

## INTERNACIONALIZAÇÃO UM CAMINHO NECESSÁRIO<sup>1</sup>

Steven Sander

**Resumo:** O objetivo deste TCC é analisar qual o melhor caminho para a empresa Carmetal iniciar e se manter no mercado exportador. A possibilidade de ter uma visão do estágio atual da empresa e qual seria o caminho a ser seguido para atingir o objetivo proposto foi essencial para a construção da melhor rota e conseqüentemente das melhores escolhas. Neste artigo ficou destacado dois pontos fundamentais para a busca do objetivo maior: a melhor forma de comercialização e qual seria o melhor parceiro de negócios. Porém para que os resultados obtidos fossem alcançados, foi necessário saber qual era o estágio atual da empresa. Os resultados foram muito relevantes, pois possibilitaram a todos os envolvidos um melhor conhecimento das características da empresa, mercado e de seu parceiro comercial.

**Palavras-chave:** Empresa. Mercado. Parceiro Comercial

### INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas que atuam no mercado doméstico, na sua grande maioria, não se sentem seguras de buscar novos mercados em outros países e as que já se iniciaram, tem dificuldades de manter regularidade nas vendas ao exterior.

A maioria destas empresas não sabem qual o melhor momento de se inserir no mercado internacional. Isto deve-se ao fato de não identificar o estágio no qual se encontra.

O tema proposto foi dividido em três estudos que são: como identificar o *estágio atual da empresa*; qual seria a *forma ideal de vendas*; quem seria o melhor *parceiro comercial*.

Cabe ressaltar que o mercado escolhido no exterior foi o Paraguai.

O objetivo do artigo foi compreender a política e a visão da empresa em relação à exportação.

Qual é o seu estágio atual, o que pensam os seus colaboradores e quais as correções de “rota” necessárias para que se alcance os objetivos propostos.

Hoje, os dados do passado, a história da organização não é suficiente para programar o futuro nas organizações. Fazem-se necessárias a análise antecipatória do futuro, das

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão e Desenvolvimento em Negócios Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão e Desenvolvimento em Negócios Internacionais.

oportunidades e riscos, e a busca permanente dos recursos e valores relevantes para a configuração dos cursos ideais de ação.

Para isso é importante verificar qual a visão dos colaboradores em relação aos seus procedimentos internos, se eles conseguem identificar quais são os seus pontos fracos e fortes e como isso pode influenciar de forma positiva no crescimento da organização e no posicionamento dos equipamentos no mercado proposto.

Foi necessário elaborar e seguir um roteiro pré-definido, evitando a omissão de algum dado relevante e principalmente utilizá-lo como diretriz base a ser seguida, proporcionando desta forma ter uma visão real e transparente de como a empresa se via, ou seja, onde ela estava e onde ela queria chegar.

Para alcançar este objetivo realizou-se um questionário com os seguintes departamentos da empresa: Direção, Comercial, Produção e Pós-vendas;

As respostas a estes questionamentos foram a base para poder ter uma visão da empresa, bem como, os próprios intervenientes no processo de exportação poderem conhecer as dificuldades destas áreas, com isso, a empresa tomou ciência das suas deficiências, ou seja, visualizou o seu estágio atual e também se posicionou de como iria e quais seriam as correções necessárias para poder atingir o objetivo.

Para realizar as vendas com regularidade no mercado do Paraguai, foi necessário selecionar os critérios de penetração deste mercado, com isso chegou-se a melhor forma de comercializar além de selecionar o parceiro comercial.

Estas são as principais etapas do processo de internacionalização da empresa.

A justificativa no aprofundamento destas etapas, fundamenta-se na necessidade da empresa em minimizar o risco e principalmente em demonstrar o seu foco na gestão deste negócio: saber o seu estágio, estabelecer a forma de vendas e selecionar seu parceiro comercial.

Necessário que haja nesse processo, sinergia, transparência, ética e profícuo relacionamento comercial, pois isso é a base para a conquista e manutenção do mercado e principalmente para que o cliente final reconheça que a empresa mesmo estando longe geograficamente, ela está presente e próxima através de seu parceiro comercial e da definição da política de vendas de ambos.

