

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: AS DIFICULDADES ENFRENTADAS POR UMA EMPRESA DE TINTAS DO BRASIL

RESUMO

A intensificação do processo de internacionalização das empresas pelo mundo é um desdobramento da globalização, sobretudo, a partir da década de 1990. Portanto, os estudos sobre as relações globais, no contexto capitalista são relativamente novos, o que abre caminho para diversas pesquisas, principalmente, as que analisam os impactos locais deste processo. Neste sentido, o presente artigo objetiva identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras no processo de internacionalização, assim como: conceituar e historicizar o processo de internacionalização das empresas; apontar características das políticas públicas do Brasil que facilitam/atrapalham a internacionalização; e apresentar dados secundários sobre a internacionalização das empresas brasileiras. Este é um estudo de caso, cuja análise pautou-se na abordagem qualitativa dos dados, tendo utilizado como instrumento de coleta o questionário aplicado na empresa escolhida. A partir deste estudo, foi possível perceber que as empresas brasileiras enfrentam diversas dificuldades ao internacionalizar seus produtos, como a falta de apoio governamental, problemas de acesso a novos mercados, problemas cambiais e também um conjunto de barreiras existentes no mercado internacional. O resultado também apontou que o tipo de estratégia usada pela empresa foi a Exportação direta. As dificuldades nesse

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
VI Congresso Científico
Novas Trilhas Para Novos Rumos

PALAVRAS-CHAVE:

Internacionalização. Exportação. Globalização.

QUIFAMEZZA, Domingos Cândido.; MATEQUE, Reginaldo Raimundo Mauricio. **Internacionalização de Empresas:** as dificuldades enfrentadas por uma empresa de tintas do Brasil. *Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 3, p. 96 - 111, mai, 2019.*

processo de internacionalização podem ser minimizados a partir da escolha adequada do país para expansão dos negócios e dos tipos de estratégias adotadas pelas empresas.

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados abriu inúmeras oportunidades de negócios as empresas que se internacionalizaram, considerando que a globalização leva as empresas a organizarem suas atividades de suprimento, manufatura, marketing, e outras, de valor agregado, em escala global. Portanto, o processo de internacionalização é um desdobramento da globalização. Ou seja, é um fenômeno de forte impacto na sociedade pois apresenta-se sob diversos aspectos: econômico, político, econômico e social.

Em contrapartida, apesar dessa relação existem dificuldades que as empresas enfrentam para internacionalizar-se, inclusive as brasileiras. Em decorrência, a inserção do Brasil no mercado internacional ainda é muito tímida em comparação com os outros países que vem mostrando um alto nível de competitividade no mercado externo, obtendo um rápido avanço no processo de internacionalização.

Na internacionalização considera-se que a obtenção por parte ou totalidade do faturamento das empresas a partir de operações internacionais seja pela exportação, pelo licenciamento, com aliança estratégicas, aquisição de empresas, em outros pais ou construção de subsidiárias próprias para a distribuição dos produtos vem crescendo nos últimos tempos.

O estudo da internacionalização possibilita uma compreensão maior sobre o mercado internacional. A construção do referencial teórico partiu de uma pergunta inicial ou problema para identificar: Quais as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas Brasileiras no processo de internacionalização? Sendo assim, o objetivo geral deste artigo, é identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras no processo de internacionalização. A fim de atingir o objetivo geral estabelecemos como objetivo específico: Conceituar e historicizar o processo de internacionalização das empresas, apontar características da política pública brasileira que facilita / atrapalha a internacionalização, apresentar dados secundários sobre a internacionalização das empresas brasileiras.

Para a elaboração do trabalho partimos de uma abordagem qualitativa, no modelo de estudo de caso, onde foram usados dados secundários para a construção do referencial teórico, e para a coleta dos dados foi usado o questionário, com perguntas divididas em 3 blocos, o bloco identificação da empresa, o bloco da tomada de decisão e o bloco das dificuldades.

Este artigo está disposto em quatro partes. A seção 1 apresenta a introdução, na seção 2 é apresentado o referencial teórico, que contextualiza a internacionalização das empresas e produtos e, a seguir, as teorias e as barreiras da internacionalização de empresas. A seção 3 apresenta o método e as etapas utilizadas para a realização deste trabalho, onde são definidos os

principais pontos desta pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados obtidos por meio da análise dos dados, e por fim, apresenta-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÕES DE PRODUTOS E EMPRESAS

A globalização pode ser entendida como diferentes conexões e inter-relações nas mais diversas áreas, englobando todas as nações que compõem o sistema mundial atual. O processo de globalização pode estimular a expansão quando facilita a busca de empresas por atividades de negócio internacional e de expansão internacional (CAVUSGIL ET. AL., 2010). Neste contexto, a maior parte das economias mantém fortes relações entre si, de modo que os acontecimentos, principalmente econômicos, ocorridos em um país promovem consequências em diversos outros países. Isso significa que as trocas comerciais se tornaram globais e a necessidade das empresas de expandir seus produtos se tornou uma preocupação/oportunidade. É, portanto, desdobramento da globalização a intensificação do processo de internacionalização das empresas pelo mundo.

