



Universidade Estadual de Maringá - UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CSA
Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado)
Área de Concentração: *Organizações e Empreendedorismo*

ELISABETE CAMILO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DUAS EMPRESAS DA REGIÃO
DE MARINGÁ/PR.**

Maringá

2014

ELISABETE CAMILO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DUAS EMPRESAS DA REGIÃO
DE MARINGÁ/PR.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr Maurício Reinert do Nascimento

Maringá

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

C183p	<p>Camilo, Elisabete O processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Paraná / Elisabete Camilo. -- Maringá, 2014. 72 f. : il. color., figs., tabs., mapas</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.</p> <p>1. Empresas - Estratégias de Internacionalização. 2. Empresas - Fatores Motivadores - Fatores Dificultadores. 3. Empresas - Fatores Facilitadores - Processo de Internacionalização. 4. Internacionalização - Teoria comportamental - Modelo de Uppsala - Modelo Born global. I. Nascimento, Mauricio Reinert, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDD 21.ed.658.1149 Zss-2084</p>
-------	---

ELISABETE CAMILO

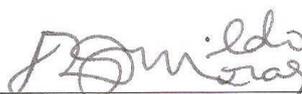
**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DUAS EMPRESAS DA REGIÃO
DE MARINGÁ/PR.**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de mestre em
Administração, do Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Estadual de Maringá, sob
apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 31/07/2014



Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento (PPA/UEM)
- presidente -



Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes (PCO/UEM)
- membro examinador convidado -



Prof. Dr. Fabiano Cortez Verdu (PPA/UEM)
- membro examinador -

AGRADECIMENTOS

Este é um momento difícil de enumerar. Foram tantas as contribuições que tive para alcançar este objetivo. DEUS esteve presente em todos os instantes de minha jornada neste estudo, e como o poema “Pegadas na Areia”, eu relembro as cenas de minha vida desde o dia em que saiu o resultado em que tinha sido classificada para a Turma de Mestrado. Eu olho para trás e vejo que havia apenas duas pegadas na areia da minha vida e quase não acredito que está aqui a minha dissertação. Tantas e tantas foram as horas que pensei em não ser possível conseguir superar tantas adversidades, que, dia após dia, eu tinha que vencer, e aí eu vejo que nos momentos mais difíceis DEUS me carregou no colo. Era humanamente impossível eu ter conseguido sozinha.

Tantas as pessoas, que as chamo de anjos, estiveram presentes em cada momento, dando uma palavra de carinho e força. Nestas horas, verdadeiramente se tem a noção da força que a amizade e o amor possuem.

Obrigada a todos os professores do PPA da UEM, todos com um saber inigualável, que nas aulas nos passavam seu conhecimento e experiências acadêmicas, eles foram responsáveis por mais esta conquista.

Prof. Mauricio e Prof^a Fabiane, que prontamente me acolheram para orientação, e me orientaram em cada passo que eu devia seguir para alcançar aos objetivos da dissertação.

Ao secretário do PPA, meu muito obrigada, pelo sua dedicação e empenho. Posso afirmar que este é um exemplo de eficiência no Serviço Público, um grande abraço, Bruhmer.

Aos colegas de turma, não será fácil nominar, mas todos, sem distinção, também contribuíram. Mas algumas características vão ficar na memória para sempre. Liciane, meiga e doce sempre me dando força; Claudia, pela sua Psicologia; Bruno, pelas palavras fortes; Luiz Fernando, profissional impecável; Stephanie, Luciana e Jheine, sempre animadas; Rocio foi minha aluna na graduação; Josiane, tranquilidade nas apresentações de trabalho; Everton, companheiro; Gustavo, nosso representante; e Edi Carlos, grande amigo de todas as horas.

Mas uma dedicação especial fica aqui para sempre, alguém que, incondicionalmente, esteve presente em tudo, nos momentos bons e nos momentos difíceis que não foram poucos: João, você é um grande homem, me deu uma razão para lutar e vencer no momento em que eu me senti só. DEUS é misericordioso e colocou você no meu caminho, pois ele sabia que eu ia precisar e hoje somos uma linda família. Obrigada, meu amor.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr. Para que este objetivo fosse alcançado, foram estabelecidos cinco objetivos específicos que nortearam os trabalhos da pesquisa: (1) Identificar as estratégias de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr; (2) Identificar os fatores que motivam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr; (3) Identificar os fatores que dificultam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr; (4) Identificar os fatores que facilitam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr; e (5) Comparar o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr. Este trabalho utiliza duas teorias comportamentais: o processo gradual de internacionalização (Modelo de Uppsala) e o processo de internacionalização desde o início das operações da empresa (*Born global*). Esta pesquisa é descritiva e trabalha com procedimentos qualitativos. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo comparativo de casos. Foram realizadas duas entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas. Os dados primários e secundários foram analisados por meio das técnicas de análise de conteúdo. O processo de internacionalização da Martinucci foi gradual e as estratégias de internacionalização utilizadas foram a exportação direta e a cooperativa. A Makimpex apresentou um processo de internacionalização desde o início das operações da empresa. A estratégia de internacionalização utilizada foi a exportação direta.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização. Fatores Motivadores. Fatores Dificultadores. Fatores Facilitadores. Processo de Internacionalização.

ABSTRACT

This study had as a general aim to comprehend how the process of internationalization occurs in two companies from the region of Maringá, Paraná. To achieve this aim, five specific objectives were established in order to guide this research: (1) Identify the strategies of internationalization of two companies from the region of Maringá, Paraná; (2) Identify the factors which motivate the internationalization of two companies from the region of Maringá, Paraná;(3) Identify the factors which hinder the internationalization of two companies from the region of Maringá, Paraná; (4) Identify the factors which facilitate the internationalization of two companies from the region of Maringá, Paraná; and (5) Compare the process of internationalization of two companies from the region of Maringá, Paraná. This study uses two behavioral theories: process of internationalization gradual (Uppsala Model) and process of internationalization since inception (*Born global*). This research is descriptive and deals with qualitative procedures. The study strategy used was the comparative study of cases. Two interviews were done, recorded and transcribed. The primary and secondary data were analyzed through content analysis techniques. The process of internationalization of Martinucci company was gradual and the strategies of internationalization were direct and cooperative exporting. The Makimpex company presented an process of internationalization since inception. The direct exporting was used as its strategy of internationalization.

KEY-WORDS: Strategies of Internationalization. Motivating Factors. Hindering Factors. Facilitating Factors. Process of Internationalization.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	Adiantamento de Contrato de Câmbio
BNDES-Exim	Banco Nacional de Desenvolvimento – Financiamento destinado à Exportação
BNDES-PSI	Banco Nacional de Desenvolvimento – Financiamento Pré-Embarque para Média, Grandes e Grandes Empresas
DECEX	Departamento de Comércio Exterior
DRAWBACK	Incentivo Fiscal à Exportação
DSE	Declaração Simplificada de Exportação
EBTs	Organizações de Base Tecnológicas
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OMC	Organização Mundial do Comércio
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PROGER	Programa de Geração de Emprego e Renda
RES	Registro de Exportação Simplificado
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STN/MF	Secretaria do Tesouro Nacional – Ministério da Fazenda
US	Dólares

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Diferenças significativas entre visão tradicional e das <i>Born Global</i> sobre internacionalização	18
Quadro 2 –	Comparação dos casos	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA.....	10
1.2	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	12
2.1.1	Processo gradual – Modelo de Uppsala.....	14
2.1.2	Processo de internacionalização desde o início das operações da empresa (Born Global).....	16
2.2	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	18
2.3	FATORES MOTIVADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	22
2.4	FATORES DIFICULTADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	24
2.5	FATORES FACILITADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	26
3	METODOLOGIA.....	28
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	28
3.1.1	Perguntas da pesquisa.....	28
3.1.2	Categorias analíticas.....	29
3.1.3	Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas.....	29
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2.1	Delineamento da pesquisa.....	32
3.2.2	População e amostragem.....	33
3.2.3	Fontes, coleta e análise dos dados.....	35
3.2.4	Facilidades e dificuldades na coleta de dados.....	36
3.2.5	Limitações da pesquisa.....	37
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4.1	COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	39
4.2	ESTUDO DE CASOS.....	41
4.2.1	Martinucci.....	42
4.2.1.1	O Processo de Internacionalização da Martinucci do Brasil Móveis para Escritório Ltda.....	43
4.2.2	Makimpex.....	48
4.2.2.1	O Processo de Internacionalização da Makimpex.....	50
4.3	COMPARAÇÃO DOS CASOS.....	53
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	54
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICES.....	62

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre internacionalização são antigos. O livro escrito por Penrose, publicado em 1959 - “A teoria do crescimento da firma” - sugere que o conhecimento adquirido pela empresa é evolutivo e cresce à medida que ela adquire experiência (VERDU, 2011). Sendo o processo de internacionalização definido como uma operação de compra e venda internacional, com agentes sediados ou residentes em países diferentes, este conhecimento se dá à medida que as transações no comércio exterior vão ocorrendo (SOARES, 2004; SILBER, 2006, p. 5).

O processo de internacionalização pode ser estudado por duas abordagens: (1) econômica, que trata o processo decisório de internacionalização como predominantemente racional e objetivo, orientado pela maximização do retorno financeiro; e (2) comportamental, que é mais subjetivo e de natureza “não racional”, em que o resultado do processo depende de atitudes, percepções e do comportamento dos atores que tomarão a decisão de internacionalizar-se (ROCHA, 2003, p. 33).

Dois modelos se destacaram na abordagem comportamental: gradual e desde o início das operações (JOHANSON; VALHNE, 1977). Os autores argumentam que a internacionalização é gradual (idem, ibidem). Por sua vez, os autores argumentam que uma empresa pode se internacionalizar desde o início das operações (RENNIE, 1993).

Até a década de 90, os estudos explicavam a internacionalização das empresas pelo modelo gradual (DIB; ROCHA, 2008; VERDU, 2010; VERDU, 2011). No entanto, algumas empresas já nasciam globais, dando origem ao modelo desde o início das operações (RENNIE 1993; DIB; ROCHA, 2008; VERDU, 2010; VERDU, 2011).

No Brasil, os estudos sobre internacionalização se intensificaram na década de 90 com a abertura dos portos brasileiros para o mercado internacional. No entanto, poucos estudaram a internacionalização das PMEs (DIB; ROCHA, 2008).

Até a década de 80, estes estudos se focaram nas grandes organizações, especialmente as multinacionais. Na década de 90, observou-se que empresas de base tecnológicas (EBTs), iniciavam o processo de internacionalização de forma rápida, o que levou ao surgimento de estudos sobre PMEs (KNIGHT; CASVUGIL, 1996).

Tendo em vista os argumentos apresentados, este trabalho visou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr?**

O objetivo geral deste trabalho foi compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr. Os objetivos específicos são:

- Identificar as *estratégias* de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Identificar os *fatores que motivam* a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Identificar os *fatores que dificultam* a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Identificar os *fatores que facilitam* a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Comparar o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;

1.1. JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA

Este trabalho estudou o processo de internacionalização de pequenas empresas. Portanto, algumas justificativas se referem ao porte das empresas.

Ainda existe pouca literatura sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras (veja SOARES, 2004; SILBER, 2006; DIB e ROCHA, 2008; VERDU, 2010; VERDU, 2011), embora a literatura sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas tenha crescido substancialmente nos últimos anos (veja RENNIE 1993; OVIATT e MCDOUGALL, 1994; KNIGHT e CAVUSGIL, 2005; TANURE, CYRINO e PENIDO, 2006; DIB e ROCHA, 2008).

Algumas empresas se internacionalizam de maneira incremental; outras, entram em mercados externos desde o início de suas atividades (ROCHA, 2003; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975), portanto, ao considerar o modelo gradual e a teoria das *born globals* para discutir a

internacionalização, este trabalho segue a recomendação de Johanson e Valhne (2003) e Rennie (1993) sobre combinar modelos tradicionais e novos e, em consequência, amplia o poder explicativo desta pesquisa.

Compreender como o processo de internacionalização ocorre, quais as estratégias utilizadas e quais fatores motivaram, dificultaram e facilitaram este processo ajudam os gestores a conhecer e analisar como a inserção no comércio internacional se dá e como obter conhecimento necessário para minimizar as dificuldades.

1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta Dissertação está dividida em cinco seções. Na primeira seção apresentou-se o tema e o problema de pesquisa; definiram-se os objetivos norteadores do estudo; e justificou-se, de maneira prática e teórica, a sua realização.

A segunda seção contém a fundamentação teórico-empírica que permeia esta pesquisa; está dividida em cinco partes: (1) processo de internacionalização; (2) estratégias de internacionalização; (3) fatores motivadores da internacionalização; (4) fatores dificultadores da internacionalização; e (5) fatores facilitadores da internacionalização.

Na terceira seção, tem-se a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, constituída pela especificação do problema, pelo delineamento e delimitação da pesquisa.

A quarta seção é composta pela apresentação e análise dos dados. Inicialmente, apresenta-se um panorama do comércio exterior em Maringá e, na sequência, são apresentados os estudos de casos realizados.

Finalizando, a quinta seção traz as conclusões concernentes ao estudo, bem como recomendações para possíveis futuras pesquisas na área, assim como sugestões para as organizações estudadas e assemelhadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste item, apresentam-se os conceitos que sustentam esta pesquisa, tais como: processo de internacionalização, estratégias de internacionalização, fatores motivadores da internacionalização, fatores dificultadores da internacionalização e fatores facilitadores da internacionalização.

2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para entender como e por que se dá o processo de internacionalização, é oportuno definir comércio internacional. Ele pode ser definido como uma operação de compra e venda internacional, com agentes sediados ou residentes em países diferentes, que negociam uma mercadoria ou serviço, que sofrerá um transporte internacional, e que terá uma operação financeira que envolverá uma operação de câmbio (SOARES, 2004).

Estes agentes trocam mercadorias e serviços com o objetivo de atender a uma necessidade interna, seja esta necessidade de ofertar para outrem o excedente de sua produção, ou ainda de obter um produto ou serviço que não possui condições de produzir (SOARES, 2004).

Estas trocas foram tratadas num modelo econômico proposto por David Ricardo no século XIX, baseado no princípio das vantagens comparativas, o qual “prevê que uma nação exportará os produtos com custos de oportunidade relativamente menores e importará os produtos nos quais tenha custos de oportunidade relativamente maiores” (SILBER, 2006, p. 5).

Desta forma, o processo de internacionalização é a negociação realizada entre países diferentes por meio de suas organizações, com o intuito de obter produtos e serviços para os quais os custos de produção são maiores (SILBER, 2006).

A internacionalização pode ser definida como um processo complexo de comercialização realizado entre as organizações de países diferentes, no intuito de ganhar competitividade, conhecimento e atender aos desejos dos consumidores e investidores. E esta complexidade

independe do porte da organização, do país de origem, ou do setor da economia no qual atuam; muitas vezes depende mais do conhecimento e das experiências vividas pelo empreendedor (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2006; KNIGHT; CAVUSGIL, 2005).