É consenso no campo de estudo sobre processo de internacionalização que o mesmo oferece às empresas a expansão de sua atuação; porém, existem vários níveis de expansão, suas vertentes e evoluções.

Não foi abordado neste estudo, os diferentes níveis de internacionalização, mas cabe ressaltar que o fato de a empresa, juntamente com os seus colaboradores saberem que estão

fazendo parte ativa nesse processo além de juntos buscarem conhecer os diferentes níveis de estrutura, suas dificuldades e ameaças, demonstra o nível de maturidade organizacional.

A partir das observações deste trabalho e com base na revisão de literatura, analisa-se que a decisão de expansão internacional institucional está ligada a vários motivantes individuais.

Estes motivantes, por sua vez, podem ser decorrentes das estratégias da organização ou de imposições do mercado competitivo.

Importante pontuar que os responsáveis diretos (quem decide pela empresa) por esse processo de internacionalização, leve em conta o que foi levantado e exposto pela equipe e que aplique os resultados analisados, para que de fato a organização como um todo, sinta-se valorizada na participação e no empenho das melhorias apresentadas pelo estudo que foi proposto.

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso exploratório único (Paraguai) e foi realizado por meio de pesquisa qualitativa apoiando-se em observação direta e entrevistas. Estas amostras propiciaram compreender o contexto do problema para poder desenvolver a melhor hipótese e as suas proposições pertinentes.

Quanto ao levantamento de dados, foram feitos de forma específica aos responsáveis dos setores da empresa. As ferramentas utilizadas foram as entrevistas mediante um roteiro estruturado após coleta de dados. Para análise, foi abordado os temas presentes na teoria e verificados como eles poderão ser executados pela empresa ou pelo profissional escolhido.

O estudo de caso deste artigo foi elaborado para a empresa CARMETAL, situada em Carazinho no Rio Grande do Sul.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo fica registrado os autores e a fundamentação teórica. Para melhor compreensão do raciocínio este item foi subdividido em 3 subitens, conforme abaixo especificado:

- 2.1. Verificando o estágio atual da empresa;
- 2.2. Qual a melhor forma de comercialização;
- 2.3. A escolha do parceiro comercial;

## 2.1. VERIFICANDO O ESTÁGIO ATUAL DA EMPRESA

É necessário saber em qual estágio a empresa se encontra, desta forma é preciso fazer um diagnóstico organizacional.

De acordo com Hesketh (1979), é necessário conhecer o esquema lógico no qual o diagnóstico organizacional está inserido para compreender seu significado, pois o diagnóstico consiste na primeira etapa do processo de consultoria e assistência técnica que visa proporcionar à organização as condições necessárias para seu desenvolvimento e aprimoramento de modo que o seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia.

O diagnóstico organizacional tem como objetivo representar o mais fielmente possível a situação real atual da organização e definir um outro quadro que represente os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar.

Conduzir um processo de diagnóstico segundo Silva (2000), não é meramente seguir um conjunto de passos predeterminados, mas reconhecer que existem perguntas que estão sem respostas, estudar alguns conceitos, apropriar-se deles, reconhecê-los na própria atuação e chegar a uma conclusão e a um plano sobre como colocá-los em prática.

Os métodos de diagnóstico são procedimentos práticos e adaptados às condições específicas de uma atividade profissional.

O diagnóstico baseia-se na identificação de problemas a partir de "sintomas", todavia, nunca se chega a uma total comprovação. Sempre permanece um aspecto de "palpite" que remete à intuição ou à experiência própria do especialista.

Segundo Claro (2002), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

De todos os passos do processo administrativo, Bergamini (1980), afirma que o diagnóstico é o mais complexo, porque exige muito "faro", ou, mais academicamente, grande dose de sensibilidade situacional.

Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possa servir de base a uma futura

ação a ser planejada. Qualquer distorção perceptiva do diagnosticador comprometerá o diagnóstico e criará distorções nocivas no futuro planejamento.

## 2.2. QUAL A MELHOR FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO

Como colocar o produto da empresa até o consumidor final?

Para responder esta pergunta, é necessário conhecer o produto que a empresa fabrica e pretende introduzir no mercado em questão.