De acordo com Souvant (2007, p.22, *apud* CINTRA E MOURÃO, 2005, p.3), a internacionalização pode ser compreendida “[...] como o processo de concepção do planejamento estratégico e a sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países, diferente daquele no qual está originalmente instalado para a realização das suas produções e trocas comerciais”.

Dessa forma, a internacionalização da produção, de acordo com Baumann, Canuto e Gonçalves (2004, p. 206), “[...] ocorre sempre que residentes de um país têm acesso a bens ou serviços originários de outro país”. Ou seja, a partir do momento em que pessoas passam a ter a oportunidade de desfrutar em seu país de produtos ou serviços de uma determinada empresa de outro país, estamos falando de internacionalização da produção. O que pode ocorrer apenas através da exportação de seus produtos, ou da efetiva instalação de filiais e/ou indústrias no país de destino.

De modo geral, podemos afirmar que a internacionalização da organização consiste no conjunto de atividades que as empresas realizam nos mercados fora do seu território de origem com objetivo de reduzir as barreiras do mercado doméstico (MOURA; HONÓRIO, 2012). Esta decisão está longe de ser uma das mais fáceis para os gestores, tendo em vista o amplo aspecto de fatores que podem interferir positiva e negativamente a partir da decisão estratégica de operar em mercados internacionais (MATHEWS, 2002).

Para Cech e Luostarinen (1988, *apud* MATHEWS, 2002), a internacionalização pode ser compreendida como o processo de participação crescente nas operações internacionais. Constata-se a partir desta afirmação dos autores que há certo percurso que se inicia com a decisão, passando pela introdução da marca/produto no país destino, passando por diversos

estágios até alcançar a maturidade da marca/produto neste novo local.

Beamish e Calof (1995, p.116) definem como “o processo de adaptação das operações da empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) a ambientes internacionais”. Já por este olhar é possível compreender que os autores observam a internacionalização como algo natural dentro do ciclo de vida das organizações, tendo em vista que a introdução de determinado produto no mercado interno também gera inicialmente a necessidade de adaptar as operações empresariais.

Nosé Junior, (2005) ao apresentar seu conceito aponta para uma perspectiva mais ampla em relação aos autores anteriores. Segundo ele,

A internacionalização é o momento em que a empresa inicia suas atividades no comércio internacional, mais precisamente principiando sua participação nas exportações. Quando uma empresa pratica a importação, está, de certo modo, internacionalizando-se. Mas sua real internacionalização só ocorre efetivamente quando passa a exportar (NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 182).

Fato é que a decisão estratégica de ampliar os negócios, os mercados, seja interna ou externamente ocorre na medida em que é possível mensurar benefícios, e a comparação entre internalizar a produção e internacionalizá-la é que proporciona a escolha das organizações (DUNNING, 1977; GONÇALVES, 2004). Além desta, a literatura da área indica também outras razões, dentre elas destacam-se as necessidades de:

Captar novas tecnologias a produtos e processos; acessar recursos naturais; acessar novos mercados para se beneficiar das economias de escala; reduzir o risco do negócio por meio da diversificação de mercados fornecedores e consumidores; adquirir e desenvolver novas competências de maneira a obter maior conhecimento das necessidades dos consumidores internacionais; explorar a competitividade em custos e diferenciação de produtos; estar mais próximo do cliente final; contornar as restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não-tarifárias (sanitárias, cotas, etc.) (TERMO..., 2009, p. 9).

Mas, mesmo já tendo decidido que fará a internacionalização, outra decisão tão importante que precisa ser tomada, é decidir como esse processo ocorrerá e quais estratégias serão adotadas para se ter sucesso. As organizações podem adotar algumas modelos de entrada nos mercados externo para alcançar os seus objetivos e para realizar as suas trocas comerciais como: a exportação direta e indireta, o licenciamento, franchising, alianças estratégicas, joint ventures e investimento direto. A adoção de qualquer estratégia deve estar sempre em conformidade com o tipo de produto, o tipo de mercado que melhor adequa as condições das empresas (DOWBOR, 2012). Vale salientar que ao decidir por internacionalizar-se a empresa, precisa ter clareza sobre a complexibilidade e os riscos que esta decisão oferece, por essa razão que é necessário estudar as diversas possibilidades existentes para fazer este processo.

Para Kotler (1998) os tipos de internacionalização mais comuns adotadas pelas empresas são:

Exportação indireta: é quando as empresas operam atrás de intermediários internacionais independentes. A mesma requer menos investimento no negócio pois a empresa não precisa de uma força de vendas internacionais ou de um grupo de contatos, e envolve menos riscos.

Exportação direta: a empresa pode realizar a exportação direta de várias maneiras. Pode criar um departamento ou divisão de exportação que execute as atividades de exportação ou criar filiais de vendas em outros países que realizem as vendas, distribuição e as vezes promoção.

