



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**MARINA DILDA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO NO *MIDDLE MARKET*: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA GABRIELA FARACO ACESSORIOS**

Florianópolis

2013

**MARINA DILDA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO NO *MIDDLE MARKET*: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA GABRIELA FARACO ACESSORIOS**

Trabalho apresentado ao Curso de Relações Internacionais em 2013, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Msc.

Florianópolis

2013

**MARINA DILDA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO NO MIDDLE MARKET: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA GABRIELA FARACO ACESSORIOS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção de título de Bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final, pelo Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, em 18 de novembro de 2013.

Florianópolis, 18 de novembro de 2013

---

Profª e Orientadora Rejane Roecker, Msc.

---

Profº José Ricardo Tavares

---

Profª Rosa Beatriz Madruga Pinheiro

Dedico este trabalho a Deus por conceder inspiração, força e paciência para seguir o caminho acadêmico até a conclusão do curso.

Aos meus pais, Adriano e Rejane, que sempre me apoiaram e incentivaram a vencer esse desafio e concluir essa importante etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Deus por conceder luz e força para seguir a caminhada da vida.

Aos meus pais, Adriano e Rejane, que nunca mediram esforços para me ajudar tanto na vida acadêmica quanto pessoal, sempre me apoiando de forma incondicional em todos os momentos importantes, sem eles eu não seria capaz de seguir meu caminho e realizar meus sonhos.

Aos meus amigos por sempre estarem do meu lado em todos os momentos de minha vida, e por acreditarem no meu potencial.

À Professora Rejane Roecker pela dedicação, competência e excelente orientação.

A todos os Professores (a) pelos ensinamentos repassados nesta caminhada acadêmica.

Ao Guilherme, diretor da empresa Gabriela Faraco, que disponibilizou seu tempo repassando informações essenciais para realização desse trabalho.

E a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos”  
(Eleanor Roosevelt)

## RESUMO

A internacionalização representa para as empresas uma estratégia de ampliação de seus mercados e uma forma de enfrentar as condições de concorrência ocasionadas pela globalização. O presente trabalho busca descrever o setor de *Middle Market* no Brasil, investigar a internacionalização de uma empresa pertencente ao setor, apresentar os principais riscos e desafios que estas empresas enfrentam ao se internacionalizar e por fim, propor medidas de desenvolvimento e melhoramento da atuação da empresa no mercado externo tomando como base a literatura, estudos e teorias existentes sobre internacionalização. O trabalho busca demonstrar que é possível inserir as empresas deste grupo no cenário internacional de forma competitiva e financeiramente benéfica. O resultado deste trabalho atesta que as teorias comportamentais são aplicáveis à internacionalização de empresas do *Middle Market*, principalmente os conceitos de *network* e perfil empreendedor.

Palavras-chave: Internacionalização. Pequena e Média empresa. *Middle Market*.

## **ABSTRACT**

Internationalization is a strategy for companies to expand their markets and a way to face the competition caused by the new paradigm. This study aims to describe the Middle Market in Brazil, investigate the internationalization of a company belonging to the sector, present the risks and challenges that these companies face as they internationalize and finally, propose measures to develop and improve the company's foreign Market based on literature, studies and theories of internationalization. The study aims to demonstrate that it is possible to insert the Middle Market companies on the international market in a competitive way and financially beneficial. The result of this study certifies that behavioral theories are applicable to the internationalization of companies in Middle Market, especially the concepts of network and entrepreneurial.

Key-words: internationalization. Small and Medium-sized enterprises. Middle Market.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	14
<b>1.4.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.2 Técnicas para coleta e análise de dados</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4.3 Limitações da pesquisa</b> .....	<b>16</b>
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 GLOBALIZAÇÃO .....	18
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	20
<b>2.2.1 Conceito de Internacionalização de empresas</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Teoria de Internacionalização de Empresas</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 Internacionalização em pequenas empresas</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.4 Modelos de Internacionalização</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.5 Planejamento da Internacionalização</b> .....	<b>38</b>
2.3 DIPLOMACIA CORPORATIVA.....	41
2.4 MIDDLE MARKET .....	43
<b>2.4.1 Definições do <i>Middle Market</i></b> .....	<b>43</b>
<b>2.4.2 Características do <i>Middle Market</i></b> .....	<b>45</b>
<b>2.4.3 Panorama do Middle Market Brasileiro</b> .....	<b>45</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>48</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	48
3.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	51
3.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	52
3.4 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	57
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações advindas do novo contexto mundial de globalização, revolução tecnológica e economia global ocasionaram o acirramento da competitividade mundial e tornaram as empresas suscetíveis a concorrência internacional. Diante do novo panorama econômico global os Estados e as organizações procuram obter uma postura mais ativa no mercado internacional visando utilizar recursos da melhor maneira possível e sobreviver no cenário atual.

As relações comerciais internacionais vêm se tornando cada vez mais imprescindíveis para estabilidade econômica interna dos países e a representatividade do comércio exterior no Produto Interno Bruto (PIB) mundial é cada vez mais expressiva. Nesta nova fase do comércio internacional a melhor estratégia para o crescimento econômico nacional é a internacionalização de empresas, sustentando assim um *superávit* na balança comercial.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em 2011, o comércio exterior brasileiro atingiu US\$ 223,6 bilhões, o que representa 19,49% do PIB brasileiro. A estatística ainda aponta que 45,4% das empresas exportadoras são empresas de pequeno porte, 26% são empresas de médio porte, e o percentual de grandes empresas participantes do comércio exterior é de apenas 26,4% (BRASIL, 2011).

O termo *Middle Market* surge ao notar do crescente aumento da internacionalização de empresas de pequeno e médio porte e ao observar o impacto econômico e social gerado pelas empresas deste setor. A definição deste termo ainda não está completa e delimitada, mas refere-se a empresas principalmente de porte pequeno e com dificuldades internas estruturais e gestacionais que dificultam a atuação nacional e internacional.

O sócio-líder da KPMG no Brasil na área de *Industrial Markets*, Charles Kriek (*apud* KPMG, 2010), explica “o termo *Middle Market*, não se refere ao tamanho da companhia, mas a todas as organizações que precisam de ajuda para enfrentar as complexidades da economia moderna, normalmente são pequenas e médias, que enfrentam os desafios naturais surgidos a partir do seu próprio crescimento”.

Embora em termos de valores movimentados no intercâmbio comercial o setor de *Middle Market* tenha uma participação pouco expressiva em comparação às grandes empresas, é imprescindível que seja observada sua importância como gerador de emprego e renda nacional. O *Middle Market* brasileiro cresce junto com o Brasil e enfrenta o desafio de lidar com a progressiva complexidade do mundo dos negócios.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) caracteriza as empresas do segmento analisado como empresas geralmente inexperientes e que possuem como principais características a baixa intensidade de capital, uma forte presença de proprietários e membros da família como mão-de-obra e administradores com planejamento de curto prazo.

Frente a isso, o presente trabalho busca descrever o setor de *Middle Market* no Brasil, investigar a internacionalização de uma empresa pertencente ao setor, apresentar os principais riscos e desafios que estas empresas enfrentam ao se internacionalizar e por fim, propor medidas de desenvolvimento e melhoramento da empresa no mercado externo tomando como base a literatura, estudos e teorias existentes sobre internacionalização.

Todas as etapas do processo de internacionalização serão analisadas, buscando entender como ocorre este processo nestas empresas e observar as estratégias praticadas para ampliar a participação nos mercados internacionais. O presente trabalho busca demonstrar que é possível inserir as empresas deste grupo no cenário internacional de forma competitiva e financeiramente benéfica, exemplificando a experiência de outra empresa do setor de *Middle Market* que obteve sucesso na internacionalização de seus produtos.

## 1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O comércio exterior no Brasil, segundo alguns especialistas, ainda não atingiu maturidade, o crescimento é ilusório, e em comparação com o comércio mundial é ainda pouco expressivo. Uma opção para um crescimento mais significativo é apostar nas pequenas e médias empresas, que estão começando a se internacionalizar e o volume exportado tem crescido significativamente.

A globalização é fator de mudança no campo de atuação das empresas, sendo que ao mesmo tempo em que as expõem à concorrência internacional, abrem novas oportunidades neste mercado. O potencial de desenvolvimento da competitividade das pequenas empresas através da diversificação de mercados é substancial.

As empresas do *Middle Market* tendem a enfrentar maiores dificuldades no processo de internacionalização, relacionadas a recursos limitados e uma capacidade menor para enfrentar os riscos gerados por um ambiente desconhecido. Isso vale ainda mais quando se trata da entrada em mercados mais distantes ou muito diferentes em relação ao país de origem. Por outro lado, o ponto forte das empresas foco do trabalho é a flexibilidade e grande proximidade com os clientes, possíveis devido ao seu tamanho pequeno e estrutura simples. Por esse motivo, possuem uma capacidade de inovação baseada em motivação e criatividade, conseguindo maior valor agregado aos produtos e serviços.

Os fatores que travam o desenvolvimento de uma consciência exportadora nos empresários podem ser o medo do desconhecido e resistência a mudanças, experiências frustradas, desconhecimento de aspectos positivos do comércio internacional, segurança no comércio nacional e desconhecimento da realidade global. De acordo com Cignacco (2008), as empresas ainda enfrentam o problema de volume e quantidade de produtos exportáveis, problemas financeiros, desconhecimento das dinâmicas do comércio exterior e desconhecimento de formação de preços internacionais.

Contextualizadas todas essas ideias e discussões, a questão central de pesquisa que será abordada, direcionando e aprofundando o desenvolvimento do trabalho é a seguinte: **Como ocorre o processo de internacionalização em uma empresa do *Middle Market*?**

## 1.2 OBJETIVOS

Tomando como base o problema de pesquisa serão apresentados neste capítulo o objetivo geral e os específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é investigar o processo de internacionalização em uma empresa do setor de *Middle Market* no Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Descrever o setor de *Middle Market* no Brasil;
- b) Analisar as etapas do processo de internacionalização da empresa Gabriela Faraco Acessórios;
- c) Identificar riscos e desafios enfrentados pela empresa Gabriela Faraco Acessórios no processo de internacionalização;
- d) Propor medidas de desenvolvimento para empresa Gabriela Faraco Acessórios no mercado externo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o processo de globalização o intercâmbio comercial tem se intensificado e com as políticas de livre-comércio a abertura de mercados está cada vez mais constante. Essa nova realidade facilita o comércio internacional e a entrada de concorrentes estrangeiros, isso exige que as empresas brasileiras ampliem suas visões e busquem alternativas para sobreviver na nova dinâmica global.

Justifica-se para atentar ao grau de importância das empresas do *Middle Market* no Brasil, a qual não é concedida atenção em virtude da atuação das grandes empresas. Percebe-se pouca participação do *Middle Market* brasileiro nas exportações, e o estudo pretende desmitificar a ideia que internacionalização é exclusividade das grandes empresas. O setor estudado começa a ganhar destaque e é de suma importância social devido à grande geração de emprego e renda.

A internacionalização das empresas do *Middle Market* surge como uma alternativa fundamental para estas empresas sobreviverem à nova economia global e adquirirem melhores resultados. A internacionalização possibilita vantagens em relação aos concorrentes internos, diversificando mercados, melhorando a capacidade de produção da empresa, aprimorando a qualidade do produto, aumentando da rentabilidade e reduzindo de custos operacionais.

A elaboração deste trabalho de conclusão de curso se justifica ainda por se tratar de um instrumento que pode ser utilizado pelas empresas que desejam entrar no comércio internacional. Tem como base analisar o processo de internacionalização em uma empresa do setor de *Middle Market* no Brasil para que sirva de modelo para outras empresas que desejam inserção internacional.

O presente estudo oferece contribuições no que se refere ao processo de internacionalização de empresas do *Middle Market* no cenário internacional. Assim, fornece subsídios para outras empresas, entidades e para a sociedade em geral, desencadeando ações que venham a favorecer a internacionalização de novas empresas. Visto que a maioria das pequenas e médias empresas não possui conhecimento na área do comércio exterior, o tema para a sociedade atual é importante, pois pode auxiliar as empresas a conhecer o processo de internacionalização e desmitificar a dificuldade de atuação no mercado internacional.

No que concerne aos interesses da academia, esta pesquisa é de extrema relevância, pois o curso de Relações Internacionais é direcionado para negócios, e este estudo objetiva esclarecer e obter respostas para proporcionar fundamentos para o desenvolvimento de uma cultura exportadora no *Middle Market*.

A justificativa do trabalho é também oferecer a acadêmica compreensão das estratégias de negócios internacionais para que no mercado de trabalho os conhecimentos adquiridos se tornem um diferencial positivo. Além de trazer à autora a associação de conhecimentos obtidos pelo estudo individual de cada disciplina cursada ao longo do curso de Relações Internacionais e por em prática o que foi visto e aprendido.

O assunto de interesse motiva a realização do estudo, fazendo absorver o conteúdo ministrado durante todo o curso. Este estudo é muito importante para o

profissional de Relações Internacionais porque permite a ampliação de conhecimentos do mercado da área de Consultoria Internacional, Internacionalização e Gestão Estratégica.

#### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os métodos utilizados no decorrer desta pesquisa e explicar como foram aplicados, a fim de atingir os objetivos predeterminados neste trabalho.