Segundo MINERVINI (2008), há muitas formas de comercializar, desde a venda direta, a realização de uma *joint-venture*, de uma venda para um agente até a instalação de uma unidade produtiva.

CASTRO (2003) fala que a participação no competitivo mercado internacional exige que as empresas brasileiras estejam conscientes dos mandamentos a serem observados nas diversas etapas que integram a atividade exportadora. Esses mandamentos, segundo o autor, ao contrário de representarem dificuldades na atuação externa, constituem fatores que visam a permitir a abertura de novas fronteiras internacionais, assim como a expansão e a consolidação de mercados já conquistados. Dentre estes mandamento destacam-se: - a necessidade de permanente intercâmbio de informações entre os diversos setores envolvidos; - a decisão de exportar não deve ser tomada apenas como um “tapa-buracos” momentâneo para compensar eventuais reduções de vendas internas; - recorrer ao mercado externo apenas em épocas de crise e baixas vendas no mercado doméstico exigem da empresa cuidados especiais com o planejamento; - conhecer o cadastro do comprador (risco comercial) e o cadastro do país comprador (risco cambial ou político); - ser profissional.

Coelho e Lara (2003) propõem que, após a decisão de internacionalizar-se vem a escolha do modo de acesso em mercados estrangeiros.

LOPEZ e GAMA, apresentam as várias formas de internacionalização que uma empresa pode adotar:

- exportação indireta;
- exportação direta;
- consórcio de exportação;
- subsidiária própria no exterior;
- joint-venture;
- licenciamento;
- investimento direto;

- franchising;
- contrato de produção;
- alianças

Em comparação às demais modalidades, as PMEs têm-se utilizado mais dos três primeiros modos devido, principalmente, ao menor grau de comprometimento, investimento e riscos envolvidos (GARCIA; LIMA, 2005). Coelho e Lara (2003) consideram a exportação como o primeiro estágio vivenciado pelas organizações no processo de internacionalização e configura-se como a mais simples em termos de implementação.

Lima (2006) aponta que as demais formas de internacionalização envolvem maior investimento, risco e controle.

A seguir são apresentados os modos de acesso a mercados internacionais propostos por Kotabe e Helsen (2000) e Keegan (2005): a) courier: serviço de entrega expressa; b) exportação indireta: a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. Pode ser uma comercial exportadora, trading company ou corretor; c) exportação direta: a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no exterior. O exportador tem mais controle sobre as suas operações internacionais; d) licenciamento: transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de royalties. Exemplos: marcas registradas, know-how tecnológico, processo de produção, patentes; e) franchising: acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de royalties; f) contrato de produção: a firma negocia com um fabricante local a produção de partes ou do produto interno; g) joint-venture: a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. h) subsidiária no exterior: a abertura de subsidiária em mercados estrangeiros sugere forte comprometimento com o mercado local, porém há um maior controle da matriz. Pode ser através de aquisição ou operações completas (greenfield) através de investimento; i) alianças estratégicas: Fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas.

As empresas podem utilizar os modos de operação no exterior de modo combinado para alcançar múltiplos objetivos e melhores resultados (HEMAIS; HILAL, 2002).

### 2.3. A ESCOLHA DO PARCEIRO COMERCIAL

Esta é uma das etapas mais relevantes da exportação, ou seja, a seleção do parceiro comercial. Importante que esta etapa do processo seja feita de forma bem alinhada com o perfil da empresa fabricante e a empresa no exterior.

O parceiro comercial no exterior é o elo entre fabricante e o comprador final. É ele que na maioria das vezes, estará à frente do cliente, quer seja, para prospectar e ofertar os produtos, ou mesmo, para dar o suporte ideal quando houver necessidade de intervenção técnica ou qualquer natureza junto ao cliente.

O exportador traça os seus objetivos de comercialização e define o perfil de seu parceiro comercial.

Assim, uma vez que os profissionais de análise de mercado da empresa identificam as oportunidades de negócio no país alvo, devem buscar conhecer e entender as características singulares deste mercado estrangeiro, estas que podem tanto vir de encontro com o tipo de produto ofertado ou indicar as mudanças necessárias para sua aceitação e interesse do consumidor.