Joint ventures: é o processo em que as empresas nacionais e estrangeiras se juntam e formam uma única sociedade com responsabilidade no negócio. Neste caso ela se difere da exportação no sentido em que a empresa se une a um sócio para vender ou fazer marketing no exterior.

Licenciamento: é a forma simples de entrar no mercado externo. A empresa faz acordo com possível licenciado no mercado internacional, oferecendo-lhe o direito de usar um processo de fabricação, marca registrada, patente, segredo comercial ou algum outro item de valor. Portanto sua entrada no mercado apresenta pouco risco.

Investimento direto: o maior investimento num mercado estrangeiro corresponde ao investimento direto. O desenvolvimento de instalações de montagem ou fabricação no exterior. Quando a empresa adquire experiência em exportação e o mercado estrangeiro é grande o bastante, as instalações de produção no exterior oferecem muitas vantagens.

Franchising: é uma forma avançada de licenciamento em que a empresa local (o franqueador) permite que um empresário (franqueado) utilize um sistema de negócios completos em troca de compensações financeiras.

Aliança estratégica: é o processo onde duas empresas unem capitais com objetivos de conquistar novos mercados. A aliança estratégica requer mais recursos do que uma operação de exportação. Porque as duas empresas compartilham (conhecimentos, capacidades, acesso aos canais de distribuição, entre outros) a fim de gerar sinergias e benefícios para ambas.

O fato é que, mesmo havendo modelos previamente estabelecidos, o processo de internacionalização apresenta oportunidades e desafios para as empresas, no mundo dos negócios. Mesmo havendo dificuldades ao se internacionalizar, as empresas devem aproveitar as oportunidades e saber gerenciar as dificuldades que podem surgir, durante o processo, para se fixar no mercado internacional.

Para Dias e Rodrigues (2007), a internacionalização proporciona às empresas, distintas oportunidades que são traduzidas em benéficos para a empresa, como:

[...] ampliação dos mercados consumidores; acesso a maior diversidade de fornecedores de insumos e matérias-primas; acesso a maior diversidade de mercadorias pelas pessoas; acesso a novas tecnologias e a diferentes padrões de produção; ampliação do fluxo monetário entre países; criação de novas alternativas de produção; desenvolvimento de oportunidades de negócios vinculadas às peculiaridades de alguns países (DIAS E RODRIGUES, 2007, p.68).

No processo de internacionalização existe uma ampliação de oportunidades que se faz acompanhar com o crescimento do risco das empresas, mas quando ela possui uma estrutura sólida e um estilo de liderança forte ela consegue reverter as dificuldades em oportunidade, para poder melhorar a sua posição no mercado e conseguir conquistar nossos mercados.

Para Kotler (2000), as dificuldades recorrentes são:

Problemas de câmbio: a alta dívida externa e a instabilidade política e financeira reduzem o valor da moeda de um país; Exigências e burocracia governamentais para entrada de empresas estrangeiras no mercado; Tarifas e outras barreiras comerciais: os governos frequentemente impõem altas tarifas para proteger as indústrias de seu país; Alto custo do produto e adaptação da comunicação: uma empresa que vai se ingressar no mercado externo deve avaliar cada mercado cuidadosamente, conseguir entender a economia, as leis, a política e a cultura de outros países e adaptar seus produtos e sua forma de comunicação às preferências de cada mercado (KOTLER, 2000, p. 390).

Esses problemas muitas vezes têm dificultado as empresas na decisão de internacionalizar-se, e também na escolha dos mercados pretendidos. Tendo em conta que a inserção nos mercados internacionais traz várias dificuldades para as empresas inseridas nesse processo de expansão de sua produção para outros territórios em busca de novas oportunidades.

Oliveira Júnior (2010) agrupou as barreiras enfrentadas pelas empresas nesse processo em três grandes grupos de categorias:

Barreiras internas organizacionais, que dizem respeito a adequação das capacidades e recursos das empresas para atuarem em mercados internacionais. Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas a adequação da infraestrutura econômica e institucional (incluindo a tarifária e fiscal) à oferta de fatores e a atitudes e características culturais. Barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultura (OLIVEIRA JÚNIOR, MIRANDA, p. 101, 2010).

As empresas enfrentam diversas barreiras no processo de internacionalização, muitas dessas barreiras acabam dificultando a inserção das empresas no mercado exterior, afim de expandir os seus produtos porque dentre essas barreiras algumas são mais significantes como as do ambiente competitivo e as políticas governamentais.

2.1.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem várias teorias para explicar a internacionalização, mas duas se destacam, especialmente a Escola de Uppsala, e o Paradigma Eclético da produção internacional ou paradigma OLI¹.