##### **1.4.1 Caracterização da pesquisa**

Diante dos objetivos propostos no trabalho a pesquisa se classifica como sendo descritiva, pois descreve as características de um objeto de pesquisa já conhecido sem modifica-lo. Conforme Barros & Lehfeld (2000, p. 70):

Neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência que o fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. A pesquisa descritiva engloba dois tipos: a pesquisa documental e bibliográfica e a pesquisa de campo.

A finalidade da pesquisa descritiva é proporcionar uma visão do problema, identificar suas características e ainda se preocupar com a atuação prática (GIL, 2002). Com isso, para a realização da pesquisa serão utilizadas técnicas de coleta de dados como entrevistas com aplicação de questionário a fim de solucionar o problema da pesquisa em questão. O presente trabalho ainda se classifica como uma pesquisa de caráter exploratório, pois se utiliza de levantamento bibliográfico e documental para obter maior conhecimento do objeto de estudo.

A pesquisa será desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa que segundo Oliveira (1999) possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, facilitando a análise de certas variáveis, e podendo compreender e classificar os processos dinâmicos experimentados. Ainda acrescenta-

se a ideia de Dantas & Cavalcante (2006) que complementa que a abordagem qualitativa tem caráter exploratório, estimulando o livre pensamento sobre o tema, objeto ou conceito.

O método de pesquisa a ser utilizado é o de estudo de casos, analisando experiências empresariais em profundidade, com o propósito de utilizá-los para extrair lições que possam ser úteis a outras organizações que tenham de enfrentar problemas ou situações similares. O estudo de caso garante conhecimento mais profundo do objeto pesquisado, investigando um fenômeno dentro de um contexto real. Segundo Gil (2002) o estudo de caso pode apontar diferentes propósitos como explorar situações reais cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

#### **1.4.2 Técnicas para coleta e análise de dados**

Para o desenvolvimento da pesquisa em questão foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista. A pesquisa bibliográfica conforme define Marconi & Lakatos (2003) é “uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica na visão de outros autores”.

As ferramentas de coletas de dados utilizadas nesse trabalho foram a pesquisa bibliográfica, que para Marconi & Lakatos (2003) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi escrito. Para Fachin (2003, p. 125)

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunido em obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletados para o desempenho da pesquisa.



Ainda foram utilizados como métodos para a coleta de dados em um estudo de caso, com a entrevista semiestruturada com o responsável pela empresa Gabriela Faraco Acessórios. Segundo Cervo (2002) a entrevista tem o objetivo recolher por meio interrogatório dados para a realização da pesquisa.

As empresas do *Middle Market* constituem o universo de pesquisa deste trabalho, que, de acordo com Silvia (2005), representam a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. A amostra, ou seja, parte da população ou do universo selecionada de acordo com uma regra (SILVIA, 2005), neste trabalho é a empresa de bijuterias Gabriela Faraco Acessórios.

A ferramenta de análise de dados utilizada foi a análise qualitativa categorial. Segundo Bardin (1977) “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o gênero com os critérios previamente definidos”.

### **1.4.3 Limitações da pesquisa**

O estudo apresentou limitações importantes quanto ao universo de pesquisa e a amostra utilizada. O universo de pesquisa, o *Middle Market*, não apresenta muita estrutura para a internacionalização e poucas empresas tem um planejamento estratégico elaborado para a ação no exterior. Assim como no estudo de caso apresentado nota-se a internacionalização de forma espontânea e pouco planejada.

Desta forma, a pesquisa limita-se ao acesso as informações de empresas desse porte e ao estudo da internacionalização da empresa de bijuterias Gabriela Faraco Acessórios. A compreensão através de bibliografias de diferentes autores sobre internacionalização e gestão, e posteriormente, o estudo de caso da inserção de uma empresa do *Middle Market* no exterior, trará a compreensão das melhores práticas para internacionalização desse setor.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho divide-se em 3 capítulos que buscam alcançar entendimento sobre o objetivo traçado na realização da pesquisa.

No primeiro capítulo consta a introdução da pesquisa, onde estão apresentados o tema, o problema, os objetivos geral e específico que se buscam alcançar e a justificativa da pesquisa, visando demonstrar ao leitor os elementos que determinaram a composição do presente trabalho. Ainda neste capítulo, são apresentados os métodos utilizados no desenvolvimento do trabalho, o tipo de pesquisa, o método de pesquisa e as ferramentas de coleta e análise de dados que foram utilizados.

Na fundamentação teórica, apresentada no segundo capítulo, estão sintetizados os estudos já realizados por diversos autores abordando temas como globalização, internacionalização de empresas, diplomacia corporativa, e o *Middle Market*. Neste trabalho utiliza-se de dados das empresas de Pequeno e Médio Porte para compor o panorama do setor do *Middle Market* no Brasil.

No terceiro capítulo consta a apresentação e análise de dados. Neste capítulo encontra-se a caracterização e histórico da empresa Gabriela Faraco Acessório, a apresentação e descrição do processo de internacionalização da empresa e, a análise do processo de internacionalização visando a compreensão do processo de internacionalização nas empresas do *Middle Market*. Por fim, o trabalho apresenta propostas para o desenvolvimento da empresa Gabriela Faraco no mercado externo.

Nas considerações finais são apresentadas as conclusões do autor sobre o processo de internacionalização das empresas do *Middle Market* e sobre a atuação internacional da empresa Gabriela Faraco Acessórios. Nas referências, estão relacionadas as bibliografias consultadas e utilizadas como base na análise dos resultados da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os capítulos que seguem expõem a base teórica do estudo realizado, estão sintetizados a seguir os estudos referentes à globalização, conceitos, teorias, modelos e planejamento da internacionalização de empresas, assim como uma apresentação da Diplomacia Corporativa e a conceituação do *Middle Market*. Para finalizar consta um panorama do *Middle Market* brasileiro, para melhor entender a atual situação deste setor.

### 2.1 GLOBALIZAÇÃO

O conceito sugerido por Dolan (*apud* CALDAS, 1998) aponta a globalização como um processo de gradual eliminação de barreiras econômicas e conseqüentemente o aumento das trocas internacionais e interação transnacional. Identifica-se a partir deste conceito o termo globalização como um processo e não um fato consumado. Ao termo globalização é atribuída uma variedade de significados, explicável pelo impacto deste processo em áreas distintas. Em geral, o termo globalização é utilizado para expressar o processo de integração de muitas sociedades sob os aspectos sociais, políticos, culturais e econômicos, em constante evolução (SANTIAGO, 2006).

O processo de globalização e o desenvolvimento tecnológico desenvolveram o comércio internacional entre países, resultando o desaparecimento das fronteiras nacionais e o crescimento das negociações internacionais. O avanço tecnológico propiciou a criação de meios de comunicação mais eficientes como a internet, o celular e as videoconferências e aliado com a evolução dos meios de transportes as negociações internacionais foram facilitadas e fortaleceram ainda mais o cenário do comércio internacional. Como analisa Mariotto:

A globalização se expressa principalmente por meio da redução das barreiras ao livre-comércio e do livre fluxo de capitais entre as nações, tendo como consequência um aumento na troca internacional de mercadorias e serviços,

assim como no movimento de capital através de fronteiras. Esses movimentos têm acontecido por meio da difusão mais rápida e ampla da tecnologia.

De uma perspectiva financeira, Baumann (1996) expõe que um maior grau de globalização corresponde a um aumento do volume de recursos, aliado ao aumento da velocidade de circulação dos mesmos e a interação dos efeitos dessa troca sobre as diversas economias. Segundo Fochete (2001), a principal razão da existência das trocas internacionais, isto é, para o comércio internacional, é a constatação simples de que nenhum país é autossuficiente para produzir tudo o que necessita. Os países procuram se especializar naquelas atividades produtivas em que têm vantagem relativa sobre outros países, estabelecendo trocas internacionais.

A globalização internacional da economia faz com que os países importem ou exportem bens e serviços com facilidade e rapidez, apontando para um fluxo de mercado que tende a aumentar (VAZQUEZ, 2009). Segundo Ramos (2004, p. 128):

A interdependência econômica gerada pelos avanços tecnológicos e pelas práticas comerciais do capitalismo em conjunto com acordos regionais e preferenciais alterou sobremaneira a realização dos negócios, que acabou tomando caráter mundial.

Na medida em que o progresso de globalização evolui, verifica-se que os valores e formas de gerenciamento incorporam-se com os negócios, trazendo reorganizações políticas, econômicas e sociais praticadas pelos países e seus mercados, fomentando cada vez mais as relações comerciais. As principais organizações mundiais procuram a maximização da rentabilidade e da acumulação de capital, fazendo pressões sobre os governos para facilitar a integração global e ampliar seus negócios no cenário internacional (DIAS, 2009).

Com a abertura ao comércio internacional, as empresas que sempre atuaram em mercados altamente protegidos passaram a sofrer uma grande competição de concorrentes nacionais e internacionais. Este novo cenário impulsionou a implementação de estratégias que, buscando integrar e expandir suas atividades internacionais tem como objetivo aproveitar economias de escala e sinergias, aumentando sua competitividade global (BASSI, 1997). Portanto, a globalização

representa para as empresas uma estratégia de ampliação de seus mercados e uma forma de enfrentar as condições de concorrência ocasionadas pelo novo paradigma.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

No presente capítulo serão apresentados os estudos já realizados por diversos autores abordando o tema da internacionalização. Para melhor compreensão do assunto, este capítulo foi dividido em 5 (cinco) partes.

Assim, tem-se a seguir a apresentação do conceito de internacionalização, as teorias da internacionalização, a internacionalização em pequenas e médias empresas, os modelos de internacionalização e o planejamento da internacionalização. Cada uma dessas partes busca apresentar fundamentação para posteriormente ser relacionada à atuação no mercado exterior da empresa do *Middle Market* selecionada para o trabalho.

### 2.2.1 Conceito de Internacionalização de empresas

O conceito de internacionalização de empresas ainda é amplo e discutido na literatura especializada. Alguns autores consideram que uma simples exportação já se classifica como internacionalização e outros defendem uma definição mais restritiva em que são considerados apenas os Investimentos Diretos Externos.

Cintra e Mourão (*apud* Almeida, 2007, p. 22), conceituam internacionalização “como o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”. Na visão desses autores a internacionalização se limita a movimentação internacional dos fatores de produção, excluindo os movimentos de exportação e importação, sendo necessário investimento no exterior, como a abertura de uma filial no país estrangeiro, investimentos entre empresas, acordos comerciais ou de cooperação industrial com empresas estrangeiras (ALMEIDA, 2007).

Para autores como Rui Barbosa (*apud* SARFATI, 2006), o conceito de internacionalização deve ser entendido como a prática contínua de qualquer operação internacional por uma empresa, seja pela via da exportação, seja por formas mais sofisticadas de inserção externa, como o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros no exterior, formas de associação entre empresas, a aquisição de empresas em outros países ou instalação de subsidiárias para produção local.

Na mesma linha de pensamento Paula (2003, p. 29) entende por internacionalização de empresas: “a venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico; o conjunto de atividades na condução de transações além dos limites do mercado doméstico”. Assim como Grousse e Kujawa (1992, p.6) que afirmam que “a internacionalização de negócios envolve diferentes exemplos, tais como exportação, importação, investimentos diretos, licenciamento, portfólio de investimentos, empréstimos e transferências unilaterais”.

Cyrino & Barcellos (*apud* Martignago, 2011) definem internacionalização os movimentos das organizações além das fronteiras do país de origem da empresa e

classificam a atuação em diversas dimensões. As principais são: presença em mercados internacionais, presença de ativos no plano internacional, internacionalização da cadeia de valor, posição nas cadeias produtivas globais e internacionalização da cultura dominante dos gestores.

Nesta perspectiva, Martignago (2011) completa afirmando que a multidimensionalidade do conceito de internacionalização é importante para entender que a exportação é uma forma simples e direta de internacionalização e que atende apenas uma dimensão. Assim, para que a empresa tenha sucesso continuado é necessário evoluir para formas de internacionalização que exigem mais comprometimento.

A literatura sobre internacionalização é relativamente nova, e ocorrem por vezes conflitos em conceitos e definições, tanto por parte de autores como por parte das empresas. Como citam Cintra e Mourão (*apud* Almeida, 2007, p.22), “não são raras às vezes nas quais se confundem internacionalização, exportação e negociações internacionais”.

Para melhor análise do cenário corporativo internacional serão apresentadas algumas das principais teorias do comércio internacional, e posteriormente as formas de entrada e o planejamento da internacionalização. Assim a internacionalização de empresas e o comércio internacional como um todo ficará mais definido poderá ser comparado com o processo de internacionalização de uma empresa do *Middle Market*.

### **2.2.2 Teoria de Internacionalização de Empresas**

Os modelos teóricos da dinâmica da internacionalização seguem duas vertentes que são a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A primeira foi desenvolvida através dos estudos de economia internacional onde pesquisadores demonstraram os motivos pelos quais as empresas buscam a internacionalização. As teorias com enfoque econômico apresentam a internacionalização como um processo essencialmente racional e ressaltam que a internacionalização ocorre através da busca de resultados financeiros mais viáveis e eficazes. As principais teorias desta vertente

são a Teoria do Investimento Direto, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (SILVA, 2010).

