

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANE IZABELLE BEZERRA DE ARRUDA

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA INDÚSTRIA DE LOUÇAS SANITÁRIAS**

CARUARU
2016

ANE IZABELLE BEZERRA DE ARRUDA

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA INDÚSTRIA DE LOUÇAS SANITÁRIAS**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

CARUARU
2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

A779e Arruda, Ane Izabelle Bezerra de.
Estratégia de internacionalização: um estudo de caso em uma indústria de louças sanitárias. / Ane Izabelle Bezerra de Arruda. – 2016.
77f. il. ; 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Internacionalização. 2. Estratégia. 3. Conhecimento. 4. Indústria. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento(Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-389)

ANE IZABELLE BEZERRA DE ARRUDA

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA INDÚSTRIA DE LOUÇAS SANITÁRIAS**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 08 de Novembro de 2016

Prof. Dr. Claudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dr.^a Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho de Conclusão de Curso,
as duas pessoas que mais amo nessa vida. A minha
avó Glorinha e a minha mãe Salete.

AGRADECIMENTOS

Passaram-se quatro anos e meio, até este dia. Foram quatro anos e meio de um sonho, que um dia me pareceu tão distante. Enfrentei muitas dificuldades nesse período que talvez ninguém imagine. Dificuldades estas que me fizeram mil vezes mais forte do que já fui um dia e das quais, me orgulho muito de ter passado. Cabe a nós, sabermos trazer o melhor de cada obstáculo que se interpuser em nossa frente, compreendendo que nada é por acaso e que Deus sabe o que é melhor para as nossas vidas.

Nesses anos de graduação, pude compreender que o maior aprendizado não está apenas no conhecimento didático, acadêmico, mas também, na interação com o próximo, no caminho até a faculdade, na espera pelo ônibus, ou seja, em todo o processo até chegar ao objetivo, tudo isso faz parte do construto de um estudante e certamente fez parte para a construção de quem sou hoje.

Bom, em toda essa jornada algumas pessoas foram essenciais, e que sem elas, com certeza, tudo isso teria sido muito mais difícil.

Agradeço a minha mãe Maria Dassalete de Arruda, pelos ensinamentos sobre a importância da educação na vida de um ser humano, além de ser uma demonstração de força e garra, na qual me espelhei durante todo esse tempo e ainda me espelho.

A minha avó Glorinha, por sempre rezar por mim, torcer por mim e me desejar “muita saúde e inteligência”, e por ser a demonstração mais linda e sincera de amor, carinho, compreensão, humildade, simplicidade e detetora do maior coração que já conheci. Graças a ela, hoje sou quem eu sou.

Agradeço também, aos meus amigos, que tornaram esse processo mais leve e que me deram direta e indiretamente, incentivos para continuar e motivos para sorrir, e como, são eles: Ewerton Carlos, Layza Sayara e Renato Vasconcelos. A Universidade não teria sido a mesma sem vocês.

Aos amigos que fiz durante a vida, Wilaman Fernandes, que com todo seu conhecimento e boa vontade me ajudou grandemente com este trabalho, Jane Kelly, Silvio Lima, Marcilio Carvalho e dentre tantos outros, que me deram incentivo, ajuda, socorro mesmo, nessa minha trajetória, me animando e representando a mais bela forma de amizade que poderia receber.

A minha orientadora, professora Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo pela atenção e paciência desprendida e disposição em ajudar e por ser um exemplo de pessoa e profissional exemplar. As professoras Luciana Cramer e Alane Alves pela disponibilidade em participar

da avaliação deste trabalho. Como também, todos os professores que fazem parte do Curso de Administração.

A todos, um eterno agradecimento.

RESUMO

O presente estudo de caso tem como objetivo principal analisar o processo de internacionalização de um grupo industrial de louças sanitárias, situada na cidade de Caruaru-PE. Mediante as abordagens necessárias para a compreensão adequada do tema, como é o caso dos estudos de Johanson e associados, desde 1975, que deram origem ao modelo Uppsala pertencente à teoria comportamental e a sua evolução no decorrer dos anos. São observadas no estudo também, as dificuldades com o processo de internacionalização, assim como os benefícios provenientes deste processo. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como qualitativa, bem como, descritiva e exploratória, onde foi realizada uma entrevista semi-estruturada com base nos pressupostos do modelo Uppsala, com o Diretor Presidente da empresa, principal responsável pelo processo em direção aos mercados externos, da empresa, para nortear a pesquisadora em busca das informações necessárias ao estudo. A análise de resultados indica que a indústria de louça sanitária corrobora com o preconizado pelo modelo em questão, sendo o modelo que mais se adequa para explicar o processo de internacionalização da empresa em estudo. Onde foram identificadas as questões do envolvimento gradual mediante conhecimento e experiência no mercado. O contexto econômico pelo qual a empresa está passando, no ano do estudo, não se encontra favorável, trazendo novas perspectivas à análise. Verificou-se a utilização única de uma estratégia exportadora. Além de dificuldades como, competitividade dos mercados externos, recessão econômica e encargos sociais. E benefícios tais quais, flexibilidade, velocidade e qualidade dos seus produtos.

Palavras-Chave: Processo de Internacionalização; Estratégia; Louças Sanitárias; Conhecimento.

ABSTRACT

This case study is meant to examine the process of internationalizing an industrial group of sanitary ware, located in the city of Caruaru-PE by the approaches necessary for proper understanding of the subject, as is the case of Johanson studies and associated since 1975, which gave rise to the uppsala model belonging to the behavioral theory and its evolution over the years. Which are observed in the study also difficulties with the process of internationalization, as well as the benefits from this process. The research methodology is characterized as qualitative and longitudinal as well as descriptive and exploratory, which was held a semi-structured interview based on the assumptions of the Uppsala model, with the CEO of the company, primarily responsible for the process towards the market external, company, to guide the researcher in search of information to study. The results analysis indicates that the sanitary ware industry corroborates recommended by the model in question, with the model most suited to explain the process of internationalization of the company under study. Where it was identified issues of gradual engagement with the knowledge and experience in the market. The economic context in which the company is going in the year of the study, is not favorable, bringing new perspectives to the analysis. the use of a single export strategy was found. In addition to difficulties as competitiveness in foreign markets, economic recession and social charges. And such benefits which, flexibility, speed and quality of its products.

Keywords: Internationalization Process; Strategy; Sanitary ware; Knowledge

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1- Principais razões para uma empresa internacionalizar-se	40
Quadro 3.1- Empresas de Louça Sanitária no Brasil	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1: Mecanismo básico de internacionalização	28
Figura 2.2: A Rede de Negócios no Modelo de Processo de Internacionalização	33
Figura 2.3: Internacionalização como um Processo Empresarial	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GLOBALIZAÇÃO	18
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.2.1 Panorama Brasileiro de Internacionalização	21
2.2.2 Cenário Atual de Internacionalização do Nordeste.....	22
2.2.3 Cenário Atual de Internacionalização de Pernambuco.....	23
2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	24
2.3.1 Teorias Comportamentais de Internacionalização	25
2.3.2 Modelo Uppsala	26
2.3.3 Críticas ao Modelo	29
2.3.4 Escola Nórdica	30
2.4 MODOS DE ENTRADA	35
2.5 RAZÕES PARA ADOTAR UMA ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	38
2.6 INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PRODUTIVO.....	46
3.1.1 Caracterização da Empresa em Estudo.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIA	68
APÊNDICE	75

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

No final do século XIX e do pós-guerra, houve uma grande expansão internacional de corporações americanas e européias. Agora, observa-se uma multinacionalização por parte das empresas dos países emergentes, como é o caso do Brasil, graças aos impactos gerados pela globalização nas empresas de todas as regiões do mundo (TANURE, DUARTE, 2006).

Um resgate histórico demonstra que dimensões da internacionalização vieram se desenvolvendo no Brasil, desde a época da colonização com o extrativismo e o agronegócio, uma vez que o país foi descoberto rico em recursos naturais e mão-de-obra barata. A indústria manufatureira esteve sempre ligada ao mercado doméstico, atendendo apenas, portanto, o mercado interno, numa época em que se praticava a industrialização voltada à substituição das importações. Foi então, que a partir de 1990 a situação das empresas brasileiras começou a mudar, com a abertura comercial, tornando o país um ambiente propício a entrantes estrangeiras, elevando o nível de concorrência local, sendo a fase em que o país começou a realizar investimentos diretos nos países estrangeiros. No entanto, desde 1970 que as empresas brasileiras começaram a se voltar para os mercados externos, através de exportações. Mudanças no nível de produtividade das empresas brasileiras foram necessárias para garantir o seu crescimento e sobrevivência no mercado, enquanto as empresas menos preparadas foram, em sua grande parte, retiradas do mercado doméstico, mediante a atuação das multinacionais estrangeiras (CYRINO, BARCELLOS, 2006).

Esse ambiente acirrado em termos de competição local e baixo crescimento do mercado não deixaram opções às empresas brasileiras, a não ser a de buscarem direcionar as suas estratégias para o mercado externo, através de exportações ou investimentos diretos. Dessa forma, os dirigentes empresariais começaram a considerar a internacionalização, investindo cada vez mais em novos mercados (CYRINO, BARCELLOS, 2006).

O contexto do Nordeste brasileiro, mais precisamente de Pernambuco, tem se destacado pelo comércio agro-exportador (BARBOSA, MORAES, 2009), mas tem importância relevante em outros setores e segmentos da indústria. Segundo o Anuário estatístico do setor de transformações de não metálicos (2015), a Indústria brasileira de louça sanitária, segmento da empresa a ser estudada neste trabalho de pesquisa, possui um bom nível em termos de tecnologia e está entre os maiores produtores mundiais. E que apesar dos saldos deficitários, o segmento totalizou em 2014, R\$ 5,1 milhões referente às trocas comerciais.

Uma estratégia internacional pode ser entendida como “aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local” (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2007, p. 211). Desse modo, a decisão de entrada de uma empresa no mercado internacional, demanda um planejamento do processo e estabelecimento das melhores estratégias, visando à obtenção de vantagem competitiva (DIAS, 2002). Dentre outras coisas, deverá também considerar os novos fatores estruturais de sucesso como é o caso da flexibilidade, velocidade, capacidade de inovação e integração e de obter informações, em detrimento da especialização dos funcionários, clareza das funções, tamanho da empresa e o controle sobre o processo das atividades (McMILLAN, 2002).

A estratégia de internacionalização, nessa perspectiva, poderia ser considerada como um tipo de estratégia de diversificação (BARNEY, 2011). E tal diversificação, acaba por ampliar o ciclo de vida dos produtos, proporcionando e incentivando a inovação objetivando com isso, retornos acima do esperado (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2007, p. 211).

Existem algumas razões principais que levam as empresas a internacionalizar-se, dentre elas, está a atratividade exercida pelos mercados internacionais, melhor posicionamento competitivo, gestão de riscos, arbitragem e barreiras institucionais, competitividade em custos, busca de ativos estratégicos complementares nos mercados internacionais e intento estratégico dos dirigentes (CYRINO, BARCELLOS, TANURE, 2009)

Uma característica importante, é que na busca por crescimento as empresas expandem inicialmente no mercado doméstico até esgotarem-se as suas opções, para só então adentrar no mercado internacional. No contexto brasileiro, nas duas últimas décadas, houve um baixo crescimento do mercado doméstico, o que impulsionou muitas empresas a buscarem crescimento no mercado externo, justamente o supracitado nas razões de internacionalização, no caso da atratividade exercida pelos mercados internacionais, que nesse caso, para o Brasil, funcionou como motivação reativa (CYRINO, BARCELLOS, 2006).

O meio pelo qual a empresa escolherá adentrar no mercado internacional partirá da sua estratégia e escolha do modo de entrada, que poderá ser por meio de exportações, licenciamento de alguns de seus produtos, *joint ventures*, aquisições, estabelecimento de subsidiárias, dentre outras (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2007).

Conforme a teoria comportamental, que teve origem na escola de Uppsala e que posteriormente apresentou um modelo de mesmo nome, acredita-se que a internacionalização se dá de forma incremental através do comprometimento gradual dos recursos (JOHANSON;

WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

E que a falta de conhecimento e de recursos em relação ao mercado externo gera incertezas o que leva a um menor comprometimento por parte da firma com outros mercados, por isso, quanto mais distante do mercado de origem, maior o obstáculo em ingressar nestes novos. O que leva ao conceito de ‘distância psíquica’, onde as empresas procuram escolher mercados mais parecidos, e com a experiência neste e o crescente comprometimento é que se permitiria adentrar em mercados mais distantes psiquicamente. O modelo acaba evoluindo também no que se refere à rede de negócios ou *networks* (CYRINO, BARCELLOS, 2006) e na importância do papel desempenhado pelo empreendedor em todo o processo de internacionalização (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Tendo em vista o exposto, este trabalho busca investigar a seguinte pergunta de pesquisa: Como se desenvolveu o processo de internacionalização de um Grupo Industrial de louças sanitárias, em Caruaru-PE?

Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa é exploratória, e foi realizada a partir de uma análise *in loco*, através de uma entrevista semiestruturada com o Diretor Presidente, responsável pela internacionalização da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha da Indústria de louças sanitárias em Caruaru-PE se dá pela sua importância e representatividade no mercado local sendo um dos maiores grupos deste segmento no Brasil. Por se tratar de uma grande empresa, a mesma tem uma grande importância no que tange a empregabilidade na região. Segundo o anuário estatístico do setor de transformação dos não-metálicos (2015), o Estado de Pernambuco é o terceiro com o maior número de empresas que atuam nesse setor.

Este trabalho tem sua temática justificada, uma vez que os estudos referentes à exportação de produtos do segmento da empresa estudada são muito escassos, até pelos poucos dados que são divulgados por este setor, por serem considerados estratégicos pelas empresas, como é informado pelo Anuário Estatístico do Setor de Transformação dos Não Metálicos (2015), tendo este estudo, portanto, uma grande relevância por contribuir para a academia no que diz respeito ao processo de internacionalização de empresas deste ramo de atuação. Além disso, pode contribuir mais profundamente nos estudos sobre a inserção no mercado externo das empresas advindas de países emergentes, analisando suas atuações na

busca pela obtenção de vantagem competitiva nos mercados em que atuam. Em 2008, de acordo com A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010), as economias de países emergentes já representavam cerca de 28% das 82.000 empresas multinacionais existentes, o que apresentou um acréscimo percentual considerável em relação a 2006. Essas atuações externas advindas de países em desenvolvimento rumam em busca pela obtenção de vantagem competitiva nos mercados em que atuam.

Permite também, uma compreensão mais ampla e organizada desse processo, ajudando os dirigentes que intentam tal ação, na busca pelas melhores maneiras de adentrar em tais mercados, a tomar decisões mais conscientes de alocação de recursos e a adotar práticas coerentes com a realidade a qual se encontra a empresa. O que torna o estudo bastante importante no nível organizacional (SILVA, 2013). E no que tange a sociedade, a pesquisa traz relevância, uma vez que a internacionalização das empresas do Brasil faz com que as mesmas mantenham-se competitivas no mercado local, já que precisa melhorar os seus processos e diversificar o seu negócio, inovando, pois como dizem os autores Alonso, Tanaka e Junior, *et al* (2010) é fator importante para indústrias como a de louças sanitárias. Além de obter retornos financeiros para que se mantenham atuantes. Uma vez operantes, se é possível empregar mais, mantendo a taxa de crescimento interno, do país. Logo, contribui para o desenvolvimento do país e conseqüentemente da sociedade.

A motivação pessoal para este estudo se deu pelas poucas pesquisas referentes à temática, na cidade de Caruaru-Pernambuco, e por se tratar de um tema relevante e novo no que se refere a países emergentes como o Brasil. E, por saber do potencial exportador do Estado de Pernambuco e mais precisamente da supracitada cidade, que vem crescendo e se desenvolvendo a cada ano, segundo dados demográficos e econômicos informados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE, 2010), contando com grandes indústrias na localidade. Essa internacionalização potencializa as forças locais de tais empresas e desenvolve a região, mediante o ambiente globalizado e cada vez mais competitivo com que se encontram as empresas de todo o mundo, fazendo com que seja um dos temas mais importantes para a atualidade.

A partir das considerações anteriormente citadas, serão apresentados abaixo, os objetivos gerais e específicos.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de Internacionalização de um Grupo Industrial de louças sanitárias, em Caruaru-PE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver uma Fundamentação Teórica com os temas pertinentes à base deste trabalho, tais como: Estratégia Competitiva e Internacionalização.
- Desenvolver as entrevistas para coleta dos dados junto à empresa estudo de caso.
- Analisar as entrevistas.
- Descrever e analisar as etapas do processo de internacionalização da empresa estudo de caso.
- Identificar se há associação entre o processo de Internacionalização da empresa e o modelo comportamental de Uppsala;
- Identificar as principais dificuldades encontradas pela empresa em seu processo de Internacionalização.
- Identificar os principais benefícios obtidos.
- Desenvolver as conclusões do trabalho.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além desta seção, o trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo dois traz a parte do referencial teórico, onde é apresentado além de outros assuntos, a internacionalização brasileira, nordestina e pernambucana, os processos de internacionalização de empresas, dando ênfase ao modelo Uppsala e razões para adotar uma estratégia internacional. A metodologia do trabalho é apresentada na seção três. A seção

quatro traz a análise dos resultados quanto à internacionalização da Indústria de louças sanitárias. Por fim, o trabalho é concluído na seção cinco.

CAPITULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo terá sua base teórica representada a seguir, onde será analisado o processo de internacionalização sob uma abordagem comportamental, especialmente, advindo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977).

2.1 GLOBALIZAÇÃO

O processo da globalização se deu na metade do século XX de forma mais intensificada, a partir da aceleração da interligação dos mercados, expansão da produção em esfera global, novas tecnologias de informação e telecomunicações, aumento das atividades transnacionais, dentre outros. Porém a conseqüente interligação e troca de informações e técnicas entre os povos não se deu apenas nesse período. Desde a época das grandes navegações européias, que houve o estabelecimento de contatos entre as culturas, troca de informações além de ter permitido uma ampliação territorial e de lucros, desses povos entrantes (TERRA; COELHO, 2005).

A globalização, dessa forma, vem a ser as mudanças que abrangem a esfera financeira, comercial, econômica, social e cultural que estão acontecendo em todo o mundo. Que vem a alterar o sistema produtivo das organizações bem como intensificar as inter-relações entre os diferentes países e povos (TERRA; COELHO, 2005)

Sendo assim, é possível observar, que para compreender a globalização, é preciso entender todas estas esferas que a envolve (SILVA; JUNIOR, 2008).

Outra definição que também aborda esses diversos processos é o de Mancebo (2002, *apud* SILVA; JUNIOR, 2008, p.7), que diz:

O processo de globalização abrange uma variedade de fenômenos, tem gerado impacto diferenciado em diversas áreas – econômico- financeira, comercial, cultural, social, dentre outras -, mostra-se atravessado por um certo grau de ambivalência ou imprecisão, revelando-se como uma configuração histórica altamente contraditória.

Essa interligação, contudo, não significa distribuição homogênea de renda e nem garante o acesso a bens e serviços oferecidos de forma crescente pelos mercados. Um dos efeitos da globalização está no desemprego, que pode ser dividido como estrutural e conjuntural. O primeiro refere-se à troca da mão-de-obra pelas máquinas de produção ou robôs, enquanto a segunda, por motivos de não adequação ao contexto econômico

presenciado, acaba por demitir os trabalhadores das dependências organizacionais (COTRIM, 2005).

Uma realidade decorrente deste processo é a concentração desigual de riquezas entre os países ricos e pobres. Onde no primeiro tem-se uma concentração maior, tornando os países ricos ainda mais ricos e no segundo caso, vem a tornar os países pobres cada vez mais pobres em decorrência da baixa concentração de riquezas. (TERRA; COELHO, 2005).

Uma definição numa visão mais sociológica, também é dada a respeito da globalização e seus efeitos contraditórios:

Se para alguns ela continua a ser considerada como o grande triunfo da racionalidade, da inovação e da liberdade capaz de produzir progresso infinito e abundância ilimitada, para outros ela é anátema já que no seu bojo transporta a miséria, a marginalização e a exclusão da grande maioria da população mundial, enquanto a retórica do progresso e da abundância se torna em realidade apenas para um clube cada vez mais pequeno de privilegiados (SANTOS, 2002, p.53 *apud* SILVA; JUNIOR, 2008).

Entende-se, portanto, que a globalização não significa ganhos sociais na grande parte do mundo (COTRIM, 2005).

Por outro lado, um dos aspectos mais importantes que podem ser destacados devido ao processo da globalização está na expansão das empresas multinacionais. Os países de primeiro mundo ainda são os que mais exportam e importam produtos e serviços. Os países subdesenvolvidos, como o Brasil, por exemplo, tem seu alcance internacional datada dos anos setenta, através das exportações, o que é algo recente em comparação com países desenvolvidos e até outros em desenvolvimento. O que justifica, dentre outros fatores, sua tímida participação no mercado mundial (SIMÕES, 2006). No entanto, apesar do exposto, e das dificuldades enfrentadas por países emergentes, os mesmos vem demonstrando imensa habilidade em competir em mercados externos, inclusive instalando subsidiárias de produção (ROCHA; ARKADER, 2002).

A produção industrial mundial em sua grande parte é controlada por empresas multinacionais que estão espalhadas em diversas regiões do mundo e que podem dividir a sua produção entre estas regiões. Dessa forma, uma mesma empresa, pode instalar sua fábrica em um país X, seu departamento de contabilidade no país Y, e projetar seus produtos no país Z. Isso dependerá das condições de cada país, no que se refere a custos de mão-de-obra, carga tributária, incentivos fiscais, e etc (COTRIM, 2005).

Esse processo de Internacionalização das empresas cabe um entendimento mais aprofundado, como será abordado a seguir.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser entendida, como “movimentos das empresas além das fronteiras de seu país de origem” (CYRINO; BARCELLOS, 2006, p.224).

Dunning (1988), a define, como um processo de investimentos no mercado externo através de uma análise sobre as características da localidade, sua economia e as vantagens que podem ser obtidas.

Enquanto para autores como Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização viria a ser, um processo de evolução, onde à medida que a empresa vai adquirindo experiência e conhecimento do mercado externo, a mesma vai investimento mais recursos neste, num envolvimento gradual.

Johanson e Paul (1975), diz que o processo de internacionalização nada mais é, do que uma atitude das empresas para desenvolver atividades no exterior. Estes autores acreditam ainda, que as atitudes sejam os pilares para as decisões de empreender no exterior e que a experiência no mercado internacional influencia estas atitudes.

Rocha e Barreto (2003, p. 30), têm uma visão mais completa da internacionalização a descrevendo da seguinte forma:

Internacionalização pode ser definida como “um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Essas operações internacionais podem ser essencialmente de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). [...] Acredita-se que as duas direções, combinadas, permitam maior aprofundamento do processo de internacionalização das empresas.

Estes autores consideram que as operações para dentro, são aquelas compostas pelas importações, aquisições de tecnologias e licenças de fabricação, bem como, a obtenção de contratos de franquias de empresas do exterior. Enquanto as operações para fora, estão em forma de exportações, concessão de licenciamento, acordos técnicos, contratos de produção, alianças contratuais e os investimentos diretos, como os investimentos em subsidiárias, aquisições e etc.

Apesar de a literatura focar mais no processo de internacionalização como exportação, para autores como Buckley (*apud* Medeiros *et al*,1996), o primeiro passo nesse processo, se dá com a importação, com ênfase na importação de conhecimento e tecnologia, pois com elas é possível melhorar os seus produtos no mercado competitivo.

No que diz respeito à exportação, há alguns níveis gradativos com esta atividade, o primeiro se daria como exportação indireta, por meio de agentes, por empresas comerciais exportadoras ou por uma *trading company*. O outro nível desta atividade seria a exportação direta, através de escritórios próprios no mercado externo, filiais, subsidiárias, modalidade essa que requer mais comprometimento da empresa e ao mesmo tempo lhe concede mais autonomia. O terceiro e último nível, se daria pelo investimento externo direto por meio de propriedades no exterior, seja por meio de aquisições, *joint venture*, subsidiárias integrais, dentre outras (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Uma das razões que levam as empresas dos diversos países a competirem no mercado internacional, são as vantagens comparativas, onde a mesma poderá produzir seus produtos com o custo mais baixo de produção e com uma qualidade superior. Por isso, vários estudos a respeito do tema têm surgido, no intuito também, de analisar como as empresas tem se preparado e as suas principais razões e dificuldades de adentrar no mercado internacional (CORREIA, 2012; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Essas atitudes rumo ao mercado externo, das organizações, as coloca em meio a circunstâncias sociais mais abertas e dinâmicas, que mudam o tempo todo, exigindo das mesmas, capacidade de mudança, para sobreviver ao ambiente competitivo ao qual estão expostas (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

2.2.1 Panorama Brasileiro de Internacionalização

A entrada das empresas Brasileiras no exterior tem sido cada vez mais reconhecida por diversos autores em suas pesquisas sobre Internacionalização, bem como, por parte das autoridades locais e internacionais. Vários fatores impulsionaram a caminhada das empresas Brasileiras para o mercado internacional, como por exemplo, a produtividade do agronegócio, característico do Brasil, os altos preços das *commodities* agrícolas e minerais, e o câmbio favorável, pelo ou menos até 2004. Esses fatores impulsionaram as empresas não só para a exportação, mas também para os investimentos diretos externos. Ainda que em pouca quantidade, vem ganhando espaço e concorrendo de forma efetiva com os locais e os grandes *players* internacionais (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

O ápice das exportações se deu, nos anos 1950 quando foi exportado cerca de 2,4% das exportações mundiais, passando por declínios e recuperações até os anos 1990, apesar da redução considerável se comparado aos anos 1950, o Brasil segue estável (MDIC, 2007 *apud*

KOVACS, 2009). Hoje, o Brasil apresenta um superávit no valor das exportações e importações, com saldo positivo de US\$ 32 bilhões, de janeiro a agosto de 2016 (MDIC, 2016).

No entanto, o Brasil tem apresentado uma queda nas vendas externas, depois de ter atingido um recorde em 2011 de US\$ 256,039 bilhões, os anos seguintes apresentaram quedas nas vendas de forma considerável, em 2012 as vendas tiveram um total de US\$ 242,578 bilhões, em 2013 US\$ 242,033 bilhões, em 2014 US\$ 225,101 bilhões e em 2015 US\$ 191,134 bilhões. Com a queda, o Brasil apresentou uma participação nas exportações mundiais, em termos percentuais, de 1,33%, 1,32%, 1,19% e 1%, respectivamente. Logo, sua participação no ranking mundial, caiu. Depois de ocupar 25ª posição em 2014 e 2015, a perspectiva, caso as vendas do Brasil ao exterior represente 0,98% do total global em 2016, é que o Brasil ocupe a 29ª posição no ranking mundial de exportação (COMEX, 2016).

No Brasil, nos sete primeiros meses do ano de 2016, tinha-se um total de 50.336 empresas realizando operações de exportação e importação, onde houve um aumento de empresas exportadoras e uma redução das importadoras, devido, esta última, dentre outros motivos, à recessão da economia nacional. Mas, apesar do aumento de empresas exportadoras, a receita obtida por estas empresas tiveram uma queda de 5,56%, se comparado ao ano anterior (COMEX, 2016). Esse fato pode advir da diminuição dos preços das commodities, como minério de ferro e petróleo, produtos bastante exportados por grandes empresas brasileiras. Outro fato está na desvalorização dos produtos básicos, devido à diminuição da demanda chinesa (GHELFI, 2016).

Empresas que dependem muito do mercado nacional, foram enfraquecidas mediante a recessão econômica, a variação cambial também acabou por prejudicar algumas empresas exportadoras (MACHADO, 2016). Tais fatores se somam aos anteriores para explicar a diminuição da receita de algumas empresas brasileiras exportadoras.

De acordo com o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI, 2016), o retrocesso do Brasil frente ao mundo é visível, nos últimos anos, porém, cabe salientar que o Brasil, ainda assim, apresenta presença relevante no cenário das indústrias mundiais, estando entre as maiores do planeta.

2.2.2 Cenário Atual de Internacionalização do Nordeste

O Nordeste do Brasil possui relativa vantagem por estar geograficamente localizado

próximo da Europa e do mercado da América do Norte, mas, é uma região que ainda tem participação tímida no mercado internacional (ANÁLISE, 2006). No primeiro trimestre de 2016, a região apresentou uma queda de 7,7% comparada ao ano anterior.

As exportações do Nordeste, no primeiro trimestre de 2016, eram de US\$ 2.761 milhões, enquanto a do ano anterior a este, correspondeu a US\$ 2.995 milhões. Com uma representação de menos de 7% das vendas totais do país (AGENCIA PRODETEC, 2016).

Mas a realidade do Nordeste nem sempre foi assim, dados dos anos de 2007 mostram que a região participou com 8,15% do total exportado pelo país, apresentando um crescimento de 12,5 %, se comparado a 2006 (MDIC, 2008).

Os produtos destinados à exportação, na região Nordeste, correspondem aos manufaturados e semimanufaturados, com predominância nos produtos industrializados, além dos produtos básicos (AGENCIA PRODETEC, 2016).

2.2.3 Cenário Atual de Internacionalização de Pernambuco

O Estado de Pernambuco funciona atualmente, como um entreposto comercial, devido a sua localização, e conta com 9000 empresas, mas apenas 240 realizam exportação. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) pretende implantar um escritório no Nordeste em 2016 com o intuito de qualificar os empresários da região, desenvolver a promoção internacional e atrair investimentos internacionais. E assim, desenvolver uma cultura exportadora na região e no Estado de Pernambuco. A perspectiva para o Estado é que as empresas exportadoras cresçam de 2 a 3 mil nos anos seguintes (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016).

Ainda, segundo o mesmo Jornal, Pernambuco tem sua importância, uma vez que concentra, junto com Bahia, Ceará e Maranhão, cerca de 90% das exportações do Nordeste. Além do avanço econômico que vem apresentando, bem como, sua infraestrutura logística, a exemplo do Posto de Suape, aeroporto internacional, a diversificação das indústrias e por concentrar um pólo de tecnologia de informação. Porém, todas essas características não fizeram com que Pernambuco criasse uma cultura exportadora. Em termos percentuais, o Estado representa praticamente 3% do PIB Nacional, no entanto, só realiza 0,5% das exportações do país, ocupando o 14º lugar no ranking nacional. O Estado ainda possui 22% do PIB da região, mas apenas com 7,5% das exportações.

É nesse Estado, que a cidade de Caruaru, local da empresa em estudo, está inserida,

contanto com um total de 7.709 Unidades Empresariais, segundo dados do IBGE (2010). Com grande potencial exportador, Caruaru, tem a maior parte de suas exportações em peças do setor têxtil, muito forte na localidade, sendo responsável por 15% da produção de vestuário nacional, segundo a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (AD DIPER, 2013). No entanto, é nela que se encontra a Indústria de Louças Sanitárias, alvo deste estudo, considerada de grande porte pelo SEBRAE e que vem se destacando localmente e internacionalmente, sendo umas das três maiores do Estado (ANUÁRIO DE NÃO METÁLICOS, 2015).

O Vice Presidente da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), Alexandre Valença, afirma que as empresas locais só serão capazes de se tornarem fornecedores das grandes empresas globais, quando se internacionalizarem, caso contrário, fornecerão apenas periféricamente (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016).

É notado, portando, o potencial de Internacionalização das empresas situadas no Estado, sendo um local promissor para que se realizem mais fortemente as trocas comerciais e venham a gerar benefícios não só locais, mas no que tange todo o país, frente ao mundo.

2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Existem diversas teorias, escritas por diversos autores, que buscam explicar como se dá o processo de Internacionalização de empresas (ROCHA; ALMEIDA, 2006) e quais as estratégias utilizadas por elas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Essas idéias são divididas, basicamente em duas abordagens: A teoria econômica e a comportamental. A primeira analisa a organização da produção, do investimento e do comércio internacionais. Como o nome já diz, possui enfoque econômico, analisa tendências em nível macroeconômico em âmbito nacional e internacional e fenômenos microeconômicos, tidos como altamente objetivos. Baseia-se em teorias de balanço de pagamento, comércio, localização e taxas de câmbio. Essa abordagem envolve teorias, tais como, o paradigma eclético e o ciclo de vida do produto (HEMAIS; HILAL, 2004).

Já a teoria comportamental, é representada principalmente pelo Modelo Uppsala, que é baseada na teoria da firma e do comportamento organizacional, analisando o processo gradual com que as empresas adentram em mercados externos, a partir do conhecimento que as mesmas vão adquirindo com a experiência nestes mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse modelo também avança no que diz respeito à Teoria de *Networks*, que vem a acrescentar

no que tange às relações com outras empresas no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1990); e o Empreendedorismo Internacional, considerada um complemento no que se refere ao Modelo de Uppsala, que leva em consideração o papel do empreendedor nas decisões e processos de internacionalização (ANDERSSON, 2000).

No intuito de se atingir os objetivos pretendidos para o estudo, que envolve a análise de como se desenvolveu o processo de internacionalização de um Grupo Industrial de Louças Sanitárias, a abordagem comportamental será utilizada.

2.3.1 Teorias Comportamentais de Internacionalização

A abordagem comportamental é mais recente do que a econômica, e data do ano de 1970, foi desenvolvida na Suécia, na Universidade de Uppsala. Essa abordagem pode ser chamada também de Internacionalização em estágios ou abordagem processual (MACHADO-DASILVA; SEIFERT JR, 2004). O avanço gradual das empresas, dentro de um processo incremental, frente ao mercado internacional, onde o comprometimento de recursos é crescente de acordo com que se adquire conhecimento e experiência no mercado, é uma característica desta abordagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo Anderssen (*apud* SILVA, 2013) existem duas vertentes, de acordo com o exposto: o I-Model, que vê a internacionalização como uma oportunidade da empresa inovar, e que a escolha do momento de adentrar no mercado externo e as razões para este, vai depender dos gestores do processo. E a outra vertente é o U-Model ou Modelo de Uppsala, que como já foi supracitado, leva em consideração o processo gradual e incremental das empresas ao mercado externo, com comprometimento crescente de seus recursos, através do conhecimento experiencial, além de considerar a distância psíquica na análise da escolha dos mercados. Modelo este, posteriormente acrescido no que se refere à rede de negócios e da influência empreendedora (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Apesar de ambos apresentarem semelhanças no que se refere à necessidade de conhecimento e experiência em relação ao mercado externo, considerando, também a incerteza e o processo incremental; o primeiro tipo tende a adaptar-se melhor a empresas pequenas, enquanto o segundo tipo adapta-se a empresas de qualquer tamanho (ERIKISSON, et. al., 1997). Já que o Modelo de Uppsala consegue analisar o processo de internacionalização de forma mais completa, é preferível a sua utilização para o presente estudo que visa à análise de como se desenvolveu o processo de internacionalização de um

Grupo Industrial de Louças Sanitárias, localizada na cidade de Caruaru-PE.