A década de 1970, foi marcada com os trabalhos desenvolvidos por Penrose (1962) e Cyertt e March (1963), diversos foram os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas, suecas promovidos pela Universidade de Uppsala, diversas contribuições foram trazidos por essa teoria. Uma das contribuições importantes trazidas por essa escola denominada Escola Nórdica de Negócios Internacionais, está relacionada com a transferência do enfoque puramente econômico do estudo de internacionalização, predominante à época, para a análise concomitante com teorias do comportamento organizacional.

1. OLI - Ownership, Location, Internalization.

Essas teorias trouxeram para as firmas o entendimento que os processos cumulativos de aprendizagem é uma complexa rede de recursos, competências e relacionamento. Assim, o estágio do processo de internacionalização da firma não tem base na estrutura deliberada e planejada da análise racional, mas são passos da natureza incremental e aprendizagem sucessiva mediante comprometimento crescente com o mercado estrangeiro, implicando no desenvolvimento orgânico da firma. Esse estudo trouxe uma reflexão sobre o processo de internacionalização e no seu entendimento que parte de um processo gradual onde cada etapa é importante para se conseguir os resultados programados.

O pressuposto Central da Escola Nórdica de Negócios Internacionais consiste, portanto, no argumento de que o processo de internacionalização das firmas ocorre de forma sequencial e incremental, sendo consequência do seu crescimento e saturação da demanda doméstica, aliados as incertezas e imperfeições das informações sobre o novo mercado. Dentre os estágios, destacam-se atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas, até implantação de unidades fabris no país hospedeiro.

O mecanismo básico de internacionalização proposto pela teoria promulga que, na medida que o processo evolui, há um maior comprometimento das empresas com atividade internacional, representado pela efetiva alocação dos recursos em um nível de especialização que seria difícil aproveitá-los para outros fins. O processo de internacionalização das firmas, sobre o modelo sequencial de Uppasala, considera o nível de experiência como critério determinante do padrão da expansão global, resultando em uma natureza menos ariscada nas atividades internacionais. Assim, o conhecimento do mercado ajuda a identificar as oportunidades e ameaças associadas a decisão inicial de internacionalização.

O processo evolutivo do pensamento da teoria de Uppasala emerge no conceito de Networks, a partir do momento em que a internacionalização não é vista apenas como uma expansão e transferência de atividades de produção e comercialização para o exterior, mais incorporam a exploração de redes de relacionamento potenciais entre fronteiras. Sob este ponto de vista, o conceito de negócios tem base em relacionamentos específicos com outros atores, externos às organizações, sejam esses estritamente de negócios ou pessoais.

O modelo de Uppasala propõe que o conhecimento das empresas é acumulado por meio da condução de operações internacionais, esse modelo concentra-se na aquisição, na integração e no uso gradual do conhecimento acerca das operações e dos mercados internacionais que conduzem a um comprometimento crescente nas operações (OLIVEIRA JUNIOR, 2010). Quando não há uma sincronia dos estágios para internacionalização esse processo se torna muito mais demorado e difícil de acontecer, sendo assim as empresas devem estar atentas aos estágios existentes no processo.

Já o paradigma eclético ou Paradigma OLI desenvolvido por Dunning (1988; 2008) apresenta elementos das teorias convencionais que pressupõe que as firmas irão se internacionalizar com base na percepção de conseguirem alguma vantagem competitiva, seja em relação a propriedade, localização e internacionalização. As vantagens de propriedades são fatores específicos de firma, tais como propriedades superior de recursos ou capacidades gerenciais, que podem ser aplicadas

competitivamente num países no exterior. As vantagens de localização se dão por decisões de investir em países que oferecem oportunidades de mercado ou de produção superiores. As vantagens de internacionalização se dão para firmas que conseguem conduzir custos de transição por meio de investimentos no exterior. Assim eles empreendem transformações nos processos de forma mais eficiente do que mantendo operações de mercado doméstico.

Do ponto de vista econômico, a principal abordagem é o paradigma eclético da internacionalização que aplica o conceito de custos e transação as decisões da internacionalização da firma tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização via Investimento Direto Estrangeiro - IDE, diferenciando esse processo em terno das características do produto e dos mercados. (OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

A liberação da saída de IDE ajuda na eliminação das desvantagens e permitir que as empresas aproveitem as vantagens oferecidas fora das suas fronteiras. Para ganhar vantagem competitiva e se diferenciar das demais empresas existentes no mercado. Muitos países desenvolvidos reconhecem a importância da saída de IDE para apropriar a competitividade de sua empresa e o desempenho das suas economias nacionais. Não somente a liberação para sair mais também a criação de um conjunto de ferramentas de políticas para ajudar suas empresas a investirem no exterior (SOUVANTT, 2007 *apud* CINTRA E MOURÃO, 2005).

As firmas utilizam suas vantagens de atuação no exterior de maneiras diferenciadas. De acordo com a Conferências das Nações Unidas para o Comercio e Desenvolvimento – UNCTAD (2006), são objetivos das firmas na situação em que pretendem atuar por meio de IDE:

Busca de mercados (acesso a mercados consumidores);

1. Busca de eficiência (redução de custos, sobretudo de mão-de-obra);
2. Busca de recursos (matérias-primas);
3. Busca de ativos já criados (por meio de fusões e aquisições);
4. Outros motivos (objetivos estratégicos e políticos, redução de risco, hedging anti-cíclico)

2.1.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

No Brasil, o processo de internacionalização de empresas obteve atenção científica e empresarial a partir da abertura comercial do país, que teve início a partir da década de 90 (KRAUS, 2000). A liberação das normas comerciais e financeiras, bem como a intensificação dos fluxos comerciais e financeiros em geral, entre outros fenômenos da globalização tem acarretado aumento crescente nos investimentos entre empresas originárias não apenas de países desenvolvidos, mas também de alguns países em desenvolvimento, como Brasil.

Ou seja, as empresas inseridas no processo de internacionalização devem adotar tecnologias inovadoras para conquistar novos mercados, sabendo que a tecnologia atua como um meio que auxilia na realização das trocas comerciais entre as empresas. A estreita relação entre comercio exteriores e os investimentos externos diretos torna a internacionalização uma necessidade

para que as empresas possam aumentar a sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional (OLIVERA JUNOR, 2010).

Porém, esse investimento ainda é realizado preponderantemente, pelas instituições financeiras e por empresas que utilizam holdings para administração de seus negócios internacionais. Apenas uma parcela reduzida desse investimento é realizada por empresas manufatureiras (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

Assim a internacionalização envolveria a movimentação internacional dos fatores de produção sendo apenas necessário que haja uma relação contínua com o exterior. Em outras palavras não bastaria a exportação, mas também seria fundamental a abertura de uma filial no exterior, o estabelecimento de parceria o investimento cruzado entre empresas, acordo de cooperação industrial e/ou comercial ou ainda aquisição de empresas já constituída no país alvo (SOUVANTT, 2007 *apud* CINTRA E MOURÃO, 2005).

De acordo com Santos (2006), as multinacionais tradicionais projetam no mundo o que elas aprenderam nos seus mercados de origem, esta seria a “globalização clássica”, que levaria a um mundo homogeneizado. Assim se estabelece a verdadeira mundialização das empresas, vinculado a um progresso baseado na diversidade.

Em 2002, as principais motivações para internacionalização de empresas brasileiras eram a busca de economia de escala, aprendizado e desenvolvimento de competência para operar em novos mercados internacionais e o desejo de explorar internacionalmente as vantagens da localização do Brasil embora nessa época a questão da economia de escala fosse considerada a motivação mais importante, paradoxalmente ele se fazia notar entre as maiores empresas. As empresas brasileiras já começaram a ver sinal de saturação do mercado doméstico, enxergando nos mercados internacionais oportunidades consistentes de crescimento. A oportunidade apresentada pelo mercado internacional era percebida com maior intensidade pelas empresas produtoras de bens finais e entre empresas de menor portes do que pelos produtores intermediários e empresas de portes maior. (OLIVERA JUNOR, 2010).

De acordo com os estudos da SOBEET (2007, p.41), várias razões, entre outros motivos, justificam ainda essa baixa inserção das empresas brasileiras, como “o histórico de instabilidade macroeconômica e volatilidade da taxa de câmbio real, o tamanho do mercado doméstico, políticas públicas ainda incipientes de incentivo à internacionalização e, não menos importantes, questões culturais”.

Durante muitos anos as empresas brasileiras lutaram bravamente pra colocar seus produtos no mercado internacional a partir de suas fábricas no Brasil. Os objetivos eram mais variados, e com certeza raro são os casos em que se percebeu movimentação planejada e com estratégia definida de expansão global. O caminho tradicional pra internacionalização, era o da evolução natural, meros fornecedores de mercados próximos e conhecidos para outros mercados para além das fronteiras. Os principais pontos fracos das empresas brasileiras sempre fora a baixa competitividade e a pouca experiência dos seus dirigentes para atuarem em ambientes desconhecidos. Esse quadro é resultante da baixa exposição a competição que foi provocada pelo benefício trazido por uma economia fechada e protetora existente no início da década de

1990 teve como objetivo assegurar o desenvolvimento da indústria nacional (SOUVANTT, 2007 *apud* CINTRA E MOURÃO, 2005).

As empresas ainda enfrentam sérias dificuldades no seu caminho para internacionalização, problemas esses relacionadas a falta de pessoas preparadas; mudanças do modelo de governança; criação de mindset apropriada às competências para transformar vantagem comparativa em vantagem competitiva. De qualquer forma independente das dificuldades, nos últimos anos o grupo de empresas brasileiras iniciou movimento de internacionalização com ritmo constante e consistente nas suas ações nesse grupo ainda pequeno estão as empresas Embraco, Embraer, Gerdau, Marcopolo, Natura, Petrobrás, Sabo, Sadia, Tigre, CVRD, Tramontina, Votorantim Cimentos e WEG. A maioria iniciou o processo pelos países da América do Sul. Hoje já encontramos operações na América do Norte, Europa, África do Sul e China, em geral essas empresas incrementaram competências e soluções individuais as suas operações locais para superar as dificuldades de entrada nos mercados (KARL, 2007).

A superação das barreiras tarifárias e não tarifárias locais é também uma forma importante para a realocação das atividades produtivas. Muitas organizações também expandem operações em resposta a concorrência global visando posicionar-se de forma mais adequada nos vários mercados como respostas a invasão competitiva nos de origem, esse processo tem reflexão nos resultados. As empresas brasileiras já começaram a ver sinais de saturação do mercado doméstico, enxergando nos mercados internacionais oportunidades consistentes de crescimento (OLIVERA JUNOR, 2010).

O processo de internacionalização das empresas a brasileiras segundo pesquisas de 2002 as empresas brasileiras tiveram muitas vantagens nesse processo:

- Melhoria do desempenho global da empresa (mais intenso entre produtos e bens finais)
- Maior estabilidade de resultados econômicos e financeiros (maior entre as empresas com faturamento superior a 3 milhões de reais)
- Ganhos em termos de economias de escalas e de escopo (função do porte e maior entre produtores intermediários)
- Menos dependência do mercado doméstico (mais intenso entre os produtores de bens finais)
- Ganhos em termos de Expertise e de tecnologia (bens distribuídos)
- Quanto maior o porte mais forte foram os resultados em termos de valorização de mercado da empresa (p.ex., nas bolsas de valores) (OLIVERA JUNOR, p. 106, 2010).

Tendo como base a exportação, a China é o principal destino dos produtos brasileiros, as empresas que tiveram destaque no ano de 2013, segundo a Secretaria de Comércio Exterior, foram: Vale S.A., Petrobras, Louis Dreyfus Commodities Brasil S.A., cada uma exportando acima de US\$ 50 milhões (SECEX, 2014).

A partir de 1990, a liberalização econômica na América Latina obrigou as empresas locais a aprimorar produtos e processos de fabricação para competir com as firmas estrangeiras nos mercados globais. Ela teve papel fundamental no estímulo à internacionalização, ao modificar as condições ambientais em que as empresas atuavam, exigindo aumento de competitividade. A decisão de produzir no exterior, em vez de licenciar ou exportar, é fortemente influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, que resultam das práticas tecnológicas, de gestão ou de comercialização da empresa.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Quanto aos fins, considera-se uma pesquisa qualitativo-descritiva. Segundo Lakatos (2005), esse tipo de pesquisa tem por finalidade o delineamento das características de fatos ou fenômeno. Para o desenvolvimento deste trabalho o método de pesquisa escolhido foi o método qualitativo através de estudo de um caso específico.

Como procedimento técnico, foi adotado um estudo de caso único, pode ser entendido como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida (CERVO E BERVIAN, 2002). Para o levantamento de dados usou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, que segundo Cervo e Bervian (2002), este instrumento é a mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja, ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionada com o problema central.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa de tintas Industrial foi fundada no dia 23 de fevereiro de 1988. Inicia suas atividades com uma linha básica de produtos tais como cremes, tintas a base d'água e ceras para couro. Com apenas dois funcionários na frente de trabalho, os sócios fundadores conseguiram se estabelecer e organizar os primeiros pedidos em um modesto galpão localizado na rua Vereador Carlos Emílio Kolling, Bairro São Jorge, em Novo Hamburgo (RS). Além dos produtos de fabricação própria, a empresa de tinta ainda contava com a distribuição dos produtos Kemi, da empresa italiana com grande know-how em desmoldastes, que apostou no empenho e na força de trabalho da família Schmidt.

A empresa de tintas ficou neste endereço durante cinco anos, mas o volume de trabalho, o número de clientes e a diversificação dos produtos exigiam instalações maiores. No dia 1º de maio de 1996 iniciaram-se as atividades na então recém adquirida sede da Rua Dom Pedro II, Bairro Canudos, na mesma cidade, endereço onde até hoje permanece operando a matriz. A nova estrutura industrial permitiu à Empresa de tinta consolidar sua liderança no mercado, conquistar uma seleta carteira de clientes e firmar a credibilidade de seus produtos, que se tornaram conhecidos pela sua confiabilidade. Graças a esta confiabilidade, a empresa de tinta estabeleceu alianças muito fortes com seus clientes, contando também com a colaboração de fornecedores qualificados e principalmente com os profissionais da empresa. Esta rede de relacionamentos desencadeou mais experiência de trabalho, avanço tecnológico e crescimento estrutural.

Seguindo uma tendência econômica que anunciava uma grande migração das empresas do polo calçadista gaúcho, a Empresa de tinta Química foi pioneira no seu ramo de atividade no Nordeste do Brasil, inaugurando várias filiais no nordeste em Maranguape (CE), em Juazeiro do Norte (CE), Vitória da Conquista (BA) e Feira de Santana (BA). Através das incertezas do mercado, e superando as dificuldades econômicas e aceitou os desafios, a empresa de tinta cresceu como empresa competitiva sem perder de vista o seu principal produto: “confiabilidade”. Altamente comprometida com seus clientes, fortemente apoiada por seus fornecedores e solidamente firmada na competência dos seus profissionais, a Empresa de tinta se estabeleceu e quer continuar a manter relações éticas, duradouras e responsáveis com todas as partes envolvidas. A empresa de tinta iniciou suas atividades em 1988 industrializando e comercializando produtos químicos para atender as necessidades do segmento calçadista. Paralelamente, a partir de 1996, a Empresa de tinta inicia suas atividades no segmento de tintas industriais, ampliando sua linha de produtos nos mais diferentes segmentos de mercado.

A qualidade dos seus produtos, a assessoria técnica especializada e uma política comercial baseada em princípios éticos, visando a satisfação de seus clientes estabelecendo relações duradouras, fazem da empresa de tinta, sinônimo de qualidade e bom atendimento nos mercados nacional e internacional. Empresa de tinta e conta atualmente com mais de 500 funcionários. Ela atua em diversos mercados como usinas, indústria, plataformas entre outros. A empresa de tinta está presente com seus produtos e soluções em diversos países, e constante processo de ampliação desses mercados. O principal país onde a empresa de tinta, exporta suas matérias primas é o México. A filial em Feira de Santana(BA) está localizada na Avenida Banco do Nordeste, s/n, Galpão 03 - CIS, Feira de Santana - BA, 44010-665, tem 19 funcionários, a indústria instalada em Feira de Santana(BA), ela se dedica exclusivamente na fabricação de tintas para calçados, há 10 anos na região.

4.2 O PORQUÊ DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização possibilita as empresas uma maior abrangência no mercado internacional, um dos desejos da internacionalização das empresas e levar os seus produtos para onde estão os seus clientes na busca de novos mercados. Assim como corroborando com as perspectivas trazidas por Souvantt (2007, *apud* CINTRA E MOURÃO, 2005) quando ele apresenta a internacionalização como sendo um planejamento estratégico que a empresa adota para se estabelecer em outro país. O bloco II do questionário contava com questões sobre os motivos da internacionalização da empresa, A primeira questão foi sobre os motivo de internacionalizar-se. A internacionalização das empresas de acordo com os teóricos destacaram a busca de novos mercados, busca de recursos, busca de eficiência para captar novas tecnologias a produtos e processos. O estudo realizado com a empresa de tinta constatamos que os motivos mais importantes que levaram a empresa a decisão de internacionalizar-se de acordo com a pesquisa feita foram Valorização da marca, Busca de matérias primas, seguir os clientes, convite de algum parceiro ou contato externo, instituir plataformas de exportação, buscar recursos humanos/mão-de- obra, falta de integralização física e/ou precariedade logica, no caso da América do sul, Elevada carga tributária no brasil, valorização do câmbio brasileiro, melhorar posicionamento competitivo / aumentar a competitividade da empresa, buscar economias de escala, vontade do dirigente, diversificação de riscos, obtenção de maiores retornos no mercado externo, prestar assistência pós-venda, esses foram os aspectos mais mencionado que motivaram a decisão de internacionalização.

A questão 2 procurou saber o motivo da escolha do México e não outro país para a internacionalização. A empresa nesse processo de internacionalização escolheu um país onde as burocracias para entrada dos produtos foram menores para a sua instalação no mercado internacional. Em grau de importância os motivos que levaram a empresa a escolher o México como o principais país foram existência de cluster ou arranjos produtivos locais, grau de desenvolvimento da indústria local/concorrência no local, tamanho e crescimento internacional e regional, benefícios tributários e fiscais no país, acesso a credito no mercado interno do país e estabilidade jurídico-política.

No processo de internacionalização a empresa adotou a ferramenta / metodologia de gerenciamento do processo desde o pedido do produto até o pós-venda, que o possibilitou se estabilizar no mercado de atuação. A empresa estudada adotou o tipo de internacionalização a exportação direta que segundo (Kotler, 1998) a empresa criar um departamento ou um representante em outros países que realizam vendas. Este tipo possibilitou a empresa atingir outros mercados estrangeiros. Pelo fato de ter um representante nesse país para melhorar o seu processo de expansão. A empresa decidiu optar por esta estratégia pela falta de representação. Neste processo de internacionalização a empresa usou recursos próprios, não teve apoio do governo brasileiro financiando essa iniciativa.

4.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS E ENTRAVES IDENTIFICADOS

Muitas têm sido as dificuldades que as empresas têm enfrentado no seu caminho para internacionalização. Essas dificuldades podem ser também tratadas como barreiras de mercado, de ambiente e barreiras organizacionais. Nos últimos tempos, apesar das dificuldades enfrentadas no processo da internacionalização, várias empresas conseguiram se estabilizar no mercado, atualmente são referência no mercado nacional e internacionais, como Embraco, Embraer, Gerdau, Marcopolo, Natura, Petrobrás, Sabo, Sadia, Tigre, CVRD, Tramontina, Votorantim Cimentos e WEG. O bloco III procurou responder questões dessa ordem, e em grau de importância as principais dificuldade e entraves são flutuação do real, custo de crédito no mercado interno, competição no mercado externo, ambiente regulatório e institucional do país hospedeiro, dificuldades de transferir as vantagens competitivas da empresa para o exterior, qualificação inadequada dos recursos humanos da empresa.

Nesse processo, as empresas enfrentam diversas dificuldades como problemas de câmbio, alto custo de produto e adaptação da comunicação, exigências e burocracia governamental para entrada de empresas estrangeiras no mercado. A empresa quando começou o processo enfrentou, e enfrenta dificuldades para o transporte e também liberação dos produtos na alfândega, por causa na natureza dos produtos que a empresa trabalho. O controle é muito rigoroso por ser um produto químico. Então, acontece, geralmente, uma demora para liberação dos produtos. Os problemas que a empresa enfrentou no processo de internacionalização, quando começou até os tempos atuais ainda continuam a ser os mesmos. A liberação das transações econômicas internacionais é conseqüentemente acirramento da concorrência mudam de país para países.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

artigo objetivou revisar conceitos de internacionalização e conhecer as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras no processo de internacionalização. Uma das questões recorrentes na literatura sobre os negócios internacionais é o estudo das dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de internacionalização. À medida que as empresas brasileiras se internacionalizam, elas usufruem de condições e benefícios que seus concorrentes domésticos não tem acesso.

O presente estudo evidencia que as empresas durante o processo de internacionalização enfrentam dificuldades; relacionados com as políticas, de entrada em um novo país, e de ordem econômica e fiscal. Constata-se que as empresas brasileiras, que atuam no mercado internacional, enfrentaram dificuldades no início do processo, e as novas empresas que desejam expandir os seus negócios para os mercados internacionais ainda enfrentam dificuldades nesse processo.

A escolha de um país para internacionalizar-se é uma decisão chave, pois poucas empresas dispõem de meios suficiente para a execução, por causa das incertezas que pode existir nos mercados. Além do que há diferentes barreiras impostas aos entrantes em cada país. Portanto, as dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de internacionalização dependem do

país onde a empresa deseja expandir os seus produtos.

O artigo identificou, através do estudo de caso, que as dificuldades enfrentadas pelas empresas, citadas no referencial teórico, estão presentes no cotidiano das empresas brasileiras. Assim sendo, os objetivos propostos para este artigo foram alcançados, entretanto, à medida que se aprofundam os estudos, será possível identificar estratégias mais adotadas pelas empresas brasileiras para burlar os entraves à internacionalização.

REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005.

BAUMANN, R; CANUTO, O; GONÇALVES, R. **Economia Internacional: Teoria e experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. **Adapting to foreign markets: Explaining Internationalization**. *Internacional Business Review*, 4 (2): 115-131, 1995.

CAVUSGIL, S. TAMER. GARY KNHIGHT, JOHN R. RIESENBERGER, **Negócios internacionais: estratégias, gestão e novas realidades** São Paulo Pearson Prentice Hall, 2010.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2002.

CINTRA, Rodrigo e MOURÃO, Bárbara. **PERSPECTIVAS E ESTRATÉGIAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS**. Revista Autor. Nº 53. novembro de 2005. Disponível em: <www.revistaautor.com.br>. Acesso em 07/11/2018.

DUNNING, J. H. (1977) **Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach**. In: Ohlin, B., Hesselborn, P.-O.; Wijkman, P.M. (Eds). *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, p.395-418, 1977.

_____. (1988). **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

_____. (2000). **The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity**. *International Business Review*, 9, 2, 163-190.

DOWBOR, Ladislau. **O Brasil na economia internacional**. São Paulo; Atlas, 2012.

GONÇALVES, R. **Teorias do investimento internacional**. In: BAUMANN, R. et al. *Economia internacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Tese (doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 2000.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria: **Fundamentos de metodologia científica do trabalho**. – 6. Ed. São Paulo: Atlas 2005.

MATHEWS, J. A. **Dragon multinational: a new model for global growth**. Oxford University Press, Inc. 2002.

MOURA, M. L. C.; HONÓRIO, L. C. **Características da firma, marketing internacional e desempenho exportador**: um survey com exportadoras mineiras. Revista Alcance, v. 19, n. 2, p. 165-181, 2012.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Thomson, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 358 p., il., 25 cm. Contém sumário, referências e índice. ISBN 978-85-7780-637-9.

SANTOS, J. F. P. **O desafio multinacional**. In. TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 63 – 79.

TERMO DE REFERÊNCIA: **internacionalização de empresas brasileiras**: Brasília (DF), dezembro de 2009.