A abordagem comportamental determina que além dos fatores econômicos, a internacionalização ocorre de um processo gradual de experimentação para absorção de conhecimento e confiança. Essa abordagem enfatiza o crescimento da experiência para o desenvolvimento do processo, dando ênfase ao aspecto comportamental da organização. As teorias abordam a internacionalização como um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento dos executivos que irão tomar as decisões, ou seja, um processo no qual intervêm fatores não econômicos. As principais teorias da abordagem comportamental são o Modelo de Uppsala e Teoria do Empreendedorismo Internacional (SILVA, 2010).

A Teoria Investimento Direto foi desenvolvida pelo canadense Stephen Herbert Hymer em 1960 e publicada em 1976. Em sua pesquisa o autor concluiu que não são as diferenças nas taxas de juros que determinam os fluxos de capitais para o investimento estrangeiro e sim a lógica das operações internacionais de firma, ou seja, os Investimentos Diretos não seguem o modelo clássico de fluxo de capitais e são determinado pela expansão das operações internacionais de cada empresa, no sentido de explorar a situação de propriedade e seu respectivo controle (AMATUCCI, 2009).

O autor da teoria ainda afirma que o tamanho da empresa tem importância fundamental no desempenho eficiente de algumas atividades, assim, o crescimento das empresas está diretamente relacionado com o aumento da complexidade das suas estruturas organizacionais e a partir do momento em que as empresas que atuam no mercado doméstico crescem e ganham poder de mercado elas buscarão mercados externos (SILVA, 2010). A teoria do Investimento Direto, segundo Dib & Carneiro (2006), trata de empresas que buscam o mercado estrangeiro para reforçar sua posição de monopólio, as empresas buscam a internacionalização como forma de aumentar seu poder.

Há no investimento estrangeiro direto duas vantagens que se destacam: maior controle e eliminação da concorrência internacional. A primeira vantagem se dá ao fato do investidor utilizar recursos de forma mais prudente, visto que, investiu seu próprio dinheiro na empresa. A segunda vantagem refere-se ao fato de que a medida



que a empresa oferece vantagens oligopolistas ao comprador, acaba eliminando a concorrência global (AMUTTUCI, 2009).

Vernon, em 1966 agregou a literatura da internacionalização sendo o primeiro a transformar o conhecimento em uma variável do comércio. Com a teoria do Ciclo de Vida do Produto o autor propõe que as empresas devem determinar o fluxo de investimento no exterior de acordo com do ciclo de vida seus produtos. O autor explica que as empresas devem inovar nos mercados domésticos e produzir os seus produtos maduros em países em desenvolvimento (SILVA, 2010).

Segundo Vernon (*apud* AMATUCCI, 2009) as inovações tecnológicas atravessam três estágios de manutenção ao longo da vida do produto. O primeiro estágio segundo o teórico é o da inovação, quando o produto e o processo de produção são pouco padronizados, o produto atinge assim um alto custo e baixa elasticidade de preço, a vantagem para a empresa é a posição monopolista que garante altas margens de lucro. No segundo estágio inicia-se a padronização da produção, os custos caem e a necessidade de mão de obra especializada é menor. Por fim, o produto atinge o último estágio, a padronização completa, a produção se concentra em países de mão de obra barata e as margens de lucro passam a ser estreitas.

A Teoria da Internalização desenvolvida por Buckley e Casson, em 1976, defende que as empresas internalizam mercados quando os custos de transação são inferiores aos custos deste mercado. Assim, a internalização será efetivada até o limite em que os benefícios equivalerem aos custos. Rocha e Almeida (2006, p. 22-23) afirmam que a Teoria de Internalização prevê a sequencia comum da internacionalização, conforme segue:

Na primeira etapa as empresas optam pela exportação, por envolver menor risco, e ser uma forma barata de se conhecer o mercado; tão logo o mercado se mostra interessante, o IED garantirá o controle sobre a marca e o *Know-how*; outras vantagens de internalização ficarão mais claras para a firma a partir desse estágio.

Complementando Hemais & Hial (*apud* SILVA, 2010) expõem que os autores da teoria defendem que a firma terá um padrão de crescimento que se iniciará pela exportação, mudará para licenciamento e quando o mercado começar a crescer

adotará o investimento direto, caso o mercado seja pequeno e estável não existe incentivo para a empresa substituir a exportação.

A Teoria do Paradigma Eclético da Internacionalização desenvolvida por Dunning, em 1988, propõe uma integração das vantagens de localização, vantagens de propriedade e as vantagens de internalização, como forma de gerar uma teoria unificada de Investimento Direto. Esta teoria sugere que a decisão da empresa entre produzir no seu próprio país ou produzir no exterior depende principalmente da análise das vantagens diferenciais da empresa (MARTIGNAGO, 2011).

A vantagem diferencial de localização ocorre quando a localização das atividades de um negócio em um mercado externo é mais vantajosa que no país de origem, as vantagens podem ser em relação a existência de fontes de matéria-prima, reduzidos custos de mão-de-obra, não estar sujeito a barreiras tarifárias e participação em sistemas locais de inovação. As vantagens de propriedade se relacionam com o controle de recursos específicos que proporcionam vantagem competitiva internacional, como recursos humanos, tecnologia e marca. Finalmente, na vantagem de internacionalização a empresa se beneficiará pelo controle de uma atividade estrangeira ao invés de contratar uma empresa local (MARTIGNAGO, 2011).

As imperfeições do mercado, custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos, também são consideradas pelo autor e servem de base para a existência de algumas das vantagens diferenciais. Segundo Guedes (2007) a teoria de Dunning perdeu seu valor conceitual com a elevada globalização.

Entrando para a linha de teorias de internacionalização com enfoque comportamental, o Modelo de Uppsala apresenta três questões: a distância psíquica, a internacionalização gradual e as *networks*. Inicialmente a teoria afirma que a internacionalização ocorre seguindo quatro estágios: ausência de atividade de exportação, início da exportação por meio de agentes, estabelecimento de uma subsidiária de vendas e estabelecimento de uma subsidiária de produção (AMATUCCI, 2009). Segundo Guedes (2007) a teoria descreve a internacionalização como um processo experimental de aquisição de conhecimento e não como um processo de alocação de recursos como abordado nas teorias anteriores.

Na segunda proposição da teoria os autores apresentam evidências entre a ordem cronológica de internacionalização e a distância psíquica entre os países, ou seja, as empresas preferem buscar mercados estrangeiros aos poucos devido as diferenças entre os países, como cultura, língua e práticas de negócios. Conforme Rocha (2002, p. 22):

Os pesquisadores de Uppsala pressupunham que a fronteira da incerteza estava relacionada com a distância psíquica, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, maior o nível de incerteza.

De acordo com a teoria, as empresas buscam primeiramente se internacionalizar para países vizinhos, com os quais a distância psíquica é menor e resulta em um menor grau de incerteza (SILVA, 2010). Segundo Rezende (2002) o Modelo de Uppsala evidencia a falta de informação como um grande obstáculo para a ida ao mercado externo e faz com que ocorra o processo gradual de internacionalização. A distância de natureza psicológica é vencida com o avanço de cada etapa no desenvolvimento da relação com o mercado onde se internacionaliza (AMATUCCI, 2009).

O Modelo de Uppsala evoluiu suas pesquisas e introduziu a existência de *networks* ou redes de relacionamentos no processo de internacionalização. Essa ideia considera que a empresa deve ser vista como inserida em uma rede de relacionamento e a medida que se insere no mercado internacional, incorpora redes de relacionamento que irão influenciar e dar continuidade ao processo de internacionalização (SILVA, 2010).

A outra teoria de abordagem comportamental foi desenvolvida pela Escola Nórdica e é uma evolução da Escola de Uppsala, o principal autor dessa teoria é Andersson que contribuiu, em 2000, com a Teoria do Empreendedorismo Internacional. Em sua pesquisa, o autor incorpora o papel do empreendedor no processo de internacionalização, defendendo que o papel é fundamental, pois, depende dele a iniciativa pela busca de novos mercados (SILVA, 2010).

Segundo Galimberti (2009) a teoria busca explicar a expansão internacional em novas empresas, ou em pequenas e médias empresas já estabelecida, que precisem se expandir para outros mercados a partir da figura central do empreendedor. Andersson determinou empreendedorismo como uma função que, quando desempenhada por um indivíduo na empresa, independente do cargo que ocupa, essa pessoa é o empreendedor, o interessado em agir e buscar resultados, guiado pela vontade e foco na crença do potencial disponível, para obter resultados significativos, subvertendo a coerência da racionalidade (AMATUCCI, 2009).

Andersson cita as cinco habilidades do empreendedor: a visão em acreditar em novas possibilidades, vontade para desenvolver essas possibilidades, otimismo para atuar em prol das possibilidades desconsiderando cálculos racionais, persuasão como forma de convencer outros indivíduos a empreender conjuntamente, e conhecimento para saber a hora de agir. Ao descrever o perfil do empreendedor, Andersson determinou três tipos: o chamado empreendedor técnico, que gere ações visando inovação tecnológica, o segundo denominado empreendedor estrutural, que propõe as estratégias de atuação sendo monopolista ou propondo quebra de um monopólio, e o terceiro, o empreendedor de marketing que objetiva abrir mercados e desenvolver novas formas de distribuição (GALIMBERT, 2009).

A quadro 1 apresenta a síntese das principais teorias de internacionalização apresentadas nesse capítulo.

Quadro 1 Síntese das principais teorias de internacionalização

Teoria	Autor	Classificação	Síntese
Investimento Direto	Hymer	Econômica	Empresa se internacionaliza para aumentar seu poder de mercado, basicamente através de investimento direto.
Ciclo de vida do produto	Vernon	Econômica	Internacionalização para locais que reduzam os custos da empresa.
Internalização	Buckley e Casson	Econômica	A decisão de expandir tem relação com a análise dos custos de transação da operação.
Paradigma Eclético	Dunning	Econômica	Empresas se internacionalizam quando possuem alguma vantagem competitiva, de localização, propriedade ou internalização.
Modelo Uppsala	Johanson, Paul e Vahlne	Comportamental	Empresas se internacionalizam de forma gradual. Influência da distância psíquica e <i>networks</i> na internacionalização.
Escola Nórdica	Andersson	Comportamental	A figura do empreendedor é importante na internacionalização de empresas.

Fonte: Adaptado de SILVA (2010)

A síntese apresentada concede fundamentação teórica para a futura análise do processo de internacionalização da empresa do *Middle Market* que será relatada no trabalho. Com o quadro será possível a comparação do processo de internacionalização da empresa com as teorias existente sobre o assunto e assim, identificar em qual modelo se enquadra a internacionalização de empresas do *Middle Market*.

### **2.2.3 Internacionalização em pequenas empresas**

O grande volume de pesquisas sobre o processo de internacionalização e as teorias avançadas sobre o tema ainda são insuficientes para explicar como ocorre o processo em empresas de pequeno porte. Neste sentido, a partir da década de 90, alguns pesquisadores focaram seus estudos na internacionalização especificamente de empresas de menor porte, a fim de verificar se as teorias clássicas se aplicavam nas empresas deste porte.

Em 1995, Coviello e Munro (*apud* LEVY, 2010) mostram em seus estudos que a abordagem tradicional de internacionalização gradual nem sempre é adequada para as pequenas e médias empresas e sugerem que a teoria de *Networks* seja mais útil para entender o processo de internacionalização dessas empresas. As redes de relacionamentos oferecem a essas empresas oportunidades e potenciais parceiros para a entrada em mercados externos, motivando e dando forma ao seu processo de internacionalização. Os resultados apontaram que a escolha do mercado e a forma de entrada são influenciadas pelas redes de relacionamentos, sejam elas formais ou informais.

Na mesma linha de pensamento a pesquisa de Sharma & Blomstero (2003) e Barbosa *et al* (2005) verificaram que a empresa adquire mais conhecimento internacional quando possui relacionamento com empresas estrangeiras e isso facilita seu desenvolvimento no mercado internacional. Em 2006 os estudos de Freeman, Edward & Schroder exploraram como as empresas pequenas superam as limitações de porte por meio do uso de tecnologia e do uso da *network* para alcançar vantagem competitiva e formar alianças e parcerias colaborativas. No mesmo ano, os

pesquisadores Child & Rodrigues afirmaram em sua pesquisa que a importância das redes de relacionamento decorre de características da cultura brasileira, como a forte orientação para a sociabilidade e relações interpessoais (SILVA, 2010).

De acordo com Silveira & Alperstedt (*apud* SILVA, 2010) a importância do empreendedor no processo de internacionalização ficou evidenciada no estudo de caso realizado, mostrando que o empreendedor era uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, características decisivas para o processo de internacionalização. Os resultados da pesquisa ainda apontaram a ajuda da rede de relacionamento do empreendedor e a entrada gradual no mercado externo.

Conforme Julien *et al.* (*apud* SILVA, 2010) as pequenas empresas se classificam em três tipos: exportadoras profissionais, exportadoras em fase de transição e exportadoras oportunistas. As profissionais visam o mercado internacional e estabelecem estratégias. As exportadoras em fase de transição possuem interesse em desenvolver internacionalmente e as oportunistas são aquelas que estão aproveitando as oportunidades vindas do mercado externo, não tem como objetivo desenvolver uma estratégia internacional, apenas atende a demanda do exterior.