2.3.2 Modelo Uppsala

O Modelo de Uppsala tem como autores principais, Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). E têm como referências, as teorias do crescimento da firma, de Penrose, a teoria comportamental da firma, a natureza do trabalho gerencial e o processo decisório de investimentos no exterior (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Este modelo envolve a obtenção de conhecimento de forma gradual, no decorrer do tempo, dentro do mercado externo, bem como, do posterior comprometimento em termos financeiros com o país estrangeiro, em virtude da diminuição da incerteza sobre o mesmo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Este modelo envolve também, *networks*, que são os relacionamentos que a empresa possui com firmas estrangeiras ou com firmas que possuem conhecimento do mercado estrangeiro. E outro fator que vem a complementar o U-Model, é o empreendedorismo internacional, que visa às influências dos gestores no processo de internacionalização (ANDERSSON, 2000).

Independentemente da forma como as organizações adentram no mercado internacional, a grande razão está devido ao fato de a empresa vislumbrar uma oportunidade mediante a baixa no mercado doméstico ou pela simples identificação da oportunidade de atuação e expansão em outros países (CARLSON *apud* CORREIA, 2012).

A simples falta de recursos ou de conhecimento em relação ao mercado que se deseja adentrar, significaria um obstáculo para a entrada da empresa no mercado externo, por isso que, quanto mais próximo do mercado de origem, pressupõe-se que mais conhecimento se tem sobre ele, esperando-se semelhanças em ambos, havendo uma conseqüente diminuição dos riscos percebidos nesses novos mercados. Esse fenômeno é chamado de “distância psíquica”, onde as empresas procuram buscar mercados semelhantes e mais próximos aos seus, e com o passar do tempo nesses mercados, com a aquisição de conhecimento e experiências nestes, é que ocorreria a diminuição das incertezas, pegar-se-ia mais confiança nas relações internacionais e então, a partir de um processo gradual as empresas iriam conquistando mercados cada vez mais distantes psiquicamente. Logo, quanto mais distante for o mercado o qual se deseja adentrar, maior a distância psíquica e maiores as dificuldades de adentrar em tais mercados (ROCHA; ALMEIDA, 2016; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conceito de Distância Psíquica vem a ser, portanto, os fatores que perturbam ou

previnem o fluxo de informação entre a empresa e o mercado no qual se deseja entrar, como é o caso das diferenças culturais, políticas, econômicas, de níveis de conhecimento e de produção, por exemplo, (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No Brasil, estudos realizados por Leite (*apud* ROCHA; ALMEIDA, 2016), indicam que os exportadores brasileiros, consideram a distância psíquica como fator importante para adentrar em mercados internacionais.

A Teoria de Uppsala constata ainda, segundo esses autores, que, a entrada das empresas no mercado internacional, por ter o aspecto relacionado à incerteza sobre os mesmos e os riscos que estes possuem, a sua entrada se dá de forma incremental, a partir de uma série de decisões dos gestores. Onde através do conhecimento e da experiência, base para o desenvolvimento das atividades da empresa no mercado externo, os gerentes, por sua vez, se sentirão mais confiantes para aumentar o seu envolvimento e comprometimento nas operações destes mercados. Quanto mais conhecimento e mais experiências nos mercados internacionais, maiores serão os comprometimentos de recursos nestes e em novos. Esse processo sequencial é chamado pelos autores Johanson e Vahlne (1977), de cadeia de estabelecimento.

Essa cadeia teria como primeiro passo, rumo a mercados internacionais, a atividade não regular de exportação, com baixo comprometimento de recursos, o segundo passo, seria a exportação via agente, enquanto o terceiro passo, já se envolveria mais recursos, com uma subsidiária de vendas e por último, o quarto passo se daria pela instalação de uma planta manufatureira para fabricação, com um alto grau de comprometimento de recursos (TEIXEIRA, 2007; JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Essas seqüências de modos de entrada demonstram uma crescente no nível de comprometimento de recursos, além de uma gradual forma de controle sobre suas operações, exposição a riscos e um gradual aumento dos lucros também. Dando a idéia de um avanço incremental e sequencial em busca de um comprometimento mais pleno, a partir do momento que se começa a produzir no exterior (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Os mesmos autores indicam ainda que mesmo que pareça um processo lento, uma aceleração pode ocorrer a depender do tamanho da empresa, do seu conhecimento e experiência nos mercados semelhantes, dentre outros fatores. Sendo este modelo, apesar das críticas a este respeito, nada determinista.

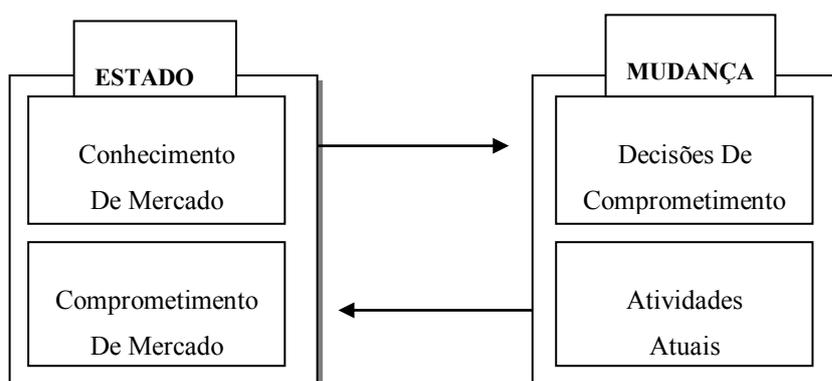
Isso se constata também, pois o compromisso com o mercado externo, em vez de

aumentar poderá diminuir, caso não se encontre aspectos favoráveis. No entanto, o modelo, continuará contanto com perspectivas favoráveis (JOHANSON; WIEDERSHEIN- PAUL, 1975).

Os autores acima acabam por concluir, que dessa forma, a internacionalização, não se trata de algo planejado, deliberado e racional, mas que a depender do conhecimento adquirido, os passos seguintes se darão de forma incremental, num processo sucessivo e de comprometimento crescente de recursos com o mercado internacional.

O mecanismo básico de internacionalização dito por Johanson e Vahlne (1977), se divide em: Estado e Mudança, conforme representando na Figura 2.1.

Figura 2.1: Mecanismo básico de internacionalização



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

No aspecto Estado, o comprometimento de mercado está relacionado tanto ao seu grau, quanto a sua quantidade de recursos investidos. Enquanto que o conhecimento de mercado tem duas denominações, que são: o conhecimento geral/ específico e o conhecimento objetivo/ experiencial. Neste último o conhecimento objetivo é aquele que é passado teoricamente, podendo ser ensinado, enquanto o conhecimento experiencial, como o próprio nome diz, só pode ser aprendido através da experiência pessoal. O modelo Uppsala, assume que o conhecimento de Mercado é importante para identificar oportunidades e ameaças, analisando suas possíveis ações. E que esse conhecimento é adquirido através da experiência nos negócios, reduzindo com isso, a incerteza de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VALHNE, 1990).

Já no aspecto Mudança, as atividades atuais, podem ser a fonte da experiência da empresa, no entanto, caso a mesma queira adquirir a experiência de outra forma, antecipando-

se, poderá contratar pessoas com experiência no mercado para o qual se deseja atuar, estas precisam estar disponíveis e deverão possuir o conhecimento necessário, caso contrário, a empresa terá que aprender no decorrer das suas atividades, de forma gradual e incremental. E por fim, as decisões de compromisso vão depender do quanto se conhece dos mercados nos quais atuam, pois quanto maior for o nível de conhecimento e experiência nestes mercados, menor será a percepção de riscos sobre estes e maior a percepção para decisões de compromisso no mercado. Com exceção, da possibilidade do conhecimento trazer a imagem de um mercado pouco propício (JOHANSON; VAHLNE, 1977 *apud* SILVA, 2013).

Em resumo, nota-se que o modelo considera que o conhecimento dos gestores das empresas em relação ao mercado externo, é limitado, essa limitação pode ser suprida com o conhecimento gradual da empresa no mercado externo e com a experiência que esta for adquirindo, proporcionando um envolvimento crescente. Com o conhecimento adquirido surgem novas condições para a percepção de oportunidades e ameaças e melhores formas de se aplicar os seus recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.3.3 Críticas ao Modelo

Algumas críticas dirigidas ao modelo foram postas no decorrer dos anos, desde que o modelo foi criado pelos autores (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), fazendo com que os mesmos acrescentassem as críticas ao modelo, como complemento do original, esse complemento ao modelo, bem como os seus seguidores, foram chamados de Escola Nórdica. Os próprios autores reconheceram em trabalhos posteriores a necessidade de algumas características que influenciam no processo de internacionalização, tendo em vista que o original descartava alguns fatores externos que influenciam nas ações e reações das empresas no mercado internacional.

As principais críticas, são que o conceito de distância psíquica, bem como, o da cadeia de estabelecimento, podem não ser necessariamente seguidos, uma vez que muitas empresas pulam partes da cadeia, da mesma forma que entram em mercados mais distantes psiquicamente (HEMAIS; HILAL, 2001). Isto ocorre principalmente, segundo os autores, em empresas de tecnologia, ou em casos em que as operações internacionais de uma empresa, não estejam ligadas a obtenção de novos mercados. Outro fator observado é a falta de uma relação mais clara entre conhecimento experiencial e seu impacto no comportamento organizacional,

uma vez que muitas vezes, os fracassos e as conquistas possam ser atribuídos não só a organização, mas a depender da interpretação de cada firma, poderá ser atribuída aos gestores. Dessa forma, as influências individuais merecem mais atenção (ANDERSSON, 2000).

Segundo Reid (*apud* HEMAIS; HILAL, 2001), o modelo é muito determinista e geral, não considerando que o crescimento organizacional, poderá se dá a depender do contexto no qual esteja inserida, e que os recursos e as oportunidades são heterogêneos, podendo ocasionar resultados diferentes para cada organização.

Outra crítica é que o modelo ignora estratégias individuais voluntárias que vão além da cadeia de estabelecimento do modelo, além de não considerar as aquisições e fusões, como modo de entrada no processo de internacionalização empresarial (STUBBART *apud* HEMAIS; HILAL, 2001).

Hemais e Hilal (2001), afirma que, as distâncias estão sendo diminuídas, mediante a comunidade de negócios está cada vez mais internacionalizada, e que a necessidade de estratégias e produtos globais, tem tornado os mercados muito similares, podendo desenvolver estratégias padronizadas.

Em resposta as críticas, os autores complementaram o modelo, incluindo a influência de *networks* ou redes de relacionamento e o empreendedorismo internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

2.3.4 Escola Nórdica

A noção sobre como as empresas entram no mercado internacional pode ser modificada com a noção de redes de relacionamento (SILVA, 2013). O conceito de distância psíquica teve sua validade reduzida, em detrimento da aceleração na comunicação e informação, estando às empresas num processo menos gradual do que o explicitado pelo modelo (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). A perspectiva de redes, não vem em sentido totalmente contrário ao modelo original, na verdade vem em complemento, explicando como pode se dá um aceleração no processo de internacionalização em detrimento do incremental, mas não foi descartada a importância do modelo original na explicação da relação entre conhecimento e experiência no processo de internacionalização das empresas (COVIELLO; MUNRO, 1997).

As fases de internacionalização, dessa nova perspectiva, são mais breves. É importante ressaltar que em alguns estudos o conceito de distância psíquica se fez verdade, mas que

houve um movimento mais acelerado das empresas para o mercado externo em países mais distantes psiquicamente, também é uma verdade, reflexos da interação na rede de relacionamentos, que fornece novas perspectivas, informações e modos de entradas no mercado externo (COVIELLO; MUNRO, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A noção de redes vem da idéia de que os atores de negócios estão ligados entre si, por meio de relações de negócios diretas e indiretas (CHETTY; HOLM *apud* SILVA, 2013).

Esses atores são: clientes, fornecedores, distribuidores, clientes de clientes, concorrentes, dentre outros, ou seja, são diversos atores de negócios diferentes interligados, podendo ser internacionais ou não a depender da sua interação com redes internacionais. Onde a inserção internacional de um ator da rede, influencia nas demais (JOHANSON; VALHNE, 1990). No que se refere às decisões para adentrar em mercados internacionais, não dependerá só de aspectos internos e externos à organização, mas também da sua posição em uma rede de negócios. Devendo o conhecimento do mercado e o aprendizado através das empresas da rede, andar juntos (SILVA, 2013).

A teoria das *networks* vem analisar não os fatores econômicos, mas as relações sociais e cognitivas dos atores envolvidos nas relações de negócio internacionais. Passa a analisar não só o grau de internacionalização baseada na quantidade de recursos comprometidos, mas no grau de internacionalização da *network*, a qual a empresa está envolvida (BJORKMAN; FORSGREN, 2000; ANDERSSON; JOHANSON, 1997).

Uma *network* ou rede de relacionamentos são de longo prazo e mantidas entre diferentes agentes que atuam no mercado, a partir do momento em que uma empresa começa a fazer parte de uma rede, a mesma começa a ter acesso aos recursos de outros agentes, que passam a ser compartilhados devido ao relacionamento unicamente em longo prazo. A posição de uma empresa em uma rede vai definir o grau que a mesma terá sobre os recursos da rede. Porém em alguns casos, os vínculos são mais duradouros e em outros mais frágeis. Dessa forma, na perspectiva da rede de relacionamentos ou *network*, a entrada no mercado internacional é basicamente fruto de interesses mútuos, onde proporcionalmente o grau de internacionalização da empresa dependerá do grau de internacionalização de sua rede (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A entrada de uma empresa em uma rede, não passa despercebida, pois esta ação resulta em mudanças individuais dentro da rede, no que se refere a cada empresa. A empresa entrante, não terá, possivelmente, a sua entrada de forma imediata, mas passará pela a

avaliação dos membros das outras redes. Por isso, tempo e recursos são necessários nesse movimento de adentrar em uma rede de negócios (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Segundo Barreto (*apud* ROCHA; ALMEIDA, 2006), as *networks*, possuem bastante relevância no processo de internacionalização das empresas, inclusive Brasileiras. Sendo estas redes utilizadas não só no ingresso em mercados externos, como também, posteriormente, no decorrer do processo. O autor encontrou alguns pontos que refletem a importância e influência das *networks* em relação às empresas que dela fazem parte, como por exemplo, o fato das mesmas servirem como facilitadoras para a entrada de empresas em mercados com maiores distâncias psíquicas, acelerando o processo incremental do modelo original. Outro ponto, é que ela pode servir como estímulo na busca das empresas em conhecer novos mercados. Uma característica importante, é que a líder de uma *network*, no seu processo de internacionalização, pode contribuir para o aceleração ou não das empresas que constituem a rede. Da mesma forma, que a entrada de uma empresa em uma rede de relacionamento, pode contribuir ou não para o aceleração do seu processo de internacionalização. E por último, esse relacionamento em rede, pode permitir atingir clientes, antes impossíveis de se alcançar.

Uma vez, sendo as empresas compostas por atores comprometidos com as transações internacionais, para que uma empresa venha a fazer parte de uma rede de relacionamentos, seria necessário o consentimento de todos os atores envolvidos, em um relacionamento multilateral (JOHANSON; VALHNE, 1990). Dois fatores principais influenciam o nível de comprometimento numa rede de relacionamentos, sendo a primeira delas, o grau que a rede de negócios focal (relação entre duas empresas), possui com outros relacionamentos de negócio. E a compreensão do relacionamento de negócio, que acontece quando os membros se interessam em aprender e cooperar no desenvolvimento da relação. O grau dessa relação poderá reduzir à lucratividade do relacionamento (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

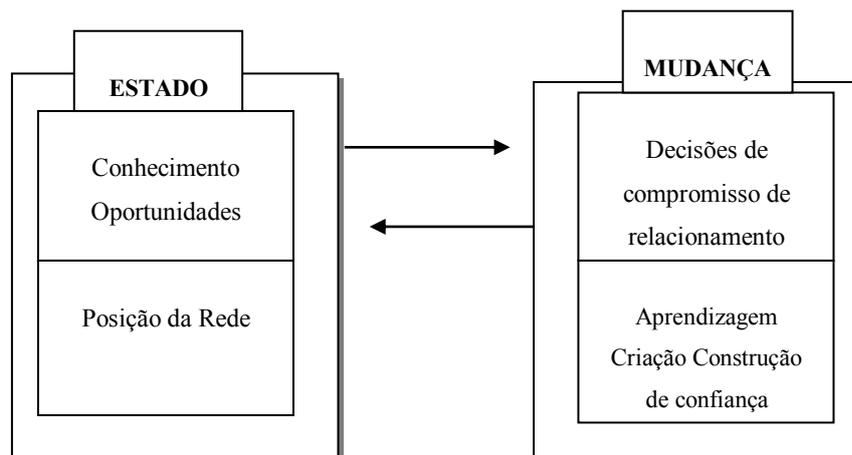
Isso acontece, porque o compartilhamento dos seus recursos e competências faz com que as empresas percam sua vantagem nesses termos, e sua capacidade de gerar lucratividade tenha que ser compartilhada com os demais membros da rede (BARNEY, 2011). Para que as relações nessas redes se tornem firmes e contínuas, é interessante que os benefícios provenientes desta relação superem os riscos e investimentos comprometidos. Para manter uma relação como essa, os interesses precisam ser mútuos, tanto em negócios presentes quanto futuros, onde haja comprometimento não só de recursos, mas de tempo e dedicação de

todos os envolvidos, diminuindo com isso, a incerteza e possíveis atitudes oportunistas (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

O conhecimento que antes era obtido apenas pela experiência em mercados externos, em um envolvimento gradual e comprometimento crescente de recursos, agora pode ser obtido através da participação em redes de negócios, acelerando etapas da cadeia de estabelecimento, uma vez que o conhecimento que seria adquirido com a experiência, agora pode ser suprido pela rede. Esse conhecimento adquirido através da rede aumentará a partir do envolvimento duradouro na mesma (ERIKSSON *et al.*, 1997).

