio e trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Estratégia De Mercado. Os desafios do comércio exterior para as pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-do-comercio-exterior-para-as-pequenas-empresas,f95a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

SEBRAE. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/EFF1F117F3D42C9183257546007523BF/\\$File/NT0003DBDE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/EFF1F117F3D42C9183257546007523BF/$File/NT0003DBDE.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2018.

STEFANINI. Disponível em: <<http://global.stefanini.com>>. Acesso em: 1º mar. 2018.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World 2016 Investment**. Disponível em: <<http://unctad.org>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

VASCONSELOS, Marco Antônio S; LIMA, Miguel; SILBER, Simão. **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEG. Disponível em: <www.weg.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2018.

WORLD BANK. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

APÊNDICE A – PESQUISA EXECUTIVOS DA EMPRESA NEWS 2.0

Cargo	
--------------	--

Questão 01	Para desenvolver o seu processo de internacionalização as empresas adotam diferentes estratégias, tais como: exportação, franquias, licenciamento de produtos, <i>joint venture</i> e investimento direto no exterior. Quais modalidades você considera mais adequadas à empresa NEW 2.0? Por quê?

Questão 02	Na sua visão, quais são os principais riscos e barreiras associados ao processo de expansão dos negócios internacionais?

Questão 03	Atualmente a empresa exporta para mais de 60 países, basicamente via distribuidores e unidades comerciais próprias. Qual destas modalidades você considera que possui melhores perspectivas futuras para o desenvolvimento de novos negócios para a empresa? Por quê?

Questão 04	Atualmente a empresa possui unidades internacionais na Argentina, Estados Unidos, Canadá, Hong Kong e França. Quais outros países você considera elegíveis para abrigar novas unidades comerciais da empresa? Por quê?

Questão 05	Você considera que as unidades internacionais atuais estão gerando bons resultados? Quais ações você sugere para melhorar o desempenho das unidades internacionais da NEW 2.0?

Questão 06	Além dos países nos quais a empresa possui unidades internacionais e já exporta boa parte de suas vendas, quais outros países você acredita que mereçam atuação diferenciada? Por quê?

--

Questão 07	Quais ações você adotaria, caso fosse o principal executivo responsável pela expansão do mercado internacional?