A especialização das organizações no comércio internacional se dá pela busca de conhecimento de novos mercados, conhecimento pelas formas de produção, alcançando o objetivo de envolvimento crescente com operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O conhecimento sobre o mercado internacional e as relações internacionais trazem para as organizações maior competitividade, tendo em vista o envolvimento com mercados antes considerados distantes, tanto geográfica quanto culturalmente, pela expansão do conhecimento e por estarem aptos a ofertarem os produtos e serviços que o mercado quer e necessita (ROCHA, 2003, p. 31).

À medida que as organizações se envolvem com operações internacionais, elas adquirem maior notoriedade sobre o mercado prospectado e este envolvimento se dá de modo crescente e de duas maneiras: internacionalização para dentro (*inward*) e para fora (*outward*) (ROCHA, 2003, p. 30).

A internacionalização para dentro se dá pelas importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquias de empresas estrangeiras. A internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessões de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. Com transações para dentro e para fora, as organizações conseguem maior conhecimento, facilitando as relações internacionais e diminuindo as distâncias existentes entre os mercados (ROCHA, 2003, p. 30).

Quando se estuda o processo de internacionalização, percebe-se que existem duas maneiras diferentes de analisar: (1) pela abordagem econômica, que trata o processo decisório de internacionalização como predominantemente racional e objetivo, orientado pela maximização do retorno financeiro, e (2) pela abordagem comportamental mais subjetiva e de natureza “não racional”, em que o resultado do processo depende de atitudes, percepções e do comportamento dos atores que tomarão a decisão de internacionalizar-se (ROCHA, 2003, p. 33).

Este trabalho utiliza duas teorias comportamentais: o processo gradual de internacionalização (Modelo de Uppsala) e o processo de internacionalização desde o início das operações da empresa (*Born global*).

2.1.1 Processo gradual – Modelo de Uppsala

A teoria do processo gradual de internacionalização, conhecido como o modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977), tem como foco o desenvolvimento da empresa individual, em termos de: (1) sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados e operações no exterior e (2) seu comprometimento sucessivamente crescente com os mercados externos.

O conhecimento da organização sobre mercados e operações no exterior se dá na medida em que a participação da empresa se aprofunda na realização de operações no mercado internacional. As decisões incrementais de participar deste ou daquele mercado vão ampliando a participação da empresa em mercados estrangeiros e dá à organização um conhecimento empírico prático sobre esta relação internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O comprometimento está relacionado com dois fatores: (1) os recursos que a organização dispõe e (2) o grau de investimento que irá realizar, que vai desde as operações de marketing, engajamento de pessoas envolvidas no processo de internacionalização, até as garantias a serem ofertadas ao consumidor (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Um dos pressupostos básicos do modelo é que “a falta de conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais” (idem, ibidem, p. 23). Assim, o modelo de Uppsala tratou, fundamentalmente, da aquisição de conhecimento e da aprendizagem.

O modelo de internacionalização de Uppsala propõe que as empresas tendem a iniciar sua atuação internacional pela escolha de mercados que estão cultural ou psicologicamente mais

próximos (ROCHA, 2003, p. 34), ou seja, mercados nos quais a distância psíquica¹ seja menor, conseguindo com isto a diminuição da incerteza do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24).

O processo de internacionalização é sequencial e consistente por meio de uma aprendizagem organizacional contínua, que se dá desde a criação até a reestruturação organizacional, passando por estágios graduais (HONÓRIO, 2009).

As questões centrais do modelo são como as organizações aprendem e como a sua aprendizagem afeta seu comportamento em termos de investimentos a serem despendidos para este aprendizado (FORSGREN, 2002).

Os pesquisadores da Escola de Uppsala defendem a ideia de que o processo de internacionalização se dá de forma gradual e incremental, no qual a exportação por meio de agentes é considerada a estratégia de menor grau de comprometimento e, à medida que os conhecimento e os investimentos no mercado aumentam, este comprometimento também aumenta e a empresa adquire mais experiência no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 12).

Todavia, estes autores admitem que ocorrem exceções ao processo linear e sequencial de ingresso no mercado externo. Isto ocorre quando as empresas possuem recursos suficientes que possibilitam saltos maiores, por exemplo, adquirindo empresas instaladas no mercado-alvo (idem, ibidem).

Explicitamente, os teóricos de Uppsala afirmaram que a internacionalização não seria “o resultado de uma estratégia para alocação ótima de recursos entre diferentes países”, mas, ao contrário, “consequência de um processo incremental de ajustes a fatores da firma e de seu ambiente em mudança” (ROCHA, 2003, p. 32). Ou seja, o processo de internacionalização é resultado de um plano bem elaborado e de rigorosa análise pelos tomadores de decisão (ROCHA, 2003; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975).

¹ Entende-se por distância psíquica "... A soma de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado. Estes incluem diferenças de linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial "(JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24).

2.1.2 Processo de internacionalização desde o início das operações da empresa (*Born global*)

O estudo da internacionalização, até a década de 80, focava-se nas grandes organizações, especialmente as multinacionais. Na década de 90, observou-se que empresas de bases tecnológicas (EBTs) não passavam pelo processo gradual e sequencial como o modelo de Uppsala apresentava; elas já nasciam globais (*Born globals*) (RENNIE 1993), bem como empresas com alto grau de inovação e flexibilidade (DIB; ROCHA, 2008).

O termo *Born global* (BG) foi cunhado em 1993 por Michael W. Rennie, a partir de uma pesquisa sobre empresas australianas para designar empresas exportadoras de produtos de alto valor agregado, pequenas e médias, e que tinham por característica principal não ter seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas praticamente desde o início de suas operações já terem nascido globais (RENNIE, 1993).

As *Born globals* podem ser definidas como “organizações de negócios que, desde (ou logo após) sua fundação, procuram desempenho superior” (VERDU, 2010, p. 48). Nesta busca por melhor desempenho estas organizações conseguem maior competitividade no mercado internacional devido a sua flexibilidade nos processos, facilitando, com isto, a interação maior com o mercado internacional (DIB; ROCHA, 2008).

Born globals são "as pequenas empresas, orientadas para a tecnologia que operam nos mercados internacionais desde os primeiros dias de sua constituição" (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, p. 11). Uma *Born global* pode ser definida como um novo empreendimento internacional, ou seja, uma organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagem competitiva e significativa a partir da utilização dos recursos e da venda em vários países (OVIATT; MCDUGALL, 1994, p. 47).

A rápida inserção das PMEs (Pequenas e Médias Empresas) no mercado internacional tem intrigado diversos pesquisadores como Oviatt e McDougall (1994), Knight e Casvugil (1996); Gray (1997), Katsikeas e Piercy (1996), Bell, Mcnaughton, Young (2001), Moen (2002), Rialp, Rialp e Knight (2005), pois o processo de internacionalização delas não é o tradicional e lento.

Este processo de internacionalização rápido recebe denominações diversas: *Born globals Firms* (KNIGHT; CASVUGIL, 1996), *International New Ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), *Global Star Ups* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), *Instant Internationals* (COVIELLO; MCAULEY, 1999), porém o mais encontrado na literatura ainda é *Born global* (DIB; ROCHA, 2008), e é o termo que é utilizado nesta pesquisa.

Um estudo realizado pela consultoria McKinsey Gestão e Co. (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) atribui as seguintes características para *Born globals*: (1) A gestão da organização vê o mundo como seu mercado, desde o início da fundação da empresa; (2) as *Born globals* começam a exportar para um ou vários países dentro de dois anos do seu estabelecimento e tendem a exportar pelo menos um quarto da produção total; (3) elas tendem a ser pequenos fabricantes com vendas médias anuais, geralmente não superiores a US 100 milhões; (4) a maioria das *Born globals* é formada por empresários atuantes no mercado de inovação e tende a surgir como resultado de um avanço significativo em um processo ou tecnologia.

Várias tendências facilitaram o surgimento de empresas nascidas globais: (1) a pressão de se especializar para ser competitivo em diversos nichos de mercado; (2) os avanços da tecnologia em relação à produção e transporte; (3) os avanços na tecnologia para o processo de comunicação; (4) as vantagens de pequenas empresas em termos de tempo de resposta mais rápido, maior flexibilidade, adaptabilidade, etc; (5) a própria globalização em termos de conhecimento, diminuição das barreiras comerciais e instituições que facilitem o processo de internacionalização; (6) os empresários com mais experiência internacional e conhecimento do mercado estrangeiro; (7) as redes globais que são facilitadas pelos avanços na tecnologia da informação (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, p. 18).

Os autores da abordagem *Born Global* argumentam que as empresas não se internacionalizam incrementalmente, mas entram em mercados externos desde o início de suas atividades (VERDU; BULGACOV, 2011, p. 6). Chetty e Campbell-Hunt (2004 apud VERDU, 2010) realizaram uma comparação entre a visão tradicional (modelo gradual) e a visão *born globals* sobre a internacionalização (vide quadro 1).

Quadro1 – Diferenças significativas entre visão tradicional e das *Born global* sobre internacionalização

Atributos da Internacionalização	Visão tradicional	Visão das <i>Born global</i>
Mercado doméstico	Desenvolvido antes	Irrelevante
Experiência anterior em internacionalização	Não esperada	Fundador da empresa tem extensiva experiência em mercados internacionais relevantes
Extensão da internacionalização	Mercados internacionais desenvolvidos serialmente	Muitos mercados internacionais desenvolvidos ao mesmo tempo
Ritmo da internacionalização	Gradual	Rápido
Distância psíquica	Internacionalização em ordem inversa de distância psíquica	Irrelevante
Aprendizagem para internacionalizar	No ritmo ditado pela habilidade de aprender com a experiência acumulada	Aprendizagem ocorre mais rapidamente por causa do conhecimento superior sobre internacionalização
Estratégia da empresa	Não é central para a motivação da empresa para internacionalizar	Realização da vantagem competitiva requer rápida e completa internacionalização: escopo de produto-mercado é focado (nicho)
Uso de tecnologias da informação e da comunicação	Não central para internacionalização	Papel-chave para capacitador do alcance e da aprendizagem sobre o mercado global
Redes de parceiros de negócios	Utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e gradualmente substituídos pelos recursos próprios da empresa	Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros
Tempo para internacionalizar	Não crucial para o sucesso; devagar	Crucial para o sucesso; no início de suas atividades

Fonte: Chetty e Campbell-Hunt (2004, p.66 apud Verdu, 2010)

2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As principais estratégias de internacionalização, ou modos de entrada, são: (1) por exportação; (2) por contrato; e (3) por investimento direto no exterior (IDE). A estratégia menos complexa é a exportação, e a mais complexa é o IDE. Este estudo enfatiza o processo de Internacionalização pela estratégia de exportação, a qual será explicada na metodologia e introdução.

A **entrada contratual** se caracteriza pela associação não-patrimonial, de uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Envolve a transferência de tecnologia

ou capacitação da empresa. Existem inúmeras variantes do modo contratual, porém as mais utilizadas são: (1) licenciamento; (2) *franchising*; (3) por contrato de produção (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A **entrada por investimento** "envolve a propriedade, por uma firma internacional, de plantas industriais ou unidades de produção no país estrangeiro". Neste modo de entrada, as mais conhecidas são: (1) Investimento *Greenfield*; (2) *Joint Venture* (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 14). Essas unidades no exterior podem ser denominadas subsidiárias. Portanto, IDE se resume na propriedade de uma subsidiária no exterior em que a matriz tem direito de tomada de decisões, ou seja, tem o controle da subsidiária (CYRINO; BARCELOS, 2006).

A **entrada por exportação** é aquela em que a organização vende produtos finais e intermediários em outros países e é considerada a mais comum dentre as estratégias de internacionalização. Esta estratégia facilita e viabiliza o processo de internacionalização de micro e pequenas empresas (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 8).

A modalidade de entrada no mercado internacional via exportação é a que dá maior controle das operações, evitando, com isto, o risco da disseminação do conhecimento específico da firma, que está relacionado à vantagem competitiva. Desta forma, as empresas que possuem valiosos ativos de conhecimento preferem as modalidades de exportação que dão maior controle (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 33).

A estratégia exportadora é aquela que utiliza a modalidade comercial para atingir os mercados internacionais, obtendo, com isto, receitas oriundas fora do país de origem, criando, ainda, além do fornecimento de produtos, também serviços, conforme a demanda desenvolvida pelos clientes (CYRINO; BARCELOS, 2006, p. 229).

A escolha sobre a forma de entrada no mercado internacional vai depender de condições internas das firmas no que se refere ao nível de comprometimento de recursos com o mercado internacional e do nível de complexidades exigido nas operações (TERPSTRA; SARATHY, 2000). Estratégias que envolvem o processo de produção no mercado doméstico implicam níveis mais baixos de comprometimento de recursos e complexidade de operação, como é o caso da exportação (MEDEIROS, 2001). Quando uma empresa decide exportar, ela tem intenção de obter lucro com o menor risco possível (ROCHA, 2003, p. 31; PIPKIN, 2005).

A estratégia de internacionalização por exportação é o meio mais direto e considerado a via mais simples de entrada no mercado internacional, todavia pode se tornar difícil seu acesso pela complexidade dos processos administrativos, além de desconhecimento deste mercado (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996), pois a empresa vai enfrentar novas realidades, tanto comerciais, quanto concorrenciais; por outro lado, isto pode acarretar maior competitividade para a empresa (PIPKIN, 2005). As exportações podem ser classificadas em: indiretas, diretas e cooperativas.

A exportação **indireta** ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um corretor (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002).

Na exportação indireta, as operações no mercado internacional são realizadas por intermediários no país de origem, tais como: empresa comercial exportadora, *trading company* ou corretor aduaneiro (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; KOTABE; HELSEN, 2000).

Nas operações realizadas de maneira indireta, a empresa utiliza os serviços de intermediários cuja função é encontrar compradores para seus produtos, em outros mercados. Nesta modalidade, o potencial de mercado e a forma da transação são realizados pela empresa comercial exportadora, modalidade muito utilizada pelas micro e pequenas empresas que estão iniciando no mercado internacional (MDIC, 2014).

Quando a negociação no mercado internacional se dá por meio de um intermediário sediado no mercado externo que negocia os produtos e serviços, por sua conta e risco, muitas vezes até trocando a marca, esta forma é conhecida como exportação indireta (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Neste contexto, tem-se como as características/limitações do processo de exportação indireta: (1) Pouco risco envolvido; (2) não é exigido grande comprometimento de recursos; (3) boa estratégia "experimental", para testes de mercado; (4) pouco ou nenhum controle sobre a venda de seus produtos no exterior; (5) dificuldade para conhecer o mercado externo, visto que os produtos são, geralmente, comprados pelo intermediário e, posteriormente, exportados; (6) falta de apoio adequado às vendas; (7) decisão de preços feita incorretamente pelo intermediário; (8) canais de distribuição deficientes; (9) más decisões de composto de

marketing, tomadas pelo intermediário que podem destruir a imagem da marca ou o nome da empresa; (10) impossibilita a criação de marca própria no mercado externo, pois, geralmente, o intermediário ou o importador colocam sua marca nos produtos (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002).