Um fator anteriormente esquecido pelo modelo inicial é o fato de o acúmulo de conhecimento na rede proporcionar uma noção maior das oportunidades existentes, sendo incluído no modelo (JOHANSON; VAHLNE, 2009) passando a ter a representação na Figura 2.2, abaixo:

Figura 2.2: A Rede de Negócios no Modelo de Processo de Internacionalização



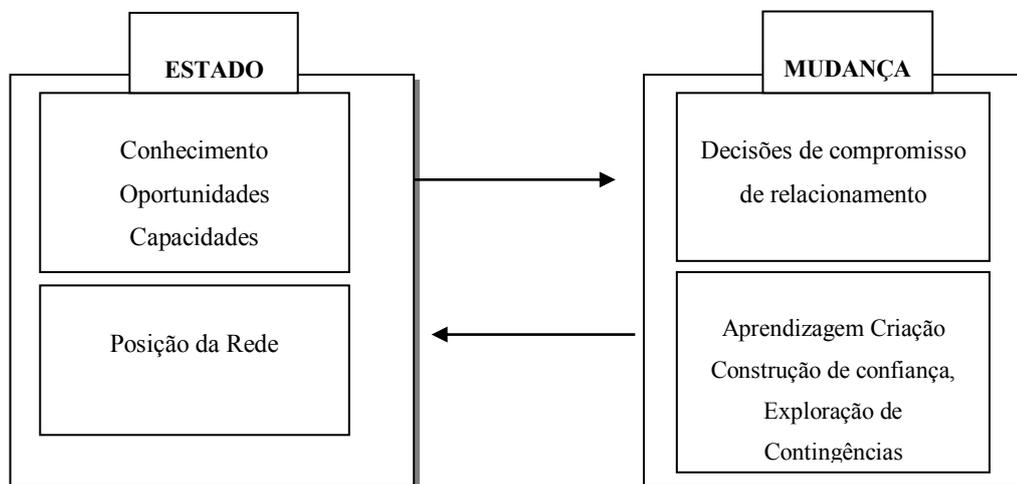
Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

As oportunidades e ameaças deixam de estar atreladas com as características do país a qual a empresa deseja adentrar e passa a ter uma importância na forma de entrada das empresas nos países estrangeiros. Mais do que um aprendizado, o envolvimento em redes proporciona que a empresa seja um *insider*, que é uma empresa que está incluída em uma rede de negócios, tendo acesso a informações e recursos. Enquanto o inverso desta, onde a empresa não tem posição relevante, é chamada de *outsider*. Portanto no modelo adaptado, no aspecto “Estado”, o ponto “Conhecimento de Mercado”, se torna “Conhecimento de Oportunidades”, pois aqueles *insiders* possuem os conhecimentos e informações necessárias da rede para reconhecer oportunidades. Sendo assim, “Comprometimento de Mercado, se torna “Posição

na Rede”. Já no aspecto “Mudança” as “Decisões de Comprometimento”, se refere agora, a decisões em redes e não mais um comprometimento numa relação empresa-mercado. Com a perspectiva de rede, as “Atividades Atuais” passa a ter um componente mais importante, que é a “Aprendizagem, Criação e Construção de Confiança”, tidas como componentes decisivos no processo de internacionalização, dentro desta nova perspectiva (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Uma nova variável foi incluída ao modelo, em estudos mais recentes realizados por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), onde é acrescentada a “Capacidade empreendedora”, no aspecto “Estado”, visto que são reconhecidas as características idiossincráticas dos empreendedores, sendo a sua experiência um fator importante para a tomada de decisão no que se refere ao processo de internacionalização. Devido ao conhecimento do empreendedor, das suas capacidades pessoais, o mesmo fica inconscientemente em prontidão e consegue detectar as oportunidades de mercado, mesmo que não as procure (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). O novo modelo é demonstrado na Figura 2.3, abaixo:

Figura 2.3: Internacionalização como um Processo Empresarial



Fonte: Schweizer, Vahlne e Johanson (2010).

No aspecto “Mudança”, é observada a inclusão da variável “Exploração de Contingências”, além de manter e criar os relacionamentos, os empreendedores podem também criar e tirar vantagem das contingências dentro do relacionamento em redes (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

É possível observar, que os autores do modelo inicial, a partir das críticas, conseguiram complementar o modelo original, mesmo que depois de quase quatro décadas,

através dos artigos e estudos que no decorrer desse período, já estavam propondo melhorias em decorrência do mundo dos negócios em que se vivia em cada época (SILVA, 2013). E que apesar das críticas, o modelo Uppsala, tem sido considerado o mais referenciado no que tange o processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993). Além de possuir validade nas pesquisas e ser dotado de grande simplicidade (FORSGREN, 2000).

2.4 MODOS DE ENTRADA

O modo de entrada refere-se ao “como” a empresa irá adentrar no mercado internacional, as decisões que envolvem qual o modo de entrada no mercado internacional, deverá ser ponderada. E é necessário considerar algumas características, são elas: a) As empresas não estão limitadas a uma única forma de entrada; b) As estratégias de entrada podem mudar de acordo com o tempo; c) e as estratégias pós entrada são tão importantes quanto, ou até mais, que as estratégias de entrada, pois estas últimas não garantem sozinhas o sucesso organizacional, já que a internacionalização não é só adentrar no mercado internacional, mas é todo o processo dentro dele, numa constante evolução (PENG, 2008).

Ao observar o comportamento das empresas suecas, os autores Johanson e Wiedersheim- Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), chegaram às duas seguintes conclusões:

a)As empresas se internacionalizam de forma gradual, em pequenos passos. Onde inicialmente haveria atividades não regulares de exportação, em seguida haveria a exportação por meio de agentes, o terceiro passo, seria a instalação de subsidiária de vendas para então, eventualmente, começar a produção no mercado externo. A essa seqüência é dado o nome de Cadeia de Estabelecimento;

b)A inserção cronológica da empresa no mercado externo se dá devido à distância psíquica, onde quanto maior for à distância entre o país de origem e o hospedeiro, maior a dificuldade de inserção devido à incerteza sobre o mercado. Desse modo, procura-se ir devagar na inserção, conhecendo o território onde se deseja adentrar, evoluindo de forma cronológica e contínua.

Os autores do modelo, Johanson e Wiedersheim- Paul (1975), apesar de relatarem esse processo da cadeia de estabelecimento, reconhecem que há exceções, como por exemplo, se uma empresa for detentora de muitos recursos, a mesma poderá pular alguns passos,

avançando no processo. O mesmo acontece com empresas que não se interessam pelo tamanho de um mercado, não tentando produções como filiais de produção, por exemplo, ignorando tal fator da cadeia.

A cadeia de estabelecimento referida pelos autores acima, leva em consideração alguns passos tomados de forma que a cada passo dado se comprometa mais recursos, são eles: Atividades não regulares de exportação, exportação através de agentes, instalação de subsidiárias de vendas e produção no país hospedeiro. Aumentando o envolvimento com o mercado de acordo com o conhecimento adquirido no mesmo, através da experiência.

O primeiro estágio é marcado como o primeiro contato que a empresa tem com o mercado externo, onde ela obterá conhecimento sobre barreiras tarifárias e não-tarifárias, diferenças culturais, concorrência e etc. Nesse estágio a empresa não possui um comprometimento específico para a atividade de exportação, esta ocorre mediante pedidos de clientes estrangeiros, onde há uma reação por parte da empresa para atendê-los, mas de forma muito descomprometida. Esses conhecimentos tendem a ir acumulando-se e essa atividade passa de não regular, para uma maior regularidade. É então que vem o segundo estágio, onde a empresa já possui um conhecimento maior do mercado internacional, do que no estágio anterior, e já possui uma regularidade maior nas trocas comerciais com o mercado externo, no entanto, ela ainda não consegue fazer isso sozinha, o que a leva a contar com a ajuda de um agente de exportação, que serve como intermediário, possuindo conhecimento necessário e mais aprofundado sobre o mercado externo, facilitando a entrada da empresa neste (CONSONI, 2009).

Esses agentes podem estar localizados tanto no país de origem da exportadora, quanto no local de destino. O tipo de exportação que utiliza de agentes no país de origem da empresa é chamado de exportação indireta, podendo ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company*, ou um agente de exportação. Enquanto o tipo de exportação que se utiliza de agentes no local de destino, é chamado de exportação direta (ROCHA; ALMEIDA, 2006), que já entra no estágio 3. Nesse caso, a empresa exerce um maior controle sobre as suas operações internacionais, por intermédio de subsidiárias de vendas, por exemplo, dando a empresa mais autonomia, mas ao mesmo tempo, um comprometimento maior de riscos também (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Esta forma ajudará na obtenção precisa de informações tais como, tendências e preferências dos consumidores dos locais de destino, repassando tais informações de forma mais ágil para a matriz. A empresa nesse estágio, já começa a agir por conta própria (CONSONI, 2009).

O último e quarto estágio, já são as filiais de produção, essa modalidade é chamada pelos autores Rocha e Almeida (2006), de entrada por investimento. Nesse estágio, já se compromete uma alta quantidade de recursos, e tem um total controle das operações no exterior, se trata de filiais de produção, onde a empresa estende suas operações comerciais e de produção para os mercados externos, a empresa já se encontra mais madura e preparada para enfrentar os riscos e custos de todo o processo (CONSONI, 2009).

No entanto, o modelo de Uppsala, não trata e nem considera outras formas válidas de entrada no mercado internacional, no entanto, o modo de atuação ou de entrada pode acontecer por meio de exportações indireta ou direta, franquias, *joint ventures*, subsidiárias de vendas ou integrais, dentre outros. E considera como fator de mudança para um modo de atuação diferente, unicamente a aquisição de conhecimento (CALOF; BEAMISH, 1995), considerando apenas os passos estabelecidos na cadeia de estabelecimento, sendo considerada muito determinista e chamada de “teoria dos estágios” (REID, 1981).

A aprendizagem organizacional pode acontecer de formas diferentes entre as empresas, resultando em comportamentos diferentes. A internacionalização pode ser menos gradual do que se pensa, ocorrendo um aceleração nesse processo. Outras formas de se aprender sobre o mercado internacional além do conhecimento experiencial, são as redes de relacionamento, como já citado anteriormente, além do comportamento mimético, que é a imitação das empresas com uma legitimidade comparável, aquisições de empresas que já possuem conhecimento internacional, ou ainda a realização de *joint ventures*. Dessa forma, as empresas não precisariam necessariamente e unicamente, adquirir conhecimentos pelo viés experiencial e pessoal (FORSGREN, 2002). É considerado como forma mais comum de inserção em mercados internacionais, as alianças estratégicas, por alguns autores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O modelo de Uppsala preza pela minimização dos custos percebidos, em decorrência da incerteza sobre o mercado, no processo de escolha de atuação em outros países e na gestão também. Por isso, considera-se que quanto maior a distância psíquica entre o país de origem e o hospedeiro, maiores as discrepâncias culturais e de gestão (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Sendo assim, a escolha da forma de entrada através da aquisição, poderia ocasionar em maiores dificuldades de gestão e maiores custos para a empresa (FORSGREN, 2002). As *joint venture* têm importância, uma vez que compartilham os riscos percebidos, como também os recursos (ROCHA; ALMEIDA, 2006). No entanto, a escolha por subsidiárias se evita os custos por adaptação e também os da partilha de propriedades, como acontece nos casos

anteriores. No caso das subsidiárias é preferível quando o produto da empresa possui um diferencial, onde a empresa nesse caso teria maior controle sobre o seu negócio, evitando oportunismos de parceiros (MADHOK, 1995). E partindo da lógica do modelo de Uppsala, quanto maior a aversão ao risco e a distância psíquica, as empresas terão preferência pelas subsidiárias ou *Joint ventures*, por serem consideradas menos arriscadas, em comparação a aquisição (KOGUT; SING, 1988 *apud* SILVA, 2013).

É possível entender melhor o modelo em questão, ao negligenciar formas diferentes de entrada em mercados externos, uma vez que ele preza pela questão da propriedade do negócio, negligenciando aspectos sociais da relação, como o caso do compartilhamento de recursos que ajuda na qualidade da relação, bem como, na potencialização dos lucros. O que poderia se mostrar um erro a análise apenas no fator custo. Mas também, é importante observar a importância, no processo de escolha de atuação das empresas, o fator da confiança, ao contrário de se caracterizar como “crença ingênua”, esse fator confere que nem todas as empresas querem se comportar de forma oportunista (MADHOK, 1995). E que há benefícios na cooperação, pois as empresas se encontram cada vez mais envolvidas, devido à competição global e complexidade tecnológica, gerando um entendimento de necessidade de complementaridade entre as duas abordagens, seja a de propriedade como a de trocas sociais (MADHOK, 1995).

Dessa forma, como já foi dito acima, é possível perceber vantagens também nas cooperações, pois estas poderão agilizar o processo de internacionalização da empresa uma vez que é utilizado da experiência e conhecimentos do grupo. Seja através de parcerias ou aquisições, por exemplo, (SILVA, 2013).

2.5 RAZÕES PARA ADOTAR UMA ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Uma das críticas também dirigidas ao modelo refere-se ao fato dele não explicar bem o que motiva as empresas a internacionalizar-se (ANDERSEN, 1993).

Alguns autores definem algumas motivações que levam as empresas a buscarem o mercado internacional. Primeiramente é importante entender o que é uma Estratégia Internacional, “é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local”. E um dos principais motivos para adoção da estratégia de internacionalização, é o potencial de gerar novas oportunidades propostas pelos mercados internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 211).

Quando as empresas buscam o crescimento, inicialmente, começam este processo no mercado doméstico, para só então voltar-se para o mercado internacional, mediante o

esgotamento de opções no local. No caso brasileiro, nas duas últimas décadas, as baixas nas taxas de crescimento do PIB, incentivaram as empresas a buscarem oportunidades fora do seu país de origem (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Sendo o sugerido pelo modelo Uppsala, onde as empresas internacionalizam-se em decorrência da saturação do mercado doméstico. Porém não é algo planejado e deliberado, mas sim fruto de um processo seqüencial e incremental, onde através do conhecimento obtido, comprometem-se mais recursos ao mercado externo (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010). No caso do Brasil, as empresas estão partindo para o mercado externo, mediante a saturação do mercado doméstico, de forma reativa, porém é possível perceber também, o interesse de empresas na sua internacionalização através das suas atividades dirigidas para mercados externos, numa atitude mais proativa (CYRINO; BARCELLOS, 2006; SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

Outro fator contributivo é que as empresas precisam buscar os recursos necessários para a continuidade das suas operações, o que faz muitas empresas transferirem suas operações para países onde os custos de produção sejam menores. A pressão para que se tenha uma integração global das operações das empresas, mediante a demanda universal por produtos, como é o caso de alguns produtos e *commodities*, acontece devido ao fato das nações estarem com estilos de vida semelhantes, influenciado também pelos meios de comunicação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 212).