Machado (2010) realizou uma pesquisa sobre o impacto da orientação internacional, do comprometimento e do apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas. Constatou que o comprometimento exportador é um componente mais objetivo e pode ser mais facilmente trabalhado. Assim, a mobilização e direcionamento de recursos organizacionais para com a atividade de exportação podem trazer resultados mais observáveis no desempenho das PMEs. A orientação internacional do empreendedor é mais associada ao início das atividades e a velocidade de internacionalização do que com o desempenho da empresa no exterior.

Melsohn (2006, p. 98) realizou uma pesquisa com diversas empresas de pequeno porte, e os resultados da pesquisa apontam:

Uma das principais preocupações do empreendedor, no momento de escolher o país para iniciar suas operações internacionais, é minimizar o risco inerente ao início do processo de internacionalização. Uma oportunidade de negócio faz com que a percepção de risco, associada ao país, percebida pelo empreendedor se altere e, muitas vezes, se torne mais baixa do que a percepção de risco associada a um país psicologicamente próximo e que, no entanto, não possui uma oportunidade de negócio aparente.

Com esses resultados apontados na pesquisa de Melsohn, a ideia do Modelo de Uppsala sobre a distância psíquica ser um fator relevante na hora de escolher o país para no qual a empresa irá atuar acaba ficando em segundo plano no que diz respeito a internacionalização em pequenas e médias empresas.

O quadro 2 apresenta a síntese dos estudos realizados sobre internacionalização de pequenas empresas.

Quadro 2 – Síntese de estudos sobre pequenas empresas

Autor	Síntese pesquisa
Coviello & Munro	Influência das <i>networks</i> na escolha do mercado internacional e do modo de entrada. Internacionalização gradual nem sempre é adequada para pequenas empresas.
Sharma & Blomster	Influência das <i>networks</i> na internacionalização da empresa.
Freeman <i>et al</i>	Uso de tecnologia e <i>network</i> para alcançar competitividade global.
Child & Rodrigues	Influência das <i>networks</i> na internacionalização da empresa.
Silveira & Aperstedt	Forma gradual de internacionalização, influência da rede de relacionamentos, importância do empreendedor.
Julien <i>et al</i>	Processo gradual de internacionalização.
Machado	O início e velocidade do processo de internacionalização estão ligados à orientação internacional do empreendedor e o desempenho está relacionado com o comprometimento exportador.
Melsohn	A oportunidade de negócio diminui a percepção de risco mais do que a distância psicológica entre os países.

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Analisando o quadro dos estudos sobre internacionalização de empresas de pequeno porte, nota-se que alguns pesquisadores chegaram a conclusões que



evidenciam a presença das teorias clássicas comportamentais no processo de internacionalização das empresas, outras pesquisas, diferentemente, apontam resultados divergentes das teorias existentes. No que diz respeito às teorias de abordagem econômica, percebe-se que não se aplicam a internacionalização de pequenas empresas, principalmente por essas teorias focarem o investimento direto e as pequenas empresas, devido a estrutura simples e baixa capacidade de investimento, se limitam na maioria das vezes em atuar com a exportação.

Para melhor entender a relação das teorias existente na literatura sobre internacionalização com as recentes pesquisas realizadas sobre o processo em empresas de pequeno porte, o quadro 3 apresenta a relação entre a contribuição das teorias comportamentais com os estudos realizados.

Quadro 3 - Contribuições das teorias nos estudos sobre internacionalização em pequenas empresas

Contribuição das teorias	Estudos em pequenas empresas
Gradualismo – Modelo de Uppsala	Confirmaram a presença do gradualismo na internacionalização de PMEs os estudos de Silveira & Alperstedt (2007), Melsohn (2006) e Julien <i>et al</i> (1997)
<i>Network</i> – Modelo de Uppsala	Confirmaram a importância da network no processo de internacionalização os estudos de Coviello & Munro (2005), Sharma & Blomster (2003), Child & Ferreira (2005), Barbosa <i>et al</i> (2005), Silveira & Alperstedt (2007)
Distância Psíquica – Modelo de Uppsala	A pesquisa de Melsohn (2006) divergiu apontando que a oportunidade de negócio é mais importante que a distancia psíquica
Perfil empreendedor – Escola Nórdica	Silveira & Alperstedt (2007) confirmaram a importância do perfil internacional do empreendedor na internacionalização. Machado (2010) afirmou que o

	comprometimento com a exportação está mais relacionado ao desempenho do que o perfil do empreendedor.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

Em outras pesquisas, os autores focalizaram o desafio exportador para as pequenas e médias empresas. Trimeche (*apud* RUIZ, 2006) apresenta obstáculos que devem ser levados em consideração com relação ao ambiente internacional complexo que as empresas enfrentam. São fatores de mercado, características da firma, indústria, tecnologia e competitividade que, segundo o autor, influenciam o processo de internacionalização das empresas.

Outro autor, Bauerschmidt (*apud* RUIZ, 2006) identifica as barreiras em cinco grupo de fatores: políticas nacionais de exportação, distância relativa entre mercados, falta de comprometimento, impedimentos econômicos e rivalidade competitiva. Na mesma linha de estudos sobre barreiras de internacionalização, Rocha (*apud* RUIZ, 2006) indica outros obstáculos que podem influenciar o desempenho das empresas, descrevendo-os em grupos com fatores geográficos, motivacionais, culturais e ambientais.

Um dos obstáculos enfrentado é a falta de consciência exportadora dos empresários, ou seja, falta desenvolver atividades nos mercados mundiais, compreender a complexidade dos mercados e dar ênfase aos potenciais benéficos das atividades internacionais. Geralmente nas empresas do *Middle Market* o acesso internacional não é o principal objetivo e falta uma visão estável com objetivos no longo prazo, concentram-se principalmente em situações conjunturais (CIGNACCO, 2008).

A figura 1 reúne as contribuições dos diversos autores da literatura que apresentaram os principais desafios enfrentados pela empresa ao se internacionalizar.

Figura 1 – Desafios da internacionalização de empresas



Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

Os estudos relacionados às teorias e ao processo de internacionalização assim estudos sobre os fatores que influenciam a internacionalização das empresas, apresentam uma base sólida para a futura análise teórica da internacionalização de empresa selecionada para o estudo neste trabalho.

#### **2.2.4 Modelos de Internacionalização**

Uma decisão importante na hora de internacionalizar algum produto é a boa escolha da forma de internacionalização. Existem várias formas de entrar em um mercado e a análise de características do mercado e do produto apontam a melhor forma de inserção no mercado internacional. Para Minervini (2008), uma das decisões mais importantes que a empresa deve tomar é a de estabelecer a modalidade com que vai entrar no mercado, pois disso dependerá muito o futuro da exportação.

As entradas para comercialização no comércio exterior implicam definir o tipo de estratégia de distribuição que se deseja optar entre os canais diretos ou indiretos. Na diversidade dos mercados internacionais, as diferenças existentes entre um mercado e outro deve ser compreendido em uma dimensão de interligações comerciais

e logísticas onde ocorre o fluxo de produtos desde a sua origem até o ponto de venda no país consumidor (VASCONCELLOS *et al*, 2006).

Minervini (1997) apresenta os principais critérios que levam a escolha da melhor forma de internacionalização, alguns deles são as características do próprio exportador, como: objetivos da exportação, tipo de produto, grau de controle, disponibilidade de investimento, estrutura da empresa, possibilidade de acesso a recursos humanos e financeiros. Os demais se referem a características do mercado externo, como: sistema de comunicação, sistema de distribuição, tipo de mercado, volumes de vendas, legislação, contratos, custos de promoção, custos e margens de distribuição, taxas de crédito e de inflação concentração ou dispersão de compradores.

Analisados os critérios para a escolha da forma de internacionalização, o exportador poderá decidir entre as possibilidades qual é a melhor forma de ingressar no mercado exterior. As principais formas são as exportações, que podem ocorrer de forma direta ou indireta, as franquias, *joint ventures* e o investimento direto. As empresas que atuam no mercado internacional se utilizam muito da exportação para a internacionalização de seus produtos, ou seja, produzem em suas fábricas em território nacional e vendem seus produtos nos mercados externos. Conforme Melsohn (2006) a exportação é a principal estratégia de entrada no mercado internacional utilizada pelas PMEs, que devido ao seu tamanho apresentam escassez de recursos financeiros e organizacionais, e com esta forma de entrada minimizam o risco associado à internacionalização.

Bortoto *et al.* (2004) classificam as exportações como sendo diretas, quando a empresa exportadora é quem fatura a mercadoria internacionalizada, ou indiretas, quando a exportação é realizada por outras empresas que adquirem produtos com a finalidade de inseri-los no mercado internacional. O quadro 4 a seguir é a síntese dos tipos de exportação direta apresentados por Minervini (1997):

Quadro 4 - Tipos de Exportação Direto

Formas Diretas	Características
Vendedor direto	Funcionário da empresa exportadora que promove e realiza vendas, residindo no país

	importador periodicamente.
Filial de vendas	Departamento comercial “avançado” do exportador
Venda por correio	Exportações de pouco volume realizadas por correios.
Consórcio de exportação	Agrupamento de diversos exportadores
Agente	Venda e representação, pago por comissão
Rock Jobbing	Administração de venda com sistema de distribuição
Distribuidor	Pessoa jurídica que compra, estoca e vende o produto a um terceiro.
Consultores de exportação	Estrutura fora da empresa que cumpre as funções de departamento de exportação.

Fonte: Minervini (1997)

Nas formas indiretas de entradas, não há envolvimento direto com o mercado exterior, portanto, existe um menor grau de controle e recursos. Também pelas características do produto em não necessitar ações de marketing e pesquisa de mercado, e pós-venda. (VASCONCELLOS *et al*, 2006). O quadro 5 a seguir é a síntese dos tipos de exportação indireta apresentados por Minervini (1997):

Quadro 5. Tipos de exportação indireta

Formas Indiretas	Características
Agente de compras	Pessoas que representam grandes redes de varejo ou indústrias, que buscam comprar produtos ou insumos, e tem acesso facilitado com a logística internacional
Broker	Intermediário que atua em setores específicos.
Piggy Back	Utiliza-se a rede de distribuição de produtor já estabelecido no mercado, geralmente produtos

	complementares.
Jobber	Atacadista que compra, estoca e vende para outros atacadistas ou grande distribuidor.
Agente de Vendas	Executivo que desenvolve contatos de venda, remuneração por comissão.
Trading Company	Sociedade mercantil que realiza atividades de compra e venda, intermediação, financiamento, comercialização e até industrialização.
Empresas comerciais	São tradings de menor dimensão.

Fonte: Minervini (1997)

As exportações podem ainda ser com cobertura cambial, quando implica em pagamento pelo importador dos produtos ou serviços enviados ao exterior ou sem cobertura cambial, quando não há pagamento. Um exemplo são as amostras enviadas ao importador interessado em conhecer os produtos da empresa nacional entre outros (RODAS, 1985).

As franquias são muito utilizados no mundo inteiro, ocorrem com a transferência de conhecimento de gestão sobre determinado negócio e marca, onde o franqueador determina como gerenciar o negócio segundo seu *know-how*. As empresas franqueadas utilizam a mesma “tecnologia de gestão”, ou seja, as mesmas formas de apresentar-se, de vender, de argumentar e de gerenciar a loja (MINERVINI, 1997).

Franchising é um sistema de gerenciar a comercialização de produtos e ou serviços, baseando-se em uma colaboração muito estreita entre duas empresas, legal e financeiramente independentes, o franquiador e o franquiado, onde o franqueador empoeira ao seu franqueado o direito de gerenciar um negócio de acordo com o seu conceito. (MINERVINI, 1997, p. 232)

Minervini (1997) ainda apresenta como forma de internacionalização a *Joint-venture* que segundo ele é “uma associação com participação entre duas empresas, com o objetivo de realizar negócios que dificilmente poderiam ser realizados individualmente pelos membros da associação”. Algumas vantagens da *joint-venture* é a neutralização de concorrência, redução de custos produtivos, complementação

técnica, comercial ou financeira, economia de escala e acesso rápido a tecnologia. A associação ocorre geralmente com uma empresa que fabrica produtos complementares, um grupo industrial que tem atividades no mesmo setor ou com uma empresa comercial.

A relação de Investimento Direto compreende uma empresa matriz e uma filial estrangeira, as quais, em conjunto, formam uma empresa multinacional. Para ser considerado como investimento direto, o investimento deve conferir à matriz o controle sobre a sua filial. As empresas realizam investimento direto no mercado externo porque calculam que o controle das operações internacionais é a melhor alternativa se comparada a outras opções de entrada, tais como a exportação e licenciamento. As vantagens do controle através da hierarquia são decorrentes principalmente da existência de imperfeições do mercado e da falta de capacidade dos contratos estabelecidos no mercado de valorizar e proteger as vantagens específicas da empresa.

Sintetizadas as formas de entrada no mercado internacional, a próxima sessão abordará as estratégias que as empresas podem escolher para se desenvolver no mercado internacional.

