

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015**

**INTERNACIONALIZAÇÃO**

**Gerson Antunes Vaczelewski**

**Aurora Carneiro Zen**

**Resumo**

O presente artigo é uma pesquisa descritiva exploratória sobre o tema Internacionalização nas empresas, seus principais métodos de realização, as formas de ingresso e os riscos inerentes ao processo, pois a internacionalização tem-se mostrado cada vez mais importante no ambiente empresarial devido às necessidades das empresas de concorrerem em um mundo atualmente globalizado. Esta necessidade de sobrevivência é evidenciada quando existe uma forte concorrência tanto dos competidores locais, quando de empresas localizadas em ambientes distantes, leia-se outros países, ou mesmo outros continentes. Tendo em conta este cenário, o objeto deste artigo é elencar o processo pelo qual as empresas passam para internacionalizar-se.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Formas de ingresso. Riscos. Processo de expansão.

# INTERNACIONALIZAÇÃO

## 1. Introdução

Os processos de internacionalização nas empresas são, nos dias atuais, uma forma de tornar as organizações mais flexíveis às mudanças e também nos processos de crescimento organizacional, visto que deve-se preparar para este com antecedência e ter um foco bastante claro das dificuldades que podem ser geradas durante a transição de uma empresa com atuação no mercado nacional para uma empresa transnacional, globalizada ou internacional. Com a dificuldade iminente de manterem-se concorrenciais nos dias atuais, algumas empresas optam por buscar mercados novos, tanto para manterem-se em crescimento quanto para protegerem-se de qualquer eventual problema na economia de seu país.

Não é de hoje que as empresas têm esta filosofia de trabalho de caráter transnacional (já na época das grandes navegações isto existia), mas principalmente após à década de 1990 houve um grande avanço no sentido das empresas terem suas atividades voltadas a mercados globais. Este pensamento veio no sentido de diminuir barreiras entre os países e fortificar aquilo que os mesmos têm de melhor para oferecer ao mundo, de forma diferenciada e com qualidade elevada. Esta nova visão de mercados tornou o ambiente pouco a pouco, mas cada vez mais, de forma acelerada, criando um grande espaço comum onde praticamente todos os países podem competir em busca de clientes.

Desta forma, este artigo trata sobre alguns aspectos relacionados na bibliografia deste tema que as empresas devem considerar caso queiram partir para um processo de amadurecimento de mercados no exterior, onde são apresentadas algumas formas de ingresso, os riscos deste ingresso e também outras formas de mercados externos que sejam alcançados por mais formas que a simples exportação direta ou indireta.

Neste contexto, aborda-se o tema Internacionalização descrevendo o processo pelo qual as empresas precisam passar para concluir esta tão importante etapa, sendo absolutamente relevante outros estudos para nortear o desenvolvimento deste artigo. Justifica-se a relevância do mesmo mais uma vez pela fundamental relevância que esta pesquisa trás ao ambiente organizacional, apontando os caminhos a serem seguidos pelas empresas, os riscos e alternativas para a Internacionalização.

Desta forma, tem-se uma pergunta como norteadora do presente artigo: “Quais são os principais caminhos trilhados pelas empresas quando do processo de internacionalização”?

## 2. Revisão teórica

A literatura de Comércio Exterior trás que, em geral, as empresas iniciam os processos de expansão internacional pelas afinidades que identificam com os possíveis mercados, tais quais:

As empresas começam quase sempre respondendo a pedidos das mais variadas procedências ou participando de feiras internacionais. Geralmente, elas exportam para mercados:

- Mais próximos;
- Em rápido crescimento;
- Com uma cultura similar àquela do mercado em que já atua;
- Onde a concorrência é menos agressiva;
- Em mercados grandes (como Estados Unidos, China, Índia etc.) (MINERVINI, 2012, p. 4)

Considerando o exposto por Minervini, pode-se entender que as empresas optam por iniciar seu processo de internacionalização pela Exportação de seus produtos, e devido à falta de conhecimento adequado do cenário que enfrentarão, tornam-se receosas quanto a possíveis problemas ainda não vivenciados, desta forma, toma-se a decisão de minimizar os riscos adentrando em países que tenham algum vínculo com o país de origem, no caso, escolhendo países geograficamente mais próximos para que eventuais problemas sejam rapidamente corrigidos. Após a questão geográfica, existe a oportunidade de expansão rápida das vendas adentrando em mercados com rápido crescimento ou com cultura convergente àquela da qual origina-se a empresa, um exemplo seria uma empresa brasileira iniciar exportando para Portugal, onde, devido o Idioma Oficial ser o mesmo, entende-se que possíveis problemas seriam mais fáceis de serem resolvidos. Existe ainda possibilidade de abrir um diferencial de exclusividade de fornecimento onde mercados ainda não tem a concorrência acirrada, sendo assim, a empresa entrante não encontraria dificuldades de concorrer numa guerra de preços com demais organizações.

Ainda tem-se que, segundo Costa e Santos (2011, p. 63), “o primeiro degrau para a internacionalização da empresa é a exportação ocasional, isto é, a oportunidade de vender seus produtos como uma chance pontual e um tanto errática”. Sendo assim, as empresas devem precaver-se quanto às legislações que possam eventualmente dificultar os processos de exportações para mercados internacionais. Uma boa sugestão é iniciar o processo com o envio de amostras para um cliente em prospecção, solicitar ao Despachante Aduaneiro que ele informe-se quanto à Legislação vigente no país de destino da mercadoria, ou consultar uma empresa especializada para ter mais informações. Também há a possibilidade de solicitar ajuda às Câmaras de Comércio, as quais prestam serviços gratuitos a quem tem por objetivos exportar.

Minervini, também destaca uma importante informação quanto ao atingimento do sucesso nos processos de internacionalização:

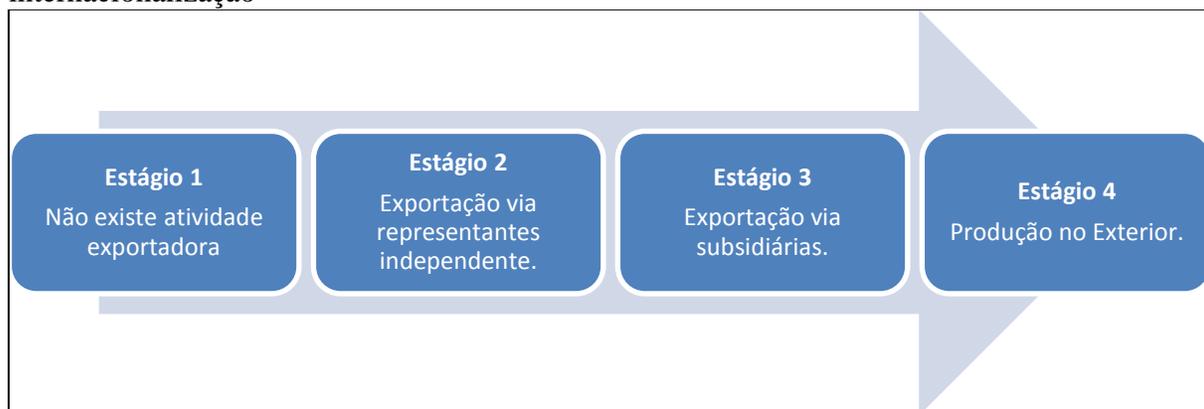
A maioria das empresas de sucesso no mercado internacional tem atuado em quatro frentes:

- Desenvolvimento de tecnologias da informação;
- Busca constante de novos nichos de mercado;
- Gerenciamento da presença no exterior de maneira direta e constante;
- Foco em inovações de produtos, processos e na organização interna (MINERVINI, 2012, p. 2)

O que o autor coloca no parágrafo acima é de extrema relevância e deve ser considerado como fator decisivo quando do processo de internacionalização de uma empresa. Ter um diferencial competitivo e ser ágil na busca de novos mercados e desenvolvimento de produtos torna-se essencial à visão dos clientes angariados durante o processo de internacionalização. Devido à mudança constante de tecnologias, e cada vez mais rápido elas ocorrem, a empresa também não deve perder o foco de qual é seu verdadeiro negócio (*Core Business*), e durante o processo de busca por mercados no exterior para ampliar suas operações, deve considerar que ainda seus negócios no país de origem devem ser tão bem observados e conduzidos quanto eram antes do início do referido processo. Esta nova conjuntura proposta também passa pela capacitação de pessoas para que não haja um dificultador durante esta mudança de cenário, o que não é o objetivo de ser abordado por este artigo.

Desta forma, Dalla Costa e Santos trazem que são quatro os estágios que uma empresa percorre no processo de Internacionalização, segundo demonstra-se na **Figura 1**, a seguir:

**Figura 1** – Os quatro estágios que as empresas percorrem no processo de internacionalização



**Fonte:** Adaptado pelo autor do artigo de Muniz, 2004, apud Dalla Costa e Santos, 2011.

Observando a **Figura 1** acima, pode-se afirmar que os autores veem a questão da internacionalização de forma bastante ampla, considerando que, entendem o primeiro estágio contemplar inclusive a não existência de uma atividade exportadora. E, à medida que a empresa torna-se mais confiante em operar em mercados externos, ela envolve-se em maiores riscos, tenha-se isto como a questão de investir de forma mais agressiva fora de seu país de origem, seja através de subsidiárias ou mesmo chegando a um passo avançado que seria a produção no exterior. Para empresas pequenas e médias, chegar a produzir no exterior é uma tarefa complexa, visto que a empresa precisa situar-se muito bem em relação às Legislações que incidem sobre as atividades que ela busca desenvolver fora de seu país de origem. Nem sempre este processo pode ser vantajoso, então a empresa pode buscar por soluções mais simples, rentáveis e que envolvam menores riscos, tais como a exportar através de representantes ou parceiros comerciais.

O mais reconhecido conceito de internacionalização vem da chamada Escola de Uppsala, a qual apresenta diferentes abordagens da Internacionalização conforme Zen, 2010, apresenta em sua tese e Doutorado na qual cita as diferentes abordagens da Internacionalização trazidas por esta escola:

A abordagem comportamental, disseminada principalmente pela Escola de Uppsala, considera a internacionalização um processo gradual, apontando como principais barreiras à internacionalização a falta de conhecimento sobre os mercados externos e a distância psíquica. Assim, as empresas internacionalizam-se de forma gradual, pois o conhecimento é construído de maneira incremental (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990 apud ZEN, 2010, pág 60)

Ainda Zen, também prossegue com o comparativo entre as abordagens, conforme segue:

A abordagem econômica tem como elemento central a busca pela maximização dos retornos econômicos no processo de internacionalização. A abordagem econômica é utilizada, principalmente por trabalhos que analisam a internacionalização de multinacionais. Neste caso, as empresas possuem porte e uma estrutura administrativa para avaliação e tomada de decisão, com base em critérios econômicos os mercados alvo

e os modos de ingresso. No caso de micro e pequenas empresas com recursos limitados, as decisões também consideram a capacidade interna de aportar os recursos necessários para ingressar em um determinado mercado (ZEN, 2010, pág 65).

Outro autor segue a mesma linha de raciocínio e dá um importante destaque para as teorias da Internacionalização na visão da Escola de Uppsala e amplia o estudo, chegando à Teoria Eclética:

A literatura sobre internacionalização é muito ampla e apresenta diferentes perspectivas. Contudo, as teorias sobre este processo podem ser agrupadas em duas abordagens principais: a comportamental, representada pela Escola de Uppsala, e a econômica, representada pela Teoria Eclética.

Na abordagem da internacionalização com base na evolução comportamental o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. Por outro lado, na abordagem com base em critérios econômicos prevaleceriam soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos (DIB e CARNEIRO, 2007 apud FENSTERSEIFER, 2008, pág 5).

(...) A segunda abordagem tem origem na Teoria Eclética formulada principalmente por Dunning (1988). Essa abordagem busca explicar a habilidade e a propensão das empresas para entrar em novos mercados, bem como a razão pela qual elas escolhem explorar essas vantagens por meio da produção e estabelecimento no mercado externo. A internacionalização e a localização das atividades de produção ocorrerão mediante a satisfação de três categorias de vantagens: as vantagens proprietárias da empresa (ownership advantages); as vantagens de localização (localization advantages); e as vantagens de internalização (internalization advantages).

Com base na análise dessas vantagens, quanto maior a vantagem proprietária das empresas, maior o incentivo que elas têm para explorá-las elas mesmas. Dessa forma, quanto maior a vantagem de uma localização estrangeira, mais propensas as empresas estarão a se comprometerem com investimentos diretos no exterior, internalizando as operações (DUNNING, 1988 apud FENSTERSEIFER, 2008, pág 6).