Com isso, é possível que as empresas obtenham alguns benefícios, como no caso das empresas de manufatura conseguir economias de escala ao expandir seus negócios para os mercados internacionais. Para se obter economias de escala melhores, empresas que são capazes de padronizar seus produtos, utilizando as mesmas formas de instalação para a produção, deverão adentrar em mercados externos, coordenando as suas operações e obtendo melhores resultados com isso. Outro benefício, poderá se dá diante das vantagens de localização que poderão ser obtidas, ou seja, adentrar em países que lhe ofereçam vantagem em relação ao menor custo com mão-de-obra, energia, suprimentos, outros recursos naturais e até clientes, podendo reduzir, conseqüentemente, os custos das mercadorias produzidas. As questões culturais podem influenciar positivamente ou não a organização, pois, caso haja uma boa relação entre as culturas entre empresa-mercado, a responsabilidade da qualidade de ser estrangeiro diminuirá. Os retornos sobre investimentos, principalmente quando há investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e equipamentos, são melhores alcançados em mercados grandes, tendendo a internacionalização dessas indústrias (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2007, p. 213-214). No caso da obtenção de mão-de-obra barata, não é fator primordial para as empresas brasileiras expandirem seus negócios para os mercados externos, pois esse fator já é encontrado no mercado doméstico (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

A internacionalização das empresas pode acontecer em decorrência da competitividade global no país de origem, fazendo com que estas se expandam além fronteiras. Dunning (*apud* CYRINO; BARCELLOS, 2006), listou 4 principais razões econômicas, são elas: a busca por novos mercados, a busca por fontes de recursos, a ênfase dada na eficiência dos mercados internacionais, e a procura por ativos estratégicos. Outro motivo é a que se refere à intencionalidade dos gestores em internacionalizar, podendo ocorrer de forma reativa, quando o fenômeno se dá pelo encerramento das opções no mercado local, ou proativa, quando a internacionalização é procurada e implementada como estratégia de crescimento, e forma intencional (CYRINO; BARCELLOS, 2006). O Quadro 2.1, sintetiza melhor as principais razões com ênfase estratégica.

Quadro 2.1- Principais razões para uma empresa internacionalizar-se

Principais Razões	Motivação Reativa	Motivação Proativa
Atratividade exercida pelos mercados internacionais	<ul style="list-style-type: none"> Saturação e baixo crescimento do mercado brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> Busca contínua de oportunidades em mercados mais desenvolvidos Ascensão planejada na curva de valor Acompanhamento dos clientes globais
Melhor posicionamento competitivo	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da intensidade competitiva por parte dos concorrentes domésticos e internacionais no mercado brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> Antecipação aos movimentos competitivos nos mercados mais lucrativos dos concorrentes internacionais
Gestão de riscos, arbitragem e barreiras institucionais	<ul style="list-style-type: none"> Aproveitamento de diferenciais de câmbio e de custos de fatores, de regimes tributários, e de incentivos governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> Redução de risco do portfólio de negócios internacionais Tirar proveito das barreiras protecionistas e dos vazios institucionais dos países

Continua

Continuação do Quadro 2.1

Principais Razões	Motivação Reativa	Motivação Proativa
Competitividade em custos	<ul style="list-style-type: none"> Alavancagem das vantagens comparativas da base brasileira, como custos de fatores, escala, integração vertical 	<ul style="list-style-type: none"> Relocação para outros países, que permitem o acesso a recursos com custos competitivos
Busca de ativos estratégicos complementares nos mercados internacionais	<ul style="list-style-type: none"> Acesso a ativos e fatores estratégicos a partir do Brasil (capitais internacionais, tecnologias) 	<ul style="list-style-type: none"> Reconfiguração da cadeia produtiva, de maneira que faça maior uso das vantagens locais de diversos países
Intento estratégico dos dirigentes e fundadores	<ul style="list-style-type: none"> A internacionalização é uma opção estratégica avaliada pragmaticamente 	<ul style="list-style-type: none"> A internacionalização está no DNA da empresa, por conta de valores e crenças dos fundadores ou dirigentes

Fonte: CYRINO, A.B.; PENIDO, E.; TANURE, B. (2005)

De forma ainda mais ativa ou proativa, é o caso das empresas *Born globals*, que são as empresas que já nascem globais. Um estudo voltado para esse tema é o de Correia (2012).

2.6 INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Como dito anteriormente, uma estratégia internacional, segundo Hitt *et al.* (2008, p. 211) é “aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local”.

Segundo Porter (2005), na década de 1970, houve um crescente aparecimento de indústrias globais ou multinacionais, onde se estimava um crescimento ainda maior no decorrer dos anos. Tais investimentos tanto internos quanto externos mudaram a posição estratégica das empresas para uma posição global. Os gestores precisam considerar na sua gestão a existência da concorrência global como uma realidade. Mas há uma considerável diferença entre competir no mercado doméstico e competir a nível internacional, interferindo no desenvolvimento de estratégias competitivas internacionais, como por exemplo, as diferenças culturais entre países com relação ao fator custo; as circunstâncias diferentes em mercados externos; funções diferentes dos governos estrangeiros e diferenças em metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.

No entanto, Porter (2005), afirma que os fatores estruturais e as forças de mercado operantes nas indústrias globais são as mesmas das indústrias que atuam em mercados

domésticos. Essas forças de mercado que dirigem a concorrência nas indústrias, são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Sendo a meta da estratégia competitiva, fazer com que a indústria encontre uma posição onde ela melhor possa se defender dessas forças competitivas ou utilizá-las a seu favor. E para uma maior compreensão e desenvolvimento de uma estratégia efetiva é necessário analisar as fontes de cada uma dessas forças, colocando em evidência os pontos fortes e fracos da empresa. Essa análise estrutural é de fundamental importância para a realização de uma estratégia competitiva, inclusive global.

Uma indústria ao tornar-se global, espera algumas vantagens, como já explicitadas anteriormente e que Porter (2005), afirma ser: vantagem comparativa, aquelas referentes ao fator custo e qualidade aplicada ao produto; economias de escala, que é a produção centralizada e com concorrência global, obtendo vantagens em custos; diferenciação do produto, quando a concorrência global dá a empresa vantagens favorecendo a sua reputação; e o caráter de bem público da tecnologia, quando um produto ou serviço pode ter sua fabricação móvel.

Porter (1990) entende que o escopo competitivo pode interferir positivamente na vantagem competitiva, a variedade de países que uma empresa compete, se daria como escopo geográfico. Esse escopo explica que as empresas podem coordenar suas atividades para que atenda diversos países. As inter-relações geográficas podem contribuir para a vantagem competitiva de uma empresa, principalmente se a coordenação das atividades de valor, reduzir custos ou favorecer a diferenciação do seu produto ou serviço.

A internacionalização é tida como um ato empreendedor. E a acumulação de competências no mercado doméstico faz com que as empresas conquistem diferenciais competitivos (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Os Estudos de Cyrino e Barcellos reconhecem algumas estratégias que podem ser tomadas pelas empresas que desejam adentrar em mercados estrangeiros, são elas: a estratégia exportadora, é aquela onde a empresa através da via comercial, manda seus produtos para outro país e uma parcela significativa das suas receitas deverá vir deste, com o tempo atuando em tais mercados, a empresa tenderá a ganhar experiência e começar a oferecer serviços complementares aos consumidores de tais países. A estratégia multinacional ou multidoméstica é quando a empresa investe em outros países transferindo partes das atividades da sua cadeia de valor, seja *marketing*, vendas, produção e etc, havendo com isso, um comprometimento maior com o mercado internacional, é quando a

empresa se adapta as exigências locais para que possa responder da melhor forma a cada mercado. Essa estratégia é mais utilizada quando as preferências dos consumidores variam de país para país, sendo a concorrência mais local. Já quando a concorrência se dá em nível global, significa, geralmente, que os produtos podem ser padronizados, facilitando o processo de coordenação e integração das atividades, com pouca autonomia para respostas locais, esta é a estratégia global.

Uma estratégia transnacional, para Hitt et al. (2008, p. 211), “é uma estratégia internacional por meio da qual a empresa procura obter tanto eficiência global quanto responsividade local.” Traduz-se em uma tarefa difícil, pois requer uma “coordenação flexível”, nessa estratégia existe uma rede compartilhada, formada por fornecedores, clientes, sócios e etc, podendo se dá uma relação muito mais eficiente com as partes. Portanto, caso a empresa consiga estabelecer este tipo de estratégia, poderá obter, assim, grandes resultados.

Segundo Cyrino e Barcellos (2006), a maior parte das empresas brasileiras, apesar de já ter empresas operando nos quatro tipos de estratégias, a sua maior parte ainda possui uma estratégia exportadora. Uma explicação a esse fator está na dependência brasileira às suas vantagens comparativas difíceis de serem transferidas, dificultando o seu processo de internacionalização. Muitos se desmotivam a internacionalizar-se, pois, a maior parte de seus retornos está presente no mercado doméstico, sendo o negócio principal da empresa, embora a internacionalização tenha um potencial futuro.

Para que a expansão internacional resulte em vantagem competitiva, ela deverá ser executada corretamente. A diversificação internacional “é uma estratégia por meio da qual a empresa amplia a venda de suas mercadorias ou serviços através das fronteiras territoriais de regiões globais e países para diferentes localidades geográficas ou mercados” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 228).

A diversificação internacional deverá aumentar os retornos da empresa, à medida que a mesma aprenda a lidar com essa expansão, como já foi falado anteriormente, sobre as vantagens que as empresas poderão obter. Atrelado a isso está o desenvolvimento de novas tecnologias, centro da competitividade das empresas, importantes para a sua sobrevivência nos mercados em que atua. A diversificação internacional vem contribuir e incentivar as inovações empresariais, já que as mesmas poderão obter maiores retornos já que estarão atuando também em mais mercados, diminuindo os riscos em pesquisa e desenvolvimento. Mas é importante que se saiba que em toda ação há um risco, os principais, que podem interferir no processo de internacionalização, são os políticos e os econômicos, que poderão

contribuir ou prejudicar. O primeiro refere-se à instabilidade do governo, como em casos de países em guerra e o segundo é interdependente do primeiro, o principal risco nesse caso são as flutuações das moedas. O importante é que as empresas saibam o nível de diversificação internacional que elas podem administrar, onde o autor reforça a importância da distância psíquica, na facilitação desse processo, como também a inserção em redes como as alianças estratégicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 230-231).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde Merriam (2009) descreve como o processo que “procura descobrir e entender um fenômeno, um processo ou perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas”. Sendo descritiva e interpretativa, pois permite a interpretação dos dados obtidos e a interação construída e desenvolvida entre entrevistado e entrevistador (MILLER; FRIESEN, 1982 *apud* MARTIGNAGO, 2014).

A pesquisa é de cunho exploratório, que vem a proporcionar uma maior familiaridade com o problema em questão, tendo como objetivo o aprimoramento de ideias (GIL, 2002). E também possui caráter descritivo, pois permite segundo Gil (2002), a descrição de determinada característica ou fenômeno. Que é o realizado na empresa em estudo. A pesquisa se deu também, através de pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos. Uma vez que, boa parte dos estudos exploratórios pode ser definido através de pesquisas bibliográficas, ainda segundo o mesmo autor.

Esse estudo trata-se, portanto, de um estudo de caso, onde foram detalhados alguns objetivos, para seu amplo e detalhado conhecimento. E que consiste em “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes, e que múltiplas fontes de evidências são utilizadas” (YIN, 1984, p.23).

Foi realizada entrevista semi-estruturada, com o Diretor Presidente com alta experiência no que tange ao processo de internacionalização da empresa. Onde se realizou uma gravação da entrevista para uma melhor análise posterior, mediante autorização do entrevistado. Uma entrevista semi-estruturada pode ser considerada como questionamentos básicos baseados na teoria estudada e em hipóteses, tais questionamentos poderiam gerar novas hipóteses através das respostas obtidas pelo entrevistado (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Já para Manzini (1990/1991, p. 154) a entrevista semi-estruturada refere-se à confecção de um roteiro com perguntas principais e questões complementares inerentes às circunstâncias do momento da entrevista, onde o autor afirma ser uma forma mais livre de obter informações, sem uma forma padronizada de alternativas.

O roteiro de entrevistas encontra-se no final deste trabalho de pesquisa, no apêndice.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PRODUTIVO

As informações referentes a esta parte do trabalho, foram retiradas do Perfil de Louças Sanitárias e de Mesa (2009).

O segmento Industrial de louças sanitárias, que caracteriza a empresa em estudo, faz parte do setor cerâmico, mais precisamente o de cerâmica branca, fazendo parte do ramo de produtos de minerais não-metálicos da Indústria de Transformação, compondo o complexo da construção civil. Diferentemente de outros segmentos do mesmo setor, as indústrias de louças sanitárias, não dispõem de informações detalhadas oficiais, como é o caso de revistas especializadas e representações comerciais, tendo as informações do segmento advindas de outros meios, tais como: relatórios técnicos, sites da internet relacionados ao setor, publicações em periódicos e eventos e etc. Tanto para o mercado local quanto internacional, a indústria de sanitárias, internacionalmente, compõe um mercado oligopolizado, formado por uma dezena, em média, de empresas multinacionais, que integram uma cadeia produtiva globalizada. Com plantas industriais de produção em escala, acompanhadas de fornecedores de insumos minerais (matérias-primas natural e sintética) e de bens de capital. Tais fornecedores, também se constituem, em grande parte, de empresas multinacionais. Mas, apesar deste mercado oligopolizado, é possível encontrar também, indústrias de pequeno e médio porte, de forma incipiente, no Brasil. Que vem a atender um público de baixa renda, com a fabricação de produtos mais simples.

No Brasil, encontra-se um dos maiores produtores mundiais de louça sanitária, predominando indústrias de médio a grande porte. O ápice da produção de louças sanitárias se deu no ano de 1960, quando a produção foi de 2 milhões de peças para mais de 20 milhões de peças de louças sanitárias. Houve um aumento da taxa média anual de produção, superior a 15% entre os anos de 2006 e 2008, passando de 16 a 21 milhões de peças grandes, superando as expectativas, tudo isso impulsionado pelo mercado interno, enquanto o externo, através das exportações, foi afetado, caindo de 20% para 10% da produção nacional.

Inicialmente, a produção de louças sanitárias se concentrava na região sudeste no principal *cluster* de cerâmicas de sanitários. Porém, na última década houve uma descentralização das indústrias, distribuindo para nove Estados, um desses, é Pernambuco. As empresas líderes de mercado dentro deste ramo são a Deca, empresa nacional e o grupo Roca, que é estrangeira.

Estimativas, conferem que em 2008, a indústria de sanitários, introduziu cerca de 7.500 postos de trabalho, entre funcionários de nível fundamental, médio e superior.

As principais matérias-primas minerais utilizadas pelo segmento são: argila, caulim e fundentes, sendo muitos destes substituídos por componentes mais baratos. A projeção do consumo interno, para 2030, é de 31,7 milhões de peças, isso em um cenário frágil, enquanto numa perspectiva de um cenário mais virtuoso, espera-se 51,4 milhões de peças. Enquanto para o consumo externo o Brasil tem condições de retornar ao seu patamar histórico (20% da produção brasileira total), podendo as vendas chegar a 13,5 milhões de peças, para 2030.

O setor produtivo, mediante a necessidade de manter-se competitivo no mercado, vem implementando melhorias, adquirindo equipamentos e tecnologias para a produção e seus processos, atendendo também as normas ISO. Já que o processo industrial deste segmento é dominado por tecnologia madura e o mercado doméstico encontra-se bastante competitivo e objetivando ampliar a sua participação no mercado internacional. O potencial para atrair novos investimentos no setor está nas regiões que possuem diferenciais competitivos, tais como: mercado regional com demanda reprimida, ocorrência de jazidas de matérias-primas minerais de alta qualidade, existência de fornecedores qualificados de matérias-primas minerais, disponibilidade de fontes energéticas, em especial de gás natural, e uma infraestrutura adequada à exportação.

A especialização produtiva do segmento é fabricação de: bacias, caixas d'águas, bidê, lavatórios, colunas, mictórios, tanques de lavar roupas e acessórios.

A origem das indústrias sanitárias no Brasil surgiu em 1920, com a fusão de duas empresas, uma produzia potes e panelas de barros e outra fabricava louças de mesa. O mercado, anteriormente, era abastecido pela Europa. Então, na década de 1970 com a alta na construção civil, surgiu novas unidades fabris espalhadas por diversos Estados, hoje, ao todo, totalizam-se 20 unidades fabris, distribuídos em 8 Estados.

Quadro 3.1- Empresas de Louça Sanitária no Brasil

ESTADOS	UNIDADES/ CIDADES	EMPRESA
Ceará	1 em Fortaleza	Santa Luzia
Paraíba	2 em João Pessoa	Santa Aliança, Elizabeth
Pernambuco	1 em Recife	Celite
	1 em Caruaru	Luzarte
	1 em Cabo de Sto. Agostinho	Monte Carlo
Espírito Santo	1 em Vitória	Logasa
Minas Gerais	1 em Santa Luzia	Celite
	2 em Andradas	Icasa, Fiori
	1 em Poços de caldas	Togni
	1 em Araxá	Santa Clara
Rio de Janeiro	1 em Nova Iguaçu	Ideal Standard
São Paulo	4 em Jundiaí	Deca 1 e 2, Ideal Standard, Incepa
	1 em Taubaté	Hervy
	1 em Itupeva	Idt Banheiras
Rio Grande do Sul	1 em São Leopoldo	Deca

Fonte: Perfil de Louças sanitárias e de mesa (2009)

O consumo de louças sanitárias tem relação direta com o desempenho da construção civil. Dessa forma, pode-se deduzir que uma baixa na Indústria da construção civil, poderia afetar diretamente a Indústria de cerâmicas, fato tal, que está ocorrendo na atualidade, devido à crise econômica com que se depara o país. Dessa forma, o setor imobiliário é atingido e boa parte dos elos que fazem parte dessa cadeia também são, por consequência.