### **2.2.5 Planejamento da Internacionalização**

A realização de um plano de internacionalização é uma importante ferramenta utilizada quando a empresa decide se internacionalizar. Com o plano é possível diminuir decisões irracionais frente aos imprevistos, deixa claro o objetivo da empresa, aumenta a preparação e fornece um esquema de avaliação de atividades. (MINERVINI, 1997). Conforme Minervini (2008, p. 23):

O plano de internacionalização nos levará a decisões importantes, como a gama de produtos que poderemos exportar, o mercado com o qual começaremos nossa experiência, o modo como nos apresentaremos, em que colaboraremos para a venda de nosso produto, o investimento e o tempo de retorno.

O primeiro passo no processo de internacionalização é a avaliação da capacidade exportadora da empresa, a exportação exige um compromisso com a

qualidade, a criatividade e o profissionalismo, esse é o ponto chave para começar a se pensar em uma participação internacional da empresa.

Gama (2009) afirma que se deve começar a exportar somente quando se estiver decidido, reservando determinada parcela da produção para o mercado externo. Além disso, é preciso estar disposto a investir na organização do seu mercado externo, utilizando-se de pesquisa de mercado, escolha cuidadosa dos agentes, definição do consumidor que se pretende atingir e conhecimento das exigências de cada mercado, só assim é possível uma internacionalização permanente.

Mariotto (2007) aponta duas principais estratégias para a internacionalização, a padronização global e a adaptabilidade local. A primeira se refere à adoção de uma economia de volume, padronizando produtos para todos os países. Já a segunda, opta por uma estratégia pela adaptação do produto para cada país.

Na padronização global existem três tipos de economia de volume, a economia de escala que ocorre quando a empresa vende o mesmo produto em vários mercados e o preço unitário é inversamente proporcional a quantidade produzida. A economia de escopo ocorre quando as empresas usam o mesmo recurso para finalidades diferentes, neste caso a produção gera produtos diferentes. E finalmente, a economia de aprendizagem, ou seja, a medida que a empresa vai produzindo repetidamente um produto aprende a produzi-lo de forma mais eficiente (MARIOTTO, 2007).

De acordo com Bassi (1997) para gerar competitividade global, uma empresa pode recorrer a três tipos de estratégias, isoladamente ou em combinação, são elas: integração das atividades internacionais, expansão internacional e alianças estratégicas internacionais. A integração das atividades internacionais objetiva alcançarem economias de escala e sinergia em produção, compras, marketing, finanças e pesquisa e desenvolvimento. As empresas podem integrar suas atividades ao comércio internacional pela importação de matérias-primas, componentes e produtos finais com menores custos e maior qualidade.

A Expansão Internacional objetiva ampliar a participação nos mercados internacionais através de exportação, franchising internacional, implantação de unidades ou aquisições no exterior. As alianças estratégicas visam desenvolver



associações formais e informais com fornecedores de produtos tecnologicamente diferenciados, com cliente globais e até com concorrentes internacionais (BASSI,1997).

Além das estratégias internas, Pacheco (2007) alerta que as organizações devem sempre estar atentas às forças econômicas, político-legais, sociais e tecnológicas, pois estas não estão ao alcance do poder de decisão das mesmas e são estas forças que constituem as fontes de possíveis oportunidades e ameaças para a empresa no ambiente externo.

A partir dessa perspectiva, analisamos os ensinamentos de Porter (2001), que demonstra a necessidade de analisar o ambiente específico, estudando os fornecedores, concorrentes, consumidores e produtos substitutos. Ao observar as 5 forças competitivas, existem três estratégias possível que a empresa pode optar, são elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Tanto as exportações, quanto a atuação de forma direta no país de interesse do exportador, são um tanto quanto arriscadas, tendo em vista o investimento que é necessário fazer para realizar tais ações. Por isso, é muito importante que sejam realizados estudos acerca das atitudes a serem tomadas pela organização. Cada organização traça estratégias competitivas de acordo com o segmento em que atua, e também de acordo com as características de cada mercado. Mas, quando uma empresa opta pela internacionalização, tem que ter plena consciência do que enfrentará fora de suas fronteiras.

Normalmente, os projetos de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras são financiados com recursos próprios ou de parceiros, já que o mercado financeiro nacional não mantém linhas de financiamento para este fim. A essa realidade soma-se natural dificuldade de acesso às empresas de menor porte a mercados financeiros e de capitais internacionais (CRETOIU, 2008, *apud*, MINERVINI, 2008).

Silva (2005, p. 11) relata que: “A estratégia não possui um modelo básico para a aplicação indiscriminada aos diversos setores da empresa, porque cada caso exige uma abordagem específica.” Portanto, de acordo com Silva (2005) cada empresa deverá desenvolver seu plano de ação, a fim de incrementar suas potencialidades e obter maior retorno financeiro.

A internacionalização de empresas consiste de estratégias e formas para sua inserção em mercados diferenciados. Diante disso Lopez & Gama (2005) nos enfatiza que quando a empresa direciona as suas atividades para o mercado externo acaba convivendo com novos conceitos e parâmetros culturais, tendo que obrigatoriamente aprimorar seus métodos administrativos e organizacionais para tentar superar os diferentes desafios que acabam se sobrepondo. As estratégias de globalização quando adequadas e bem-sucedidas, tornam-se um diferencial competitivo de longo prazo, porque não podem ser reproduzidos de maneira genérica, mesmo por empresas concorrentes (BASSI, 1997).

### 2.3 DIPLOMACIA CORPORATIVA

Com o aumento dos processos de internacionalização, as corporações passam a ter a necessidade de construir estratégias de política externa para se consolidar competitivamente no mercado global. O desenvolvimento de uma política externa coerente, que articule as demandas dos negócios internacionais com as pressões governamentais e sociais passa a ser fundamental em todas as empresas que objetivam atuar no mercado exterior (SARFATI, 2007).

O gerente de Relações Internacionais da Companhia Vale do Rio Doce, Fábio Rua (*apud*, SARFATI, 2007), conceitua a Diplomacia Corporativa como a arte de pensar estrategicamente e conectar as dimensões operacionais e comerciais de um negócio com as sociais, ambientais, culturais e econômicas do mercado alvo.

Segundo Sarfati (2007) as empresas carecem de planejamento para articular as necessidades estratégicas com os desafios impostos pelo governo e sociedade, além de gerir a estratégia da empresa em meio a obstáculos políticos, culturais e econômicos que a corporação moderna deve enfrentar. A empresa deve determinar uma política externa corporativa (PEC), que é o conjunto de objetivos que definem como uma empresa se relaciona com governos, mercado e sociedades. Essa política deve ser desenhada para alavancar a posição global da empresa. A PEC apresenta quatro dimensões fundamentais na geração de valor: a dimensão de mercado, de governo, de sociedade e de informação.

A dimensão de mercado diz respeito à estratégia global de atuação da empresa. Nesta dimensão analisa-se a empresa no âmbito interno e externo. Para a análise interna, a análise SWOT é um excelente instrumento para a investigação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. No âmbito externo ocorrerá a análise da indústria para identificar a lógica estrutural do setor, a análise de mercado observando os 4 P's (produto, promoção, preço e praça) e por fim, a análise de competitividade internacional, utilizando-se do modelo de Cinco forças proposto por Porter (SARFATI, 2007). Segundo o modelo de Porter (2001), as forças que influenciam as estratégias do negócio são: concorrência interna, fornecedores, clientes, substitutos e ameaça de novos entrantes. Após este primeiro estudo sobre empresa e mercado, procura-se identificar oportunidade de negócios internacionais e definir a estratégia de entrada no exterior para enfim incorporar a gestão de negócios internacionais.

Finalizada a análise da primeira dimensão da política externa corporativa, passa-se para a dimensão de governo que diz respeito a como os Estados podem afetar os negócios das empresas. A dimensão de governo pode ser subdividida em nacional, estrangeiro e intergovernamental. Os Estados podem assumir principalmente três papéis: regulador, árbitro e jogador. O regulador formula políticas públicas que afetam a distribuição de forças na rede de valor, podendo subsidiar ou proibir determinados segmentos. O governo como árbitro afeta a competitividade ao determinar regras de concorrência, determinando que empresas estão habilitadas a funcionar a partir da concessão de certificados e autorizações. Já o governo jogador, pode ser constituído de clientes, competidores, fornecedores e complementares a atividade da empresa (SARFATI, 2007).

O governo pode influenciar ainda nas condições de fatores, como desenvolvimento de políticas de capacitação de mão-de-obra, atração do capital externo, estabilidade macroeconômica e transparência de regras. E influencia também as condições de demanda como a abertura de mercado (SARFATI, 2007).

A dimensão de sociedade está ligada ao crescente envolvimento das empresas com a comunidade, com ações filantrópicas e de preservação ambiental. Estas ações ajudam substancialmente a promover uma imagem positiva da empresa. Esta dimensão não é apenas uma gestão de filantropia, mas sim um conjunto de

políticas que visam um constante diálogo com a sociedade civil, sempre visando a geração de valor para a empresa (SARFATI, 2007).

A dimensão de informação é complementar às dimensões de mercado, governo e sociedade. São as estratégias de comunicação imprescindíveis para o sucesso da empresa nos negócios internacionais. O poder de persuasão é o exercício de poder brando que a empresa exerce para ganhar os consumidores. A credibilidade da empresa é sustentada através de três parâmetros, segundo Argenti (2006), a identidade, imagem e reputação. A identidade é a manifestação visual de como a empresa se apresenta ao público (logomarca, folhetos, produtos e serviços). A imagem é a forma que a empresa é percebida pelo público. A reputação, por fim, é construída ao longo do tempo, e é baseada na percepção de todos os públicos, ou seja, mercado, governo e sociedade.

Ao desenvolver e aplicar as estratégias empresariais a nível global, levando em consideração os pressupostos da Diplomacia Corporativa, a empresa agrega valor ao produto e a marca, além de adquirir mais mercados e otimizar seus resultados internos.

## 2.4 MIDDLE MARKET

Neste capítulo será descrito o setor de *Middle Market*, para isso, divide-se em 3 partes. A primeira parte apresenta a definição do termo *Middle Market*, posteriormente são apresentadas as principais características das empresas deste segmento e por último consta um panorama do *Middle Market* brasileiro.

Para realização do trabalho as empresas do *Middle Market* são analisadas através de dados das pequenas e médias empresas que são as que melhor representam este segmento empresarial.

### 2.4.1 Definições do *Middle Market*

Atualmente, as micro e pequenas empresas exercem um importante papel como geradoras de empregos e rendas, promovendo o desenvolvimento econômico e

social nos países. O Brasil abriga, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 6.3 milhões de empresas de micro e pequenas empresas, que vêm conquistando participação crescente no mercado (SEBRAE, 2008). Os pequenos negócios são definidos por critérios variados ao redor do mundo. Para o Sebrae, eles podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que regulamenta o tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte, considera-se participantes desse grupo, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e os empresários devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira: Empreendedor Individual - Faturamento até R\$ 60 mil; Microempresa - Faturamento até R\$ 360 mil; Empresa de Pequeno Porte - Faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões; Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento de até R\$ 3,6 milhões.

O SEBRAE classifica as empresas para estudos e pesquisas em função do número de pessoas ocupadas e dependendo setor de atividade econômica investigado, sendo Microempresa aquelas que empregam até 19 funcionários na indústria ou até 9 funcionários no comércio e serviços; Pequena empresa de 20 a 99 pessoas ocupadas na indústria e de 10 a 49 pessoas ocupadas no comércio e serviço; Média empresa de 100 a 499 na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Sustentável (BNDES), órgão de financiamento, também possui seu critério de classificação de porte empresas, que leva em conta o faturamento anual. Assim, de acordo com as circulares nº 11/2010 e 34/2011, consideram-se microempresas aquelas com receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões e pequenas empresas as com receita bruta anual superior a R\$ 2,4 milhões e inferior ou igual a R\$ 16 milhões. As empresas de médio porte são as que faturam mais de R\$ 16 milhões e valor menor ou igual a R\$ 90 milhões.

Nota-se que as classificações feitas as MPEs divergem-se quanto ao número de empregados, o tipo jurídico e faturamento anual e estas diferenças justificam-se de acordo com as finalidades de cada uma das instituições.

#### **2.4.2 Características do *Middle Market***

Conforme estudo do IBGE (2001) as micro e pequenas empresas caracterizam-se pela baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, poder decisório centralizado, estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica, registros contábeis pouco adequados.

A mão-de-obra utilizada nestas empresas, geralmente, é a não qualificada ou é semiquificada, há baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

As condições de despreparo técnico do microempresário aliado a alta burocracia legislativa brasileira, influencia diretamente nas taxas de mortalidade das MPEs e na dificuldade de internacionalização das mesmas. Cignacco (2008) afirma que o primeiro obstáculo que o empresário se depara é a falta de consciência exportadora, que é uma atitude positiva que permite desenvolver uma vinculação progressiva internacional.

#### **2.4.3 Panorama do *Middle Market* Brasileiro**

A partir das informações fornecidas nos relatórios de estatísticas de comércio exterior, realizados pelo Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA) será traçado um panorama da atuação e representatividade do *Middle Market* no comércio exterior.