Ainda reforçando a importância do Paradigma Eclético, Dib e Carneiro destacam as duas principais razões pelas quais esta teoria é importante:

O Paradigma Eclético aponta duas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: busca de mercado – aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas (na terminologia adotada por Dunning, vantagens de “propriedade” – controle de ativos e capacitações); e busca de eficiência – redução de custos, através da descoberta de lugares de baixo custo para a produção. Mais duas razões são sugeridas: busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede (DIB; CARNEIRO, 2006, pág 5)

## **2.1 AS FORMAS DE INGRESSO EM MERCADOS EXTERNOS**

Para que uma empresa adentre em mercados internacionais, antes ela deve ter em conta a forma que se dará este processo, este capítulo discorre sobre este tema, apontando o que, segundo os autores, precisa ser definido e de que forma pode ser realizado para esta experiência internacional.

Existem diversas formas de ingresso nos mercados internacionais, desde as mais simples (com pouca utilização de estrutura e baixo investimento) até formas mais complexas onde a

organização deve “mergulhar” no mercado internacional. Vejamos o que o autor Minervini trás de informação sobre o tema:

As formas de ingresso nos mercados:  
*Internet e E-commerce*;  
Filial de Vendas;  
Vendas por correio;  
Consórcio de promoção de exportação;  
Vendas ao consumidor final;  
Rede de distribuição;  
Empresas de gestão da exportação;  
Agentes de compras;  
Broker;  
Agente de Vendas;  
*Trading Company*;  
Venda por compensação;  
*Marketing Subsidiaries* (escritórios de representação);  
Transferência de tecnologia;  
Montagem local;  
Contrato de manufatura;  
Filial de Produção;  
*Joint Venture*;  
*International Tender* (licitações);  
Zonas Francas;  
*Franchising* (MINERVINI, 2006, p. 153-154)

Com esta vasta gama de opções, como escolher a forma melhor? Pela que demande menor investimento? A que aufera maior lucro? A que tenha menor risco envolvido? Para responder a todas estas perguntas de forma conjunta, o que deve-se fazer é ter como base quais são os objetivos da empresa quando está entrando em um mercado, e orientar o futuro de suas atividades através disto. Esta forma pode ser mais facilmente compreendida no caso de uma empresa que tenha em seu Planejamento Estratégico a missão de ser gradativamente conhecida como uma empresa internacional, desta forma, ela fará um estudo de suas capacidades atuais e o que quer como resultado em determinado prazo de tempo, avalia as opções que o mercado disponibiliza, sua condição financeira e os riscos envolvidos e, após, toma a decisão de como deverá proceder para o ingresso no mercado-alvo. Então, entende-se que o processo deve passar por um o planejamento prévio para que os resultados sejam consistentes e os riscos envolvidos, melhor calculados.

Para empresas com Capital (R\$) com maior restrição, sugere-se que a mesma adentre em mercados através de formas menos agressivas, como por exemplo, com uma parceria com algum representante de vendas, onde o mesmo será ressarcido pela comissão das vendas que efetivar. Assim, não comprometem-se os recursos financeiros e o risco envolvido é menor, bem como a empresa terá alguma segurança por ter um representante no país de destino, o que lhe dá certa confiabilidade à vista de seus clientes.

Em casos mais avançados, onde a empresa tenha maiores recursos financeiros e queira (ou possa) arriscar-se em níveis mais elevados, tem-se as opções de exportar diretamente ao cliente ou (quando houver uma marca com reconhecimento no mercado) ter uma franquia da mesma no país de destino.

Em casos mais avançados, a empresa pode tender a implantar uma planta produtiva no país de destino, onde terá de fixar seu capital naquele país, este nível é mais adequado a empresas que tenham uma saúde financeira bastante tranquila e tenham metas de expansão bastante

audaciosas pois envolve um conhecimento bastante elevado de mercado e de sua estabilidade para seja plenamente explorado.

Ainda existem outros agentes que podem colaborar para que a empresa tenha maior penetração no mercado de destino, eles podem ser *Brokers, Trading Companies, Marketing Subsidiaries*, neste caso a empresa, por um determinado viés, minimiza os riscos em troca de uma parte dos ganhos com as exportações realizadas, pode ser uma boa opção de início pois garante certa segurança às operações trabalhar com outras empresas renomadas.

Cavulgil (2010, p.55) trata da questão de forma mais ampla e também aborda a Consultoria como uma das opções de Internacionalização, este tópico abordando também é relevante e a área de serviços é interessante pois existem muitos executivos que especializaram-se em prestar serviços a nível global. Este autor também trás a percepção de que podem haver parcerias de investimento não-acionário, baseado em um projeto, nos quais as empresas unem-se com prazo limitado de terminar esta referida união. O autor aborda também as *Joint Ventures* como opção de participação acionária em projetos em outras nações.

## 2.2 RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Cavusgil (2010, p. 9-11) aborda a questão dos riscos da internacionalização das empresa dividindo-os em quatro: Risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial.

Vejamos resumidamente o que o autor trata sobre cada um destes riscos:

**Risco intercultural:** É a situação ou o evento que coloca em má interpretação os valores humanos. Podem ser de idioma, religião, estilo de vida ou outros. Neste caso os valores culturais de um povo devem ser respeitados durante o processo de internacionalização, visto que se houver um contraste entre a cultura e o que a empresa estrangeira propõe-se, existe um sério risco do negocio estar ameaçado.

**Risco país:** Refere-se à desdobramentos de ordem política, jurídica e econômica que podem afetar a empresa de forma adversa em suas operações ou mesmo lucratividade. Uma nova lei, um novo presidente ou um novo cenário econômico, contrastante com o anterior, podem vir a interferir dentro do planejamento original e gerar sérios problemas para a empresa.

**Risco Cambial:** Refere-se às flutuações de câmbio entre as moedas dos países envolvidos. Se houver uma grande valorização ou desvalorização da moeda, tanto a empresa pode maximizar os lucros ou até mesmo falir devido à este risco.

**Risco Comercial:** Refere-se principalmente às estratégias da empresa terem prejuízos ou fracassos durante sua operação. Táticas mal planejadas ou mal executadas podem devastar uma atividade comercial promissora. Por vezes pode ser que a empresa não consiga detectar o melhor momento de implementar um projeto ou mesmo a hora de encerrá-lo antes que ele possa prejudicar a operação como um todo.

Tendo em consideração o que Cavusgil trás, observa-se que a empresa não pode ser considerada como um elemento isolado durante seu processo de internacionalização e, sim, dentro de um contexto maior, inserida em uma sociedade que troca experiências com a própria organização. Ou seja, ela sofre influências externas e também gera influências para o mundo dos

negócios, este respeito às individualidades de cada um dos atores sociais (empresa, sociedade, governo, interessados) deve ser a base da sustentabilidade da empresa por um longo período, na medida em que se desgastam estas relações, o negócio em si também é afetado.

Minervini (2012, p. 29) também destaca que existe o **Risco de falta de retirada da mercadoria** pelo importador, quando a forma de pagamento seja através da entrega após a apresentação dos documentos.

O autor ainda trás o risco da **variabilidade da demanda**, onde uma demanda inicialmente prevista sofre uma significativa queda em função de alguma eventual crise econômica ou por existir um outro concorrente no mercado.

Para enumerar os principais, também estacam-se os **riscos técnicos**, onde a mercadoria por vir a não satisfazer as necessidades do comprador ou compradores, e também o **risco jurídico**, onde pode deparar-se com cenários de legislações conflitantes que impossibilitem a compra e venda de determinado produto, pode ser por questão de segurança, códigos de defesa do consumidor, entre outros exemplos.

### 2.3 OUTRAS FORMAS A SEREM EXPLORADAS

Segundo Dalla Costa e Santos (2011, p. 71-72), existem também outras formas de uma empresa internacionalizar-se, sejam elas, terceirizando funções tais como a fabricação dos produtos por outra empresa ou mesmo associando-se a outra empresa no exterior. Estas formas mostram-se como alternativas viáveis pois a empresa a qual está contratando uma terceira, ou associando-se a ela para a fabricação de seus produtos preocupar-se-á com determinados assuntos, mas é possível que tenha facilidades quanto à questão de investir em uma planta física em território estrangeiro que, por vezes, pode ser de restrita operação, como nos casos da China e outros onde é necessária a existência de um acionista do país (China, no caso) unido a um brasileiro (por exemplo) para que a sociedade possa formar-se. Em muitos países também existe o dificultador por parte dos governos que não permitem a livre associação ou investimento direto por parte de um estrangeiro sem que o próprio governo local seja acionista na empresa (no caso de países com a normas econômicas voltadas à medidas protetórias à economia ou que sua economia esteja, muitas vezes, fragilizada).

Algumas alternativas que a empresa pode explorar para a execução de seu planejamento de internacionalização:

- Pesquisar junto aos órgãos reguladores, sobre possíveis vantagens no pagamento ou mesmo isenção de tributos quando da Compra de Matérias-primas que serão utilizadas para industrialização e exportação do produto acabado: Desoneração de impostos;
- Buscar parcerias de outras empresas no país de origem para consolidação de cargas nas primeiras exportações a fim de minimizar o risco da operação. Esta operação pode ser também viabilizada com envio de amostras e, posteriormente, cargas-teste para criar um vínculo com o destinatário da mercadoria;
- Procurar por parceiros comerciais no exterior, a fim de que a carga seja acompanhada por um agente, representante ou outro que possa prestar amparo a qualquer eventualidade desde a expedição até o destino no cliente;
- No princípio, restringir a gama de produtos comercializados para até que se tenha segurança da operação no sentido de dominar o negócio exportação.

### **3. Método de Estudo**

Além da coleta de dados bibliográfica realizada através de uma pesquisa descritiva exploratória durante a estruturação do presente artigo, também foi utilizado um Questionário com pessoas que trabalham em um segmento específico que encontra dificuldades de se internacionalizar pelo baixo valor agregado de seus produtos comercializados. O objetivo foi de realizar uma pesquisa junto à realidade enfrentada pelas empresas brasileiras que desejam se internacionalizar e também pela oportunidade do autor deste artigo por trabalhar na área de commodities químicos. Tão logo, decidiu-se entrevistar três Gerentes de uma empresa deste ramo da cidade de Guaíba/RS que tem por objetivo futuro passar por um processo de internacionalização.

As entrevistas com estes gerentes citados foram compostas de 5 (cinco) perguntas abertas, e sua estrutura apresenta-se no Apêndice A deste artigo. Os gerentes responderam às questões no mês de Setembro/2015.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados pelo autor e os resultados seguem-se expostos no item 4 deste artigo.

### **4. Resultados Alcançados**

Sendo a empresa estudada uma empresa com 19 anos de existência e com uma taxa de crescimento anual bastante relevante e sólida, e tendo percebido no mercado uma capacidade de crescimento para os próximos anos, a mesma entende que um processo de expansão a nível internacional seria interessante para consolidação do trabalho desenvolvido desde sua fundação em 1993. Para que tal processo de internacionalização venha a ocorrer, a empresa precisa ter em conta diversos fatores em relação às seus próprios posicionamentos de mercado: Em relação a seus concorrentes, parceiros e às próprias características do mercado de químicos em nível global.

Como a literatura de Comércio Exterior trás, em geral as empresas iniciam os processos de expansão internacional pelas afinidades, tais quais mercados mais próximos, em rápido crescimento, com uma cultura similar àquela do mercado em que já atua, onde a concorrência é menos agressiva ou em mercados grandes (como Estados Unidos, China, Índia etc.). No caso da organização estudada, ela trabalha com produtos de baixo valor agregado, tão logo, o cenário exposto por Minervini de mercados mais próximos é o mais adequado para a venda de seus produtos, visto que a diferença de fretes em longas distâncias torna a empresa não competitiva.

Ainda tem-se que, segundo Costa e Santos (2011, p. 63), “o primeiro degrau para a internacionalização da empresa é a exportação ocasional, isto é, a oportunidade de vender seus produtos como uma chance pontual e um tanto errática”.

Sendo a empresa estudada não atuante para o consumidor final e sim para fornecimento de produtos para utilização em outras indústrias químicas e órgãos públicos, principalmente, é imperioso a caracterização de suas atividades para o bom entendimento de suas operações e, posteriormente, das principais tópicos relacionados. É o que se segue: A empresa tem seu mercado de atuação na produção e comercialização de produtos químicos para tratamento de águas e esgotos, sejam elas industriais ou para consumo humano, atendendo desde Estações de Tratamento de Água de Municípios quando de empresas privadas, inclusos Estações de Tratamento de Esgotos. Também tem a utilização de seus produtos em grande volume por

empresas de Celulose e Papel onde os produtos coagulantes tem atuação no processo de branqueamento da celulose produzida e no tratamento dos efluentes gerados pelos processos deste tipo de indústria. Também a empresa tem uma forte vertente de atuação no segmento Cloro-Soda onde é revendedora dos produtos de um grande fabricante nacional desta linha de produtos situada no Estado de São Paulo, atualmente pode dizer-se que representa a maior parte da distribuição desta grande fabricante nos Estados do Sul do Brasil. Sendo assim, os relaciona-se os principais produtos da empresa e suas aplicações, resumidamente, na Planilha 1:

**Planilha 1** – Resumo dos principais produtos fabricados e revendidos pela Empresa, mensalmente (volumes em toneladas):

Produto	Sigla Comercial	Estado da Produção Própria	Revenda	Quantidade Mensal Vendida (toneladas)
Policloreto de Alumínio	PAC	PR	Não	3.500
Sulfato de Alumínio Isepto de Ferro Líquido	SAIFL	PR e RS	Não	1.500
Sulfato de Alumínio Férrico Líquido	SAFL	RS	Não	800
Acido Clorídrico Síntese	HCl	É Revenda	Sim	2.000
Hipoclorito de Sódio	Hipo	É Revenda	Sim	1.500
Hidróxido de Sódio 50%	Soda 50%	É Revenda	Sim	2.000
Acido Sulfúrico	H2SO4	É Revenda	Sim	2.000

**Fonte:** Elaborado pelo autor do Artigo, com base nos números de venda fornecidos pela empresa.

Com estes grandes volumes de movimentação mensal, a organização pode optar por desenvolver mercados mais próximos para iniciar suas operações de exportação, principalmente. Desta forma, o que se segue são as análises de alguns países possíveis consumidores dos itens que a empresa comercializa e os principais tópicos a serem considerados no caso da empresa vir a desenvolver parcerias comerciais com estes países.

A Argentina é um forte parceiro comercial brasileiro, e apesar de haverem algumas barreiras comerciais em dos dois lados, ambos países são fortes exportadores e importadores dos produtos (comércio bilateral forte). Sendo um país industrializado, a Argentina oferece potencial de ser um comprador dos produtos do Brasil também no segmento de Químicos o qual a empresa tem expertise. Optando-se por iniciar com exportações para iniciar a expansão internacional, deve-se procurar desenvolver alguma parceria com alguma empresa local que deseje comercializar os seus produtos. Algumas viagens possivelmente serão necessárias, especialmente da chamada Força de Vendas Externa (que atualmente é através de representantes que circulam fora dos escritórios). A possibilidade de amarrar contratos de fornecimento é interessante para a empresa pois passará solidez na negociação com um possível comprador do país vizinho.

A Argentina oferece alguns bons mercados a serem explorados, tais como a Região de Rio Tercero e Rio Cuarto, onde encontram-se várias empresas do setor químico e petroquímico as quais podem mostrar-se interessadas pelos produtos comercializados. Na região de Rio Tercero existem empresas do setor de pesticidas agrícolas que utilizam os produtos químicos para a fabricação dos seus produtos e, em alguns casos, estes mesmos produtos fabricados são exportados para o Brasil, principalmente para a Região de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, para utilização nos plantios. Infere-se que este pode ser um mercado interessante de desenvolvimento por trabalhar com altos volumes de negociação. Também nas regiões mais populosas e industrializadas tais como nos arredores de Buenos Aires, a cidade de Zarate e

idades vizinhas, onde existem montadoras de automóveis e caminhões e onde a densidade demográfica é bastante expressiva, surge a oportunidade de demonstrar-se expertise em tratamento de tratamento de água para consumo humano e resíduos industriais.

Importante ressaltar que há um fator limitante para a atuação da empresa no comércio internacional que deve ser observado, como os produtos tem baixo valor agregado, o transporte passa a ser impactante diretamente nas margens de lucro, assim há que se desenvolver os atuais parceiros de transporte para que possam atuar no mercado internacional, criando um plano de atuação juntamente com estes transportadores a médio prazo, solicitando que os mesmos cadastrem-se na Associação Brasileira de Transportes Internacionais, ABTI, para que possam desempenhar a atividade de Transportador Internacional. A legislação aduaneira e de transporte internacional no Mercosul tem suas particularidades que são diferentes da do mercado interno, o transportador deve estar ciente e preparado para “ingressar” (este é o termo usado no mercado rodoviário internacional) no país de destino cumprindo com todas as legislações do país vizinho. Possuindo duas unidades nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, sejam elas, Imbaú/PR e Guaíba/RS, há proximidade com os seguintes países limítrofes tanto a Argentina tratada neste tópico, quanto Paraguai e Uruguai. Assim, criando forte propensão para a exportação.

Ainda tratando-se de Argentina, existe a possibilidade de minimizar custos de transporte através da utilização de Manifesto Internacional de Cargas – Declaração de Transito Aduaneiro, o MIC/DTA, onde a mercadoria pode partir do Brasil, passando por um trânsito pelo Uruguai, e chegando para ser liberada nos armazéns alfandegários da grande Buenos Aires, tais como Defiba, Murchinson, Contruck, Auto Terminal Zarate, entre outros.

O Uruguai é um país pouco industrializado, por isso emerge uma dificuldade de angariar clientes neste país, também estima-se que os níveis de consumo dos produtos comercializados são, e sejam no futuro, pouco utilizados por este país. Segundo o mercado entende, também há no Uruguai uma empresa química do mesmo segmento situada na Capital, Montevideo, e que atende plenamente às necessidades daquele país e, até por vezes, consegue exportar seus excedentes para o Brasil em níveis de preços competitivos, sendo que, caso não fossem até certo nível parceiros de negócios, poderiam tornar-se competidores, o que não é interessante para as empresas no momento.

Assim como o Uruguai, o Paraguai também constitui-se num país pouco industrializado onde as prioridades do governo e das empresas não estão focados no atendimento de certos requisitos os quais o Brasil já mostra-se bastante preocupado e avançado, entenda-se por isso a Gestão Ambiental através do controle dos efluentes por parte da iniciativa pública e privada. Entretanto, o país fica geograficamente muito próximo da fábrica da cidade de Imbaú/PR, portanto deve-se considerar que este mercado pode ser melhor pesquisado a fim de identificar as reais potencialidades do mesmo. Habilitar-se para realizar cruzeiros de fronteira por Foz do Iguaçu, na tríplice fronteira, e também por Dionísio Cerqueira, parece uma boa estratégia a ser seguida pela empresa caso venha a desenvolver algum cliente neste país. Há também que considerar-se mais além que os custos de produção daquele país podem ser mais baixos do que os custos de produção do Brasil, sendo assim, poder-se-ia criar uma estratégia para levar a matéria-prima, por exemplo, bauxita, que é um composto extraído de minas de exploração principalmente do Estado de Minas Gerais e também de Santa Catarina, industrializar o produto Sulfato Ferroso, e trazer de volta para o Brasil utilizando o Regime de Draw-Back, podendo aproveitar os benefícios fiscais que este mesmo propicia.

Conforme já relatado anteriormente neste mesmo capítulo, a empresa tem um grande dificultador para o seu processo de internacionalização, mesmo que seja para atuar no

Mercosul, este dá-se pelo baixo valor agregado de seus produtos, onde os fretes pagos são definitivos para formação dos preços, hoje a empresa entende que deve ter excelentes parcerias comerciais com os transportadores que tem e desenvolvê-los para o mercado internacional para um futuro próximo, sendo os fretes fator determinante para manter as margens de lucro (que são baixas em relação ao patrimônio da empresa e risco de trabalhar-se com produtos químicos), considera-se que os produtos fabricados e/ou revendidos podem ser considerados como Commodities da indústria química. Uma das definições de Commodity diz que ele “é um termo genérico para definir produtos de base, homogêneos, de alto consumo, pouca industrialização, produzidos e negociados por várias empresas, com qualidade quase uniforme” (ALVARENGA, 2010). Assim, neste mercado, quanto maior a distância percorrida pelo transporte do vendedor até o cliente, menores serão as chances de ser competitivo nesta venda. É o que acontece no caso do Chile, como este país fica distante geograficamente o transporte teria de permanecer através do modal rodoviário, seria muito oneroso para a empresa compradora adquirir este tipo de produto do Brasil, mercados mais concorrenciais poderiam ver-se através do Peru e Argentina neste caso, sendo o comércio Brasil-Chile desfavorável. A alternativa que haveria seria enviar o produto via marítima para o Chile, mas para tal, seria necessário aumentar níveis de produção expressivamente a fim de que pudesse com seu produto fretar um navio para o transporte (visto que um navio transporta o volume de muitas carretas), e correr-se-ia o risco de desabastecer os clientes no Brasil com tamanho incremento na quantidade vendida e enviada para o exterior, além do auto custo de manter este estoque em transito por um longo tempo de viagem do navio. Tem-se então o frete como dificultador deste mercado com o Chile.

Existe outra vertente que pode ser explorada, sabe-se que no Peru existe uma forte inclinação para que este país seja exportador principalmente do item Hidróxido de Sódio 50%, onde já existe uma parceria com outras empresas nacionais para que exporte este produto para o Brasil, o ideal é que busque-se não perder este mercado para os concorrentes.

De forma geral, há que ater-se a explorar a venda de seus produtos com maior valor agregado pois as chances de ser competitivo internacionalmente nestes produtos será majorada em função de existir melhores margens dentro desta venda e minimizar o risco por tonelada transportada. Para tal, entende-se que o carro-chefe deste processo de internacionalização da empresa deve ser o produto Policloreto de Alumínio – PAC, que representa o item mais produzido pela empresa em toneladas e também o mais reconhecido pelo mercado para tratamento de efluentes pela sua excelente performance, além de ser o produto com maior valor agregado.

Além do exposto, um outro dificultador para o processo de venda em mercados internacionais dos produtos da empresa é que, de acordo com o que vê-se no mercado, o foco das empresas que cumprem com as legislações ambientais tratando de sua água residual de processo e de seus efluentes, é que este não é o seu Negócio (Business), ou seja, eles compram os produtos para realizar estes tratamentos pois são exigidos pelas leis, não por que realmente comprariam caso não fosse necessário, assim, uma empresa que fabrica automóveis (exemplo hipotético) não está preocupada em comprar os commodities para tratamento de seus resíduos industriais em sua Estação de Tratamento de Água e Efluentes, mas em comprar bem as partes e peças para montar os veículos que realmente é o Negócio. Ou seja, os compradores desta empresa, estarão destinando seus esforços para comprar o que lhe dará mais retorno em nível organizacional, e não aquilo que é tido como uma exigência e que tem baixo valor agregado e não compromete a segurança de seu produto final. E assim tem-se este exemplo para praticamente todo e qualquer cliente deste ramo, apesar de o produto ser essencial, ele não é tido como definitivo para a cadeia

produtiva pois não faz parte do processo de fabricação (em grande parte da vezes), assim fica em segundo ou terceiro plano em detrimento dos demais produtos de matérias-primas que tem maior valor agregado e são essenciais ao processo produtivo. Posto isto, este mesmo cliente não quer ter uma área para armazenar este produto que é encarado como custo, então, ele coloca um pequeno tanque para armazenagem do mesmo, e pede reabastecimento do produto de duas a três vezes na semana, em pequenos volumes, no caso de uma operação internacional, seria difícil gerenciar o estoque deste produto quando um caminhão é selecionado para Conferência Documental ou Física do produto e acontece demora no processo de Desembarço Aduaneiro, correndo-se o risco de faltar o produto para o tratamento da água ou efluentes e, conseqüentemente, parar uma fábrica em função desta falta de produto. Assim, cria-se uma resistência em controlar os estoques quando há o acréscimo de uma variável tão imprevisível quanto pode ser uma aduana.

A respeito da Venezuela, o distanciamento geográfico deste país é o principal infrator em relação a possíveis transações internacionais, tão logo não será abordado amplamente este país nas análises de viabilidade comercial aqui expostas.

#### **4.0.1 Alternativas a serem exploradas pela empresa:**

Algumas alternativas que a empresa pode explorar para a execução de seu planejamento de internacionalização:

- Encaminhar junto aos órgãos reguladores, solicitação de isenção de tributos quando da Compra de Materias-primas que serão utilizadas para industrialização e exportação do produto acabado: Desoneração de impostos;
- Buscar parcerias de importação e exportação de produtos com um ou mais parceiros comerciais no exterior, a fim de que os caminhões que sejam enviados para a exportação, retornem carregados com importação, minimizando os custos com transporte;
- Ampliar a gama de produtos comercializados para atender maior parte do mercado (share);
- Buscar alternativas com parceiros para enviar cargas-teste consolidadas para os países do exterior, podendo assim mostrar-se comercialmente fora do Brasil.

#### **4.0.2 Análise SWOT do processo de internacionalização da empresa estudada**

Para Kotler (2006), “a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weakness, opportunities, threats). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”. Assim, apresenta-se de acordo com o que o autor propõe, a análise da empresa quanto a seu posicionamento de internacionalização de atividades na Figura 2, a seguir:

**Figura 2** – Análise SWOT do processo de internacionalização através da utilização do Mercosul

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Fraquezas</b>
Empresa Sólida, fundada em 1993 Rentável Reconhecida no Mercado Nacional Conhecimento do Mercado Nacional Capacidade de mudança Crescimento Interno	Pouca expertise no mercado internacional Nenhuma parceria concreta no exterior Pouca variedade de produtos Produtos com baixo valor agregado Produtos substituíveis pelos dos concorrentes
Aumento de demanda em função de legislações Ambientais Mercado só possui um competidor em nível Internacional	Novos entrantes Concorrentes de maior porte no mercado Dependente de valores de frete do mercado Ramo de Químicos muito regulado pela Legislação Guerra de preços entre os competidores Clientes trocam de fornecedor com facilidade
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Fonte: Elaborado pelo autor do Artigo, com base nas informações fornecidas pela empresa.

Através da análise da figura acima, percebe-se que apesar da empresa controlar bem as variáveis internas, tais como a rentabilidade, o conhecimento de mercado e sua capacidade de mudança e existirem mercados ainda a serem explorados devido à demanda de consumo dos itens que a organização comercializa em função de, cada vez mais, existirem legislações que protejam e punam quem contamina ou utiliza de forma errada a água em seus processos industriais e/ou, descarta seus efluentes sem tratamento diretamente em mananciais, isto não garante que a empresa possa atuar com segurança no mercado internacional. Este dificultador dá-se principalmente por que as margens neste ramo são bastante pequenas em relação ao risco que corre-se pelas características químicas dos produtos comercializados. Também o mercado internacional mostra-se perigoso e limitado pela falta de experiência da empresa em atuar neste mercado, somado à falta de experiência de seus transportadores conveniados.

O risco de a empresa entrar em uma guerra de preços com seus concorrentes é grande, visto que outros competidores sentir-se-ão ameaçados pelo crescimento da empresa. Esta guerra de preços terá um final imprevisível, obviamente, e que pode deixar a empresa em situação desfavorável.

A pouca variedade de produtos comercializados pode ser considerada como uma ameaça, mas também pode-se dizer que é uma vantagem em determinados casos pois a empresa tornou-se referência para determinados produtos, para este caso analisado de mercado internacional, considerar-se-á uma ameaça pois não há como prever o que pode acontecer com o comportamento de mercados ainda não explorados. Deve ser feita uma investigação com mais ênfase neste tema.

Existe uma grande abertura de mercado para que existam entrantes, pois não há limitadores formais para que os mesmos não existam. E quando um novo entrante surge, existe uma migração, pelo menos temporária, dos clientes para o entrante que pode estar oferecendo preços mais atrativos, desta forma também representa uma ameaça.

#### **4.1. Descrição dos respondentes**

Três gerentes de diferentes áreas de uma empresa de commodities químicos localizada na cidade de Guaíba/RS, sejam eles aqui classificados como: Gerente Comercial, Gerente de Operações, Gerente Financeiro.

#### **4.2. Resultados de campo**

Os resultados obtidos pelas entrevistas realizadas com os Gerentes da empresa analisada seguem relatados neste capítulo, de forma resumida, apresentando apenas os principais tópicos relevantes levantados.

**Pergunta 1** – Você entende que seria interessante/vantajoso a empresa passar por um processo de Internacionalização das atividades?

Quando perguntados sobre as vantagens da empresa passar por um processo de internacionalização, os gerentes responderam de forma bastante focada, informando que seria muito importante para que a empresa venha consolidar um trabalho que vem sendo desenvolvido, ano a ano, de expansão das atividades e do aumento de vendas da organização. Todos os três entendem que seria uma grande oportunidade para a empresa e uma experiência muito bem aproveitada para os que participarem do processo.

**Pergunta 2** – Em sua opinião, qual o tempo necessário para que a empresa torne-se uma organização com atuação internacional?

Para a Pergunta 2, dois gerentes responderam que levaria em torno de 5 anos para a empresa começar a operar internacionalmente pois precisa estudar as variáveis do negócio, desenvolver clientes e parceiros, o que levaria um tempo expressivo e bastante demanda de trabalho.

Já o terceiro Gerente respondeu que a empresa deveria incluir em seu Planejamento Estratégico de longo prazo, dez anos, etapa a etapa, um cronograma de expansão para a internacionalização.

**Pergunta 3** – Qual seriam as principais dificuldades de ingresso em mercados fora do país para a empresa?

Os três gerentes foram unânimes em responder que a principal dificuldade é o baixo valor agregado para a comercialização dos produtos.

O primeiro gerente chamou a atenção para a questão das diferenças cambiais que sofrem grandes variações no decorrer dos meses, o que dificultaria e impactaria muito nas vendas, visto que a empresa tem uma margem bastante pequena e qualquer alteração expressiva de câmbio colocaria em risco a operação. Esta observação foi feita pelo Gerente Financeiro.

O segundo gerente, Gerente Operacional, observou que existem muitas legislações diferentes vigentes para o transporte de produtos químicos para os diferentes países, e esta seria

uma dificuldade logística inicial para a operação, mas que ela não seria fundamental para um eventual fracasso das operações, pois com planejamento antecipado seria facilmente resolvido

Já o Gerente Comercial entende que a concorrência com grandes empresas de porte internacional seria o principal empecilho para a internacionalização..

**Pergunta 4** – Qual a principal forma de ingresso que a empresa utilizaria para expandir seus negócios para atuação internacional?

Exportação ocasional foi a resposta mais coletada nestas entrevistas, mas ainda teve uma resposta que deu conta de montar uma parceria com algum concorrente o qual possa intercambiar diferentes produtos entre as empresas a fim de complementar os portfólios e , juntas, serem mais competitivas.

**Pergunta 5** – Em sua opinião, qual seriam as facilidades que a empresa encontraria durante o processo de internacionalização?

Para esta pergunta, surgiram diversas respostas, as quais relacionam-se: Capacidade técnica de gestão de projetos. Alta qualidade dos produtos. Confiabilidade da empresa no cenário nacional. Bom relacionamento com outras companhias de produtos químicos. Atendimento de clientes (atualmente no Brasil) que são grandes corporações de atuação mundial.

## **5. Considerações Finais**

Considerando a literatura referente a este tema, pode afirmar-se que a internacionalização de empresas através da exportação com certeza é uma tendência de caminho a ser seguido, visto que os mercados onde as empresas estão inseridos há muito não é mais seguro do ponto de vista da entrada de concorrentes distantes. Inclusive o que se percebe é justamente o contrário, cada vez mais empresas de diferentes nacionalidades, com diferentes tecnologias a diferentes distâncias geográficas, conseguem permear mercados próximos ou mesmo longínquos, esta globalização de mercados tende a ser uma reguladora dos dias atuais. As empresas precisam cada vez mais buscar por novos mercados com a finalidade de continuarem longevas, caso contrário, alguma outra organização suprirá as demandas dos consumidores. Tão logo, conhecer dos cenários, dos processos que os concorrentes tanto conhecem parece ser o caminho certo para a conquista ou permanência em um mercado internacional.

Posto isto, as organizações não devem estar estáticas quanto à busca de alternativas de mercado, é imperioso que existam novas vertentes, novos caminhos para a empresa conseguir se manter e expandir sua atuação. Desta forma, iniciar exportando representa, apesar de todos os riscos da falta de conhecimento do processo, ainda o mais seguro dos meios de angariar mercados, fazendo-se presente em outros países, apresentando sua marca e sendo capaz de que o mercado o reconheça como uma empresa com capacidade suficiente para organizar-se a tal porte que permita realizar operações transnacionais.

Assim, pode concluir-se que os processos de internacionalização são uma tendência, e que também são fatores determinantes para a sobrevivência de determinados ramos de atividade, principalmente onde já existam entrantes no mercado onde a empresa está inserida, esta deve, obviamente tentar combater esta nova ameaça, mas não pode limitar-se a isto, tendo em vista que

pode buscar por oportunidades onde ainda não haja tão forte concorrência ou onde a mesma atenda com seus produtos às demandas de mercado.

O que pode apurar-se é que a empresa, apesar de estar consolidada no mercado nacional, deve tomar cuidado e estudar bem as ações a serem tomadas para um possível processo de internacionalização, realizando estudos mais elaborados a fim de detectar possíveis riscos não apontados neste artigo.

Além de precisar desenvolver-se no mercado internacional, deve procurar fortalecer os seus atuais parceiros comerciais tais como transportadores, e fornecedores de matérias-primas para que os mesmos tenham capacidade de fornecimento em nível internacional num possível cenário de expansão de negócios nos próximos anos. Este trabalho deve iniciar-se através de uma análise mais aprofundada de mercado e seguir com um planejamento formal de expansão, devendo ser incluso em seu Planejamento Estratégico quando da criação do novo período planejado, visto que no atual Planejamento não está contemplado esta possível expansão de atividades comerciais.

Inferir-se que viagens de prospecção de novos mercados devem ser realizadas periodicamente e os resultados devem ser transmitidos em nível organizacional tanto para levantar quantitativamente números dos mercados, quando qualitativamente necessidades dos potenciais clientes no novo mercado de atuação. Profissionais devem ser capacitados ou captados no mercado para que possam detectar e apontar os possíveis mercados promissores.

Devido ao crescimento do mercado mundial das indústrias químicas e a possibilidade de possíveis entrantes virem a ameaçar o mercado da empresa quando ela voltar-se para operações internacionais, esta deve estar sempre prospectando novos mercados e criando alternativas de solucionar problemas com a ameaça de concorrentes mais fortes aos quais não terá gerência para impedir que instalem-se na região onde atua.

Estar atento, atualizando sempre a análise Swot realizada neste artigo, deve tornar-se uma atividade periódica, pois ela poderá identificar mudanças de mercado que estejam ocorrendo sem que a empresa possa repensar em suas estratégias e se esta mesma está ainda alinhada ao Planejamento proposto pela organização.

Mesmo com as dificuldades inerentes à operação de exportar seus produtos para os parceiros do Mercosul que estão ainda com baixa industrialização, este cenário pode modificar-se nos próximos anos e mudanças tem de ser sempre consideradas quando trata-se de cenários internacionais.

Utilizar-se dos conhecimentos propostos por Minervini, onde não apenas os mercados com proximidade geográfica podem ser explorados, mas também outros os quais apresentem características de similaridade cultural, ou em rápido crescimento econômico tem de ser considerados para o pleno desenvolvimento da empresa em relação ao mercado global principalmente observando que, pelo momento, as crises ocorridas em 2009 nos Estados Unidos da América e posteriormente a crise nos países da Zona do Euro ainda não afetaram significativamente o mercado de químicos, mas este cenário não é estático e reveses podem acontecer quando não são esperados.

Nesta mesma linha de pensamento, a empresa deve pensar estrategicamente com visão global a todo momento, pois sendo bem sucedida em sua empreitada no Mercado Comum do Sul, poderá também pensar em ampliar sua atuação para mercados de maior número de consumidores e que demandarão maior capacidade de suprimento por parte da empresa.

Recomenda-se que a empresa mantenha o melhor a mais alto nível de pesquisa internamente, solicitando trabalhos voltados para o atendimento das questões relativas à expansão

das atividades, bem como para precaver-se contra qualquer variável não prevista que pudesse ser minimizada quando entende-se e pesquisa-se bem o mercado de atuação.

### **Referências Bibliográficas**

ALVARENGA, R. L. **O conceito de commodities**. 2010. Disponível em <http://universodalogistica.blogspot.com.br.2010/conceito-de-commodities.HTML>> Acesso em setembro de 2015.

CAVUSGIL, S. Tamer. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

COSTA, Armando João Dalla. SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e Negócios das empresas diante da Internacionalização**. Curitiba. Ibpx, 2011.

DALLA COSTA, Armando João, SANTOS, Rodrigo de Souza. **Estratégias de negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba. Ibpx, 2011.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Salvador. 2006.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. 2007 apud FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo, 2008, pág 5.

DUNNING, 1988 apud. FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o Caso da Casa Valduga**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro. 2008

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o Caso da Casa Valduga**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro. 2008

JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**. Journal of International Business Studies (2009). Jan Johanson1 and Jan-Erik Vahlne. apud ZEN, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Lamparina. 7ª edição revisada, 2007.

MINERVINI, Nicola. **O exportador – ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais.** Makron Broks. Campinas/SP, 2006.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** 6ª Edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2012.

ZEN, Aurora Carneiro. **A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França.** Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

## APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário: Internacionalização da empresa de commodities químicos da cidade de Guaíba/RS

**Pergunta 1** – Você entende que seria interessante/vantajoso a empresa passar por um processo de Internacionalização das atividades?

**Pergunta 2** – Em sua opinião, qual o tempo necessário para que a empresa torne-se uma organização com atuação internacional?

**Pergunta 3** – Qual seriam as principais dificuldades de ingresso em mercados fora do país para a empresa?

**Pergunta 4** – Qual a principal forma de ingresso que a empresa utilizaria para expandir seus negócios para atuação internacional?

**Pergunta 5** – Em sua opinião, qual seriam as facilidades que a empresa encontraria durante o processo de internacionalização?