Na exportação **direta**, a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002).

Na exportação direta, a empresa realiza o processo de exportação diretamente ao importador, incorrendo em todos os custos e riscos (KOTLER; ARMSTRONG; 1998; KOTABE; HELSEN, 2000).

Quando o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador, a intermediação negocia até a conclusão da venda e o *feedback* do cliente dá-se à exportação direta, a qual exige maior atenção administrativa, empenho de recursos humanos e tempo do exportador (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Neste contexto, tem-se como características/limitações do processo de exportação direta: (1) responsabilidade total sobre a atividade de exportação; (2) demanda recursos humanos (necessidade de profissionais especializados em comércio exterior) e financeiros (investimentos) mais intensos; (3) envolvimento com as tarefas do composto de *marketing* (produto, preço, praça/distribuição, promoção); (4) a empresa assume como suas funções: escolher o mercado-alvo; identificar e selecionar representantes e importadores no mercado internacional, cuidar do processo de exportação: documentação, legislação, câmbio, seguro, logística, embarque, embalagem; (5) exportador tem maior controle sobre as operações internacionais; (6) construção de rede própria de distribuição no exterior (melhor *feedback*); (7) possibilidade de maior lucro (LIMA, NEVES e OLIVEIRA, 2002).

A exportação **cooperativa** ocorre quando algumas organizações, de diferentes ramos ou ramos complementares, se unem com o objetivo de internacionalizar seus produtos e serviços, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002).

Na forma de exportação cooperativa, organizações com o mesmo objetivo – alcançar o mercado internacional - formam os “acordos cooperativos” que são cooperações não

acionárias para negociarem seus produtos e serviços no mercado internacional (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; KOTABE; HELSEN, 2000).

Nas exportações cooperativas, a empresa entra em acordo com uma companhia (local ou estrangeira), que usará a sua rede de distribuição para vender os produtos ou serviços no exterior (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A diferença da exportação cooperativa para as de exportação direta e indireta é que esta dá condições da empresa ter algum controle sobre as operações no exterior (como a direta), sem amplo comprometimento de recursos para o estabelecimento de distribuição própria (como a indireta) (ROCHA, 2003).

Neste contexto, tem-se como as características/limitações do processo de exportação cooperativa: (1) menor custo e melhores meios de financiamento; (2) redução de custos operacionais; (3) novos métodos de gestão compartilhada; (4) redução do risco; (5) reforço das vantagens competitivas; (6) melhor atuação sobre a concorrência do setor; (7) falta de planejamento e confiança entre os participantes; (8) falta de plano de marketing para o conhecimento dos produtos pelo mercado a ser prospectado; (9) linhas de produtos conflitantes (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002).

Para as pequenas organizações, o processo de exportação pode, por vezes, ser mais difícil pela falta de experiência e conhecimento do mercado, porém podem ganhar das grandes pelo fato de possuírem maior flexibilidade e rapidez de reação no aproveitamento de oportunidades de negócio e de maior personalização nos contatos que sustentem relacionamentos a longo prazo, baseados na confiança (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

2.3 FATORES MOTIVADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Alguns estudos revelam que as organizações recebem estímulos que as motivam a exportar. Estes estímulos podem ser classificados em internos e externo: os internos estão relacionados com as características e políticas organizacionais; já os externos são associados ao ambiente em que a empresa está inserida, seja ele no mercado doméstico ou internacional (SANTOS; VERDU, 2013).

Para Castro (2005), os fatores motivadores são: (1) *Marketing*: ampliação de mercado, preço competitivo e *status*; (2) Produção: qualidade, operacionalidade, importação de tecnologia oculta²; (3) Financeira: economia de escala, redução da instabilidade e diluição do risco.

Para Rocha (2003, p. 41-49), os fatores motivadores são: (1) Oportunistas: vender o excedente de produção; (2) De *Marketing*: crescimento e consolidação - novos clientes, saturação do mercado nacional, aumentar a rede; (3) Financeiros: diversificar riscos, sobrevivência; (4) De Produção: qualidade comparada aos dos concorrentes.

Para Hogue (1967 apud GRINGS; RHODEN, 2005, p. 5), os motivos estratégicos motivadores do processo de internacionalização seriam: (1) busca de novo mercado; (2) acesso à matéria-prima diferenciada; e (3) eficiência no processo de produção com inovação e conhecimento.

O governo brasileiro oferece diversas fontes de recursos que funcionam como motivadores das exportações, tais como: (1) BNDES-Exim Pré-embarque: forma de captação de recursos através de bancos credenciados, para qualquer empresa com sede e administração no Brasil; (2) PROGER: fontes de financiamento do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, para Micro e Pequenas Empresas com faturamento até R\$7,5 milhões; (3) BNDES-PSI: para qualquer empresa constituída sob as leis do Brasil e com sede e administração no país; (4) REVITALIZA: forma de captação de recursos através de bancos credenciados para empresas dos setores afetados pela crise internacional; (5) PROEX Financiamento: fontes de financiamento do Banco do Brasil, com gestão da STN/MF (Secretaria do Tesouro Nacional/Ministério da Fazenda), para empresas com faturamento até R\$600 milhões (MDIC, 2013).

Para Leonidou (1995), os fatores que motivam o processo de internacionalização podem ser internos e externos e estão relacionados a: (1) excedente de produção que o mercado interno não absorve; (2) posse de vantagem tecnológica competitiva; (3) potencial de crescimento extra; (4) produção de bens com qualidades singulares; (5) estagnação ou declínio de vendas ou lucros no mercado doméstico; (6) desejo de aumentar a lucratividade da firma; (7) habilidade para modificar facilmente produtos para mercados internacionais; (8) necessidade de reduzir dependência ou risco em relação ao mercado doméstico.

² **Tecnologia oculta** é a parte extrínseca na aquisição de um bem ou serviço, que agrega valor ao produto e identifica outra tecnologia de produção (KAYNES, 1936).

Cyrino (2002) afirma que os principais motivadores à internacionalização no Brasil são: (1) desejo de obter uma economia de escala, marcante para os produtos intermediários e de bens finais, varia de acordo com o porte da empresa; (2) desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa; (2) saturação do mercado; (3) desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; (4) exploração das vantagens de localização; (5) incentivo do governo, que, apesar de não possuir grande influência, afeta, de certa forma, a motivação das pequenas empresas.

Em síntese os fatores motivadores identificados pelos autores pesquisados foram: (1) Marketing; (2) Produção; (3) Financeira; (4) Governamentais: fontes de captação de recursos diferenciadas, tais como: BNDES-Exim Pré-embarque; PROGER; BNDES-PSI; REVITALIZA; PROEX; (5) posse de vantagem tecnológica competitiva; (6) potencial de crescimento extra; (7) produção de bens com qualidades singulares; (8) estagnação ou declínio de vendas ou lucros no mercado doméstico; (9) desejo de aumentar a lucratividade da firma; (10) habilidade para modificar facilmente produtos para mercados internacionais; (11) necessidade de reduzir dependência ou risco em relação ao mercado doméstico [CASTRO, 2005; ROCHA, 2003; HOGUE (1967 apud GRINGS; RHODEN, 2005, p. 5); MDIC, 2013; LEONIDOU, 1995; CYRINO, 2002)].

2.4 FATORES DIFICULTADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao entrar no mercado internacional, as organizações se deparam com algumas dificuldades que interferem negativamente, fazendo com que estas necessitem de reunir força para entrar no mercado estrangeiro (SANTOS; VERDU, 2013).

No processo de **exportação direta**, o fator dificultador que mais se destaca é a questão do **risco** pelo esforço que a empresa necessita realizar em termos de investimentos.

Na modalidade **exportação indireta**, o principal dificultador é o grau de comprometimento dos representantes para com a marca e o produto, pois o produto estará no mercado internacional e representado por outras pessoas.

Na **exportação cooperativa**, muitos fatores dificultadores foram identificados: (1) Linhas de produtos conflitantes; (2) Falta de comprometimento das partes; (3) Disputa pela presidência; (4) Falta de planejamento; (5) Falta de confiança entre os participantes; (6) Falta de estrutura adequada; (7) Falta de pesquisa adequada para a colocação dos produtos (ROCHA, 2003).

Para Castro (2005, p. 15-21), os fatores dificultadores são: (1) Falta de planejamento para entrada no mercado internacional; (2) Falta de comprometimento com o cliente internacional; (3) Instabilidade na produção e entrega dos produtos e serviços; (4) Desconhecimento do mercado; (5) Desconhecimento do país com o qual se está negociando em termos de Cultura, Costumes, Idioma, Câmbio e Política; (6) Falta de pessoal habilitado para o mercado internacional; (7) Alto custo de capacitação; (8) Alto custo para contratação; (9) Burocracia no processo de internacionalização.

Leonidou (1995) aponta os seguintes fatores dificultadores para o processo de internacionalização: (1) excesso de papelada; (2) burocracia; (3) procedimentos alfandegários ineficientes; (4) falta de apoio governamental; (5) opções de logística inadequadas e inflexíveis, incluindo meios de transporte, infraestrutura e segurança (relacionada com proteção de mercadoria contra danos e roubo); (6) altos custos nos portos e alfândegas; (7) a falta de financiamento competitivo para as operações globais; (8) ambiente injusto competitivo (principalmente a concorrência da China); (9) altas quotas de tributação; (10) mudanças diárias na legislação.

Em síntese os principais fatores dificultadores identificados foram: (1) Falta de planejamento para entrada no mercado internacional; (2) Falta de comprometimento com o cliente internacional; (3) Instabilidade na produção e entrega dos produtos e serviços; (4) Desconhecimento do mercado; (5) Desconhecimento do país com o qual se está negociando em termos de Cultura, Costumes, Idioma, Câmbio e Política, (6) Falta de pessoal habilitado para o mercado internacional; (7) Alto custo de capacitação; (8) Alto custo para contratação; (9) Burocracia no processo de internacionalização; (10) excesso de papelada; (11) procedimentos alfandegários ineficientes; (12) falta de apoio governamental; (13) opções de logística inadequados e inflexíveis; (14) altos custos nos portos e alfândegas; (15) a falta de financiamento competitivo para as operações globais; (16) ambiente injusto competitivo; (17) altas quotas de tributação; (18) mudanças diárias na legislação [ROCHA, 2003; CASTRO (2005, p. 15-21); KERIN; HARTLEY; BERKOWITZ; RUDELIUS, 2007; KEEGAN; GREEN, 2013; LEONIDOU, 1995)].

2.5 FATORES FACILITADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os fatores facilitadores da internacionalização são organizacionais e externos que auxiliarão a entrada da empresa no mercado externo e tornarão o processo de internacionalização menos complexo e distante (SANTOS; VERDU, 2013).

Facilitar a exportação é um processo mais tratado no âmbito governamental, pois das exportações provêm as entradas de divisas no país e melhoram os resultados da Balança Comercial (KEEGAN, GREEN, 2013; ROCHA, 2003). Facilitar a saída de mercadorias e serviços é traçar estratégias para que as organizações possam ter produto e preço competitivo no mercado internacional, é obter acordos internacionais para facilitar a entrada de mercadorias nos países estrangeiros (CASTRO, 2005; KERIN; HARTLEY; BERKOWITZ; RUDELIUS, 2007).

Os incentivos são definidos pela OMC (Organização Mundial do Comércio) e visam a desoneração ou dispensa do pagamento de determinados tributos que são devidos no mercado interno nos processos de compra e venda de mercadorias e serviços. Os incentivos diminuem os custos para a empresa que conseguem formar um preço de venda mais competitivo no mercado internacional (CASTRO, 2005).

Dentre os incentivos fiscais, têm-se: (1) Imunidade tributária para alguns tipos de produtos e empresas; (2) Suspensão tributária para aquisição de matéria-prima; (3) Isenção e manutenção de créditos nos pagamentos de IPI – Imposto de Produtos Industrializados; (4) Isenção e manutenção de créditos nos pagamentos do ICMS – Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços; (5) Drawback – incentivo para aquisição de matéria-prima para produção de produtos a serem exportados (CASTRO, 2005, p. 189).

O governo também oferece mecanismos de simplificação nos processos das exportações, tais como: (1) RES – Registro de Exportação Simplificado – para exportações com até 14 itens; (2) DSE – Declaração Simplificada de Exportação – agiliza o processo aduaneiro onde, com 6 horas após a entrega da primeira Nota Fiscal, o processo é liberado; (3) Vale Postal Internacional – Exporta fácil dos correios – dispensa o despachante aduaneiro, possui custo operacional baixo; (4) Contrato de câmbio simplificado – agiliza o processo que diminui de 26 para apenas 5 os dados e informações a serem fornecidos ao banco pela empresa

exportadora, observado o limite de negociação de US\$10.000,00 por operação (CASTRO, 2005).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste item é apresentar os procedimentos metodológicos que sustentam esta pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo baseia-se em responder: **Como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr?**

3.1.1 Perguntas da pesquisa

A partir dos objetivos específicos, foram realizados questionamentos a fim de nortear a condução da coleta de dados, quais sejam:

- Quais as estratégias de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr?
- Quais os fatores que motivam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr?
- Quais os fatores que dificultam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr?
- Quais os fatores que facilitam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr?

3.1.2 Categorias analíticas

O problema de pesquisa apresenta as seguintes categorias analíticas: internacionalização, processo de internacionalização gradual, processo de internacionalização desde o início das operações, estratégias de internacionalização, exportação direta, exportação indireta, exportação cooperativa, fatores motivadores, fatores dificultadores, fatores facilitadores.

3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: é o cruzamento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004 apud VERDU, 2010), ou seja, é a entrada em mercados internacionais.

DO: a operacionalização desta variável se deu por meio da verificação de como ocorreu a internacionalização das empresas, gradualmente ou desde o início das operações.

Processo de internacionalização gradual

DC: ocorre quando as organizações consolidam-se primeiro no mercado doméstico depois entram em mercados externos à medida que adquirem conhecimento sobre mercado e operações (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

DO: a internacionalização gradual foi identificada por meio das entrevistas que permitiam ao respondente apontar características do processo de internacionalização.

Processo de internacionalização desde o início das operações da empresa (Born Global)

DC: ocorre quando as “organizações de negócios que, desde (ou logo após) sua fundação, procuram desempenho superior”, as empresas não se internacionalizam incrementalmente, mas entram em mercados externos desde o início de suas atividades (VERDU, 2010; VERDU; BULGACOV, 2011, p. 48).

DO: a internacionalização gradual foi identificada por meio das entrevistas que permitiam ao respondente apontar características do processo de internacionalização.

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: é a busca pelo meio mais eficaz para a entrada no mercado internacional, e vai depender dos objetivos que a organização possui.

DO: a operacionalização desta variável se deu por meio da verificação de qual tipo de exportação foi utilizada (indireta, direta e cooperativa).