De acordo com a tabela retirada do relatório de Exportação Brasileira por Porte de Empresa, publicação do DEPLA, nota-se a significativa participação de micro e

pequenas empresas (MPes) que se mantêm como o grupo preponderante no comércio exterior, com participação de 45,4% no total de estabelecimentos, correspondendo a 9.973 empresas (BRASIL,2011).

Tabela 1. Participação no Comércio Exterior por porte de empresa

Porte da empresa	Nº Operadores	Valor U\$
Micro Empresa	4.556	225.452.235
Pequena Empresa	5.417	1.806.976.815
Média Empresa	5.710	8.819.000.104
Grande Empresa	5.791	244.782.186.156
Pessoa Física	472	405.953.123
Não definido	1	6.335
Total	21.947	256.039.574.768

Fonte: BRASIL (2011)

Naturalmente, a receita de exportações das MPes não é representativa no contexto nacional (0,8% do total), contudo, a participação crescente dessa categoria no número global de empresas com atuação no comércio exterior amplia significativamente a relevância como elemento difusor da capacidade de geração e renda da população brasileira (BRASIL, 2011). Ainda do relatório de exportação por porte de empresa, constata-se que do total de 9.973 micro e pequenas empresas exportadoras, 5.551 pertencem ao setor de indústrias e 4.599 representam o setor de comércio e serviços. No que diz respeito ao valor exportado, o setor de indústria movimenta 64,5% do valor total do grupo.

O principal grupo de produtos exportado pelas micro e pequenas empresas compreende máquinas e equipamentos mecânicos. Em 2011, 2.456 estabelecimentos deste porte exportaram o equivalente 14,3% do total das vendas externas realizadas pelas MPes. Em seguida, os grupos de produtos mais exportados foram: madeira e obras (7,8% do total); obras de pedra (5,4%); máquinas e equipamentos elétricos (5,2%); pedras preciosas e artigos de joalheria (4,7%); plásticos e obras (3,5%); café

(3,0%); frutas (2,9%); calçados e partes (2,7%); e móveis e mobiliários médicos (2,7%) (BRASIL, 2011).

Já as médias empresas, a maioria dos operadores é do setor industrial, o equivalente a 83%. Restando 17% de operadores no setor de comércio e serviços. As indústrias desse porte exportaram em 2011 o montante de \$ 6.758.469.697 contra \$1.440.525.448 do setor de comércio e serviços. No segmento das médias empresas, o principal setor exportador foi o de máquinas e equipamentos mecânicos, seguido de madeira, obras de pedras, plásticos, móveis e mobiliários, produtos das indústrias químicas, ferro fundido, ferro, máquinas e equipamentos elétricos, calçados e partes e gorduras e óleos animais/vegetais. Já a pauta de exportação das grandes empresas corresponde principalmente os setores de minérios e de petróleo e combustíveis representando, respectivamente 18,0% e 10,9%, das exportações das grandes empresas em 2011.

O principal destino das exportações das MPEs são os países que compõem a ALADI. Em 2011, 38,2% (US\$ 776,2 milhões) das exportações desse porte de empresas se dirigiram aos países do bloco. Para o MERCOSUL, as MPEs exportaram US\$ 428,9 milhões, equivalente a 21,1% do total das exportações do segmento. Quanto às empresas de porte médio, o principal destino das vendas externas também foi a ALADI, com participação de 35,2%, respondendo por exportações de US\$ 3,104 bilhões do total do porte que somou US\$ 8,819 bilhões. Quanto às empresas de grande porte, 30,6% do valor das vendas externas destinaram-se à Ásia, perfazendo US\$ 74,9 bilhões. A União Européia também ocupou posição de destaque, com participação de 20,7%, equivalendo a US\$ 50,7 bilhões.

A fundamentação teórica apresentada concede base para a próxima sessão do trabalho, na qual constará a apresentação e análise de dados referente ao estudo de caso realizado na empresa Gabriela Faraco Acessórios.



### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A apresentação dos resultados foi estruturada em 3(três) partes: primeiramente é apresentada a empresa e o histórico da empresa, em seguida é descrito o processo de internacionalização e por fim, é realizada a análise do processo de internacionalização da empresa Gabriela Faraco.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Gabriela Faraco Acessórios é uma empresa de nacionalidade brasileira voltada para a confecção de bijuterias requintadas, busca destaque no mercado e conquista de vantagem competitiva no setor em que atua recorrendo à diferenciação de seus produtos. A empresa foi fundada por Gabriela Faraco que ao término do curso de pedagogia na Universidade Federal de Santa Catarina, percebeu que o seu talento estava relacionado ao mundo da moda e decidiu entrar nesse novo universo. Gabriela começou, em 2005, cursos e *workshops* voltados para tendências de moda.

A jovem Gabriela foi apaixonada por moda desde muito nova, e apaixonada em especial por acessórios e bijuterias, no decorrer desse processo ela descobriu o ilimitado mundo da criação de acessório onde poderia desenvolver sem fronteiras todas as possibilidades que sua imaginação e seu bom gosto pudessem alcançar.

Em 2006, a empreendedora decidiu que iria abrir de forma independente o seu negócio e ingressar definitivamente no mundo da moda. A empresa começou informalmente, contando com apenas 3 (três) colaboradores, com o passar do tempo, por exigência dos clientes que conquistou, a empresa foi formalizada e passou a atender diversas empresas. Ao notar que as suas habilidades empresariais estavam limitadas a criação e desenvolvimento de produtos, no início de 2007, a jovem *designer* Gabriela Faraco percebeu que cuidar da parte estratégica da empresa era fundamental. Para desenvolver a tarefa empresarial da empresa Gabriela convidou seu irmão que aceitou a grande tarefa de transformar e dar visão às habilidades de sua irmã. Assim passaram a decidir em conjunto as estratégias da organização.

Em 2008, a *designer* catarinense Gabriela Faraco criou a grife que leva seu nome. A ideia surgiu da vontade de transformar bijuterias em acessórios de luxo, visando mulheres que buscam requinte, autenticidade e sofisticação. Todo o processo de confecção é feito com cuidado, desde o primeiro esboço no papel, à escolha dos materiais, texturas e cores, para criar coleções com peças exclusivas, marcantes e atemporais. A feminilidade ganha destaque em acessórios confeccionados com cristais, pérolas e pedras. A marca garante seu estilo e personalidade através de coleções sazonais, cada qual com temas e inspirações diferentes.

A figura 2 e 3 são ilustrações de peças da grife Gabriela Faraco. O colar CRAVO é um produto da coleção primavera verão 2014, a peça é uma mescla de pérolas, cristais (cinza leitoso, dourado e roxo), bolinhas de resina (verde), medalhas douradas no formato de gota e pequenos pedaços de corrente dourada, distribuídas entre 5 (cinco) fios de corrente dourada. O brinco CAQUI é outro produto da nova coleção, possui base dourada no formato de gota, coberto por bolinhas de resina coral que é sustentada por pé de brinco redondo com uma peça de resina na cor verde esmeralda. Tais ilustrações reforçam a qualidade e o requinte dos produtos fabricados pela empresa.



Figura 2. Colar Cravo



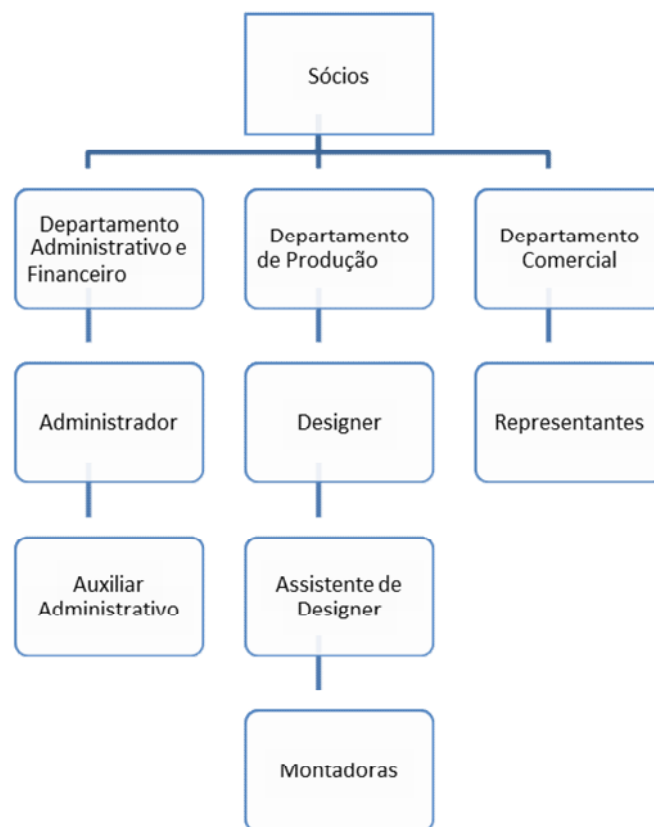
Figura 3. Brinco Caqui

A empresa Gabriela Faraco Acessórios está situada na área central da cidade de Florianópolis, atuando no mercado de bijuterias e acessórios e focada na

venda em atacado. Atende a uma clientela em sua maioria de nível econômico elevado, ofertando produtos requintados e sofisticados voltados a esse nicho. Especializada na produção de brincos, pulseiras, anéis e colares, a empresa mantém o foco na comercialização com boutiques ou lojas especializadas em acessórios que atendem a uma clientela exigente que procura uma moda sofisticada e atual.

A marca Gabriela Faraco possui clientes em praticamente todos os estados brasileiros e atua principalmente no sul do país, nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. No exterior, o principal cliente está localizado no Panamá, mas a empresa realiza exportação para outros locais como Miami (EUA) e Dublin (Irlanda). A Gabriela Faraco Acessórios conta com uma equipe de 14 (quatorze) funcionários diretos e mais 10 (dez) funcionários terceirizados. A seguir a figura 4 apresenta a relação dos setores da empresa.

Figura 4. Organograma da organização



Fonte: Elaborado pela autora

As características da empresa no que tange o número de funcionários e a receita bruta anual a classifica, tanto para os parâmetros do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas como para os do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, como uma microempresa. Da mesma forma, apresenta características pertinentes a esse setor, conforme apresentado na fundamentação teórica, como, por exemplo, a baixa intensidade de capital, forte presença dos proprietários, poder centralizado e estreito vínculo entre proprietários e empresa. Dada a caracterização da empresa, pode-se defini-la como uma empresa apta para a realização deste estudo, visto que se enquadra nas características pertinentes ao setor do *Middle Market*.

### 3.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização da empresa Gabriela Faraco iniciou em 2009 de forma espontânea e sem nenhum tipo de planejamento estratégico para a entrada dos produtos no mercado externo. O processo ocorreu quando uma amiga de Gabriela foi morar em Miami e levou um mostruário de produtos com colares, brincos e pulseiras, para vender em algumas lojas locais. Nesta primeira ocasião a empresa era muito jovem e não conseguiu dar continuidade as vendas no exterior.

Os principais produtos vendidos, atualmente, no mercado externo são os colares, brincos e pulseiras, sendo que, por ainda não ter um planejamento voltado exclusivamente para o mercado externo os produtos vendidos internacionalmente são os mesmo que atendem a demanda nacional. O principal país importador dos produtos da empresa é o Panamá, onde a empresa tem um cliente ativo que importa regularmente desde 2009. O cliente possuiu um quiosque no Shopping Plaza e os principais produtos vendidos são os acessórios da marca Gabriela Faraco. A empresa faz questão de vender seus produtos com marca própria e se preocupa em estar em vitrines de lojas conceituadas.

Não houve um estudo para a escolha do país que a empresa iria exportar, o negócio ocorreu de forma espontânea e o principal motivo foi a oportunidade que surgiu

e a empresa aproveitou. Hoje, a participação das vendas no exterior ainda é pouco expressiva e atinge no máximo 4% da receita total da empresa. Embora a empresa acredite que é muito importante aproveitar a demanda do mercado externo, suas estratégias estão em fixar de forma qualitativa as vendas para o mercado interno.

As principais barreiras de entrada e desafios enfrentados pela empresa no processo de internacionalização foram o valor do frete nas exportações e a dificuldade com o idioma, pois não tinham funcionários na empresa que dominassem a língua espanhola para atender os países importadores como Panamá. A empresa não se utilizou de qualquer tipo de promoção no exterior e houve participação em feiras apenas nacionais, como o Rio Fashion Business, Rio à Porter e a Bijóias. O preço praticado pela empresa Gabriela Faraco no mercado exterior e no mercado interno são iguais, pelo fato da empresa optar pela estratégia de diferenciação, não considera o preço dos concorrentes para formular o preço dos seus produtos.

A empresa se beneficia com consultoria particular de inteligência de negócios que abrange diversos setores, inclusive a atuação no exterior. Assim, a Gabriela Faraco Acessórios está iniciando um processo para melhorar a forma de atuação no mercado externo. No que diz respeito a qualquer auxílio do governo através de fomentos, cursos de capacitação e incentivos, a empresa não se beneficiou com essas ajudas e a procura que teve não foi satisfatória com essas organizações. A empresa também não se utilizou de financiamento bancários ou cartas de créditos para começar a atuar no mercado externo.