O mercado interno consegue consumir boa parte do que é produzido pelas indústrias de cerâmica, estimando-se uma absorção pelo mercado local correspondendo a 90% do total em 2008, tanto produtos convencionais, quanto de luxo. Em relação ao comportamento da indústria, no futuro, espera-se que haja um aumento no consumo, tanto no mercado doméstico, quanto internacional. Por outro lado, o setor avalia que há louças no mercado externo, com preços muito baixos, o que apresenta uma barreira de entrada a produtos estrangeiros, sobretudo os mais comuns.

E, mesmo havendo produtos alternativos, a grande versatilidade dos materiais cerâmicos, e seu desempenho técnico, garantem ao Brasil localmente e internacionalmente, um mercado consolidado.

É importante, pois, continuar investindo em políticas públicas e dando suporte à construção civil, que trará, certamente, benefícios no que tange a competitividade do setor, bem como facilitará a inserção da Indústria no mercado externo (PERFIL DE LOUÇAS

SANITÁRIAS E DE MESA, 2009). Estimativas para o setor, levantados pelo Perfil de louças sanitárias e de mesa (2009), apresenta um aumento da mão-de-obra para o setor, entre os anos de 2010 a 2030, com uma atenção para a capacitação profissional para a área de produção, sendo propício para profissionais com curso superior e técnico, contribuindo para ganhos competitivos posteriores. Mas também devido à automação e do avanço dos processos de controle fabris, faz-se necessário o treinamento de mão-de-obra nos níveis médio e fundamental, também.

3.1.1 Caracterização da Empresa em Estudo

As informações obtidas para a produção desta parte do trabalho têm como fonte a: Empresa Estudo de Caso (2016).

A empresa em estudo faz parte de um grupo que se destaca pela produção de louças sanitárias. Teve sua fundação na cidade de Caruaru-PE em 1960 e inicialmente produzia cerâmica artística para atender ao mercado regional. Sendo percebida e reconhecida por seus produtos de qualidade, a empresa começou a atender outros mercados em 1976, aumentando a sua capacidade de produção, comercializando e consolidando-se em todo o Brasil, com frota própria.

Em 1995, a empresa decide por diversificar o seguimento e mudar a sua linha de produtos, passando a produzir e comercializar louças sanitárias. Neste mesmo ano, forma-se o Grupo, com o surgimento de duas novas empresas, uma que produz pias e tanques em mármore sintético e caixas de água em fibras de vidro e a outra é uma Indústria de espumas, colchões e móveis tubular, dando origem assim, ao Grupo.

Em 2001, inaugura-se a sua nova planta passando a produzir 200 mil peças de louça sanitária ao mês. O Grupo possui 36 mil m² de área construída, cerca de 1200 funcionários, com produção de 200 mil peças ao mês, que totaliza 2,4 milhões de peças anualmente, e com uma frota própria de 146 veículos que atendem o mercado nacional e internacional. Estando consolidada nestes mercados como empresa destaque no segmento. Tem como Missão: “buscar constantemente tecnologias inovadoras elevando a qualidade de seus produtos e serviços para assim manter a satisfação dos seus clientes e colaboradores.” E Visão: “se tornar a maior empresa em produção e distribuição de louças sanitárias e seus segmentos.” E seus valores se constituem em: “integridade, valorização humana, comprometimento, ética, respeito e liderança.”

A empresa possui também tecnologias sustentáveis para produzir produtos com selo ecológico, tendo em uma de suas linhas de louça sanitária um dos seus diferenciais pela economia com água que o produto possui, demonstrando a preocupação com o planeta.

O Grupo não possui muitas informações detalhadas sobre seus processos e atuações, mediante a necessidade de preservação dos seus diferenciais como vantagem competitiva.

CAPITULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta parte do trabalho visa analisar os aspectos considerados nos objetivos da pesquisa, visando um esclarecimento dos fatos em comparação as teorias e concepções dos diversos autores expostos no referencial teórico e do contexto atual pelo qual está passando a empresa no seu ambiente interno e externo. Desse modo, as respostas a serem analisadas, são as seguintes: descrever e analisar as etapas do processo de internacionalização da empresa em estudo; identificar sua relação com a teoria comportamental de Uppsala; identificar as principais dificuldades encontradas pela empresa e os benefícios, para então partir para as conclusões deste estudo de caso.

Tendo em vista o exposto, segue as análises obtidas para os objetivos deste estudo, de acordo com as informações obtidas e descritas pelos diversos autores no referencial teórico.

4.1 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

Como explicado ao Diretor Presidente no momento da entrevista, o processo de internacionalização é considerado essencial para o desenvolvimento das empresas quando bem alinhado as estratégias da mesma, uma vez que os riscos deste investimento acabam por serem altos, já que o mercado doméstico tende a absorver boa parte da produção dos produtos deste setor e tal decisão de internacionalização envolve um maior comprometimento de recursos da empresa com o mercado externo, tornando altos os riscos da empresa em internacionalizar-se (ALONSO *et al*, 2010).

Foi possível observar que o modelo Uppsala, dentro da teoria comportamental, é o que melhor se encaixa ao processo de internacionalização da Indústria de louças sanitárias em estudo.

Foram analisados na entrevista, através de um questionário norteador, alguns aspectos que caracterizam o processo de internacionalização.

No que diz respeito ao **modo de entrada**, Johanson e Wiedersheim- Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), afirmam que o modo de entrada de uma empresa no mercado externo se dá de forma gradual e incremental, em passos sequenciais, seguindo em uma cadeia de estabelecimento, onde a partir do conhecimento adquirido com a experiência no mercado externo, é que se poderá haver um maior comprometimento em termos de recursos; tendo como primeiro passo nessa cadeia, a atividade não regular de exportação, onde a

empresa começará a obter conhecimento sobre o mercado em seus mais variados aspectos. Como não possui um comprometimento com a exportação, esta se faz através de eventuais pedidos de clientes, onde a empresa pode se prontificar em atendê-los.

A empresa em estudo começou suas atividades e trajetória de exportação, obedecendo ao primeiro estágio desse processo, considerado por Johanson; Wiedersheim-Paul (1975); Johanson; Vahlne (1977), como atividades não regulares de exportação. Inicialmente, na aquisição da empresa pelo atual proprietário em 1977, a empresa atendia apenas o mercado local que absorvia boa parte da produção. Só em 1998 é que começaram com as exportações, através inicialmente, da procura pelos mercados externos, dos produtos da empresa, recebendo consulta de diversos países e solicitações de preços, iniciando com isso todas as negociações.

Com a primeira experiência de exportação nos mercados internacionais, a empresa pôde perceber e identificar a **oportunidade** de crescimento através destes mercados, onde viram que poderiam expandir as suas vendas, uma vez que perceberam os mercados abertos e com certa carência pelos produtos fabricados pela empresa, na época. Podendo ser considerado como principal **evento crítico** para o início desse processo. Percebe-se então, uma ação voltada aos mercados internacionais, de forma incremental, sequencial e não algo deliberado e planejado, pois não fazia parte das intenções da empresa exportar inicialmente, acontecendo apenas após o surgimento da oportunidade, adotando com isso, uma postura reativa.

Condizendo com a literatura exposta, onde, um dos principais motivos para adoção da estratégia de internacionalização, é o potencial de gerar novas oportunidades propostas pelos mercados internacionais, tendo em vista que uma Estratégia Internacional “é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 211). E também de acordo com o sugerido pelo modelo Uppsala, onde as empresas internacionalizam-se em decorrência da saturação do mercado doméstico. Porém, não é algo planejado e deliberado, mas sim fruto de um processo sequencial e incremental (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010). Como acontece com a maior parte das empresas brasileiras, tomando uma atitude reativa frente aos mercados externos, mediante saturação do local ou apenas pelo surgimento da oportunidade no exterior, como apresentado nos estudos de Cyrino e Barcellos (2006) e Soto; Alves; Bulé (2014).

Ainda no que tange a **oportunidade**, a empresa além de ter identificado a oportunidade de aumentar suas vendas no mercado externo, viu a oportunidade também de

melhorar a sua tecnologia e a qualidade dos seus produtos, mediante as diversas exigências em termos de normas que o mercado internacional acaba por exigir, bem como, para manter sua competitividade nestes mercados.

É como relata a literatura, aonde a diversificação internacional vem contribuir e incentivar as inovações empresariais, já que as mesmas poderão obter maiores retornos já que estarão atuando também em mais mercados, diminuindo os riscos em pesquisa e desenvolvimento (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 230-231).

A empresa hoje, porém, mediante a crise econômica, encontra-se desmotivada em relação às oportunidades atuais com a exportação, mas não só devido à crise, mas também mediante a competitividade globalizada principalmente de países como Índia e China, que ameaçam tanto o mercado local quanto internacional, o que vem tornando esse processo, incerto para a organização. Como são relatados nos trechos da entrevista que se seguem:

“... todo dia é um desafio e principalmente nessa época que a gente está vivendo, atualmente está terrível para se administrar, nossas vendas caíram 53% a inadimplência subiu mais de 200%, terrível, terrível.”

“... mas também o mercado lá fora ataca todos esses países, então tem muita coisa entrando da China, inclusive entrando até no Brasil, os produtos chineses, no ramo nosso..., ela (a China) conseguiu entrar nos EUA, ela conseguiu entrar na América latina, ela consegue entrar na Europa em todo lugar e principalmente aqui.”

O diretor informou que as vendas atualmente não acontecem mais para a Europa e Estados Unidos, apenas para alguns países da América latina e ele relata o quão difícil é competir com países como Índia e China e lidar com seus concorrentes, tanto no mercado doméstico, quanto internacional.

“... veja bem, a exportação no momento, como o nosso país está passando por uma dificuldade muito grande lá na Europa também a dificuldade já vem de anos, pra você ter uma idéia a nossa venda tanto na Europa quanto nos EUA, a gente já não vende desde 2008, então tem quase 8 anos sem vendas.”

“... mas mesmo assim devido aos encargos, que eles não têm, eles (os chineses) conseguem colocar às vezes a louça, quando o dólar tá mais baixo do que está atualmente, aí eles entram no país e com isso atrapalha nossas negociações lá fora e também internamente, a gente perdeu uma boa fatia do mercado no Brasil por essa aquisição dessa louça chinesa.”

A concorrência Chinesa e também Indiana, segundo o entrevistado, tem complicado as transações comerciais, devido aos encargos sociais e tributários que são menores do que no Brasil, dessa forma, eles conseguem ainda enviar para outros países como o Paraguai que também possui encargos menores que no Brasil, e este ainda consegue enviar para o Brasil com preços menores do que os produtos locais, *“então eles tem lá essa carga tributária lá que*

eu não sei como eles fazem ou se não fazem e conseguem ainda mandar para o Brasil.”

Logo as perspectivas atuais de crescimento e comprometimento com o mercado externo se mostram tímidas para a empresa devido ao momento pelo qual está passando o país, e a incerteza diante dessa situação “... *então tá a mesma coisa, o que a gente tá passando aqui no nosso mercado interno, nós já vínhamos sentindo já isso há anos na parte exterior... tá muito incerto o mercado, nós estamos vivendo o momento.*” No entanto, a empresa continua investindo nas exportações, pois reconhece a importância de continuar se desenvolvendo, inovando e melhorando seus processos e produtos, para manter-se competitivo no mercado. Se não, podem ser rapidamente substituídos. Além das exportações incentivarem a uma maior produção da empresa, ajudando na redução de custos, através de ganhos com economia de escala.

Quando perguntado se houve redução na produção devido à crise, o entrevistado respondeu o exposto abaixo:

“... Nós não diminuimos em nada a nossa produção, porque a única maneira de se permanecer no mercado hoje é continuar com a produção acelerada pra baixar nosso custo de produção pra ter competitividade com os nossos concorrentes, se eu for diminuir minha produção tem coisas que a gente consegue reduzir na diminuição da produção, mas têm outras que não, que eleva nossos custos aqui.”

Mas reconheceu os problemas gerados com a produção acelerada, sem o escoamento necessário, onde informou que em consequência acaba ficando com bastante produto em estoque, e cada vez mais sem espaço para estocá-los. Onde relata que não sabe até quando irá conseguir lidar com isso. Já que tem mais do que o capital de giro da empresa estocado, e precisa pegar linhas de crédito para manter a empresa, não sabendo até quando isso será viável.

Essa situação condiz com os dados divulgados por outros autores, onde o Brasil tem apresentado uma queda nas vendas externas, e que apesar do aumento de empresas exportadoras, a receita obtida por estas empresas teve uma baixa considerável (COMEX, 2016). Assim como, as exportações do Nordeste (AGÊNCIA PRODETEC, 2016). A diminuição da demanda dos produtos chineses, principalmente pelos produtos básicos, aqui do Brasil, tem contribuído, também, para esta redução (GHELFI, 2016). Empresas que dependem muito do mercado nacional, como é o caso da empresa em estudo, foram enfraquecidas mediante a recessão econômica, a variação cambial também acabou por prejudicar algumas empresas exportadoras (MACHADO, 2016). Tais fatores se somam aos anteriores para explicar a diminuição da receita de algumas empresas brasileiras exportadoras,

como é o caso da Indústria de Louças sanitárias em análise.

Esse processo de incerteza em relação aos mercados mediante a situação econômica do país tanto localmente quanto internacionalmente é considerado como um **obstáculo** que interfere no processo de internacionalização, pois são caracterizados como riscos econômicos, os quais a organização em estudo está sujeita (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 230-231).

Isso se constata também, pois o compromisso com o mercado externo, em vez de aumentar poderá diminuir, caso não se encontre aspectos favoráveis (JOHANSON; WIEDERSHEIN- PAUL, 1975), apesar do modelo de Uppsala considerar aspectos sempre favoráveis, recebendo, inclusive, muitas críticas por este motivo. Segundo Reid (*apud* HEMAIS; HILAL, 2001), o modelo é muito determinista e geral, não considerando que o crescimento organizacional, irá depender do contexto no qual esteja inserido, e que os recursos e as oportunidades são heterogêneos, podendo ocasionar resultados diferentes para cada organização.

No que diz respeito à **escolha dos mercados** para exportar, o Diretor relata:

“...começamos a fazer exportação para alguns países, começamos na América latina: Paraguai, Bolívia, Colômbia e depois entramos na parte da Europa onde fizemos Portugal, Espanha, cabo verde, exportamos também pra Cuba e Estados Unidos. E começamos essa exportação em meados de 1998 (América latina) e 2003 a 2004 que expandiu para a Europa, Estados Unidos”.

É possível observar através do relato do diretor, que a empresa começou a exportar para mercados mais próximos do Brasil, como é o caso dos países da América Latina: Paraguai, Bolívia e Colômbia, através de agentes e que só depois de um tempo é que começou a adentrar em mercados mais distantes, demonstrando um processo gradual e incremental dentro do processo de internacionalização.

O que leva a concepção da distância psíquica do modelo Uppsala, que diz que os países tendem a começar o seu processo de internacionalização, com as exportações, pelos países mais próximos e semelhantes ao seu, devido à proximidade cultural, de idioma, da economia, política e etc. O que facilita esse processo, onde através da experiência nesses mercados mais próximos e a obtenção de conhecimento, e a conseqüente diminuição das incertezas, dentro de um processo gradual é que seria possível partir para mercados mais distantes psiquicamente (ROCHA; ALMEIDA, 2016; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Hoje a empresa só exporta para o Paraguai, Bolívia e Colômbia, no que diz respeito aos países estrangeiros. Mas, fala também que já realizou suas exportações para a Argentina e

Chile, e reitera que os mercados lá fora atendem também todos esses países, inclusive o Brasil, apesar das louças brasileiras serem uma das mais baratas. Porém, segundo o Diretor, os encargos sociais dos países competidores, são baixos comparados aos do Brasil, o que acaba por tirar a empresa em estudo de alguns mercados. O entrevistado ainda alerta que não é um privilégio apenas das louças sanitárias, mas que está generalizado em muitos segmentos no Brasil, que vem sofrendo ameaças dos produtos dos mercados externos.

Hoje, com a experiência e conhecimentos necessários da maioria dos mercados externos, a empresa em estudo não se limita mais a mercados próximos, já que conhece todas as exigências internacionais e como fazer para adentrar em tais mercados, tendo a maior parte das barreiras ultrapassadas. A empresa exporta para os países que possuem necessidade de seus produtos independentemente do seu espaço geográfico, como relatado a seguir:

“...então a gente trabalha de acordo com a necessidade de cada um, não é que eu escolha um país pra vender e sim a carência de cada um naquele momento... hoje os portos ficam pertinhos e nossos caminhões levam aqui na divisa do porto seco... hoje se trata tudo por telefone ou por e-mail... quem vai trafegar é o navio e o nosso caminhão, tanto faz entregar no porto seco ali em Corumbá, como também Uruguaiana (rio grande do sul).”

Com o conhecimento adquirido surgem novas condições para a percepção de oportunidades e ameaças e melhores formas de se aplicar os seus recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O diretor presidente informou que alguns países são mais exigentes que outros, mas uma vez possuindo o conhecimento de todas as normas exigidas, tanto faz mandar para Europa ou Estados Unidos, as peças serão enviadas de acordo com o que foi solicitado, demonstrando com isso a **flexibilidade** desenvolvida com o processo de internacionalização, levando a empresa a inovar-se, bem como adaptar seus processos as diversas exigências, tendo respostas rápidas, para não perder espaço no mercado altamente competitivo no qual ela se encontra. Como relatado a seguir:

“... tem normas em cada país da descarga do vaso, então às vezes você pra cada país você tem que ter uma legislação pra o funcionamento, a funcionabilidade do vaso, só isso, mas depois que a gente tem as normas, tanto faz fabricar pra Europa, como estados unidos, cada um tem uma norma a gente manda de acordo com as normas de cada país.”
“... você muda todo dia, tem que ter capacidade de resposta rápida.”

O que vai de acordo com a teoria apresentada, onde, dentre outras coisas, deverá ser também considerado os novos fatores estruturais de sucesso, para um processo de internacionalização bem sucedido, como é o caso da flexibilidade, velocidade, capacidade de

inovação e integração e de obter informações (McMILLAN, 2002).

A empresa também possui certificados dos produtos que os qualifica como capacitados para exportar para qualquer lugar, tanto para o mercado local, quanto internacional.

A estratégia de internacionalização, nessa perspectiva, poderia ser considerada como um tipo de estratégia de diversificação (BARNEY, 2011). E tal diversificação, acaba por ampliar o ciclo de vida dos produtos, proporcionando e incentivando a inovação objetivando com isso, retornos acima do esperado (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2007, p. 211).

Atualmente, com o **conhecimento de mercado** já consolidado em quase todos os continentes pelos quais a Indústria de Louças Sanitárias em estudo perpassou, a mesma ao retornar aos mercados para os quais já exportava, poderá partir para outra etapa da cadeia de estabelecimento, que não seja a exportação, já que possui menos incertezas e conhecimento desses mercados com a experiência através da exportação que teve. Avançando de forma gradual nos mercados.

Como representado na teoria, onde quanto mais conhecimento e mais experiências nos mercados internacionais, maiores serão os comprometimentos de recursos nestes e em novos. Esse processo sequencial é chamado pelos autores Johanson e Vahlne (1977), de cadeia de estabelecimento. E mesmo que pareça um processo lento, uma aceleração pode ocorrer a depender do tamanho da empresa, do seu conhecimento e experiência nos mercados semelhantes, dentre outros fatores (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Condizendo também com o caso apresentado pelo Diretor na entrevista, que já pensa em montar subsidiárias de vendas em mercados como Europa e Estados Unidos, assim que as condições financeiras melhorarem no país, passando então para a etapa da instalação de subsidiárias de vendas, considerada a penúltima na cadeia de estabelecimento, uma vez que já conhece esses mercados através de exportações anteriores.

“... estamos para montar um escritório de vendas, um na Europa, que agora começou as consultas novamente e também nos EUA, mas devido a essa crise, que estamos passando aqui, são investimentos que você não pode ter um retorno de imediato e eu estou levando em banho maria, segurando um pouquinho.”

Ainda em relação ao **conhecimento do mercado**, o Diretor diz já ter conhecido boa parte deles o que facilita também os comprometimentos com os mesmos. Foi relatado também que a empresa e seus gestores não participaram e nem participam de feiras ou programas de divulgação no exterior, realizando este tipo de ação apenas no mercado interno, onde segundo o entrevistado, também atraem muitos compradores internos e externos. Proporcionando o

conhecimento e a interação com diversos agentes que ajudam a empresa nas suas comercializações com o exterior, onde um agente pode tomar conhecimento da empresa por outro agente, demonstrando a importância dessas rodadas e feiras de negócios e da **rede de relacionamentos**, principalmente no início dos processos de internacionalização como foi o caso da empresa em estudo, formadas a partir desta interação, além dos clientes internacionais existentes da empresa e os agentes de exportação que a acompanhou no início dos seus processos, até que esta adquirisse o conhecimento necessário sobre os mercados. Introduzindo a questão da confiança que a empresa é capaz de construir nessas feiras, à medida que a empresa realiza parcerias, surgindo outras oportunidades através disso.

Segundo Barreto (*apud* ROCHA; ALMEIDA, 2006), as redes de relacionamento, possuem bastante relevância no processo de internacionalização das empresas, inclusive brasileiras. Sendo estas redes utilizadas não só no ingresso em mercados externos, como também, posteriormente, no decorrer do processo.

A noção sobre como as empresas entram no mercado internacional pode ser modificada com a noção de redes de relacionamento (SILVA, 2013).

As fases de internacionalização, dessa nova perspectiva, são mais breves, devido à interação na rede de relacionamentos (COVIELLO; MUNRO, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A empresa em estudo possui um departamento comercial altamente capacitado para atender as demandas dos clientes e que cuida de todas as negociações, não necessitando de intermédio dos representantes, atualmente, pois segundo o Diretor, a empresa que compra os produtos é quem se encarrega de recebê-los e distribuí-los. “...*toda a venda já é feito direto com a empresa que comercializou com a gente, ele quem vai tratar da distribuição desses produtos lá.*” Demonstrando uma segurança por parte da empresa estudo de caso, no que tange seus processos internacionais, o que a torna independente nesse processo, deixando só a nível de escolha da mesma, uma avanço no mesmo.

O **modo de atuação** da empresa hoje, se faz através das exportações, como já exposto, através do seu departamento comercial junto com as empresas de destino, sem o intermédio de representantes. A empresa possui uma frota própria de 146 carretas que realizam o transporte de todos os produtos da empresa, tanto no mercado interno, quanto nos portos e divisas para envio aos mercados externos. A empresa exporta atualmente para os mercados externos, apenas as louças sanitárias e eventualmente exportam a linha de mármore sintético, que faz parte de uma empresa paralela a que está em análise, pertencente ao Grupo Industrial

em estudo.

Esse modo de atuação da empresa através das exportações pode caracterizar a estratégia de internacionalização da empresa, como uma estratégia exportadora, que é aquela onde a empresa através da via comercial, manda seus produtos para outro país, e que com o tempo atuando em tais mercados, a empresa tenderá a ganhar experiência e começar a oferecer serviços complementares aos consumidores de tais países (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Segundo Cyrino e Barcellos (2006), a maior parte das empresas brasileiras, apesar de já ter empresas operando nos quatro tipos de estratégias, a sua maior parte ainda possui uma estratégia exportadora.

A empresa obtém toda a sua matéria-prima de jazidas próprias localizadas na região da empresa, o Nordeste, localizadas nos Estados de Pernambuco, Paraíba e Alagoas. E possui mão-de-obra barata que está presente também na região. Isso acaba tornando a empresa dependente das vantagens que obtém localmente e diminuindo seu interesse em procurar vantagens comparativas em outros mercados.

O que condiz com a literatura. Há uma dependência brasileira às suas vantagens comparativas difíceis de serem transferidas, dificultando muitas vezes o seu processo de internacionalização (CYRINO E BARCELLOS, 2006).

No caso da obtenção de mão-de-obra barata, não é fator primordial para as empresas brasileiras expandirem seus negócios para os mercados externos, pois esse fator já é encontrado no mercado doméstico (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Do ponto de vista do **papel do empreendedor**, o entrevistado como Diretor Presidente, disse não ter tido papel importante nesse processo, pois foi um processo em que ele foi aprendendo e adquirindo conhecimento através da experiência em fazer negócio. Mais um exemplo de que a empresa segue o exposto no modelo de Uppsala, reconhecendo o conhecimento e a experiência como construto do processo de internacionalização.

No entanto, apesar da modéstia apresentada pelo entrevistado, sabe-se que uma vez reconhecendo a oportunidade nos mercados externos para a aquisição de seus produtos, o empreendedor acaba por ter papel importante nesse processo. Pois através da sua capacidade, conhecimento e experiência, ele é capaz de identificar prontamente as oportunidades de mercado (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Mesmo que isso tenha acontecido de forma reativa com a empresa.

Sobre o **comprometimento com o mercado**, a indústria de louças sanitárias, atualmente, depende das operações internacionais, cerca de 2% do seu faturamento. *“hoje ela deve significar uns 2% só e nos pleiteávamos até 25% da exportação”*. Isso demonstra o já exposto nesta análise, sobre a queda nas vendas em decorrência da recessão econômica do país e da concorrência externa. O entrevistado também informou que a situação já foi mais favorável dentro do mercado interno, mas que devido às dificuldades encontradas no país, também houve uma diminuição da absorção dos produtos da empresa pelo mercado.

“... Absorvia muito bem, tanto é que desde a hora que parou as exportações de 2008, o mercado nosso ficou, foi aquecendo com esse crescimento na minha casa minha vida e com o crescimento do país, então ele absorveu toda essa parte que nós fazíamos de exportação.”

O autor ainda se refere às negociações no exterior como se fosse um relacionamento afetivo, onde faz uma analogia ao processo gradual e incremental, exposto pelo modelo Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM- Paul, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Dizendo: *“... é, uma negociação é um namoro, que até você vir firmar um casamento aí leva muito tempo”*.

Uma das **ameaças** que a empresa está sujeita no mercado, são as investidas pelos seus concorrentes, tendo como principais concorrentes no mercado externo, segundo o Diretor, alguns grupos internacionais que são donos das maiores fábricas do ramo da empresa, que é o grupo Roca que é Espanhol e o grupo Deca que é de um grupo forte que é do banco Itaú, onde acabam por absorverem a maior parte das vendas. Assim como, existem outros grupos internacionais que fizeram investimentos em outras concorrentes da empresa em estudo, como é o caso da Fiori que é de um grupo americano, tem a Eternit, que é do grupo Korona da Venezuela, que acabou por investir no Brasil.

“...então quer queira quer não, eles estão investindo aqui no Brasil também e tem a maior facilidade também de fazer algumas coisas fora, porque existem sedes em outro lugar, pra você ter uma idéia, o grupo ROCA tem em 32 países empresas... sim, tem produção, unidades fabris em todas elas.”

As principais **dificuldades** encontradas hoje pela empresa em estudo *“são sempre a questão do preço e as normas de cada país”*, apesar do entrevistado reconhecer que as exigências dos países em termos de normas específicas, ajudaram e ajudam a empresa a desenvolver melhor os seus produtos, inovando sempre e investindo em novas tecnologias, melhorando a sua qualidade, como já foi exposto, informando que além das normas e preços baixos, os mercados são muitos exigentes no que tange a qualidade de um modo geral. Mas

ele comentou também, que não há muita motivação para exportar, no momento, pois os mercados lá fora são muito mais competitivos do que os locais. Além dessa alta competitividade, tem a questão da recessão econômica, pelo qual o Brasil está passando e que está dificultando este processo. Além da entrada de louças estrangeiras sem as devidas especificações exigidas pelo Brasil e que vem ganhando espaço no mercado local.

“... ainda continua sendo o de sempre, é a questão de preço, às vezes você é traído por 2 centavos, 2 centavos pra um americano ele já bota uma gaia em você... a concorrência aumentou muito, muito, muito, principalmente mercado chinês, chinês e da Índia...a mão-de-obra lá, são escravos, se a gente fizer aqui alguma coisa assim, vai todo mundo preso.”

“... tem que ter as normas e tem países que não se preocupam muito com isso, como o Brasil mesmo tá recebendo louças que não tem nada haver com as normas daqui do Brasil, isso aí também por não ter fiscalização aqui.”

O setor avalia que há louças no mercado externo, com preços muito baixos, o que apresenta uma barreira de entrada a produtos estrangeiros, sobretudo os mais comuns (PERFIL DE LOUÇAS SANITÁRIAS E DE MESA, 2009).

Quando perguntado sobre quais são os principais **gargalos** encontrados pela empresa, que se tornam uma restrição à ampliação de seus processos de internacionalização, o Diretor reafirma: *“Tudo se chama carga tributária, o gargalo pior é a carga tributária e os encargos sociais, em nosso país são muito elevados.”* E quando questionado sobre o que a empresa faz e fez para contornar as dificuldades e gargalos existentes, ele encontrou dificuldades em responder.

“... Na época, se tinham outros custos, tudo muda, todo dia muda a empresa. Pra eu te dizer o que foi feito 10, 12 anos atrás, fica até difícil eu te dizer o que foi, porque a gente está vivenciando hoje, está administrando o momento. São dos momentos, hoje eu to com dificuldades nisso e amanhã naquilo.”

O que demonstra certo despreparo da empresa em lidar com essas dificuldades e proporem medidas de amenização desses processos, faltando uma análise maior do mercado externo, e da sua situação atual e sobre quais medidas seriam necessárias para tanto a empresa se antever aos problemas, quanto reagir a eles. Isso se mostra explicitado também na fala seguinte: *“... nós estamos vivendo o momento, ninguém faz perspectiva pra frente, porque não existe, nem se pode fazer uma projeção como se fazia antes, tem que viver o momento.”*

É necessária uma análise, de se realmente não tem como fazer uma projeção, ou ter perspectivas para o futuro, no sentido de preparo e de obtenção de informações sobre o mercado no momento e no futuro, pois tais projeções e análises são de extrema importância para a empresa, mesmo em um ambiente não propício, saber o que está fazendo e saber o que

fará até o momento que o mercado começar a apresentar perspectivas mais positivas, é importante para a empresa ir adotando estratégias adequadas a sua situação no decorrer de todo o processo, analisando o que pode ser melhorado, desenvolvendo diferenciais competitivos, para ajudar a empresa a competir com os grandes *players* globais. Sendo um tópico de sugestão.

E para uma maior compreensão e desenvolvimento de uma estratégia efetiva é necessário analisar as fontes de cada uma das forças, colocando em evidência os pontos fortes e fracos da empresa. Essa análise estrutural é de fundamental importância para a realização de uma estratégia competitiva, inclusive global (PORTER, 2005).

Mas, é possível observar que ao identificar oportunidades na Europa e Estados Unidos, identificando a carência desses mercados por uma subsidiária sua de vendas, e por já apresentar um conhecimento do mercado, já é uma forma de estar tentando driblar a concorrência e conquistar o seu espaço nesses mercados. Medidas como essa, de investimentos mediante a identificação da oportunidade, uma vez que já conhecem o mercado, devem continuar existindo por parte da empresa, porque por mais que o momento não se apresente favorável, mas as idéias já se mostram prontas para as oportunidades de mercado que vierem no decorrer desse processo.

“... há uma carência... da nossa empresa colocar esse escritório lá, ou fazer um ponto já de distribuição, pra eliminar esses atravessadores que existem nesses outros países pra gente fazer as vendas diretas lá, mas pra isso a gente tem que ter uma estrutura em cada país desse, e é exatamente essa estrutura que no momento não está sendo viável você tirar o capital de giro pra investir num negócio que você ainda fica com interrogações se vai ter resultado ou não.”

O modelo Uppsala, assume que o conhecimento de mercado é importante para identificar oportunidades e ameaças, analisando suas possíveis ações. E que esse conhecimento é adquirido através da experiência nos negócios, reduzindo com isso, a incerteza de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VALHNE, 1990).

Quando perguntando sobre como a Estratégia de Internacionalização tem se transformado em **vantagem competitiva e apresentado benefícios**, apesar de relatar em passagens anteriores que o processo contribuiu para melhorar sua tecnologia e qualidade, bem como aumentar suas vendas e ajudar no desenvolvimento da organização, competindo com os grandes *players* internacionais, contribuindo com isso para o desenvolvimento das vantagens competitivas da empresa, o entrevistado informou o seguinte:

“... depende muito do dólar, do mercado lá fora com essa concorrência que nós

estamos enfrentando, não só aqui dentro do nosso país como lá fora também, existe a competitividade, então pra gente atualmente está sendo inviável a exportação, no momento, porque a briga é muito grande e a gente não consegue acompanhar os preços internacionais que estão sendo praticados.”

Onde foi possível observar certo descontentamento mediante a concorrência internacional, que vem dificultando verdadeiramente o processo de internacionalização da empresa, ofuscando boa parte das vezes, as vantagens competitivas resultante deste processo. A empresa já possui um produto consolidado no mercado externo, tendo, apesar da concorrência e dos preços baixos, mercados para os quais exportarem, então, os diferenciais da empresa, informadas pelo Diretor, como a qualidade, velocidade, flexibilidade, além de produtos em estoque para atender as demandas de forma ágil, não podem ser negligenciados e sim constantemente melhorados e desenvolvidos.

Mas, é notado o esforço da empresa em continuar exportando, apesar do momento não propício, estando na luta com os grandes concorrentes globais, buscando aperfeiçoar seus processos e produtos frente ao mercado competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise de resultados obtidas através de entrevista e da análise documental e bibliográfica, pode-se afirmar que o objetivo geral da pesquisa, bem como os específicos, foram alcançados. A empresa escolhida foi a Indústria de Louças Sanitárias, localizada em Caruaru-PE, considerada como uma empresa de grande porte, segundo o Sebrae e com atividades de exportação. Convém ressaltar, que o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de louças sanitárias, predominando indústrias de médio e grande porte (PERFIL DE LOUÇAS SANITÁRIAS E DE MESA, 2009).

No que se refere ao objetivo geral, que é Analisar o Processo de Internacionalização de um Grupo Industrial de Louças Sanitárias, em Caruaru-PE. Os dados foram obtidos por intermédio de uma análise documental e uma entrevista semi- estruturada com o Diretor Presidente da empresa, com pleno conhecimento sobre o processo de internacionalização da mesma.

Essa entrevista teve o seu roteiro baseado no modelo Uppsala, que teve como precursores, Johanson e Vahlne (1977), que explica as atividades internacionais da empresa sob a ótica da teoria comportamental.

No que tange os objetivos específicos, foi proposto dentre outros fatores, para análise: descrever e analisar as etapas do processo de internacionalização; identificar se há associação entre o processo de internacionalização da empresa e o modelo comportamental de Uppsala; identificar as principais dificuldades e benefícios em seu processo de internacionalização.

Evidencia-se que a empresa possui elementos que corroboram com os pressupostos estabelecidos pelo modelo Uppsala. Esta verificação proporcionou o entendimento de etapas bem definidas dentro do modelo e sua aplicabilidade para o segmento industrial em estudo. Outro estudo neste mesmo segmento, também obteve resultados positivos no que se refere à aplicabilidade ao modelo comportamental. Como é o caso do estudo de Alonso, Tanaka, Junior *et al.* (2010).

A percepção sobre a permanência da empresa no estágio 2 do modelo Uppsala, remete ao fato das suas vantagens comparativas encontrarem-se no seu país de origem, mais precisamente na sua região, o que a impede de avançar para estágios posteriores de alto

comprometimento com o mercado externo, bem como, devido a incerteza econômica pelo qual passa o Brasil, tornando os investimentos mais tímidos para com as operações internacionais.

Este estudo em questão difere dos demais, por ter sido realizado em um momento pouco propício para a empresa, mediante a situação financeira pelo qual passa o Brasil e alguns países da Europa. Dessa forma, as perspectivas relacionadas ao processo de internacionalização, ganham uma óptica divergente das obtidas em períodos mais favoráveis à economia. O que acaba por ofuscar os benefícios gerados através da internacionalização das empresas, em seus processos, produtos e conseqüente crescimento. Fato que é demonstrado nos relatos do entrevistado, que apesar de reconhecer as vantagens do processo, se mostra naturalmente incomodado com a atual situação das quedas nas vendas, também em decorrência da alta competitividade das grandes empresas que também competem neste segmento.

Dentro desta perspectiva, a empresa vem apresentando, através dos relatos do Diretor, uma atitude reativa às dificuldades encontradas com as exportações no momento da pesquisa, aonde vai agindo de acordo com os resultados que forem aparecendo. O que se torna arriscado, uma vez que a empresa precisa estar sempre atenta, procurando antever-se aos problemas, estando sempre de olho nas oportunidades e ameaças que podem se apresentar a empresa. Devendo possuir uma equipe capacitada de inteligência competitiva, para uma análise adequada dos mercados, tanto interno, quanto externo, estando sempre ciente da situação atual, apesar das dificuldades que possam existir, para que estas possam adotar estratégias no decorrer do processo para amenizar a situação ou conseguir antever-se a novas ameaças.

Outro ponto dos objetivos específicos foi a identificação das principais dificuldades e benefícios advindos com o processo de internacionalização. Onde foi apontado pela empresa de forma geral, como principais dificuldades: encargos sociais e trabalhistas, competitividade dos mercados externos, crise econômica do país, carga tributária e normas específicas de cada país.

E principais benefícios: desenvolvimento da tecnologia, aumento das vendas, melhoria na qualidade dos produtos e flexibilidade.

As contribuições desse estudo se apresentam relevantes tanto do ponto de vista teórico quanto gerencial, do ponto de vista teórico, vêm com a indicação das diferentes formas como as empresas lidam com as dificuldades a depender do estágio do modelo em que se encontram

e a depender da estratégia de internacionalização que ela obtiver. A empresa em estudo, adota linhas de crédito e também prefere produzir em larga escala para reduzir os custos de produção, continuando no mercado, apesar das dificuldades, para manter-se competitiva e melhorando seus processos.

Uma contribuição teórica também pode ser vista na pesquisa ao contribuir para estudos no que tange o processo de internacionalização dentro de perspectivas econômicas pouco favoráveis, para um entendimento das influências que a baixa na economia pode causar às empresas, impedindo o seu ingresso e avanço nos mercados internacionais e as ações tomadas pelas empresas mediante tal situação.

Outra contribuição é a respeito da relação entre os processos de internacionalização da empresa e o modelo Uppsala, onde pode ser sugerida a validade do modelo para o segmento de indústrias de louças sanitárias.

O presente estudo também se mostra relevante, pois o setor da empresa em estudo é um setor com poucas informações, uma vez que as protege muito, já que busca preservar os seus diferenciais competitivos para manter-se competitivo e não imitável. Dessa forma, este estudo, vem trazer contribuições para as pesquisas a respeito deste setor, tão pouco explorado e conhecido.

No que tange a contribuição do ponto de vista gerencial, poderá contribuir para que as empresas realizem melhorias no seu processo de internacionalização, podendo escolher o modo e estratégia que mais se adequa às suas necessidades. Entendendo em qual estágio o seu padrão de comportamento se encontra e sabendo o que é preciso para progredir, será importante para que as empresas adentrem em novos mercados e se adéquem a eles. Contribuindo para que as empresas reconheçam onde deve concentrar seus esforços, em busca de vantagem competitiva ou a manutenção desta.

Outra vantagem diz respeito às empresas que estão entrando no mercado internacional, onde poderão obter conhecimentos importantes sobre este processo, bem como, de possibilidades de um envolvimento mais rápido mediante o conhecimento, por exemplo, de redes de relacionamento, a importância de feiras de negócios e do processo em si da internacionalização, facilitando a entrada dessas empresas no mercado internacional.

Apesar das contribuições da pesquisa, também surgiram algumas limitações, em decorrência principalmente do pouco tempo para a realização deste trabalho. A autora objetivava realizar a entrevista com, pelo menos, mais uma pessoa que fizesse parte das atividades de internacionalização, no entanto, apesar das tentativas e insistências, não foi

possível, em decorrência das ocupações naturais dos membros pertencentes à empresa. O que poderia ter contribuído ainda mais para os resultados da pesquisa. Ficando, então, como uma sugestão para futuras pesquisas, com uma percepção dos diversos atores importantes para o processo.

Outra sugestão está na realização de pesquisas com esta temática, em diversas empresas, tanto do mesmo setor, agora no caso de micro e pequenas empresas, para analisar se o modelo também se aplica a pequenos empreendimentos, como também em setores diferentes, para verificar a ocorrência da aplicabilidade do modelo Uppsala e para um maior entendimento de como se dá os processos rumo aos mercados internacionais.

REFERÊNCIAS

AD DIPER- Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco. **AD DIPER Promove treinamento pra potenciais exportadores em Caruaru.** Disponível em: <<http://www.pe.gov.br/blog/2013/06/17/ad-diper-promove-treinamento-para-potenciais-exportadores-em-caruaru/>> Acesso em: Set 2016.

AGÊNCIA PRODETEC- **Vendas do Nordeste Continuam em Queda.** Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.agenciaprodetec.com.br/madeinnordeste/873-exportacao-2016-vendas-do-nordeste-continuam-em-queda.html>> Acesso em: Out 2016.

ALONSO, C. M. A; TANAKA, T. H; JUNIOR, A. M .Q. **O processo de internacionalização das operações de venda de produtos de uma indústria de louças sanitárias.** PROFUTURO: Programa de estudos pro futuro, 2010.

ANALISE 2006- **ANUÁRIO COMÉRCIO EXTERIOR** 2006. São Paulo, 2006.

Anuário Estatístico do Setor de Transformações de Não Metálicos, 2015.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, 1993.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International Business Enterprise. In: Bjorkman, Igmarr; Forsgren, Mats: *The nature of the international firm*: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997. p. 33-49.

BARBOSA, G. L; MORAES, W.F.A. **Resource-Based View na trajetória internacional da Acumuladores Moura S.A.** IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009.

BARRETO, Antonio; ROCHA, Ângela. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Ângela. (Org). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras.* Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARNEY, J. B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1 p. 6-25, Spring 2000.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 115-31. 1995.

COMEX, **Balança Comercial. Comércio Exterior do Brasil** – COMEX. Outubro, 2016. Disponível em: <<https://www.comexdobrasil.com/brasil-pode-cair-em-2016-para-a-29a-posicao-no-ranking-dos-maiores-exportadores-do-mundo/>> Acesso em: Out 2016.

CONSONI, C. B. **Processo de Internacionalização: Um Estudo em Empresas do Setor Avícola Gaúcho**, 2009.

CORREIA, R. V. **O Caminho da Internacionalização de Empresa: Um Foco na Teoria Comportamental (Escola Uppsala e *Born Global*)**, 2012.

COTRIM, Gilberto. História Global. **Brasil e Geral**, Vol. único, 8º Ed, 2005.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms, *International Business Review* 6(4), 361386, 1997.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva: 2006.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC, 2002.

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

ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A., & SHARMA, D. D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process, *Journal of International Business Studies*, 28 (2): 337-360.

FORSGREN, M. **Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model**. Department of Business Studies Uppsala University, 2000.

FORSGREN, M., “The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review”, **International Business Review** 1(3), 257-278, 2002.

GHELFI, R. Natal e Manssur - Sociedade dos Advogados. **Receita de Maiores Exportadoras cai com Desempenho das Commodities**. Outubro, 2016. Disponível em: <http://www.nmaa.com.br/?module=informativo&action=selecionaInformativo&pk_informativo=1675> Acesso em: Out 2016.

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

HEMAIS; HILAL, 2004 ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). *O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.

HITT, A. M; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**, 2.ed, 2007.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business**, 1996.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?codmun=260410&idtema=8>> Acesso em: Set 2016. 3722-4347

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**, 2010. Disponível: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=260410&idtema=88&search=pernambuco%7Ccaruaru%7Cestatisticas-do-cadastro-central-de-empresas>. Acesso em: Set 2016.

IEDI, Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **A Desindustrialização Brasileira na Perspectiva Internacional**. Disponível em: <http://www.iedi.org.br/artigos/top/analise/analise_iedi_20160909_industria.html> Acesso em: Out 2016.

Jornal do Comércio. Disponível em: <http://jconline.ne10.uol.com.br/>. Acesso em: Out 2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. **Journal International Business Studies** 8:23–32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The mechanism of internationalisation.** *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
<<http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>>.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems:** a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3): 305–322, 1975.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, 19(3): 411-32. 1988.

KOVACS, E. P. **O Processo de Internacionalização de Empresas do Nordeste: proposição de um *framework*.** Tese (Doutorado em Administração) – UFPE, Recife, 2009.

MACHADO, PressReader. Disponível em: <<http://www.pressreader.com/>> Acesso em: Out 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; SEIFERT JR., R.E. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (3º EnEO). **Anais...** Atibaia, 2004.

MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, 26(1): 345–369. 1995.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTIGNAGO, G. **O Papel do Conhecimento no Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira.** Tese (Doutorado em Administração) – UFCS. Florianópolis,

2014.

McMILLAN, S. J. **Exploring models of interactivity from multiple research traditions: users, documents and systems.** In: LIEVROUW, L. A.; LIVINGSTONE, S. (Org.) *Handbook of new media: social shaping and consequences of ICTS.* London: Sage, 2002. p. 162-182

MDIC, **Balança Comercial Brasileira. Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior** – MDIC. Outubro, 2016. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/component/content/article?id=83>> Acesso em: Out 2016.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. (homepage). Disponível em: <<HTTP://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: Out 2016.

MEDEIROS, J. J; GUEIROS, F. A. M; ARAUJO, M. A. F; BEZERRA, E. I. **O Perfil de Internacionalização das Empresas Pernambucanas,** 1996.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

[Michael A. Hitt](#), R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson. **Administração Estratégica,** 2007.

OLIVEIRA, B.R.B.; MORAES, W.F.A.; KOVACS, E.P. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA, M. de M. JR. *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

PENG, M.W. **Estratégia Global.** Sao Paulo: Thomson Learning, 2008.

Perfil de Louças Sanitárias e de Mesas. Relatório Técnico, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** 2º Ed. 2005.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva,** 11 ed. 1990.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion, **Journal of International Business Studies,** Hampshire, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

ROCHA, A. Prefacio. In: ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SILVA, L.R; JUNIOR, O. P.L. **Globalização de sua Gênese Mercantilista ao Neoliberalismo Burguês**, 2008.

SILVA, Renally Alves. **Processo de Internacionalização e Sistemas Adaptativos Complexos: uma análise de empresas do pólo de confecções em Santa Cruz do Capibaribe**. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPE, Recife, 2013.

SILVEIRA, P.A; ALPERSTEDT, G.D. **Processo de Internacionalização de uma Empresa de Pequeno Porte do Setor Moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a Ótica do Empreendedor**, 2007.

SIMÕES, A. L. Geografia. **Multi Matérias** Desafio, 2005.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal International Entrepreneurship** 8:343–370, 2010.

SOTO. F. D; ALVES, J. N; BULÉ, A. E. **Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: Caminhos para as empresas Brasileiras**, 2014.

TANURE, B. & DUARTE, R. G. (2006). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva.

TEIXEIRA, Carlos Honorato. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global**. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo, 2007.

TERRA, L; COELHO, M. A. Geografia Geral. **O espaço Natural e Socioeconômico**, 5º Ed, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. UNCTADstat. Disponível em <<http://unctadstat.unctad.org>>
Acessado em 19/09/2016

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, 17(3): 333–334. 1988.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**, 4th ed., Thousand Oaks: Sage, 2009.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevistas 1

No início da entrevista:

Apresentar dos objetivos da pesquisa:

Pergunta de Pesquisa: Como se desenvolveu o processo de internacionalização de um Grupo Industrial de louças sanitárias, em Caruaru-PE?

Objetivo Geral: Analisar o processo de Internacionalização de um Grupo Industrial de louças sanitárias, em Caruaru-PE.

Tópicos a serem abordados:

- Apresentação pessoal
- Explicação dos objetivos da pesquisa
- Justificativa e relevância da pesquisa
- Tempo de duração da entrevista
- Explicação sobre o desenvolvimento da entrevista
- Solicitar permissão para a gravação, explicando importância das informações
- Garantir o sigilo da empresa e do entrevistado.

Solicitar autorização para gravar a entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.

Coletar dados pessoais sobre o entrevistado:

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo na função: _____

Tempo na empresa: _____

Pesquisadora: Ane Izabelle Bezerra de Arruda

Orientadora: Prof. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Pergunta norteadora 1: Como se desenvolveu o processo de internacionalização da empresa?

Ao final da entrevista:

Perguntar ao entrevistado se há mais algo importante que precise ser dito sobre o tema;

Agradecer a participação e finalizar a entrevista.

ASPECTOS ANALISADOS	QUESTÕES
Modo de entrada	<p>1. Como e quando começou a atividade de exportação da empresa? Houve um projeto/plano?</p>
Eventos Críticos	<p>2. Você pode fazer uma descrição da trajetória da empresa em direção aos mercados externos, enfatizando os momentos cruciais para o processo de internacionalização.</p>
Oportunidades	<p>3. Por quais motivos a empresa começou a exportar? 4. Quais oportunidades e perspectivas de crescimento no mercado externo a empresa percebe hoje?</p>
Escolha do mercado	<p>5. A empresa começou exportando para que (quais) país(es)? E para que país(es) exporta atualmente? Como ocorreu a escolha desses mercados? Houve uma preocupação com as diferenças culturais? 6. Quais motivos levaram a empresa a começar a atuar nesses mercados?</p>
Conhecimento do mercado	<p>7. A empresa ou uma das pessoas que faz parte da empresa já conhecia esses mercados para os quais exporta ou já teve outra experiência anterior com exportação? 8. No início do processo, houve participação em feiras ou programas de divulgação no exterior?</p>
Modo de atuação	<p>9. A forma como a empresa exporta, por exemplo, por intermédio de representantes, escritórios de venda ou subsidiárias no exterior, é a mesma desde o início ou houve mudanças? 10. Quais as principais dificuldades encontradas?</p>
Papel das redes de relacionamento	<p>11. Qual a importância da rede de relacionamentos para o processo de internacionalização da empresa? 12. Quem são os parceiros que ajudam a atuar no mercado externo? 13. As informações são compartilhadas com esses parceiros?</p>

Papel do empreendedor	14. Alguém da empresa desempenhou um papel fundamental no processo de internacionalização?
Comprometimento com o mercado	15. O quão dependente é hoje a empresa das operações internacionais?
Ameaças	16. Quais os principais concorrentes da empresa no mercado externo?
Dificuldades	<p>17. Quais foram às dificuldades que se apresentaram no início do Processo de Internacionalização?</p> <p>18. Quais são as dificuldades que ainda se apresentam na internacionalização? Novas dificuldades surgiram, quais?</p> <p>19. Quais são os principais gargalos que a empresa considera restritivos a ampliação de seus processos de internacionalização?</p> <p>20. Como a empresa fez para contornar as dificuldades e gargalos no início do Processo de Internacionalização? E na atualidade?</p>
Vantagem Competitiva	21. Como a Estratégia de Internacionalização tem se transformado em vantagem competitiva para a empresa? Quais os principais benefícios?
Outros	<p>22. Quais fatores poderiam ser considerados como essenciais para um Processo de Internacionalização satisfatório para a empresa?</p> <p>23. Como foi consolidada a internacionalização da empresa? (a partir de aquisição, licenciamento, alianças estratégicas (<i>joint ventures</i>), comercial no exterior, filial no exterior).</p>