Kovacs; Oliveira; Moraes, (2010) afirmam que a entrada em mercados internacionais pode envolver um complexo jogo de relacionamentos, fazendo com que a empresa reveja continuamente suas ações, o que torna uma estratégia pré-definida extremamente difícil.

O desenvolvimento de oportunidades em um país estrangeiro é positivamente relacionado à relação de comprometimento mútuo entre as empresas e à fixação das redes de relacionamento do parceiro no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Além disso, segundo Garcia (2007), é fundamental que o exportador tenha um profundo conhecimento dos benefícios, vantagens, desvantagens, rotinas e procedimentos que envolvem a operação de venda no mercado internacional, bem como a margem de lucro a ser alcançada e uma série de informações a serem analisadas e questões a serem respondidas, entre elas: “Como atingir o mercado alvo?”, “Que recursos serão necessários para atingi-lo?” e “Como manter contato com possíveis compradores para os seus produtos?”.

Este subitem irá caracterizar quais são os canais existentes para a empresa exportar e fazer conhecer as diversas formas de distribuição.

Megido (2002) destaca que o cuidado que se deve tomar na utilização de intermediários é proporcional ao tipo de produto, marca, público alvo, condições de armazenagem, capacidade produtiva, etc. Portanto ele subdivide em três tipos de sistemas de distribuição:

- a) Distribuição exclusiva: neste canal o distribuidor só trabalha com uma fábrica e de nenhum outro concorrente mais, um exemplo seriam as franquias.
- b) Distribuição seletiva: não é exigida a exclusividade, porém há ainda certa cautela com a escolha dos canais e não é um produto encontrado em qualquer ponto de venda. Mas não se vende apenas uma marca, mas não se vende produtos concorrentes.
- c) Distribuição intensiva: neste caso o produto é bastante pulverizado, ou seja, a fábrica utiliza de diversos canais de distribuição com intuito de deixar os produtos disponíveis em diversos locais.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Baseando-se nas teorias apresentadas no capítulo anterior, o conteúdo foi apresentado de acordo com os objetivos propostos na introdução do artigo.

As respostas do questionário elaborado para os setores da direção, comercial, produção e pós-vendas mostraram que a empresa necessita uma adequação, planejamento e gerenciamento para elaborar uma rota segura de exportação.

A *direção* da empresa não tem um posicionamento estratégico definido e isso dificulta bastante o nível de integração gerencial, tornando bastante limitado gerir e gerenciar as informações necessárias para que se obtenha maior segurança gerencial e preventivas nas ações necessárias para que se alcance o sucesso e principalmente as expectativas sejam superadas de forma positiva.

Algumas dúvidas ficaram evidentes: Vender de forma direta ou através de parceiros comerciais? Qual o perfil do parceiro comercial no exterior?

Os dados fornecidos pelo setor *comercial* da empresa demonstram que há potencialidade de aumento do mercado exportador, mas é necessária uma reorganização comercial para que o acesso destas potencialidades compradoras seja feito de forma profissional e respeitem os parceiros comerciais no exterior, pois atualmente atendem a clientes finais e revendas sem que haja uma elaboração de política comercial distinta.

Pela reação positiva do mercado em relação aos produtos já comercializados, conclui-se que os volumes de venda podem ser aumentados e conseqüentemente a rentabilidade irá aumentar. É necessário a empresa ter uma postura vendedora no mercado externo. Um dos pontos levantados por este setor, e que tem relevância acentuada é que não há clareza em nem um posicionamento definido de como vender ao exterior nem como selecionar o parceiro comercial adequado.



A fabricação dos produtos é bem compreendida pela **produção** e não será necessária nenhuma adaptação ou modificação de projeto para que seja atendida de forma adequada as exigências de diferentes mercados, porém a montagem final do equipamento não é feita de forma adequada, o que gera muitas vezes um retrabalho quando o equipamento já está no cliente.

O **pós-vendas** não está estruturado de forma adequada a atender as necessidades do mercado exportador, pois percebe-se claramente que não há qualificação de mão de obra que possa dar um suporte em função da diferença de idioma e conhecimento técnico e que também não é um setor no qual a empresa investe e enxerga que seja importante para trazer melhorias internas na produção e no setor comercial, bem como, no atendimento adequado aos clientes internacionais.