### 3.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o intuito de analisar o processo de internacionalização numa organização pertencente ao *Middle Market*, em especial a empresa Gabriela Faraco Acessórios, utilizou-se os seguintes critérios de classificação: relação das teorias de internacionalização, modo de entrada utilizado pela empresa, estratégias adotadas, principais barreiras de entrada e desafios. Neste capítulo efetuou-se uma análise dos dados obtidos na entrevista sobre o processo de internacionalização da empresa

selecionada em comparação com a literatura e outras pesquisas já existentes sobre o mesmo processo.

Para a realização deste trabalho, foram utilizados como conceitos os citados por autores que consideram qualquer forma de interação com o mercado externo uma forma de internacionalização. Conforme defende Paula (2003) a venda de produtos em mercados diferentes do mercado doméstico pode ser considerada uma forma de internacionalização. Neste contexto, a empresa Gabriela Faraco pode ser considerada uma empresa internacionalizada, apesar de sua relação com o exterior estar limitada a exportação e não possuir investimento direto em outros países.

Correlacionando as teorias sobre internacionalização, estudadas e apresentadas na fundamentação teórica, nota-se que as teorias de abordagem econômica pouco se aplicam ao processo de internacionalização de uma empresa do *Middle Market*. A Teoria do Investimento Direto desenvolvido por Hymer se aplica fundamentalmente em grandes empresas que buscam dominar o mercado e se tornar um monopólio através do investimento em outro país. A Teoria do Ciclo de Vida do Produto defendida por Vernon também não se aplica a empresa estudada, visto que os produtos vendidos no mercado externo e no mercado doméstico não se diferem. Dentro desta teoria ainda, não se percebe interesse da empresa estudada em mudar a produção de seus produtos para países com mão-de-obra mais barata.

A Teoria da Internalização também defende a transação da produção para outros países quando os custos são inferiores aos custos do mercado. A empresa estudada, conforme expõem Herais & Hial (*apud* SILVA,2010) atua em um mercado pequeno e estável e com isso não tem incentivo para substituir a forma de atuação utilizada, que é a exportação. O Paradigma Eclético de Dunning tão pouco se aplica a empresa, pois, da mesma forma que as citadas anteriormente, defende a transferência de produção quando existe vantagens diferenciais. O que nota-se na empresa estudada e nas características das demais empresas do *Middle Market* é que elas não possuem recursos suficientes para implantar a produção em países diferentes e com isso limitam-se à exportação no início das atividades internacionais.

As teorias de abordagem comportamental, diferentemente das citadas acima, apresentam questões que podem ser relacionadas ao processo de internacionalização

da empresa selecionada para estudo como para demais empresas do *Middle Market*. Analisando os estudos do Modelo de Uppsala, em comparação com o processo de internacionalização da empresa Gabriela Faraco, nota-se que no primeiro momento, evidencia-se a importância de uma rede de relacionamento, ou seja, uma *network* pessoal, para o início das atividades comerciais no exterior. O primeiro contato da empresa Gabriela Faraco com o mercado internacional foi através de uma amiga da *designer* que levou seus produtos para o mercado externo e realizou a primeira venda fora do país de origem.

Essa questão retoma os estudos realizados sobre a importância das redes de relacionamento, que se encontram no Modelo de Uppsala. Os estudos sobre internacionalização de pequenas empresas também sugerem que o processo é facilitado pelas redes de relacionamentos conforme exposto por Coviello & Munro (apud SILVA, 2010). As redes de relacionamento mostram-se fundamentais para a empresa direcionar-se ao mercado externo e ganhar conhecimento.

Outro ponto observado durante o processo de internacionalização da empresa selecionada foi um dos fatores sugeridos por Steel & Liesch (2007) que diz respeito à interação de escolhas gerenciais, formação de recursos e conexões com oportunidades externas. Essa proposta se adequa a empresa Gabriela Faraco já que a empresa se utilizou dos recursos internos e por escolha gerencial se sentiu preparada para atender o mercado externo, e com isso aproveitou a oportunidade internacional que surgiu, atendendo o cliente de outro país.

No que se refere à opção por um país psicologicamente perto, defendido pelo Modelo de Uppsala, o que se percebe no processo de internacionalização da empresa Gabriela Faraco é que a escolha do país para exportar surgiu da oportunidade de negócio no exterior. Assim, conforme expõe Melsohn (2006) a percepção de risco associada a um país onde existe uma oportunidade de negócio é menor que um país psicologicamente próximo e que, no entanto, não possui uma oportunidade de negócio aparente.

O fato de a empresa iniciar o processo de internacionalização sem planejamento, a enquadra como uma empresa oportunista na visão de Julien *et al* (1997), e se encaminha para uma empresa em transição pois já busca assessoria para

melhorar o comércio com o mercado externo e desenvolve ações como reformulação de *Website* para atender as demandas do mercado externo. O estudo realizado por Balbinot *et al* (*apud* SILVA, 2010) mostra que os empresários brasileiros acreditam que a internet impacta no processo de internacionalização de forma significativa. A pesquisa mostra que o *website* propicia uma visibilidade no mundo e é uma importante ferramenta que se torna uma vitrine virtual da empresa.

O processo não foi gradual, com análise de viabilidade e outros passos previstos pelo modelo Carvulgil (*apud* SILVA, 2010), mas sim oportunista como previsto por Julien *et al*. (*apud* SILVA, 1997). Como a empresa ainda está no início da internacionalização não se pode afirmar que ocorrerá o gradualismo proposto pelo modelo de Uppsala, porém, os dados colhidos sugerem comprometimento da empresa com o processo de internacionalização e poderá se expandir gradativamente conforme proposto no modelo de Uppsala.

Outra análise possível nas terias comportamentais é a Teoria do Empreendedor Internacional defendida por Andersson. O grande impulsionador do processo de internacionalização da empresa estuda foi o empreendedor que possuía as habilidades expressadas na teoria de Andersson, demonstrando confiança em novas possibilidades, vontade de desenvolver, otimismo para atuar, poder de persuasão e conhecimento para saber agir.

Para melhor entender a relação teórica com o processo prático de internacionalização, o quadro 6 apresenta a relação das teorias estudadas para com a presente pesquisa.

Quadro 6- Teorias e contribuições para a presente pesquisa

<b>Teoria sobre Internacionalização</b>	<b>Características na Empresa</b>
Modelo de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O gradualismo pode vir a ocorrer na empresa, porém é muito cedo para notar se de fato acontecerá;</li> <li>- Nota-se a importância de uma rede de relacionamento conforme sugerido na teoria;</li> </ul>



	- A distância psíquica não foi levada em consideração para a escolha do país e sim a oportunidade que surgiu no exterior.
Teoria do Empreendedor Internacional	- O perfil do empreendedor foi importante na decisão de internacionalização da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura

O quadro resumo constata que as teorias que melhor se explicam a internacionalização da empresa selecionada para estudo e as demais empresas do *Middle Market* são as de abordagem comportamental, principalmente os conceitos de *network* e do perfil empreendedor.

A correlação da fundamentação teórica com a atuação prática da empresa no quesito de desafios enfrentados retomam as barreiras identificadas por Bauerschmidt (*apud*, RUIZ, 2006), pois se percebe no processo que não houve participação da empresa em programas públicos de apoio a exportação, e um dos principais desafios citados foi o referente a distância entre mercados, por aumentar consideravelmente o preço do frete. A questão cultural também foi citada como desafio, devido ao desconhecimento do idioma do país parceiro, e se enquadra no exposto por Rocha (*apud* RUIZ,2006) que identifica o fator cultural como um desafio.

Continuando a análise, conforme Minervini (2008) apresenta, uma decisão importante no momento da internacionalização é a forma de entrada escolhida. O modo de entrada utilizado pela empresa foi a exportação direta simplificada, segundo o Sebrae, o SIMPLEX (Regime Simplificado de Exportação) consiste na simplificação do tratamento administrativo e cambial para operações de exportações que não ultrapassem US\$ 10.000,00. O objetivo da modalidade é racionalizar e agilizar operações de exportação, reduzindo custos administrativos e cambiais e estimulando a participação de pequenas e médias empresas no mercado externo. A empresa se utilizou de exportação direta por Correios, e distribuiu seus produtos através do Fedex. A forma de pagamento utilizada foi o cartão de crédito e com isso a conversão do cambio foi feita pelo banco.

A forma de entrada adotada seguiu o padrão analisado por Melsohn (2006) que considera a exportação a principal estratégia de entrada no mercado internacional utilizada pelas PMEs. Devido ao tamanho das empresas e a escassez de recursos financeiros e organizacionais, a preferência pela exportação como forma de entrada é uma escolha que minimiza o risco associado à internacionalização.

A realização de um planejamento de internacionalização é uma importante ferramenta utilizada pela empresa na hora de se internacionalizar. A empresa Gabriela Faraco, no entanto, não se utilizou de qualquer forma de planejamento para a entrada no mercado externo. Essa atitude de internacionalização sem planejamento pode causar futuros problemas para empresa ao ter que lidar com os imprevistos que podem ocorrer durante o processo.

Apesar de não possuir uma estratégia para o mercado externo, a empresa Gabriela Faraco possuiu uma estratégia adotada bem definida para o mercado interno. A diferenciação utilizada pela empresa em questão foca o produto e o *design* de modo a oferecer um produto inovador, diferenciado, objetivando ainda atrair a atenção e a fidelidade dos clientes para que com essa postura aumente-se a competitividade da empresa no mercado em que atua.

### 3.4 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Silva (2005) cada empresa deverá desenvolver seu plano de ação objetivando incrementar suas potencialidades e obter maior retorno financeiro. As estratégias de internacionalização quando bem-sucedidas tornam-se um diferencial competitivo em longo prazo. Dessa forma, neste capítulo desenvolve-se uma proposta de desenvolvimento da internacionalização na empresa Gabriela Faraco tomando como base os princípios e dimensões da Diplomacia Corporativa.

Segundo Sarfati (2007) a empresa que deseja atuar no mercado exterior deve elaborar uma política externa corporativa que abrange quatro dimensões: dimensão de mercado, de governo, de sociedade e de informação. Nesse sentido, nesta proposta de desenvolvimento de internacionalização serão apresentadas estratégias dentro destas quatro dimensões.

Na dimensão de mercado analisar-se-á inicialmente a empresa em si, usando como instrumento a Análise SWOT( *Strengths, Weaknesses, Oportunities and Theats*) ou seja, investigar as forças e fraquezas da empresa no contexto competitivo.

Quadro 7. Análise SWOT da empresa Gabriela Faraco

ANÁLISE SWOT		
INTERNO	<b>FORÇA</b> - Produtos diferenciados e de alto padrão; - Bons vendedores; - Boa imagem e reputação da empresa;	<b>FRAQUEZA</b> - Falta de estratégia internacional; - Custos mais altos que os concorrentes;
EXTERNO	<b>OPORTUNIDADE</b> - Novos clientes; - Expansão geográfica;	<b>AMEAÇA</b> - Concorrentes com vantagens de custos;

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada na empresa

No caso da Gabriela Faraco três pontos são trabalhados como fator estratégico de diferenciação: o material usado na confecção dos produtos, o atendimento diferenciado e a distribuição. Com isso a empresa se destaca pela diferenciação e torna isso um atrativo para o mercado. Em contraponto, o setor de bijuterias e acessórios é demasiadamente concorrido e os produtos do mercado externo, especialmente da China, invadem o mercado com preços muito baixos, tornando-se uma ameaça para a empresa.

Nesta perspectiva, ainda na dimensão de mercado, é necessário investigar a competitividade global, utilizando-se para isso do modelo de cinco forças de Porter. Como já citado, a rivalidade entre os competidores é bastante forte no setor. No que se refere aos entrantes o setor pode ser considerado de fácil entrada, sem muitas barreiras para o inicio das atividades, sejam para empresas nacionais como internacionais. Quanto aos clientes, o público atendido pela empresa é elitizado e conseqüentemente

de proporção menor do restante da população. Os fornecedores de matéria-prima são poucos e não muito organizados conforme nos informa o diretor da empresa Gabriela Faraco. E finalmente, os produtos substitutos são as joias que competem no mesmo nicho de mercado que a empresa trabalha.

Para finalizar a dimensão de mercado a empresa deve ainda identificar as oportunidades de negócios internacionais e definir a estratégia de entrada para posteriormente, implementar e gerir os negócios internacionais.

Na dimensão de governo, a principal estratégia a ser adotada pela empresa é a buscar no âmbito nacional de programas e órgãos do governo que apoiem a internacionalização de pequenas empresas. Já no âmbito internacional a melhor estratégia é procurar câmaras de comércio e órgãos que realizem rodadas de negócios, visando dar visibilidade à empresa, aumentar a rede de relacionamento e atrair novos clientes e mercados.

A dimensão de sociedade, no contexto da Diplomacia Corporativa, representa ações de comprometimento empresarial com a sociedade, podendo contemplar questões sociais que são afetadas ou não pela empresa. Para a empresa estudada e o grupo de pequenas empresas que esta representa, as estratégias da dimensão de sociedade são pouco aplicáveis, visto que, elas impõem um compromisso filantrópico com a sociedade que vai além dos recursos disponíveis pelas empresas do *Middle Market*.