Exportação indireta

DC: ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um corretor (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002),

DO: foi identificada por meio da entrevista na qual os empresários descreveram o meio que utilizaram para realizar a comercialização de seus produtos ou serviços no mercado internacional.

Exportação direta

DC: ocorre quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002).

DO: foi identificada por meio da entrevista na qual os empresários descreveram o meio que utilizaram para realizar a comercialização de seus produtos ou serviços no mercado internacional.

Exportação cooperativa

DC: ocorre quando algumas organizações, de diferentes ramos ou ramos complementares, se unem com o objetivo de internacionalizar seus produtos e serviços, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações (idem, ibidem).

DO: foi identificada por meio da entrevista na qual os empresários descreveram o meio que utilizaram para realizar a comercialização de seus produtos ou serviços no mercado internacional.

FATORES MOTIVADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: estímulos que as organizações recebem e que as motivam a exportar (SANTOS; VERDU, 2013).

DO: foram identificados por meio de entrevista na qual os empresários expuseram os fatores que motivaram a empresa no processo de internacionalização.

FATORES DIFICULTADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: dificuldades encontradas pelas organizações ao entrar no mercado externo (SANTOS; VERDU, 2013).

DO: foram identificados por meio de entrevista na qual os empresários expuseram os fatores que dificultaram a empresa no processo de internacionalização.

FATORES FACILITADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: fatores que auxiliam a entrada da empresa no mercado externo e tornam o processo de internacionalização menos complexo e distante (idem, ibidem).

DO: foram identificados por meio de entrevista na qual os empresários expuseram os fatores que facilitaram a empresa no processo de internacionalização.

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo proposto nesta pesquisa, faz-se necessário que a metodologia empregada esteja alinhada à abordagem teórica do estudo, amostra, fontes, coleta e análise de dados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é descritiva e trabalha com procedimentos qualitativos. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo comparativo de casos.

Segundo Gil (2002), na pesquisa descritiva o pesquisador procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com os demais fenômenos, não havendo interferência do pesquisador, pois os fenômenos são estudados e não manipulados por ele.

Para Ludke e André (1986, p. 17), a pesquisa qualitativa favorece uma visão dos fenômenos, levando em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas. Os sujeitos envolvidos na pesquisa estão inseridos em um contexto social, cultural, econômico e político que, presumidamente, exercerão influência sobre os dados coletados.

O estudo de caso é uma metodologia que organiza os dados sociais sem desconsiderar o caráter unitário do objeto estudado e sem perder informações que darão ao pesquisador tranquilidade de avaliar os resultados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que o pesquisador terá para análise muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e o resultado desta análise basear-se-á nas evidências encontradas ao longo da coleta de dados em que a observação do pesquisador trará condições a ele de melhor avaliar as relações existentes entre o objeto de pesquisa e as condições sociais (YIN, 2005, p. 32-33). Os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos (idem, ibidem).

Conforme Yin (ibid.), o estudo de casos múltiplos contribui para um maior convencimento do estudo, pois permite a comparação dos dados coletados em diferentes contextos e, no caso das Ciências Sociais, a comparação de fenômenos que ocorrem em organizações diferentes. O estudo comparativo de casos é um estudo de casos múltiplos que compara os casos.

3.2.2 População e amostragem

A região de Maringá/Pr foi escolhida pelo fato de pertencer ao que o Ministério da Fazenda (2014) identifica como sendo um caminho de trânsito aduaneiro, tendo em vista a proximidade da região com as fronteiras internacionais dos países Paraguai e Argentina, também pelo fato de Maringá/Pr ter se preparado para estabelecer na região uma facilidade de

internacionalização das empresas, criando no ano de 1996 a EADI – Estação Aduaneira do Interior -, mais conhecida como Porto Seco; em 2009, o alfandegamento do Aeroporto de Maringá, com o primeiro voo Internacional Cargueiro vindo de Miami, em 13/08/2009, em 2009 criado pela APEX-Brasil o PEIEX – projeto que tem como objetivo incrementar a competitividade, promover capacitações e desenvolver o potencial de exportação das Micro, Pequenas e Médias empresas, e outros organismos de classe também se envolveram para fomentar atividades do comércio exterior na região, dentre eles ACIM, Instituto MERCOSUL e CODEN.

A malha ferroviária da região administrada pela América Latina Logística (ALL) que possui um terminal intermodal em Maringá facilita o transporte de produtos até os portos. Em 2009, o Aeroporto Regional de Maringá Silvio Name Junior passou a operar cargas internacionais. Apesar de a localização de Maringá não facilitar a internacionalização de suas empresas pela distância geográfica dos grandes centros e também dos portos, a malha ferroviária, o aeroporto e o Porto Seco parecem demonstrar que as desvantagens decorrentes da localização podem ser contornadas (VERDU, 2010).

A população desta pesquisa são as empresas da região de Maringá/Pr que exportam. A amostra foi composta por conveniência. Martinucci e Makimpex foram as empresas estudadas. O primeiro caso foi escolhido pelo fato de a autora desta pesquisa ter trabalhado na empresa nos anos de 2001 e 2002 e ter conhecimento que a mesma exportava seus produtos; o segundo caso, a empresa foi escolhida por indicação do primeiro caso.

Após alguns contatos telefônicos para saber da disponibilidade de tempo para realizar uma entrevista, a Martinucci se mostrou solícita à participação da pesquisa. Depois da entrevista realizada nesta empresa, o segundo caso foi escolhido porque a empresa Makimpex foi fundada por ex-funcionários da Martinucci.

Estes dois casos foram escolhidos também por tratarem-se de casos que, em um primeiro momento, evidenciaram possuir características inerentes ao processo de internacionalização que o pesquisador tinha interesse em analisar, uma organização que parecia ter um processo de internacionalização gradual e outro em que o processo parecia ter ocorrido desde o início das operações.

3.2.3 Fontes, coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada (apêndice 2), além da observação não participante.

A entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos entrevistados. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador, pois a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Foram realizadas duas entrevistas. Uma na empresa Martinucci, em 03/10/2013, com duração de 01h15min., a qual foi gravada e transcrita pela autora. A segunda entrevista foi realizada na Makimpex, em 12/11/2013, com duração de 01h:30min., a qual foi gravada e transcrita pela autora. A observação foi feita quando as entrevistas foram realizadas.

Na observação não participante, o pesquisador não interage de forma alguma com o objeto do estudo no momento em que realiza a observação, logo não poderá ser considerado participante. Este tipo de técnica reduz substancialmente a interferência do observador no observado e permite o uso de instrumentos de registro sem influenciar o objeto do estudo (MINAYO, 2008).

Os dados secundários foram obtidos nos sítios das empresas, sítios de associações e entidades envolvidas com o comércio internacional regional. Estas informações foram necessárias para a construção do cenário do comércio internacional na região de Maringá/Pr.. Para isto foram coletadas informações sobre o comércio internacional da cidade de Maringá/Pr, revistas, jornais e sítios de organizações da área de comércio exterior, tais como Revista ACIM, sítio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), sítio do Serviço Brasileiro e Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Sindicato dos Auditores

Fiscais da Receita Federal – SINDIFISCO -, Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX).

Os dados primários e secundários foram analisados por meio das técnicas de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma das ferramentas que neste estudo trará os melhores resultados, em virtude da forma qualitativa com que os dados foram coletados e da forma de tratar o fenômeno (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas que dá ao pesquisador condições de analisar as mensagens encontradas na fase de coleta de dados sem perder informações que definirão os resultados obtidos (BARDIN, 1977, p. 42).

A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material, que pode variar desde produtos de mídia até dados de entrevista (FLICK, 2009).

Minayo (2008, p. 74) coloca que análise de conteúdo visa verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

(...) o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005, p. 15).

3.2.4 Facilidades e Dificuldades na Coleta dos Dados

Nas pesquisas científicas realizadas, o pesquisador se depara, muitas vezes, com situações que facilitam a coleta dos dados e também com situações que dificultam esta coleta. Nos casos estudados, a pesquisadora teve a facilidade de ter trabalhado em uma das empresas, o que facilitou o primeiro contato e a aceitação de imediato para a entrevista; e o segundo caso também foi facilitado pela indicação desta empresa em que a autora trabalhou.

Para as demais informações sobre o comércio internacional, o fato de a autora possuir um bom relacionamento com as entidades que representam o comércio internacional local

facilitou a coleta de informações sobre o histórico do comércio internacional na região de Maringá/Pr.

Desta forma, os dados secundários sobre o comércio internacional na região de Maringá/Pr foram coletados com os funcionários da ACIM, Instituto Mercosul, PEIEX e Receita Federal de Maringá/Pr. O processo foi desenvolvido de maneira rápida e precisa. Quanto aos dados secundários das empresas, houve uma certa demora em virtude das mesmas não guardarem todos os documentos nas organizações, mas em escritórios terceirizados de contabilidade.

Primeiro houve um contato telefônico com algumas empresas exportadoras classificadas pelo MDIC (2014), o qual foi realizado com as secretárias das empresas explicando o objetivo da pesquisa e o método da entrevista e quanto tempo ir ser despendido. No primeiro contato, algumas empresas nos informaram que haviam realizado apenas uma ou outra atividade e não teriam tempo disponível para a entrevista. Um ponto que dificultou este primeiro contato com as empresas para marcar a entrevista foi o período (outubro) e as empresas se preparando para os recessos/férias de final de ano, muitos empresários com viagem marcada e sem disponibilidade de tempo. O contato com a Martinucci do Brasil foi mais fácil pelo fato de a entrevistadora já ter trabalhado na empresa e conhecer o empresário; foi também disponibilizado o horário que ele possuía para a realização da mesma, e ainda foi marcado e desmarcado por duas vezes, em virtude de viagem do empresário.

A única dificuldade encontrada pela pesquisadora foi para marcar a entrevista. Observa-se que muitas empresas realizam o processo de internacionalização, mas, no momento de colaborar com informações/dados sobre o processo para facilitar ou ainda motivar que outras organizações o façam, elas não dão o devido valor acreditando serem concorrentes tentando buscar informações para alcançar o mercado que foi trabalhado por elas.

3.2.5 Limitações da pesquisa

Mesmo com todo o rigor na realização da pesquisa, algumas limitações surgiram ao longo da pesquisa, dentre elas o fato de referir-se a uma pesquisa realizada com informações trazidas por pessoas. Desta feita, o acesso às informações precisas sobre fatos e datas é dificultado.

Uma segunda limitação se dá no momento da análise dos dados. A entrevista semiestruturada procura dar ao pesquisador um caminho a seguir, todavia os entrevistados possuem suas limitações naturais de lembrar de fatos passados, e ainda de conhecimento de dados presentes. Além disto, existe a impossibilidade da utilização de dados secundários.

A terceira limitação é o fato da pesquisa ser em apenas dois casos, não podendo, assim, ser generalizados os resultados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta o panorama do Comércio Internacional na região de Maringá e os estudos de casos realizados.

4.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

Desde 1995, tramita na Câmara Municipal de Maringá projeto de lei para estabelecimento de estratégias para o desenvolvimento da cidade, até 2020 – Repensando Maringá. Neste projeto de lei foi criado o CODEN – Conselho de Desenvolvimento de Maringá - e o Fundo Municipal de Desenvolvimento. Um dos primeiros itens a ser discutido e criado era o Porto Seco de Maringá (GINI, 2008).

Em 1996, foi inaugurado a EADI – Estação Aduaneira do Interior - , mais conhecida como Porto Seco, administrada pela Name Ingá Armazéns Gerais. Esta inauguração trouxe para Maringá e região um elo de ligação desburocratizado e de custos mais baixos para o trânsito de cargas na região, além de facilitar o trânsito na fronteira tripartite Brasil – Paraguai – Argentina (idem, ibidem).

Em setembro de 2006, a empresa Maringá Armazéns Gerais que administra o Porto Seco de Maringá - EADI - protocolou pedido de desalfandegamento do Porto Seco à Superintendência da Receita Federal, em Curitiba. A justificativa apresentada é pela diminuição do movimento na EADI, que registrou uma queda de negociações de 2005 para 2006 de 58%. Este fato ocorreu após a morte do Auditor Fiscal José Antonio Sevilha de Souza e pelas investigações sofridas no Porto, o que desestimulou o trâmite no Porto devido aos entraves da burocracia e da fiscalização (UNAFISCO, 2006).

Em janeiro de 2007, sete empresários de Maringá e mais um empresário de Vitória(ES) uniram-se para o não fechamento do Porto Seco de Maringá. Após várias negociações, em 17 de janeiro de 2007 o Presidente da ACIM – Associação Comercial e Industrial de Maringá -, Sr. Carlos Tavares Cardoso, em nota, informou que o porto Seco de Maringá tem uma

permissão do Governo Federal para continuar as atividades, agora administrada por um grupo de empresários de Maringá, aguardando a autorização final da Receita Federal.

De 1996 a 2006, Maringá tornou-se conhecida pelo seu empenho nos negócios internacionais do empresariado maringaense, motivados pela sinergia existente entre eles. Trabalharam e tiveram o primeiro voo de cargas internacionais, após o alfandegamento do Aeroporto de Maringá, voo Cargueiro vindo de Miami, em 13/08/2009, trazendo componentes eletroeletrônicos para servirem de matéria-prima para sete empresas de Maringá. Exportaram neste voo produtos de confecção para os EUA (ACIM, 2009).

Em 2008, Maringá registrou recorde na balança comercial, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com superávit de US\$548,7 milhões, resultado 83,15% maior do que o de 2007. As exportações cresceram 78%, passando de US\$ 455,8 milhões em 2007 para US\$ 811,7 em 2008. As importações cresceram 68%, de US\$ 156,2 milhões em 2007 para US\$ 263 em 2008 (CARVALHO, 2009 apud VERDU, 2010; MDIC, 2009 apud VERDU, 2010).

As negociações internacionais estão concentradas no agronegócio. Em 2007, as commodities agropecuárias como açúcar, etanol, grãos e carne, representavam 90,09% da pauta de exportação e, em 2008, passaram a representar 95,97%. Em 2007, os produtos industrializados e manufaturados representavam 6,92% da pauta de exportação e, em 2008, passaram a representar 3,15%. A importação de produtos também demonstra a dependência do agronegócio (VERDU, 2010, p. 82).

Apesar de a balança comercial maringaense ter apresentado superávit e as exportações terem aumentado em 2008 e 2009, pode-se dizer que a internacionalização das empresas da cidade de Maringá (PR) ainda é insipiente e dependente do agronegócio (idem, ibidem).

Em 2011, após estes episódios, o Porto seco volta a operar, após negociações em que a EcoRodovias Infraestrutura e Logística adquiriu participações na empresa Maringá Armazéns Gerais e Maringá Serviços Auxiliares de Transporte Aéreos. De 2011 até 2013, a empresa montou estratégias para fortificação da credibilidade nas transações ocorridas no Porto Seco de Maringá e também na desburocratização dos desembarços aduaneiros, motivando, com isto, a realização pelas empresas do processo de internacionalização, via o Porto Seco de Maringá (ACIM, 2011).

Devido à utilização como matéria-prima de eletrônicos por várias empresa de Maringá, e ainda por estratégias estruturadas pela administradora do Porto Seco de Maringá, alguns

outros setores começam a perceber a internacionalização como uma oportunidade. Por exemplo, o Arranjo Produtivo Local (APL) de Software de Maringá e as mais de 100 empresas que o compõem estabeleceram como meta exportar US\$100 milhões por ano, até 2015 (VERDU, 2010).

Em 2013, o estado do Paraná esteve entre os estados que tiveram o maior crescimento das vendas externas, com US\$18,239 bilhões, aumento de 2,99% e participação de 7,53% das vendas externas brasileiras (MDIC, 2014). Estas exportações, em sua maioria, são de *commodities*.

A cidade de Maringá tem como seu maior comprador a China, correspondendo a 44,95% do total das exportações. Materiais de madeiras e móveis tiveram uma participação de 0,51% do total exportado no ano de 2013, em Maringá (MDIC, 2014).

Observou-se que houve um empenho dos gestores de organizações de Maringá e Região e também da Administração Pública para o desenvolvimento do processo de internacionalização das PMEs locais. Dentre os acontecimentos que motivaram o processo de internacionalização das empresas de Maringá, pode-se pontuar: (1) Em 1996, criação do Porto Seco – EAD - de Maringá; (2) Em 2000, o Governo Federal instituiu o Exporta Fácil dos Correios; (3) Em 2004, a criação do Instituto Mercosul em Maringá; (4) Em 2009, a criação do PEIEX, que visa incrementar a competitividade, promover capacitações e desenvolver o potencial de exportação das micro, pequenas e médias empresas, ampliando os mercados das indústrias iniciantes em comércio exterior (PEIEX, 2013); (5) Em 2009, Maringá teve o primeiro voo internacional de cargas. Todo este processo abre condições para as PMEs de Maringá e Região se internacionalizarem.

4.2 ESTUDOS DE CASO

Para atender aos objetivos deste trabalho, foram realizados estudos de caso em duas empresas da região de Maringá: Martinucci e Makimpex.

4.2.1 Martinucci

A Martinucci do Brasil Móveis para escritório Ltda está classificada como uma empresa de médio porte, de acordo com classificação do SEBRAE (2014) e do MDIC (2014) (veja os critérios no apêndice 3). Trata-se de uma empresa familiar, a qual tem sua sede na cidade de Sarandi/Pr, região metropolitana de Maringá/Pr.

A empresa foi fundada em 1984, em um pequeno barracão de alvenaria, com 300 m², na cidade de Maringá, pelo empresário Mário Martinucci Filho.

Inicialmente denominada Marella Indústria e Comércio, a empresa surgiu a partir da Organtel – revendedora de máquinas e móveis para escritório, administrada pelo empresário Mário Martinucci Filho. O empreendimento possuía apenas cinco funcionários e produzia cadeiras comercializadas pela Organtel.

Em 1985, as necessidades de aumento na produção e de uma área industrial maior levaram o empresário a buscar um local adequado e com custo acessível. Com isto, a Marella altera seu endereço para a cidade de Sarandi/Pr, passando a contar com 800 m² de área produtiva.

Em 1987, uma nova ampliação tornou-se necessária e foram construídos mais 1.300m² de área. A empresa iniciou a produção da linha de móveis para escritório e informática, consolidando-se no mercado de móveis para escritório.

No ano de 1987, a denominação Marella foi substituída por Martinucci do Brasil Móveis para Escritório Ltda. e quatro anos após (1991) e passa operar também com representantes comerciais em várias regiões do país, como Pernambuco, Minas Gerais, São Paulo, Brasília, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Em 1990, o empresário participou do EMPRETEC, curso de capacitação para empreendedores ministrado pelo SEBRAE/Pr, no qual aprimorou seus conhecimentos organizacionais, o que motivou o empresário a buscar novos mercados.

Estes conhecimentos ajudaram a empresa a fortalecer os laços com as representações comerciais que ocorriam com parceiros colaboradores da empresa, que viam na representação

uma maneira de serem empresários e ainda continuarem atuando no ramo de móveis e privilegiando a marca Martinucci.

Toda a capacitação e treinamento inicial eram dados pela empresa, com o intuito de conceder ao novo empresário conhecimentos sobre o produto, sobre a filosofia da empresa, sobre seus clientes e forma de atuação em um mercado altamente competitivo e inovador. Agindo desta forma, acreditava o empresário que a Martinucci manteria o controle sobre a forma de colocação de seus produtos no mercado.

O empresário vê nesta parceria com os representantes como fruto da dedicação à empresa, aos clientes e a seus colaboradores (clientes internos). Em contrapartida, a empresa incentiva os colaboradores a se dedicarem à empresa e aos estudos para o aperfeiçoamento e melhoria de vida de sua equipe de trabalho.

Na década de noventa, a empresa iniciou um programa de Qualidade Total que motivou profundas transformações na empresa, desde o layout, até a forma de trabalho e contratação. Decidiu-se pela total reformulação da planta industrial, quadro de colaboradores e políticas administrativas.

O grande salto ocorreu em 1996: com 70% de recursos próprios, a Martinucci do Brasil construiu sua fábrica modelo, equipada com máquinas italianas de última geração, com 48.400 m² de terreno e 11.500 m² de área construída. A empresa expôs seus produtos na Feira Internacional Brasil Móveis 2011 no Anhembi em São Paulo, com grande sucesso tanto no mercado interno, quanto no internacional.

4.2.1.1 O processo de internacionalização da Martinucci

A empresa iniciou suas atividades internacionais por meio de aquisição no mercado italiano de máquinas e equipamentos para utilização na indústria. O primeiro contato com o mercado italiano ocorreu em uma Feira Internacional de máquinas e equipamentos ocorrida em São Paulo, no ano de 1994.

Nesta feira, o empresário teve contato com o mercado italiano e com as novidades em máquinas e equipamentos que trariam para a empresa maior agilidade e maior produção, diluindo seus custos por unidade produzida. O empresário decidiu adquirir estes equipamentos em virtude de saber que os concorrentes estavam utilizando e também pela necessidade de inovação da empresa.

O empresário destaca que, atualmente, o mercado asiático é o mais competitivo em componentes para a indústria de móveis para escritório, isto devido à alta qualidade dos produtos e preço competitivo e, segundo ele, o mercado asiático possui estratégias governamentais para negociações internacionais, sendo difícil a competição.

A empresa iniciou o processo de exportação no ano de 1999 para os Emirados Árabes. Esta negociação ocorreu após a participação da empresa em uma feira de negócios internacionais na cidade de São Paulo. Neste evento, os clientes se interessaram pelo produto e iniciou-se a negociação. Em virtude de demora para o desembaraço aduaneiro, através do Porto de Santos/SP, o pedido foi cancelado e a mercadoria abandonada no porto. Estes entraves burocráticos custaram muito à empresa e trouxeram alguns transtornos administrativos.

Esta primeira experiência deu-se na forma de exportação direta (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 1998; KOTABE; HELSEN, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Depois deste fato, a empresa buscou maiores informações de como ocorria o processo de exportação pelos portos brasileiros e se deparou com a situação de entraves burocráticos e demoras excessivas para o desembaraço da mercadoria. Com isto, a empresa ficou desmotivada a realizar o processo de internacionalização, pois observava que as demoras eram constantes, e o fato da mercadoria não chegar ao cliente no prazo estabelecido em contrato tornava a exportação inviável.

Em 2000, novamente após participação em feiras internacionais, desta vez por meio de um representante da empresa em Belo Horizonte/MG, clientes chilenos se mostraram interessados no produto. Desta vez, a empresa participou da construção de um *show-room* no Chile em parceria com outras 3 empresas brasileiras, com ramos de atividades diferentes, para levarem o produto até o mercado chileno. Neste caso, o modo de entrada foi a exportação cooperativa (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 1998; KOTABE; HELSEN; 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; ROCHA, 2003).

O mercado chileno, num primeiro momento, mostrou-se receptivo e a exportação ocorreu. Esta exportação equivaleu a 1% do faturamento mensal da empresa, não muito expressivo, segundo o empresário, todavia era uma situação inicial. Em três meses depois de estar com os produtos no Chile, ocorreram exportações esporádicas e o investimento para manter o *show-room* no Chile tornou-se inviável, e a empresa desfez a parceria.

Devido a esta situação, a empresa passou por dificuldades para trazer seus produtos para o Brasil devido ao não cumprimento de normas na legislação e prazos estabelecidos para esta modalidade de exportação – produtos para demonstração em *show-room* com suspensão tributária. A falta de conhecimento sobre prazos e normas para o processo de internacionalização para esta modalidade de exportação incorreu em valores altos para a empresa em tributos, fato que desmotivou totalmente a exportação.

Tendo em vista as situações vividas pela empresa em suas exportações, o empresário considera o mercado externo arriscado, além da dificuldade burocrática, o que torna o mercado externo desmotivador.

Os fatores que dificultaram as operações no exterior foram: o não cumprimento de prazo de entrega, devido à burocratização no desembarço aduaneiro; o câmbio e a política do país – principalmente dos Emirados Árabes; a burocracia do processo; a falta de comprometimento dos representantes; o preço; a qualidade dos produtos e dos equipamentos e a falta de profissionais qualificados para atuar com comércio exterior.

O principal fator que facilitou as operações no exterior foi a participação em feiras internacionais, que tornaram a empresa conhecida e propiciaram o interesse dos clientes pelos produtos, tendo em vista a qualidade e a flexibilidade na produção (modelos diferenciados a gosto do cliente).

Os fatores que incentivaram/motivaram as operações no exterior foram a ampliação do mercado, o aumento da rede de contatos e o *status*. Exportar é visto como sinônimo de qualidade (*status*). Todavia a exportação se mostrou inviável financeiramente. Os fatores que motivaram a busca pelo processo de internacionalização foram: no aspecto mercadológico; o *status* criado pela percepção pelos consumidores que empresas que exportam porque possuem produtos de melhor qualidade; a melhoria na qualidade dos produtos, uma vez que a exigência do mercado internacional é muito maior do que o mercado interno.

A internacionalização da empresa ocorreu 15 anos (1999) após sua fundação, o que sugere um processo gradual de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). Foram identificadas 10 características do processo de internacionalização da Martinucci, oito das quais apontam para o processo gradual de internacionalização.

Primeira, o mercado doméstico (Brasil) foi desenvolvido primeiro (1984 – 1999), depois por meio de feiras internacionais [é que ocorreram as primeiras exportações, o que ocorreu 15 após sua fundação].

Segunda, o dirigente não tinha experiência anterior em mercado internacional, seu grau de escolaridade (nível médio) e não realizou nenhum curso ou especialização específica para operar no mercado internacional.

Terceira, a internacionalização ocorreu devagar porque a rapidez não é crucial para o sucesso da empresa. A empresa, primeiramente, explorou o mercado interno e, após um conhecimento sobre o mercado externo através de importações, primeiramente de máquinas e equipamentos, é que os planos de exportação iniciaram de modo lento por meio da participação em feiras internacionais como expositores.

Quarta, as exportações ocorreram uma após a outra, e com os clientes buscando os produtos. Após a exposição em feiras internacionais, no ano de 1999, foi exportado para os Emirados Árabes, depois em 2000, para o Chile.

Quinta, o ritmo da internacionalização foi devagar, ou seja, a internacionalização ocorreu depois de 15 anos de sua fundação.

Sexta, a aprendizagem sobre como internacionalizar ocorreu vagarosamente, ou seja, ocorreu na medida em que a experiência foi sendo acumulada. Depois de participar em feiras e conhecer máquinas e equipamentos fabricados pelo mercado italiano e utilizados pelos concorrentes, a empresa buscou a inovação com conhecimento destes equipamentos e a tecnologia utilizada pelos concorrentes analisou o mercado e observou como estava a receptividade do cliente em relação aos produtos e comparou com a receptividade dos produtos oferecidos pela Martinucci.

Sétima, a internacionalização não é parte fundamental da estratégia da empresa. O fato da Martinucci ter realizado sua primeira exportação em 1999, e sendo que a empresa estava

constituída desde 1984, e que no ano de 1990 a empresa já era considerada uma grande indústria de móveis para escritório no Brasil, segundo a classificação do SEBRAE e MDIC, e que a empresa não estabeleceu fortes laços com o mercado internacional. Isto revela que a sua estratégia não é o mercado internacional.

Oitava, as redes de parceiros de negócios foram utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e foram gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa. A empresa foi constituída em 1984, representando a marca Organtel. Depois a empresa formou parceria com representantes comerciais que foram em busca de mercados internacionais. No ano de 2000 formou parceria com mais 3 empresas brasileiras que montaram um *show-room* no Chile, parceria que durou meses, apenas, e hoje a empresa opera individual e esporadicamente, quando recebe pedidos.

Estas parcerias deram à empresa condições de aprendizado contínuo sobre o mercado internacional, conseguindo, com isto, condições para operar sozinha no mercado internacional, mas sempre buscando, quando necessário, suporte nestas parcerias.

A partir das características identificadas, é possível afirmar que o processo de internacionalização da Martinucci foi gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ROCHA, 2003; HONÓRIO, 2009; FORSGREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975).

Das dez características, duas apontam para o processo de internacionalização, desde o início das atividades:

Primeira, os primeiros mercados externos desenvolvidos eram culturalmente diferentes do Brasil: Emirados Árabes e Chile. Hoje, a empresa exporta seus produtos esporadicamente, ou seja, quando recebe pedidos que considera viável entregar no prazo.

Segunda, o uso das tecnologias da informação e da comunicação permite que a organização conheça e aprenda sobre o mercado global. A empresa possui no departamento comercial pessoal capacitado para analisar as informações e notícias sobre o mercado moveleiro mundial. Isto não só para aquisição de máquinas e equipamentos, matérias-primas, etc., mas também para saber o que o mercado internacional de móveis está tratando. Este conhecimento é disseminado na organização para os diversos setores, em reuniões semanais, para que todos façam uso destas informações, que, graças à tecnologia, encontra-se sempre atualizada.

4.2.2 Makimpex

A empresa Makimpex Importadora e Exportadora Ltda ME atua na comercialização (compra e venda) de acessórios para a fabricação de móveis. É uma sociedade limitada, fundada em 24/08/2009, na cidade de Sarandi/Pr, que atualmente tem sua sede na cidade de Arapongas/Pr em um galpão de 500 m², dividida em 3 setores: administrativo, comercial e financeiro, além de uma secretária bilingue – português e inglês.

Inicialmente, a empresa foi constituída por três sócios, sendo um capitalista, com 50%, e os outros dois administradores, com 25% cada um na sociedade. No ano de 2011, um dos sócios adquiriu a parte do capitalista e a empresa é formada hoje por dois sócios administradores, um com 75% do capital e outro com 25%. A empresa está enquadrada como uma empresa de pequeno porte, de acordo com os critérios do SEBRAE (2014) e do MDIC (2014) (veja os critérios no apêndice 3).

A empresa foi constituída em 24/08/2009, por dois colegas de trabalho, que, após incentivo do antigo empregador, tiveram a ideia de abrir o próprio negócio, tendo em vista a experiência que tinham com os trâmites burocráticos de importação e exportação e também por conhecerem muito o produto a ser comercializado.

Os dois proprietários da empresa iniciaram sua vida profissional em uma indústria de móveis para escritório. Em um primeiro momento, trabalharam como auxiliares no processo de fabricação e, com o tempo, adquiriram experiência e passaram por vários setores da empresa, sempre bastante interessados em conhecer todo o processo de fabricação e as dificuldades encontradas pelo empregador.

Em uma oportunidade, os dois participaram de importação de acessórios do mercado chinês e observaram a dificuldade que a empresa teve em desembaraçar a mercadoria no porto e também o grau de dificuldade com a língua, com a cultura e com a moeda do mercado chinês.

No ano de 2000, após esta situação, os dois conversaram com o seu empregador e solicitaram para fazer um curso sobre o processo de importação, que ia ser ministrado na ACIM de Maringá por consultores do Instituto Mercosul, para melhorar a negociação com o mercado chinês. O empregador prontamente aceitou a proposta e investiu nos colaboradores.

Após este primeiro curso, os dois observaram que podiam ganhar dinheiro com o conhecimento adquirido, porém não achavam justo deixar naquele momento a empresa que tanto tinha investido neles.

Em 2008, propuseram uma parceria com o proprietário da indústria de móveis. O empresário relutou num primeiro momento, por achar o empreendimento arriscado, mas acabou aceitando. Em 2009, foi criada a Makimpex.

A empresa é administrada pelos sócios Antonio Gomes e José Nunes Freitas. O primeiro cuida da parte comercial e o segundo, da parte administrativa e financeira. Os dois possuem 3º grau completo em Administração, com Ênfase em Comércio Exterior.

Antonio morou dois anos nos EUA - de 1996 a 1998 - e viajou pela Europa, em algumas feiras de móveis, Milão e Gênova, na Itália. José conhece bem os países que fazem parte do Mercosul: Argentina e Chile.

A empresa importa produtos, principalmente da China e da Itália, e exporta para os EUA, o Chile, Argentina, Portugal e Espanha e tem propostas para exportar para o Uruguai e os Emirados Árabes.

A experiência em móveis adquirida pelos empresários faz com que eles conheçam acessórios necessários para um móvel de boa qualidade, e também a facilidade de adaptação de cada acessório. Conhecem muito do mercado interno e sabem das necessidades das indústrias nacionais e internacionais na busca pelo diferencial inovador que agrada o cliente e diferencia um móvel do outro e também agrega valor a este.

Esta experiência e este conhecimento levaram os empresários a importar acessórios para móveis para, posteriormente, exportá-los. Hoje, tem uma carteira de clientes de todo o Brasil e da América Latina (Argentina e Chile), da Europa (Portugal e Espanha) e dos EUA.

Os proprietários observam que a primeira experiência no processo de internacionalização foi traumática, devido à burocracia, mas foi nesta dificuldade que eles vislumbraram uma oportunidade de negócio e abriram a Makimpex. O que eles colocam é que, para ter sucesso no mercado internacional, antes de mais nada, tem-se que adquirir conhecimento no ramo que se quer atuar e nos mercados que quer atingir. Sem o conhecimento, é muito arriscado e o insucesso é quase certo.

4.2.2.1 O processo de internacionalização da Makimpex

A empresa Makimpex Comercial Importadora e Exportadora Ltda. foi constituída em 2009, especificamente para operar no mercado internacional, em um primeiro momento na importação, devido à falta de inovação no mercado interno de acessórios para móveis, depois pelo fato das indústrias brasileiras terem contato com estes acessórios e iniciar sua fabricação, a empresa começa a exportar. A empresa não industrializa; ela compra e revende no mercado internacional.

A primeira negociação foi com um empresário de Milão, na Itália, em outubro de 2009. A empresa realizou uma importação de puxadores para móveis. Foi uma importação pequena para atender a uma demanda de uma empresa brasileira que ia exportar os produtos para o Chile. Esta negociação foi realizada e também, nesse momento, ocorreu do cliente chileno apresentar novos pedidos diretamente para a Makimpex, e iniciou a parceria também com o mercado chileno de produtos brasileiros.

Em 2013, a empresa realizou diversas exportações, e seus principais clientes são: Chile, Argentina; Portugal, Espanha e EUA.

A internacionalização da empresa ocorreu de forma rápida e atendeu, primeiro, ao mercado internacional, para, depois, negociar com o mercado interno. Observa-se que a empresa já nasceu com o ramo de atividade desenvolvido para o comércio internacional.

A empresa participou de uma feira em Dubai, a INDEX, no mês de maio de 2013. Houve também a vinda de empresários dos Emirados Árabes à Movelpar – Feira de Móveis que ocorreu em Arapongas/Pr. A empresa não sabe se terá frutos no curto prazo, mas acreditam que, a longo prazo, com certeza terão bons resultados. Os Emirados Árabes são um país de mercado aberto que já possui muitos negócios com o Brasil no agronegócio e isto facilita as negociações. É um mercado exigente, mas muito bom para se trabalhar, pois eles garantem a compra e também o pagamento. Eles possuem uma cultura de seriedade nos negócios e que, apesar de estarem mais próximos geograficamente da China, confiam mais na qualidade e na negociação com os brasileiros.

A empresa tem como meta de crescimento de 3% para 2014/2015, mais 5% de crescimento para 2016 a 2018. Esta meta tem por base os possíveis negócios com os Emirados Árabes.

Sobre as dificuldades encontradas nas operações com o comércio exterior, o não conhecimento do mercado, da língua, da cultura, das formas de negociação, da legislação são os maiores entraves para uma negociação dar certo. Um outro fator que dificulta muito é a falta de mão-de-obra qualificada.

Sobre os fatores que facilitaram as operações no comércio exterior, o principal é o conhecimento, tanto do produto, quanto dos negócios internacionais, como também do conhecimento acadêmico, que adquiriram na Faculdade. O incentivo governamental como fator facilitador mais importante é a suspensão tributária.

O que incentivou/motivou o processo de internacionalização foi a oportunidade encontrada ao observar a dificuldade que as empresas brasileiras possuíam de comercializar no mercado internacional os acessórios para móveis.

Neste caso, observa-se que a estratégia de exportação utilizada foi a direta (LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 1998; KOTABE; HELSEN, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Foram identificadas 10 características do processo de internacionalização da empresa Makimpex, 9 das quais se referem ao processo desde o início das operações.

Primeira, o mercado doméstico e internacional foram desenvolvidos ao mesmo tempo. A empresa comercializava os acessórios para móveis nos dois mercados simultaneamente.

Segunda, os dirigentes possuem experiência anterior no mercado internacional, com participação em feiras e negociando com o mercado internacional como colaboradores de uma indústria nacional, além de terem cursado Administração com Ênfase em Comércio Exterior e estudado sobre o comércio internacional. Um dos dirigentes morou dois anos fora do Brasil, nos EUA, a trabalho.

Terceira, a internacionalização ocorreu no início das atividades da organização porque isto é crucial para o sucesso da empresa. A empresa foi criada para realizar importação e exportação.

Quarta, muitos mercados foram desenvolvidos ao mesmo tempo. Ela exportou para Argentina e Chile ao mesmo tempo, no ano de 2009.

Quinta, o ritmo da internacionalização foi rápido. A empresa foi criada para atender o mercado internacional, desde a sua fundação.

Sexta, os primeiros mercados externos desenvolvidos eram culturalmente diferentes do Brasil (Itália e Chile). A diferença cultural não foi uma preocupação dos dirigentes, pois eles possuíam experiência sobre o mercado internacional e também sobre o produto.

Sétima, o aprendizado sobre como internacionalizar ocorreu rapidamente, isto devido ao amplo conhecimento de seus dirigentes e envolvimento com todas as ações que são desenvolvidas pela empresa, desde o primeiro contato com o cliente até o acompanhamento da entrega do produto e *feedback* sobre a negociação e sobre o produto entregue.

Oitava, a internacionalização é parte fundamental da estratégia da empresa, pois a empresa foi criada para realizar comércio exterior.

Nona, o uso das tecnologias da informação e da comunicação permite que a organização conheça e aprenda sobre o mercado global. A informação rápida e precisa é preponderante para o êxito de suas negociações, saber como está o mercado internacional, quais os eventos previstos, acompanhamento das políticas internacionais, da variação cambial, das negociações governamentais existentes, das políticas brasileiras para o mercado internacional. Dá ao empresário condições para formular estratégias de comercialização e entrada em novos mercados.

Pode-se afirmar que o processo de internacionalização da Makimpex ocorreu desde o início de suas operações [(RENNIE 1993; DIB; ROCHA, 2008; VERDU, 2010; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; GRAY, 1997; KATSIKEAS; PIERCY, 1996; BELL; MCNAUGHTON; YOUNG, 2001; MOEN, 2002; RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; COVIELLO; MCAULEY, 1999; VERDU; BULGACOV, 2011; CHETTY; CAMPBELL-HUNT (2004 apud VERDU, 2010)].

Verifica-se que, das dez características do processo de internacionalização, uma se refere ao processo gradual. A rede de parceiros existentes foi fundamental para a existência da empresa, tanto em relação ao capital inicial quanto em relacionamentos internacionais existentes antes da abertura da empresa.

4.3 COMPARAÇÃO DOS CASOS

O quadro 2 apresenta a comparação dos casos. Na Martinucci, das 10 características identificadas do processo de internacionalização, 8 apontaram para o processo gradual de internacionalização. Já para a empresa Makimpex, das 10 características identificadas do processo de internacionalização, 9 apontaram para o processo desde o início das operações – *Born global*.

A Martinucci utilizou exportação direta e cooperativa, enquanto a Makimpex somente a exportação direta. As duas empresas exportam para o Chile. A Martinucci exporta para 2 países e a Makimpex para 5. Os fatores motivadores são diferentes para as duas empresas. As duas empresas concordam que um dificultador é a burocracia e um facilitador são os incentivos fiscais.

Quadro 2 – Comparação dos casos

	EMPRESAS	
	MARTINUCCI	MAKIMPEX
Processo de internacionalização	Gradual	Desde o início das operações
Estratégias (ou Modos de Entrada)	Exportação Direta – 1999 Cooperativa – 2000	Exportação Direta
Países para os quais exporta	Emirados Árabes Chile	Chile Argentina Portugal Espanha EUA
Fatores Motivadores	- Ampliação do mercado - Conhecimento de novas tecnologias - Aumento da rede de contatos - Status	- Demanda existente no mercado externo - Lucros Futuros
Fatores Dificultadores	- Burocracia do processo - Falta de comprometimento dos representantes - Preço, qualidade e equipamentos - Falta de profissionais qualificados para atuar com comércio exterior - Desconhecimento da legislação - Desconhecimento da Cultura - Câmbio - Política do País	- Desconhecimento da Cultura - Desconhecimento da Legislação - Burocracia - Câmbio - Falta de mão-de-obra qualificada
Fatores Facilitadores	- Participação em feiras - Incentivos Fiscais	- Incentivos Fiscais - Conhecimento – produto e sobre o processo

Fonte: elaborado pela autora, em 2014.

Comparando os dois casos estudados observa-se que as organizações tiveram processos de internacionalização diferentes com início em épocas diferentes, o da Martinucci foi gradual e começou em 1999 e o da Makimpex foi desde o início das operações em 2009. No entanto cinco fatores dificultadores são coincidentes: burocracia, falta de profissionais qualificados, desconhecimento da legislação, desconhecimento da cultura e câmbio. Ou seja, independente do tipo do processo e da época de início as dificuldades são as mesmas.

Observa-se também que os incentivos fiscais foram apontados pelas duas organizações como um fator facilitador do processo de internacionalização. Embora o governo seja responsável pelo principal facilitador, ele também é responsável por um dos principais dificultadores do processo de internacionalização: a burocracia. Isto leva à seguinte reflexão: se o governo nas três esferas da administração incentiva a exportação, pois é uma das formas de entrada de divisas para o país, por que não tenta melhorar os tramites aduaneiros diminuindo a burocracia para que o processo flua com maior agilidade?

Um outro aspecto que se destaca é o fato de a Martinucci considerar que um fator motivador da internacionalização é o aumento do status da empresa, ou seja, ela acredita que uma empresa que exporta tem mais prestígio que uma que não exporta.”

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste item, apresenta-se as principais conclusões sobre esta pesquisa, bem como recomendações para empresas que operam, ou que querem entrar no comércio exterior, e sugestões de futuras investigações. O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr. E os objetivos específicos foram:

- Identificar as estratégias de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Identificar os fatores que motivam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Identificar os fatores que dificultam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Identificar os fatores que facilitam a internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;
- Comparar o processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/Pr;

A Martinucci apresentou um Processo de Internacionalização Gradual – Modelo de Upssala. As estratégias de internacionalização (ou modos de entrada) foram: (1) a exportação direta, participando de feiras, expondo seus produtos e realizando a negociação; e (2) a exportação cooperativa com outras empresa da região, construindo um *show-room* no Chile para exposição dos produtos e também para o fechamento das negociações. A empresa exporta para os Emirados Árabes e Chile.

Os fatores motivadores à internacionalização da Martinucci foram quatro: (1) Ampliação do mercado; (2) Conhecimento de novas tecnologias; (3) Aumento da rede de contatos; e (4) *Status*. Os fatores dificultadores foram oito: (1) Burocracia do processo; (2) Falta de comprometimento dos representantes; (3) Preço, qualidade e equipamentos; (4) Falta de profissionais qualificados para atuar com comércio exterior; (5) Desconhecimento da legislação; (6) Desconhecimento da Cultura; (7) Câmbio; e (8) Política do País. Os fatores facilitadores foram dois: (1) Participação em feiras; e (2) Incentivos Fiscais.

A Makimpex apresentou um processo de internacionalização desde o início das operações da empresa (*Born global*). A estratégia de internacionalização (ou modo de entrada) utilizada foi a exportação direta, em que os próprios diretores realizaram a transação. A empresa exporta para Chile, Argentina, Portugal, Espanha e EUA.

Os fatores motivadores à internacionalização foram dois: (1) Demanda existente no mercado externo; e (2) Lucros Futuros. Os fatores dificultadores foram cinco: (1) Desconhecimento da Cultura; (2) Desconhecimento da Legislação; (3) Burocracia; (4) Câmbio; e (5) Falta de mão-de-obra qualificada. Os fatores facilitadores foram dois: (1) Incentivos Fiscais; e (2) Conhecimento–produto e sobre o processo.

Nos dois casos, as empresas tiveram fatores que foram identificados por ambas. No caso dos motivadores, pode-se elencar o mercado como sendo um fator comum às duas; a Martinucci identifica a ampliação do mercado como um fator motivador e a Makimpex identifica a demanda existente como sendo também um fator motivador. Para o fator dificultador, a burocracia foi um ponto marcante, pois os empresários, identificando como sendo moroso o processo e somando-se à falta de conhecimento da cultura, desconhecimento da legislação, do câmbio, e a falta de mão-de-obra qualificada para o comércio exterior, dificultam o momento de buscar novos mercados e também no momento de realizar a negociação. Esta falta de conhecimento do mercado e das transações no exterior são os pontos que dificultam a realização da internacionalização.

Como fator facilitador, a Martinucci aponta a participação em feiras e o incentivo fiscal. A Makimpex aponta o conhecimento do produto e sobre o processo e também os incentivos fiscais. Quanto aos incentivos fiscais, os empresários identificam a questão do governo incentivar a exportação pelo fato de aumento da entrada de divisas e também do Brasil torna-se competitivo no comércio exterior no preço, visto que os incentivos melhoram muito esta questão.

Esta pesquisa traz como sugestões gerenciais para as empresas que são ou querem se internacionalizar: (1) buscar conhecimento em parcerias locais, como: (A) o Instituto MERCOSUL, para aproveitar de cursos, indicações de viagens de negócios, informações sobre o mercado e sobre a forma de realizar as transações; (B) o Banco do Brasil – setor destinado ao comércio exterior, para melhor conhecer a sistemática cambial dos países transacionados pela região de Maringá/Pr, sobre as legislações cambiais, acordos

internacionais existentes e as possibilidades advindas; (C) o PEIEX, um projeto criado pela APEX-Brasil destinado a incrementar a competitividade, promover capacitações e desenvolver o potencial de exportação das micro, pequenas e médias empresas voltadas para o comércio exterior. (2) realizar diagnóstico organizacional interno para buscar as deficiências que cada empresa possa ter para melhor desempenhar suas atividades no comércio exterior.

Como futuras pesquisas, identifica-se que: (1) ampliar a população desta pesquisa todas as empresas que exportam na região de Maringá/Pr, buscando identificar a estratégia utilizada para a entrada no exterior, e identificar os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores deste processo; (2) realizar uma pesquisa quantitativa, estratificando valores exportados, porte das empresas e países que ocorrem as transações internacionais; (3) realizar um estudo sobre a participação dos organismos fomentadores do comércio internacional na região de Maringá/Pr e quais são os benefícios para as micro, pequenas e médias empresas.

Esta pesquisa foi, sobremaneira, importante para a formação de pesquisadora da autora, por identificar nas empresas objetos de estudo modos de entrada no comércio exterior estudados em inúmeras leituras, discussões que dirimiram dúvidas sobre certos conceitos, identificando a dificuldade que algumas empresas possuem em falar sobre seu negócio.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE MARINGÁ. Primeira carga internacional. **Revista ACIM**, Maringá, ano 46, n. 491, p. 9, set./2009b.
- _____. Naturalmente do Exterior. **Revista ACIM**, Maringá, ano 48, n. 507, p. 12-23, mar./2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELL, J., MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. Born-again 'Global' Firms: an Extension to the 'Born global' Phenomenon. **Journal of International Management**, 7(3), 1-17, 2001.
- BRUNEY, P.; HERMAN, J.; e SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1977.
- CANONICE, B. C. F. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. Maringá: EDUEM, 2013.
- CASTRO, José Augusto de. **Exportação – Aspectos práticos e operacionais**. 6.ed. São Paulo, 2005.
- CYRINO, Álvaro. 2002. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.
- COVIELLO, N. E.; McAULEY, A. (1999) Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, **Management International Review**, 39, 3, 223-237.
- DIB, L.A.R; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus Internacionalização gradul: um estudo sobre *Born global* na Indústria Brasileira de Software. In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. Atlas, São Paulo, 2006.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.
- FORSGREN, M. **The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review.**, Occasional paper 2001/1, Department of Business Studies, Uppsala University. (2002)
- GAMBOA, S. A. S. Pesquisa qualitativa: superando tecnicismos e falsos dualismos. In: **Contra Pontos**. Revista do Programa de Pós Graduação - Mestrado em Educação. UNIVALI, Itajaí, v. 3, n. 3, set./dez. 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GINI, Sérgio. **Repensando... a construção da hegemonia empresarial nos 10 anos que mudaram Maringá**. ACIM, Maringá, 2008

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Introdução. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: São Paulo: Saraiva, 2006.

GOOD, W.J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

GRAY, B. J. Profiling managers to improve export promotion targeting. **Journal of International Business Studies**, v.28, n.2, p.387-420, apr-jun 1997.

GRINGS, R.; RHODEN, M. I. S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

HARTLEY, J. F. Case Studies in Organisational Research. In: CASSEL, C; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organisational Research: A practical guide**. London: Sage, p.208-229, 1994.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica- Competitividade e Globalização**. Tradução All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HONÓRIO, Luiz Carlos. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5 São Paulo, SP SET/OUT 2009, p.154-180 [ISSN 1678-6971].

JOHANSON J.; WIEDERSHEIM, Paul F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, 12: 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE J-E. The internationalization process of the firm. **Journal of International Business Studies**, v.8, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, 1990.

KATSIKEAS, Constantino S.; PIERCY, Nigel F.; IOANNIDIS, Chris. Determinantes do desempenho das exportações em um contexto europeu. **European Journal of Marketing**, vol. Iss 30: 6, pp.6 – 35, 1996.

KAYNES, John Maynard. **Professor Q. sobre o conhecimento oculto como a chave para o poder** - Forward to the German, Edition of the General Theory, September 7, 1936

KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven, W.; BERTOWITZ, Eric N.; RUDELIUS, William. Tradução Alexandre Melo de Oiveira; revisão técnica Fátima Cristina Trindade Bacellar. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. Tradução Giuliana Castorino, Potira Cunha; revisão técnica Marcos Carvalho. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KNIGHT, Gary A; CAVUSGIL, S. Tamer. The *Born global* Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. **Advances in International Marketing**, v.8, p.11-26, 1996.

KNIGHT, Gary A; CAVUSGIL, S. Tamer. A Taxonomy of Born-global Firms. **Management International Review**, v. 45, p. 15-35, 2005.

KOTABE, M.; HELSEN, C. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão Técnica: Maria Cecília Coutinho de Arruda. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEONIDOU, L.C. A pesquisa empírica de barreiras de exportação. **Journal of International Marketing**. 3(1), 29-43, 1995.

LIMA, G. B., NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: Um caso na cadeia têxtil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 50., 2002. Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2002.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINUCCI DO BRASIL MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO LTDA. Disponível em: <http://www.martinucci.com.br/w/2009/>.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Critérios para definir porte de empresa**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/>. Acesso em: 31 jul. 2013.

_____. **Estatísticas de Comércio Exterior – DEAEEX**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia/>. Acesso em: 13 maio 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.P. Challenges for Internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v.37, 1994.

PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora. Disponível em: <http://www.peiexparana.com.br/site/home/>. Acesso em: 10 nov. 2013.

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

RENNIE, Michael W. Global competitiveness: *Born global*. **McKinsey Quarterly**, (4), 45-

52, 1993.

RIALP, A.; RIALP, J., KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, 14(2), 147-166 2005a.

ROCHA, Angela da. (org). **As novas fronteiras** – A multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In. TANUTE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de; **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

SANTOS, Julia Kiill; VERDU, Fabiane Cortez. **O processo de internacionalização de uma empresa maringense**. In: SEMAD - SEMANA DO ADMINISTRADOR. 33., 2013. Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/DAD, 2013.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**, 2004.

Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2010.

SILBER, Simao Davi. A globalizacao dos mercados. In: VASCONCELLOS, Marco Antonio; LIMA, Miguel; SILBER, Simao Davi (Org.). **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo. Saraiva, 2006.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TANURE, BETANIA; CYRINO, A. B.; ERIKA PENIDO. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2006. p. 198-215.

TERPSTRA, V., SARATHY, R.; **International Marketing**. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2000.

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

UNAFISCO – SINDICATO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA FEDERAL. Disponível em:

<http://www2.unafisco.org.br/publicar/principal/texto_noticias.php?ID=6835>. Acesso em: 15 fev. 2014.

VÁZQUEZ. R.; ANGULO, R.. **Introducción a los estudios de casos**. Los primeros contactos con la investigación etnográfica. Málaga. Ediciones Aljibe, 2003.

VERDU, Fabiane Cortez. **Rede de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização**. Tese (doutorado em Administração)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

VERDU, Fabiane Cortez; BULGACOV, Sergio. A internacionalização de uma pequena empresa. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia** (Impresso), v. 5, p. 179, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. Trad. Daniel Grassi. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sítios consultados:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1197919311.pdf>. Acesso: 20 abr. 2014

<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 20 abr. /2014.

<<http://www2.maringa.pr.gov.br/site/index.php?sessao=09a565680e5509&id=2977>>.

<http://www2.unafisco.org.br/publicar/principal/texto_noticias.php?ID=6602>

<<http://www.acim.com.br/noticias>>

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2003/PergResp2003/pr112a196.htm>>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – População das empresas exportadoras da Região de Maringá/Pr.

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista

APÊNDICE 3 – Critérios para classificação de empresas quanto ao porte

APÊNDICE 1 População das empresas exportadoras da Região de Maringá/Pr.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Secretaria de Comércio Exterior - SECEX

EMPRESAS EXPORTADORAS POR FAIXA DE VALOR (US\$) - (JAN-DEZ/2013) (CRITÉRIO - DOMICÍLIO FISCAL)

UF	Município	Empresa	Faixa
PR	MARINGA	USINA DE ACUCAR SANTA TEREZINHA LTDA	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	CHS AGRONEGOCIO - INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	BUNGE ALIMENTOS S/A	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	SEARA-IND. E COMERCIO DE PRODUTOS AGRO-PECUARIOS LTDA	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	NOBLE BRASIL S.A.	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	NIDERA SEMENTES LTDA.	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	GONCALVES & TORTOLA S/A	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	CARGILL AGRICOLA S A	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	AMAGGI EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	Acima de US\$ 50 milhões
PR	COLORADO	USINA ALTO ALEGRE S/A - ACUCAR E ALCOOL	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARIALVA	ADECOAGRO VALE DO IVINHEMA S.A.	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	ADM DO BRASIL LTDA	Acima de US\$ 50 milhões
PR	MARINGA	INGA VEICULOS LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	CAMPO MOURAO	TYSON DO BRASIL ALIMENTOS LTDA.	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	ARAPONGAS	MERIDIONAL MEAT-IMPORTACAO E EXP DE ALIMENTOS LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	ARAPONGAS	CITRI AGROINDUSTRIAL S/A	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	JANDAIA DO SUL	COOPerval COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL VALE DO IVAI LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	UMUARAMA	CURTUME PANORAMA LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	MANDAGUARI	COCARI - COOPERATIVA AGROPECUARIA E INDUSTRIAL	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	CIDADE GAUCHA	USACIGA - ACUCAR, ALCOOL E ENERGIA ELETRICA S/A.	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	MARIALVA	RENUKA VALE DO IVAI S/A	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	MANDAGUARI	ROMAGNOLE PRODUTOS ELETRICOS S.A.	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	ARAPONGAS	IRMOL INDUSTRIAS REUNIDAS DE MOVEIS LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	ARAPONGAS	MOVAL MOVEIS ARAPONGAS LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
PR	MARINGA	SOLABIA BIOTECNOLOGICA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ASTORGA	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NOVA PRODUTIVA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	PAICANDU	FRIGORIFICO BIG BOI LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARINGA	CEAGRO AGRICOLA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARINGA	A. & R. NUTRICAO ANIMAL LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	PARANAVAI	LOUIS DREYFUS COMMODITIES AGROINDUSTRIAL S.A.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	CAMPO MOURAO	AUTO ADESIVOS PARANA S.A	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	LAMAJO COMERCIAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	LINEA BRASIL IND E COM DE MOVEIS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	PAICANDU	FRIGORIFICO BIG BOI LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	CIANORTE	AVENORTE AVICOLA CIANORTE LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	SARANDI	NOMA DO BRASIL SOCIEDADE ANONIMA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MANDAGUARI	MINORGAN INDUSTRIA E COMERCIO DE FERTILIZANTES LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	VAMOL INDUSTRIA MOVELEIRA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	SOLANA AGRO PECUARIA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARINGA	APIARIO DIAMANTE-COMERCIAL EXPORTADORA LTDA - ME	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	DJ INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	KIT S PARANA-INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARIALVA	BSBIOS MARIALVA INDUSTRIA E COMERCIO DE BIODIESEL SUL B	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARINGA	FERRARI, ZAGATTO & CIA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	FIASINI - IND. E COM. DE MOVEIS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	DEMOBILE - INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MANDAGUARI	ROMAGNOLE PRODUTOS ELETRICOS S.A.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARIALVA	FRAVI INDUSTRIA E COMERCIO DE EQUIPAMENTOS AGRICOLAS LT	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARINGA	MBF EMBALAGENS LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	CIANORTE	MORENA ROSA INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇÕES S.A.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	FRANGO DM INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	BRAZILIAN PET FOODS SA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	CAMPO MOURAO	CRISTOFOLI EQUIPAMENTOS DE BIOSSEGURANCA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	WEGMED - CAMINHOS MEDICINAIS LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	TERRA BOA	C.VALE - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	MARINGA	LATINA AGRO INDUSTRIA E COMERCIO DE FERTILIZANTES LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	BRAZILIAN PET FOODS SA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	PAICANDU	BONECHAR - CARVAO ATIVADO DO BRASIL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	CIDADE GAUCHA	SOMAVE AGROINDUSTRIAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	JANDAIA DO SUL	YESSINERGY DO BRASIL AGROINDUSTRIAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões

UF	Município	Empresa	Faixa
PR	ARAPONGAS	CAEMMUN INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	ARAPONGAS	CONEX COMERCIAL IMPORTADORA E EXPORTADORA DE MOVEIS LTD	Entre US\$ 1 e 10 milhões
PR	CIANORTE	TRADING COMPANY IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	EXPORT - INDUSTRIA E COMERCIO DE COUROIS LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	TRANSCOCAMAR TRANSPORTES E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	JANDAIA DO SUL	INDUSTRIA MISSIATO DE BEBIDAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	PEABIRU	COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	ARTACHO & CIA. LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	POLI-NUTRI ALIMENTOS S.A.	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	PRODUTOS ALIMENTICIOS ARAPONGAS SA PRODASA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	FRAZOTTO - INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	STEVIAFARMA INDUSTRIAL S/A	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	HIDRO METALURGICA ZM LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	ARAMOVEIS INDUSTRIAS REUNIDAS DE MOVEIS E ESTOFADOS LTD	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	MANDAGUARI	ONIX DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ELETRICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	PRESSURE COMPRESSORES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	GRAPPA - INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA. - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	MAXBELT INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	BELATRIZ ARTEFATOS DE METAIS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	QMOVI INDUSTRIA MOVELEIRA LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	MAQUIRA INDUSTRIA DE PRODUTOS ODONTOLOGICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	BORTOLLOTTI INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	FACTHUS INTERNATIONAL ASSESSORIA EM COMERCIO EXTERIOR L	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	PRODUTORA E COMERCIAL AGRICOLA ARAPONGAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	INCORPLAC IND. E COM. DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	V L MUNHOZ & CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	PAICANDU	TORLIM ALIMENTOS S/A	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	NICOLI-INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	COMPANHIA LORENZ	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	SFERA ACESSORIOS PARA INDUSTRIA MOVELEIRA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MANDAGUARI	MASTER COMFORT INDUSTRIA E COMERCIO DE ESPUMAS E COLCHO	Até US\$ 1 milhão
PR	MANDAGUARI	CHIPI IMPLEMENTOS RODOVIARIOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	AMETISTA ESTOFADOS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	CGL INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	MASTER - COMERCIO, IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	POQUEMA INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	COLIBRI INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MANDAGUARI	I A B V IND DE ARTEFATOS DE BORRACHA VENCEDORA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	COLORADO	MEZA & MEZA INDUSTRIA E COMERCIO DE COUROIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	MORENA ROSA INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECCOES S.A.	Até US\$ 1 milhão
PR	CAMPO MOURAO	EXPRESSO NORDESTE LINHAS RODOVIARIAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	MONTINORTE - CALDEIRARIA E GUINDASTES LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	CENTURY INDUSTRIA E COMERCIO DE ESTOFADOS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	CAMPO MOURAO	3S COMERCIAL IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	LOANDA	MH TORRES LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	DIESEL TECHNIC DO BRASIL LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	RECCO RECCO & CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	INDUSTRIA E COMERCIO DE MAQUINAS LIMEIRA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	UMUARAMA	MINERPHOS COM IND ZOOTECNICA NUTRICAO ANIMAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	UMUARAMA	ALIMENTOS ZAELI LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	VICENTINO'S DO BRASIL PLASTIC INJECTION LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	LUMA INDUSTRIA E COMERCIO DE PECAS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	DRUGOVICH AUTO PECAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	CIALEATHER COUROIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	COPOBRAS S/A. INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	POLIMAN INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	PALUDETTO & CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	RECCO CONFECCOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	IRMAOS BECKHEUSER E CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	SIMBAL PR INDUSTRIA DE MOVEIS E COLCHOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	MODOCASA INDUSTRIA MOVELEIRA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	ZANONI EQUIPAMENTOS AGRICOLAS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	TROPISO EXPORTACOES INDUSTRIA MADEIREIRA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	UMUARAMA	NUTRIPHOS - INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS VETERINARI	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	LIGHTSWEET - INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	TOOLING EQUIPAMENTOS OTICOS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	MOVEIS BELO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	LOANDA	FECULARIA LOANDA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	PENNACCHI & CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	MOIKANA INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECCOES LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	COSTA & PUGLIESI LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MANDAGUARI	COCARI - COOPERATIVA AGROPECUARIA E INDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	LAMINADOS E COMPENSADOS ROMA LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	INCOPARTS INDUSTRIA E COMERCIO DE PECAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	KIT S PARANA-INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARARUNA	PINDUCA INDUSTRIA ALIMENTICIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	C.VALE - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	ICOFEPAR - INDUSTRIA E COMERCIO DE FERRO E PLASTICOS LT	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	STAR PLAST INDL E COML PARANAENSE DE PLASTICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	VISOLUX COMUNICACAO E SINALIZACAO VISUAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	CAMPO MOURAO	HEMA TECNOLOGIA INDUSTRIAL LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	INCOFLEX - INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	GERAMED COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS MEDICOS LT	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	MOVEMAX - INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	P. L. INDUSTRIA DE CONFECCOES EIRELI	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	MADETEC MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão

UF	Município	Empresa	Faixa
PR	ARAPONGAS	ORO AGRI BRASIL PRODUTOS PARA AGRICULTURA LTDA. - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	NIPPONFLEX INDUSTRIA E COMERCIO DE COLCHOES LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	M LAMON IMPLEMENTOS AGRICOLAS	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	MASTER INK - INDUSTRIA, COMERCIO E SERVICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	GARMON - SUL AMERICA INDUSTRIAL LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	PARDAL DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	BARBOSA FERRAZ	COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	VINICOLOR IND. E COM. DE TINTAS, TEXTURA E GRAFIATO LTD	Até US\$ 1 milhão
PR	UMUARAMA	COMPANHIA LORENZ	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	FABRICADORA DE ESPUMAS E COLCHOES NORTE PARANAENSE LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	MARTINUCCI DO BRASIL MOVEIS PARA ESCRITORIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	TORNOL INDUSTRIA E COMERCIO DE PECAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	PAULO ZIOBER - EQUIPAMENTOS METALURGICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	SIMBAL PR INDUSTRIA DE MOVEIS E COLCHOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	MODULAQUE INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	BIAZAM PRODUTOS METALURGICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	BRAZILIAN FURNITURE.COM COMERCIO EXTERIOR LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	RELUCCE ARTEFATOS DE METAIS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	INTERVOL DISTRIBUIDORA DE PECAS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	KIDASEN INDUSTRIA E COMERCIO DE ANTENAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	COMERCIO DE METAIS ISSOR LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	BLUE SKY DISTRIBUIDOR ATACADISTA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	CAMPO MOURAO	PRO SOLUS DO BRASIL LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	A. S. SOUZA CONFORTMAG - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	ARARUNA	COFAMA IND. E COM. DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	INGA ALUMINIOS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	JACOB - INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	B D VEST CONFECOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	E. M. COLLI & CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	L D PECAS EIRELI - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	SKANPARTS DO BRASIL LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	MARTIFLEX INDUSTRIA DE ESTOFADOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	JOELINI IND DE PRODUTOS PLASTICOS E METAIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	ATMAN BRASIL IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE COMPONENTES	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	VOLBRAS DISTRIBUIDORA DE PECAS PARA CAMINHOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	DRC SUPRIMENTOS DE INFORMATICA - EIRELI - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	UMUARAMA	INDUSTRIA E COMERCIO DE GAXETA ANGAX LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	BUNGE ALIMENTOS S/A	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	BE EIGHT INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	FA MARINGA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	V. S INDUSTRIA E COMERCIO DE METAIS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	SIMBAL PR INDUSTRIA DE MOVEIS E COLCHOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	APITEC MAQUINAS INDUSTRIAIS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	FAVORETTO & GRANADO LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	UMUARAMA	Z P BICAIO - INDUSTRIA, COMERCIO E EXPORTACAO LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MANDAGUARI	COCARI - COOPERATIVA AGROPECUARIA E INDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	NEW TIME IND E COM DE COUROES LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	TECNO EMBALAGENS FARMACEUTICAS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	DISPARTS COMERCIO IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	S VIAES INDUSTRIA E COMERCIO DE PECAS LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	ROCHA & ZUBIOLI LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	PARANAVAI	INNOVATION OPTICAL COMERCIO OPTICO LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	ELLOFLEX EMBALAGENS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	BIOC. COSMETICA INDUSTRIA E COMERCIO DE COSMETICOS, PRO	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	FLEXOPRINT ETIQUETAS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	W.COSTA S/A - TRADING E SERVICOS	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	ALDO COMPONENTES ELETRONICOS LTDA.	Até US\$ 1 milhão
PR	CASCABEL	INDUSTRIA DE DOBRADEIRAS FACHINI LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	M H D INDUSTRIAL METALMECANICA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	SIMBAL PR INDUSTRIA DE MOVEIS E COLCHOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	TAQUION CONFECOES LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARARUNA	A J RORATO & CIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	SARANDI	INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECOES MON'DRESS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	ARATELHAS - MATERIAIS PARA CONSTRUCAO LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	DABLIO COMERCIAL DE PRODUTOS MANUFATURADOS LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	MARIALVA	J.I. INDUSTRIA E COMERCIO DE ETIQUETAS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	RAIZEN COMBUSTIVEIS S.A.	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	JUSTUS & JUSTUS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	CAMPO MOURAO	VRI INDUSTRIA ELETRONICA LTDA	Até US\$ 1 milhão
PR	ARAPONGAS	W. BRAZIL TRADER IMPORT EXPORT DISTRIBUICAO LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	STRUT PIVETA ASSUNCAO - INDUSTRIA E COMERCIO DE ARTIGOS	Até US\$ 1 milhão
PR	MARINGA	BODY MEDIC COMERCIO DE PRODUTOS PARA VESTUARIO, ESTETIC	Até US\$ 1 milhão
PR	ASTORGA	VIVA - INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECOES LTDA - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	CIANORTE	GUSTAVO BORTOLOSSI RIBEIRO - ME	Até US\$ 1 milhão
PR	CAMPO MOURAO	C.VALE - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	Até US\$ 1 milhão

APÊNDICE 2

Roteiro de entrevista

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Duração:

Perfil do respondente

1. Nome:
2. cargo/atividades que desempenha:
3. tempo de trabalho na organização:
4. grau de instrução:

Perfil da empresa

1. empresa
2. setor –
3. data de fundação da empresa –
4. Local de fundação –
5. empreendedores –
6. forma de constituição –
7. motivo da iniciativa –

8. formação e experiência do tomador de decisão:
(educação, experiência de trabalho, experiência fora do país: trabalho, intercâmbio, viagens de estudo).

9. produtos e mercados na época

10. fatos principais

11. experiência de pré-internacionalização (importação, importação de tecnologia, contratos internacionais, etc.)

12. tempo que está exportando
13. número de mercados exportadores
14. cinco principais mercados exportadores e ano de entrada em cada um
15. Porte:
 - Número de empregados:
 - Valor anual exportado U\$
 - Receita bruta anual – R\$
 - % vendas ao exterior sobre vendas totais –

Questões

- 1) O senhor poderia me contar como foi o processo de internacionalização de sua empresa?
- 2) Como foi realizada a primeira exportação?
- 3) Como foram realizadas as exportações seguintes?
- 4) Como o senhor percebe o mercado externo?
 - percepção do mercado externo
 - a) oportunidade de crescimento, para busca de novas tecnologias, para busca de informações
 - b) oportunidade lucrativa a curto (- 2 anos), médio (entre 2 e 5 anos) e longo prazo (+ 5 anos)
 - c) atitude muito arriscada
 - d) atendimento pedidos inesperados do exterior
 - e) operação no mercado externo ocorre: por excesso de produção, em situações de saturação do mercado doméstico, para aproveitar a capacidade ociosa, quando há incentivo governamental local ou no exterior
- 5) Quais fatores que dificultaram as operações no exterior?

- condições e fatores que dificultaram as operações no exterior
 - a) Falta de planejamento para entrada no mercado internacional;
 - b) Falta de comprometimento com o cliente internacional;
 - c) Instabilidade na produção e entrega dos produtos e serviços;
 - d) Desconhecimento do mercado;
 - e) Desconhecimento do país a qual se esta negociando como: (1) Cultura; (2) Costumes; (3) Idioma; (4) Câmbio; (5) Política;
 - f) Falta de pessoal habilitado para o mercado internacional;
 - g) Alto custo de capacitação;
 - h) Alto custo para contratação;
 - i) Burocracia no processo de internacionalização.
- 6) Quais fatores que facilitaram as operações no exterior?
- condições e fatores que facilitaram as operações no exterior
 - a. Incentivos fiscais
 - b. Pedido Inesperados vindos do exterior
 - c. Distância geográfica
- 7) Quais fatores que incentivaram/motivaram as operações no exterior?
- condições e fatores que incentivaram as operações no exterior
 - a. Marketing: ampliação de mercado, preço competitivo, aumentar o network e status;
 - b. Produção: qualidade, operacionalidade, importação de tecnologia oculta³;
 - c. Financeira: economia de escala, redução da instabilidade e diluição do risco;
 - d. Oportunistas: vender o excedente de produção;
-

As questões abaixo buscam identificar como foi o processo de internacionalização de sua organização. Em cada uma das 10 linhas escolha a frase (A ou B) que melhor reflete o processo de internacionalização de sua empresa marcando um X na coluna correspondente.

		A	B
1	O mercado doméstico (Brasil) foi desenvolvido antes de o mercado externo ser explorado.	Os mercados doméstico e internacional foram desenvolvidos ao mesmo tempo.	
2	O(s) dirigente(s) tinha(m) experiência anterior em mercados externos.	O(s) dirigente(s) não tinha(m) experiência anterior em mercados externos.	
3	A internacionalização ocorreu no início das atividades da organização porque isto é crucial para o sucesso.	A internacionalização ocorreu devagar porque a rapidez não é crucial para o sucesso.	
4	Muitos mercados internacionais foram desenvolvidos ao mesmo tempo.	Os mercados internacionais foram desenvolvidos um após o outro, e não ao mesmo tempo.	
5	O ritmo da internacionalização foi rápido, ou seja, a internacionalização ocorreu em até dois anos após a fundação da organização.	O ritmo da internacionalização foi devagar, ou seja, a internacionalização ocorreu depois de dois anos da fundação da organização.	
6	Os primeiros mercados externos desenvolvidos eram culturalmente mais parecidos com o Brasil.	Os primeiros mercados externos desenvolvidos eram culturalmente diferentes do Brasil.	
7	A aprendizagem sobre como internacionalizar ocorreu rapidamente.	A aprendizagem sobre como internacionalizar ocorreu vagarosamente, ou seja, ocorreu à medida em que a experiência foi sendo acumulada.	
8	A internacionalização é parte fundamental da estratégia da empresa.	A internacionalização não é parte fundamental da estratégia da empresa.	
9	O uso das tecnologias da informação e da comunicação permite que a organização conheça e aprenda sobre o mercado global.	O uso das tecnologias da informação e da comunicação não é essencial para que a organização conheça e aprenda sobre o mercado global.	
10	As redes de parceiros de negócios foram utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e foram gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa.	Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros.	

APÊNDICE 3

Os Quadros 1 e 2 apresentam os parâmetros de classificação por porte. Pelo critério adotado, prevalece o resultado apurado no maior porte.

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO E SERVIÇOS	
	Nº DE EMPREGADOS	VALOR	Nº DE EMPREGADOS	VALOR
Micro Empresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena Empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média Empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande Empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões
Pessoa Física	-	-	-	-

Quadro 1 - Critérios para definir porte de empresa

Fonte: MDIC (2014)

PORTE DA EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
	NÚMERO DE EMPREGADOS	NÚMERO DE EMPREGADOS
Micro Empresa	Até 19	Até 9
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande Empresa	Mais de 500	Mais de 100

Quadro 2 - Critérios de classificação de empresas quanto ao número de empregados

Fonte: SEBRAE (2014)