Com a autorização da empresa, acompanhamos alguns atendimentos deste setor e percebemos que este setor é fundamental para suprir a empresa de informações importantes e pode dar um real feedback nas eventuais falhas produtivas.

Em resumo, as respostas dos setores escolhidos da empresa para que fosse avaliado e verificado o estágio atual apontaram para uma premissa maior: necessidade de uma **“rota” segura** a ser formulada para os colaboradores que estão a frente deste processo de internacionalização da empresa.

Cabe ressaltar que foi unânime entre os setores da **direção** e **comercial** que há necessidade de definir a política de vendas e selecionar o parceiro comercial no exterior.

Na **produção** deverá ser revisto os procedimentos de montagem final e de testes a fim de se evitar inconvenientes quando da entrega do equipamento.

O setor de **pós-vendas**, deverá passar por uma qualificação técnica para poder atender o mercado final e passar o feedback a empresa de forma estruturada e qualificada.

Dentre as formas de comercialização apresentadas, cabe ressaltar que a melhor escolha, passa pelo tipo e produto que a empresa fabrica. Também está interligado a isso a escolha do parceiro comercial no exterior.

A empresa fabrica equipamentos agrícolas que necessitam de montagem, regulagem e acompanhamento na entrega ao cliente final.

Importante frisar que a compra pelo cliente final passa necessariamente sempre em identificar sinergia entre os elos da corrente, e quanto menos “intermediários” estiverem nestes elos, melhor a credibilidade da operação.

A forma direta de comercializar é aquela em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda.

Nesse caso, o exportador cuida de todos os detalhes, desde a comercialização e entrega do produto até a cobrança, o que exige maior atenção administrativa, empenho de recursos humanos e de tempo.

Embora mais ambiciosa, essa modalidade pode ser a mais lucrativa e propiciar um maior crescimento no mercado internacional, além de uma melhor interação entre empresa x cliente final.

A escolha do parceiro comercial no exterior justifica-se pelas afirmativas acima mencionadas.

É necessário ter um distribuidor no exterior que tenha além de conhecimento técnico tenha também estrutura para poder intervir caso seja necessário para solucionar qualquer problema de funcionalidade do equipamento.

Esta empresa deve ser do segmento agrícola, pode comercializar outros equipamentos deste setor, porém deve-se restringir a não vender equipamentos similares ou concorrentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo proposto era saber o estágio atual da empresa, definir a melhor forma de comercialização e selecionar o parceiro comercial o exterior.

No início das exportações, a empresa foi “empurrada” para este mercado de forma indireta, ou seja, não foi uma ação que partiu dela, e sim do mercado consumidor, desta forma, ela foi encontrada pelo mercado.

A própria participação da empresa nas ações mercadológicas no mercado doméstico pode ser um fator que desencadeou o interesse dos importadores, porém é importante ressaltar que na sua grande maioria estas ações não visaram atingir o mercado internacional.

Expandir suas atividades para além das fronteiras nacionais tem sido um grande desafio para empresas que desejam garantir sua permanência e desenvolvimento em um mercado globalizado cada vez mais competitivo.

Este artigo permitiu comprovar que a empresa estudada já percebeu que desenvolver atividades ligadas ao comércio internacional não é simplesmente uma escolha, mas é imperativo para o seu crescimento e permanência de forma competitiva tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional.

O fato de a empresa pesquisada desenvolver pelo menos uma atividade desta natureza revela que seus dirigentes já se inteiraram desta realidade.

As formas mais frequentes de atuação são as menos arriscadas, mas é necessário conhecer a empresa, o seu estágio atual, para poder fazer as correções necessárias e adequá-las a política da empresa.

Algumas afirmações podem ser feitas, a título de conclusão e resumo, dos principais resultados sobre as atividades internacionais já desenvolvidas pela empresa fabricante de equipamentos agrícolas:

- A empresa já está inserida no mercado internacional, porém as vendas são esporádicas;
- É necessário contar com um plano formal delineando as estratégias de entrada no mercado internacional que são elaboradas e conduzidas por especialistas no assunto;
- A forma ideal de vendas é a exportação direta;
- A interação entre o distribuidor no exterior e a empresa deve ser transparente;
- A longevidade comercial da empresa passa pela exportação de seus produtos ao Paraguai e de novos mercados;
- A não necessidade de adequação e alteração em seus produtos para adequá-los às exigências do mercado paraguaio é uma variável muito importante;
- A exportação ao Paraguai traz ao produto um ciclo de vida maior;
- As operações continuadas de exportação irão elevar a rentabilidade da empresa, além de ganhos não quantificáveis para a organização empresarial;

A expectativa da empresa é que as exportações comecem a fazer parte do dia a dia de todos os envolvidos e que isso eleve o grau de maturidade global, garantindo uma satisfação do cliente e trazendo um aumento de rentabilidade e uma melhor distribuição dos lucros, conseqüentemente elevando a autoestima dos colaboradores.

As limitações e dificuldades encontradas surgiram quando da verificação do estágio atual da empresa.

Esta forma de avaliação foi importante para valorizar e implementar na organização uma constante busca no aprimoramento empresarial e institucional.

Os colaboradores também perceberam que é primordial para o crescimento da empresa e principalmente deles estarem se aperfeiçoando e absorvendo novos conteúdos.

Cabe ressaltar que para que haja sucesso nas operações de comercialização no exterior, é fundamental abordar e implantar no futuro outras ações que visem ampliar e fazer melhorias nos processos internos da empresa.

Desta forma ficou identificado a importância de se dar continuidade nos estudos e nas atualizações constantes dentro da empresa.

Levando em consideração o que foi proposto neste artigo e principalmente nos resultados alcançados pelo mesmo, ficou evidente a necessidade da implantação na empresa de um planejamento das exportações.

Esta próxima etapa, dará sem dúvidas, uma maior segurança e confiança em toda a equipe e que os objetivos propostos podem ser alcançados de forma como foi planejado.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação: Aspectos Práticos e Operacionais**. 5 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. Gestão do capital humano. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCIA, Sheila Farias Alves; LIMA, Gustavo Barbieri. Redes interorganizacionais de cooperação para internacionalização. EnANPAD, 2005.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, p. 15-59, 2002.

HESKETH, J. L. Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução. Petrópolis: Vozes, 1979.

KEEGAN, Warren. Marketing Global. São Paulo: Pearson, p. 182-194, 2005.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, p. 243-266, 2000.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão**, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J-E. Building a Model of Firm Internationalisation. In: Blomstermo, A. & Sharma, D. Deo (eds). Learning in the Internationalisation Process of Firms. Cheltenham: Edward Elgar, 2003, p. 3-15.

LAKATOS, E. MARCONI, M. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Priscila Augusta, 1957. Educação inclusiva e igualdade social. São Paulo: Avercampo, 2006.

LOPES, José M. C.; GAMA, Marilza. Comércio exterior competitivo. 4. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3 eds. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. Administração estratégica de vendas e canais de distribuição. São Paulo: Atlas, 2002.

MINERVINI, N. **O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing**. Uma Orientação para o Mercado Brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de Exportação**. São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987.

SILVA, A. Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. São Paulo: Global, 2000.

## APENDICE – Questionário Aplicado Na Empresa

### **DIREÇÃO**

1. Qual o posicionamento estratégico?
2. Qual a estrutura interna para atender a exportação?
3. Existe integração gerencial?
4. Tem capacidade de gerir informações?

### **COMERCIAL**

5. Qual o histórico de suas exportações com relação a:
  - 5.1. Mercados;
  - 5.2. Clientes;
  - 5.3. Volumes exportados;
  - 5.4. Reação do mercado;
  - 5.5. Rentabilidade;
6. Produtos;
7. Tem sido mais fornecedor ou vendedor?

### **PRODUÇÃO**

8. Como está a preparação para fabricar um “produto global”?
9. Para exportar há modificações para serem feitas nos produtos?

### **PÓS - VENDAS**

10. Qual a dificuldade para realizar o pós-vendas na exportação?