Porém, o que pode facilmente ser praticado no âmbito social por parte de empresa é um relacionamento próximo com os clientes, que vai desde o atendimento diferenciado ao cliente até uma política pós-venda. Neste sentido, esta já vem atuando de forma positiva, pois, procura realizar um atendimento superior e diferenciado para cada lojista, se adequando a datas e horários em que seus clientes necessitam de atendimento.

A Gabriela Faraco Acessórios também criou um sistema de pós-venda onde foi desenvolvida uma política de trocas e consertos flexível na qual toda e qualquer peça onde for constatado defeito de fabricação, será substituída por outra nova e ainda as peças em que são constatados problemas devido à má utilização, o material é consertado sendo cobrado o custo para efetuação desse conserto. Ainda na dimensão

de relacionamento com o cliente, a empresa iniciou um processo de aprimoramento do *website* para implantar um questionário de satisfação para os clientes. Estas estratégias já adotadas no mercado doméstico podem se expandir para o mercado internacional.

Na última dimensão a ser analisada, a dimensão de informação, a empresa deve elaborar um plano de marketing estratégico internacional para passar a imagem que deseja ao no mercado. Em nível nacional a empresa já atua com uma estratégia para fortalecimento da marca, utilizando-se de canais de distribuição exclusivamente em atacado para lojistas, através de representantes ou venda direta no showroom da empresa. A empresa procura estar em vitrines de lojas conceituadas para passar ao público a imagem de grife com peças de alto padrão.

A Diplomacia Corporativa, ou seja, o pensamento estratégico que conecta as dimensões operacionais e comerciais de um negócio com as sociais, ambientais, culturais e econômicas do mercado alvo (RUA, *apud* SARFATI, 2007), aplicada a empresas do *Middle Market* se torna um diferencial competitivo e um grande ativo para as empresas interessadas em manter uma posição de destaque no mercado global. Assim, ao praticar as estratégias propostas a empresas estará agregando valor a marca e fortalecendo sua atuação tanto em nível nacional como em nível global.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a internacionalização de uma empresa do setor do *Middle Market*. O setor abrange todas as pequenas e médias empresas que tem o desafio de se lançar no mercado externo e necessitam de auxílio para enfrentar as complexidades dessa tarefa. O setor de *Middle Market* foi descrito com suas principais características que são a baixa intensidade de capital e forte presença dos proprietários e familiares como mão-de-obra ocupada nos negócios.

Investigou-se o processo de internacionalização da empresa Gabriela Faraco Acessórios e compreendeu-se a relação teórica apresentada com a atuação prática do processo de internacionalização das empresas do *Middle Market*. O principal resultado nesse ponto foi a constatação de que as teorias que melhor traduzem a atuação internacional de pequenas e médias empresas são as teorias de abordagem comportamental, principalmente a questão de *network* e perfil do empreendedor.

Os principais desafios notados no processo de internacionalização foram a distância entre os mercados, que ocasiona um preço elevado no frete, e questões culturais como a dificuldade com o idioma do parceiro comercial internacional. A questão da falta de consciência exportadora por partes dos empresários também se torna um obstáculo no momento de inserção internacional.

Para sanar os problemas enfrentados pela empresa e os futuros imprevistos que podem vir a ocorrer no processo de internacionalização, o trabalho apresentou opções estratégicas levando em conta principalmente as dimensões da Diplomacia Corporativa, e propôs um desenvolvimento das estratégias para a empresa Gabriela Faraco e demais empresas do *Middle Market* que pretendem se internacionalizar. Nesse âmbito, conclui-se que o método adotado na esfera domésticas pode ser adequado para atender também a demanda internacional.

Constatou-se no trabalho que internacionalização de empresas figura-se como uma tendência global, onde as pequenas empresas dos mais variados setores passam a estabelecer ações voltadas ao mercado internacional e proporcionam ao país em que residem crescimento e desenvolvimento social e econômico.

Em suma acredita-se que este trabalho contribuiu com a ampliação de conhecimentos, acrescentando novas percepções a estudos desenvolvidos nesta área e estabelecendo modelo prático de atuação de uma pequena empresa no setor internacional, a fim de servir como base para outras empresas que desejam iniciar a atuação no mercado externo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- AMATUCCI. **Internacionalização de Empresas**. Teorias, problemas e Casos. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- ARGENTI, Paul A. Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 1997.
- BAUMANN, Renato. **O Brasil e a economia global**. Rio, Editora Campus, 1996.
- BORTOTO, Artur César et al, Reinaldo Dias, Waldemar Rodrigues (org.), **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. **Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados**. 2011. Disponível em:  
[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1365787045.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1365787045.pdf) Acesso em:
- BRASIL, circulares nº 11/2010 e 34/2011
- BRASIL, Lei Complementar 123/2006. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.
- CALDAS, R; AMARAL, C. **Introdução à Globalização Noções Básicas de Economia, Marketing & Globalização**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, 1998.
- CAMPOS, Teodoro Malta et al. **Internacionalização de micro e pequenas empresas: um estudo de caso sobre a atuação do sebrae**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, n. , p.36-50, 20 jun. 2013.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5 ed. Pedro. Alcino *Bervian* - São Paulo: Prentice Hall, 2002.



CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2008. 328 p.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. **Pesquisa qualitativa e quantitativa**. 2006. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa> Acesso em:

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3ª edição. Campinas, SP: Editora DIB, Luís Antônio da R. & CARNEIRO, Jorge. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração – ENANPAD. Salvador: 2006.

ERNEST & YOUNG TERCO. **Middle-Market no foco**. Disponível em: [http://www.ey.com/BR/pt/Services/Advisory/Consultoria\\_-\\_Middle\\_Market](http://www.ey.com/BR/pt/Services/Advisory/Consultoria_-_Middle_Market). Acesso em: 15 abr. 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FLORES, Gabriela. **Pequenos negócios estão na pauta do mercado internacional**. Exame, São Paulo, n. , p.1-2, 22 ago. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/pequenos-negocios-estao-na-pauta-do-mercado-internacional>. Acesso em: 25 abr. 2013.

FLORIANI, Dinorá Eliete; FLEURY, Maria Tereza Leme. **O Efeito do Grau de Internacionalização no Desempenho Financeiro da PME Brasileira: O Papel da Competência Organizacional como Mediadora**. Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, n. , p.1-17, 25 set. 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2010/ESO/ESO2533.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/ESO/ESO2533.pdf). Acesso em: 20 abr. 2013.

FOSCHETE, Mozart. **Abordagens Analíticas do Comércio Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GALIMBERTI, M. F. **Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de software: estudo de casos do Brasil e da França**. 2009. 213f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GAMA, Marilza. **Marketing internacional**. São Paulo, 2009. Apostila do curso de

gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. 268 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002. Disponível em:

[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf) Acesso em:

GONÇALVES, Reinaldo. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Campus, 1998. 392 p.

GROSSE, R. e KUJAWA, D. International Business: **Theory and Managerial**. 2. ed. Boston: Irwin, 1992.

GUEDES, Ana Lucia. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

KPMG. **A hora e a vez do middle market**. Disponível em:

<[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM19/BM19-Vez-Middle-Market.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM19/BM19-Vez-Middle-Market.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2013

KPMG. **Mercado empreendedor: as vantagens de ser global**. Disponível em:

<[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Mercado%20Empreendedor/GES-Regional-Report.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Mercado%20Empreendedor/GES-Regional-Report.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2013.

LA ROVERE, Renata Lèbre. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Disponível em:

<[http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC\\_5.Esp\\_06\\_Perspectivas\\_das\\_micro\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC_5.Esp_06_Perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003. Disponível em:

[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)

LEVY, Pagliari Barbara et al. **O uso de networks no processo de**

**internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas**. Internext – Revista

Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 50-83, jan./jun. 2010.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. 2001. 16 f.

Dissertação (Mestrado) - Anegepe, Londrina, 2001. Disponível em:

<<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 2. ed. São Paulo: Lex Editora S.a, 2005.

MACHADO, Marcelo André. **Impacto da Orientação Internacional, Comprometimento e Apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: Um estudo nos PMEs brasileiras de internacionalização rápida e tradicional**. Pós graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

MARIOTTO, Fábio L. **Estratégia Internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTIGNAGO, Graciella. **Gestão estratégica de negócios internacionais II : livro didático**. Palhoça : Unisul Virtual, 2011.

MELSOHN, M.C.M., 2006. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 5ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1999. 320 p.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão estratégica I: livro didático**. 7. ed. rev. e atual. Palhoça: Unisu IVirtual, 2007.

- PAULA, Germano Mendes. **Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina**. CEPAL-ECLAC. Série Desarrollo productivo 137. Santiago
- PIPKIN, Alex. A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Aduaneiras, 2010.
- PORTER, Michael E. Competição= On competition : estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- RAMOS, Ronaldo J. Souza. **Evolução da estrutura do comércio internacional**. In: DIAS, REINALDO; RODRIGUES, WALDEMAR (Org.). **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo, SP: Atlas, 2004.
- BRASIL, Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA) **Relatórios De Estatísticas De Comércio Exterior**. 2011
- REZENDE, Sérgio Fernando L. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização**. Revista de Administração, v. 37, n. 1, p. 39-50, São Paulo, janeiro/março, 2002.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados
- ROCHA, Ângela. A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de
- RODAS, João Grandino. **Contratos internacionais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985.
- RUIZ, Fernando Martinson. **Exportações brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- SANTIAGO, Pedro. Por Dentro da História. In: **Pequena enciclopédia da história**. 1. Ed. São Paulo: Escala Educacional, 2006. Cap. 19, p 334-340.
- SARFATI, Gilberto. **Manual da Diplomacia Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2007. 204 p.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Quem são os pequenos negócios?** Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 16 maio 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil: 1998-2011. Disponível em:

SILVA Renata Céli Moreira da; CHAUVEL Marie Agnes; BERTRAND Hélène.

**Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia.** Gestão & Regionalidade - Vol. 26 - Nº 76 - jan-abr/2010.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis UFSC, 2005. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf) Acesso em:

VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELLOS, Marco Antonio; LIMA, Miguel; SILBER, Simão. **Gestão de negócios internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2010.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009

**APÉNDICE**

## ANEXO 1 – MODELO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

### Dados Cadastrais:

Razão Social:

Endereço:

Cidade:

CEP:

Telefone:

Site:

Responsável pelas informações:

Cargo:

E-mail:

### Caracterização da empresa:

- 1) Setor de Atividade:
- 2) Quantidade de funcionários diretos:
- 3) Quantidade de funcionários terceirizados:
- 4) Receita bruta anual:
- 5) Porte da empresa:
- 6) Forma jurídica: (LTDA/ SA)
- 7) Ano de fundação:
- 8) Enquadramento fiscal: Simples, lucro real e presumido
- 9) Breve histórico:

### Mercado:

- 10) Clientes: Características principais, público alvo
- 11) O foco do público-alvo no exterior é o mesmo que o mercado interno?
- 12) Concorrência: direta e indireta; relacionamento com os concorrentes
- 13) Fornecedores: principais fornecedores, relacionamento
- 14) Outros públicos: governo, comunidade, sindicatos
- 15) Nível de competição: Local/ Nacional/ Internacional
- 16) Análise do ambiente: (impactos sobre o negócio, ameaças/oportunidades econômicas, sociais, políticas, culturais, ambientais, tecnológicas, demográficas)

Processo de internacionalização:

- 17) Quando foi iniciado o processo de internacionalização?
- 18) Qual foi o primeiro produto exportado?
- 19) Qual o principal produto vendido atualmente no mercado externo?
- 20) Os produtos vendidos no mercado externo são iguais no mercado doméstico?
- 21) A empresa vende no exterior com marca própria ou marca de terceiros?
- 22) Quais foram os países que a empresa iniciou a exportação?
- 23) Quais os países que a empresa exporta atualmente?
- 24) Que critérios foram utilizados para a escolha do país?
- 25) Qual a participação das vendas no exterior no total da receita bruta?
- 26) Quais estratégias de internacionalização foram utilizadas? Atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no exterior ou a colaboração com outras empresas?
- 27) Quais foram os principais fatores que motivaram a empresa exportar?
- 28) Qual foi o modo de entrada utilizado?
- 29) Quais foram as barreiras de entrada e os desafios enfrentados pela empresa?
- 30) A empresa realizou pesquisas de cada mercado externo antes da concretização da exportação?
- 31) Houve algum levantamento do comportamento dos consumidores dos países destinos?
- 32) Houve algum investimento em promoção/propaganda no exterior?
- 33) Houve participação em eventos? Feiras internacionais, rodadas de negociações ou missão comercial?
- 34) Que forma cambial foi utilizada?
- 35) Quais elementos foram considerados para formular o preço dos produtos no exterior?
- 36) Os preços dos concorrentes nacionais e internacionais foram considerados?
- 37) O preço é igual para todos países ou para cada país destino há um preço diferenciado?
- 38) Como os produtos são distribuídos nos países destino?
- 39) A empresa mudou o modo de atuar no mercado externo?

Incentivos e Financiamentos

- 40) A empresa se beneficiou de benefícios como consultorias, incentivos, cursos de capacitação de alguma entidade ou órgão público ou privado? Ex: Sebrae, Apex, Consultorias particular
- 41) A empresa utilizou algum tipo de financiamento ou carta de crédito nas vendas para o mercado externo?

Demais informações: