



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DO SUL DE MINAS

Gislaine Ferreira Sales
gislaine_fsales@hotmail.com
UNIS-MG

Felipe Flausino de Oliveira
felipe@eficienciacomex.com.br
UNIS-MG

Pedro dos Santos Portugal Junior
pedrorotaract@hotmail.com
UNIS-MG

Reginaldo da Silva Souza
reginaldo@interaduaneira.com.br
UNIS-MG

Nilton dos Santos Portugal
nilton@unis.edu.br
UNIS-MG

Resumo: Este trabalho aborda o movimento de globalização que vem se acentuando desde o final do século XX e como as empresas estão cada vez mais incentivadas a se internacionalizar, sendo que a estratégia usada pela empresa é de fundamental importância para o seu sucesso. Devem-se contornar as restrições estabelecidas sobre a importação em diversos países, como, cultura de distribuição da mercadoria, a imposição de elevadas alíquotas tarifárias, de cotas e até barreiras sanitárias. Incentivos por parte do Estado à exportação são de suma importância para o aumento das exportações, sendo conceituados como os fatores que influenciam a decisão das empresas para iniciar, desenvolver e manter operações internacionais. A internacionalização trás algumas vantagens, mas a maior delas é permitir o embate direto com outras realidades, outros concorrentes e outras exigências, aumentando assim a competitividade. Entretanto, existem também alguns complicadores para a evolução desse processo e citando alguns, podem-se destacar os obstáculos legais e administrativos, conflitos de culturas e necessidade de adaptação ao tipo de mercado. Esses complicadores devem ser sanados para que o processo de internacionalização não encontre barreiras que impeça seu acontecimento. O presente estudo analisa essas considerações e compara as teorias sobre internacionalização de empresas com a realidade

de uma empresa da região Sul de Minas, verificando a aplicabilidade dessas teorias com a realidade por meio de um estudo de caso específico.

Palavras Chave: Globalização - Internacionalização - Estratégias - Competitividade -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa a discussão sobre a internacionalização das empresas, que tem se tornado cada vez mais importante desde o início dos anos 1990, com a abertura econômica e fez com que as empresas passassem a ter necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos. De acordo com Bennett (2007), no período entre 1984 e 1998 o fluxo total do investimento mundial direto no exterior aumentou dez vezes. As empresas que não possuem capacidade competitiva ficam cada vez mais fora do mercado, sendo substituídas pelas mais eficientes ou pelo aumento das importações dos produtos no qual o país é menos eficiente. Para sua internacionalização, as empresas devem possuir capacidade e características próprias de produção, ter tecnologia e uma gestão de recursos humanos onde haja uma integração voltada à conscientização de fazer parte do mercado externo. Dessa forma, o planejamento estratégico empresarial é peça fundamental no processo de tomada de decisão em todos os níveis da empresa.

Seguindo a tendência do mercado globalizado, o objetivo deste artigo é demonstrar de maneira geral questões relacionadas à internacionalização das empresas.

Assim sendo, devem-se apontar os principais estímulos e barreiras encontrados pelas empresas e será usada como exemplo uma empresa sul mineira que atua desde 1974 no mercado de alimentos e, desde 2005, passou a atuar também no mercado internacional. Salienta-se que a empresa não autorizou a divulgação de seu nome nesse trabalho.

A metodologia utilizada versa sobre o estudo de um caso específico. Sendo utilizada a entrevista semi-estruturada com o gestor da área de exportação da referida empresa.

O presente trabalho busca analisar as estratégias adotadas pelas empresas para se internacionalizarem, bem como, demonstrar as barreiras e vantagens que a internacionalização pode trazer para empresa.

A justificativa do trabalho se dá pela importância da internacionalização das empresas, vista como um meio eficaz para o aumento de sua competitividade, promovendo o desenvolvimento do país e facilitando o acesso a recursos e mercados, uma vez que conquistam espaço na economia mundial, como também auxiliam nos resultados do balanço de crescimento da economia do país.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GLOBALIZAÇÃO

Segundo Maia (2003) após a criação da OMC (Organização Mundial do Comércio) as barreiras ao livre comércio foram sendo gradativamente eliminadas e com isso o mundo foi se transformando em um mercado único criando-se assim o mercado global. O objetivo maior da globalização seria beneficiar o consumidor que usufruiria de produtos mais baratos e de maior qualidade.

Segundo Beluzzo (1995) pode-se explicar o conceito de globalização através da multiplicação e da intensificação das relações estabelecidas entre os agentes econômicos situados nos mais diferentes pontos do mundo, trata-se de um processo onde para se avançar, requer principalmente a abertura dos mercados nacionais e com isso a destruição de barreiras que separam os países uns dos outros. O que impulsiona a globalização é o fator



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



competitividade, juntamente com as ferramentas exigidas para dar condições de sua realização integral chamada de competição irrestrita e universal.

Para Chesnais (1994) os avanços tecnológicos, de comunicação, monitoramento e controle, vistos como efeitos da globalização, permitem a expansão da propensão à mobilidade intrínseca ao capital, maximizando assim a competitividade.

Para Minervini (2008) dentre muitos outros acontecimentos, podem-se citar alguns pontos positivos da globalização como sua importância no combate à inflação ao facilitar a entrada de produtos importados e também o aumento da exportação de produtos brasileiros. As empresas tiveram maior competitividade mercadológica no exterior e o consumidor brasileiro passou a ter acesso a produtos importados de melhor qualidade e mais baratos. Outra vantagem é o desenvolvimento tecnológico, melhoria do relacionamento com outros países e a abertura para diferentes culturas.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a globalização as empresas sentiram a necessidade de se internacionalizar, segundo Maia (2003) a internacionalização é o processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

A internacionalização pode ser compreendida como o processo de participação crescente nas operações internacionais.

O processo de internacionalização teve seu início na década de 90 e é de extrema importância para o desenvolvimento econômico nacional representando um marco importantíssimo para economia nacional, denotando transformações estruturais na economia mundial e no padrão de desenvolvimento do País. Minevini (2008) diz que a internacionalização de uma empresa requer um plano, um traçado, por meio do qual se alcançará a meta, além do entusiasmo de um belo desafio.

Em face das diversas mudanças na ordem econômica mundial, o Brasil surge como grande mercado emergente e agente produtor. A crise econômica que marca os países desenvolvidos traz aos países em desenvolvimento a expectativa de crescimento econômico sustentável. Atendo-se ao tema específico da exportação, é fundamental que na base do processo de internacionalização haja a avaliação da capacidade exportadora da empresa e não apenas da capacidade de produção.

Para Minervini (2008) a capacidade exportadora é aquela de acordo com a qual a empresa tem que adequar-se às variáveis do mercado internacional, realizando internamente uma série de alterações, seja na área de recursos humanos, projeto, produtividade, comunicação ou gestão.

Três são os fatores preponderantes na determinação do avanço do processo de internacionalização e inserção externa das empresas brasileiras no período recente de acordo com Hiratuka e Sarti (2011): i) A melhoria significativa nas condições financeiras das empresas nacionais (aumento do retorno do capital do próprio e diminuição do grau de endividamento); ii) a valorização da moeda nacional que facilitou a aquisição de empresas no exterior e, por fim, iii) a política de apoio do governo brasileiro através das políticas industriais e de operações de empréstimo e capitalização feitas pelo BNDES.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Ainda segundo os mesmos autores, entre 1990 e 2008 o investimento direto realizado no exterior por países em desenvolvimento saltou de 5% para 15,6% do fluxo mundial de Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Mesmo com essa evolução do processo de internacionalização brasileira, é necessário um maior avanço, sobretudo na busca de um diferencial competitivo que permita a inserção mais efetiva das empresas em mercados novos.

É importante definir o modo de entrada e o grau de comprometimento da empresa ao se internacionalizar, segundo Johanson e Vahlne (1990) essa definição é algo crucial no processo de internacionalização.

Podem-se citar três teorias que fundamentam o processo de internacionalização das empresas sendo elas:

a) Modelo de Uppsala:

Advindo da teoria de Johanson e Vahlne (1990), em que se afirma que o processo de internacionalização acontece de modo evolutivo e gradativo, ou seja, iniciam-se as operações internacionais com um pequeno envolvimento e vai evoluindo conforme o conhecimento do mercado e das operações, podendo chegar a um alto envolvimento, instalando assim subsidiárias no país escolhido. Dentro desse modelo podem-se citar dois padrões básicos de internacionalização, sendo eles:

- Processo sequencial de evolução gradativa: A empresa se compromete com as negociações com outros países de forma gradativa e evolutiva através de um padrão sequencial previamente determinado, onde inicialmente a empresa não exporta para esse mercado; depois passa a exportar por meio de representações comerciais independentes; as negociações evoluem e a empresa opta por estabelecer subsidiárias de vendas nesse mercado e por fim instala sua produção nesse país.

- Processo de evolução por distância psíquica: De acordo com esse padrão o processo de internacionalização deve-se iniciar pelos mercados que mais se assemelham em idioma, educação, cultura, política, formas de negociação e desenvolvimento industrial com o país de origem, e só depois se buscam outros mercados diferenciados.

Ainda para os autores Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é consequência do crescimento da empresa, pois quando o mercado interno fica saturado é preciso buscar novas oportunidades em novos mercados e esse processo pode não ser um processo planejado, baseado em uma análise racional, e sim um processo de natureza incremental, através de um comprometimento crescente.

b) Teoria Eclética de Internacionalização

Baseia-se na teoria de Dunning (1988) e procura explicar a decisão das organizações de se internacionalizar ou não, apontando características do país e da indústria e das estratégias das empresas. Segundo o autor, quatro são os motivos para que as empresas decidam se lançar ao mercado internacional:

- Busca por maior capacidade produtiva e participação de mercado por meio de fusões e aquisições.

- Busca por recursos abundantes e mão de obra com menor custo e novas tecnologias.

- Busca de mercados estratégicos que permitam atender a demanda do mercado interno e, ao mesmo tempo, servir como plataforma de exportação.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- Busca de eficiência e aproveitamento de economia de escala, aproveitando os benefícios fiscais, as políticas econômicas, fornecedores, vantagens produtivas do país hospedeiro.

c) Teoria da Competitividade das Nações

Teoria de Porter (1991) em que se afirma que uma nação depende diretamente da capacidade de seu setor empresarial em inovar e modernizar. As organizações adquirem vantagens contra a concorrência global devido a desafios e pressões, se beneficiam em ter fortes concorrentes domésticos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes. A capacidade de inovação e o poder de adaptabilidade situado em determinados países deve-se a um conjunto de atributos relacionados pelo autor conforme segue:

- Condições de fatores: a posição da nação em fatores de produção, tais como mão de obra habilitada ou infraestrutura necessária para competir em um dado setor;

- Condições de demanda: a natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do setor;

- Setores industriais correlatos e de apoio: a presença ou ausência no país de indústrias de fornecedores e outros setores correlatos que sejam internacionalmente competitivos;

- Estratégia, estrutura e rivalidade: as condições que no país estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como a natureza da rivalidade interna.

Sendo assim, torna-se de suma importância a análise dos fatores determinantes da vantagem competitiva nacional como um sistema interativo onde a atividade de qualquer um dos quatro atributos afeta todos os outros e vice-versa. Quando o ambiente interno do país pressiona as organizações para que inovem, modernizem e invistam, as empresas ganham diferenciais e competitividade a médio e longo prazo.

2.3 VANTAGENS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Para Rocha e Christensen (1994) o governo brasileiro deu um grande passo nas décadas de 70 e 80 no que tange à internacionalização de empresas, como incentivos para facilidade de obtenção de capital de giro, juros baixos, tarifas bancárias a custo zero, entre outros, tornando-se assim fatores essenciais para impulsionar a internacionalização das empresas brasileiras.

Segundo Minervini (2008) pode-se citar muitas vantagens que levam as empresas a enfrentarem o mercado internacional e decidirem se internacionalizar, as principais são:

- a) Fortalecimento da posição comercial da empresa: a internacionalização vai permitir maximizar as vendas da empresa, o que significa que também os seus lucros acabam por aumentar. Uma posição dominante no mercado internacional vai também permitir à empresa beneficiar de economias de escala e de experiência.
- b) Possibilidade de obter preços mais rentáveis e competitivos;
- c) Prolongamento do ciclo de vida do produto;
- d) Diminuição da dependência do mercado interno, pois, através da exportação dos seus produtos, a empresa acaba por ficar menos dependente dos resultados



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- conseguidos no mercado interno. Deixa de estar tão vulnerável a mudanças drásticas e às necessidades específicas que podem ocorrer também nesse mercado;
- e) Melhoria da qualidade do produto, pois a empresa poderá ser forçada a adaptar a qualidade às exigências diferentes do mercado externo;
 - f) Possível diminuição da carga tributária por meio da utilização de incentivos fiscais.

Outra vantagem da internacionalização é possibilitar o confronto com outras realidades, outros concorrentes, outras exigências. Tudo isso leva necessariamente a uma maior competitividade. A internacionalização é boa para a empresa e para o país, quando bem planejada.

2.3 BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Maia (2003) pode-se considerar como complicadores à internacionalização as barreiras oriundas da diferenciação das moedas o que dificulta as negociações internacionais; as barreiras do conflito de legislação; bem como, os fatores históricos, culturais e estruturais.

Para Minervini (2008) apesar de a internacionalização trazer muitos benefícios para a empresa e também para o país, antes de se lançar ao mercado externo é oportuno considerar as barreiras impostas pelo mercado internacional sendo elas:

- a) Obstáculos legais e administrativos: a empresa precisa adaptar os seus produtos e serviços à regulamentação em vigor nos países em que opera. Também necessita de obter licenças específicas e regular-se pelos regimes fiscais de cada país.
- b) Adaptação do produto ao tipo de mercado: pode existir a necessidade de adaptar os produtos produzidos pela empresa às necessidades e cultura do mercado nos quais serão inseridos. Esta adaptação pode significar um aumento de custos.
- c) Especificidades dos produtos: Nem todos os produtos podem ser sujeitos à exportação. Por exemplo, produtos de caráter perecível exigem algum cuidado em relação ao seu transporte para grandes distâncias. Este acaba apenas por ser possível com a criação de infraestruturas produtivas de base perto das zonas de comercialização internacionais, aumentando consideravelmente os custos de entrada no mercado.
- d) Necessidade da contratação de funcionários especializados: De forma a compreender o mercado internacional e operar neste, conseguindo os melhores resultados possíveis, a empresa acaba por ter de contratar funcionários que saibam trabalhar e articular com esse meio externo. O conhecimento de outros idiomas é também fundamental para uma internacionalização bem sucedida.

2.4 MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A SE INTERNACIONALIZAREM

Podem-se destacar três modalidades de internacionalização de acordo com Minervini (2008): um saudável, um defensivo e um que provoca uma internacionalização perigosa.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



No primeiro caso, encaixam-se as operações de empresas consolidadas no mercado interno, tornando-se líderes de mercado, e partem para uma política de aquisições no mercado externo para continuar a crescer no processo de globalização.

A segunda modalidade é o das empresas que não estão nesse status de líderes, mas que enfrentam a limitação do mercado interno somada ao excesso de burocracia e à tributação. Esses grupos partem para a internacionalização como uma reação defensiva a essa impossibilidade de crescer internamente.

A terceira modalidade é considerada a pior de todas, pois como o cenário econômico brasileiro é hostil, as empresas começam a se mover para paraísos fiscais em busca de menores tributações.

3. CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO – EMPRESA SUL MINEIRA

A empresa alvo dessa pesquisa foi fundada em 1974 e atua no mercado de alimentação. Possui um centro de nutrição que é referência em estudos e manipulação de ingredientes e um parque industrial de 600.000 m², onde é produzida toda sua linha de alimentos separados em duas divisões distintas. Tem como filosofia empresarial a busca constante por inovação, desenvolvimento de tecnologia e pesquisa. A comunicação eficaz com seus clientes e a constante busca por novas tecnologias e produtos permitiu que a empresa, legitimamente brasileira, alcançasse um lugar de destaque no mercado nacional e internacional, exportando para mais de 40 países dos cinco continentes.

3.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), até o ano de 2003 o Brasil importava esse tipo de produto e até esse mesmo ano, segundo o Supervisor de Exportação e Importação (2014), toda a produção da empresa atendia somente o mercado interno. No ano de 2005 a associação, juntamente com a Agência de Promoção às Exportações (Apex Brasil), desenvolveu um programa para promover o produto nacional no mercado internacional. A principal estratégia do programa foi incentivar as indústrias nacionais a participarem de feiras e rodadas de negociações em vários países e o objetivo era aumentar a participação das empresas brasileiras no mercado mundial. Segundo o Supervisor da empresa, essa iniciativa e o incentivo governamental foram decisivos para a empresa começar a exportar.

A empresa utilizou a modalidade de internacionalização defensiva e se lançou no mercado internacional com o objetivo de se proteger da alta tributação no mercado interno tornando-se assim mais competitiva, levando em consideração os incentivos do governo para a exportação. Dentro do mercado nacional 46% do preço do seu produto são advindos de impostos.

Em 2005, a empresa iniciou as atividades de exportação através de um envolvimento indireto, por meio de representações (intermediários), localizados nos Estados Unidos e Chile. A partir disso, tomaram como estratégia a abertura de um canal de envolvimento direto nesses países através da abertura do departamento de exportação da empresa. Segundo o Supervisor de Exportação (2014), a empresa tinha como objetivo ampliar esses canais de distribuição, permanecendo com os representantes e buscando uma maior expansão das negociações



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



internacionais. A partir de 2009 a evolução das negociações internacionais e o aumento no número de clientes começaram a ser bastante significativas.

As decisões e as estratégias adotadas pela empresa retratam um processo de internacionalização gradual e progressivo, segundo as teorias de Johanson e Vahlne (1990), essa forma de internacionalização está baseada no modelo de internacionalização de Uppsala-Processo sequencial de evolução gradativa.

Com a chegada de marcas estrangeiras no país no início da década de 90, as empresas brasileiras deste setor foram obrigadas a buscar novas tecnologias e diferenciais competitivos para competir no mercado interno e com isso, a empresa já estava preparada para enfrentar, mais tarde, as exigências do mercado internacional. Pode-se dizer que tal fato retrata fielmente as teorias de Porter (1991), onde o autor diz que a competitividade de uma nação depende da capacidade de seu setor empresarial em inovar e se modernizar e que as empresas adquirem vantagens contra a concorrência global devido a pressões e desafios domésticos, elas se beneficiam em ter fortes rivais, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes.

Ainda segundo o Supervisor (2014), a internacionalização permitiu à empresa maior capacidade competitiva, inovação de seus produtos, maior capacitação dos funcionários, certificações na ISO9001-2008, HACCP Codex Alimentarius, GMP Codex Alimentarius e um crescimento considerável. Atualmente a empresa expandiu seus negócios, ocupando uma posição estratégica no mercado internacional e segundo a revista Pet Food Industry (2014) ocupa o 13º lugar no ranking mundial das empresas de alimentos pet. Através de investimentos em pesquisas e desenvolvimentos de produtos e métodos de produção específicos conseguiu chegar ao mercado europeu, caracterizado por muitas exigências sanitárias e atualmente consegue exportar para cerca de 40 países.

O Supervisor (2014) ainda afirma que em outubro de 2014 a empresa foi incorporada ao grupo de uma multinacional francesa considerada uma das maiores empresas do agronegócio na Europa. Esse processo de aquisição da empresa está alinhado com sua estratégia global para se tornar também uma das maiores empresas no segmento em que atua no Brasil e no mundo e com essa parceria ela já se torna a maior empresa desse segmento na América Latina. A empresa sul mineira será integrada à plataforma de negócios da multinacional, porém, seguirá operando de forma independente, dando continuidade à sua estratégia de desenvolvimento nos negócios e de acordo com a opinião do Supervisor (2014) estará ainda mais forte para continuar seu processo de internacionalização.

4. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho o método de pesquisa escolhido foi o estudo de um caso específico. Segundo Goode e Hatt (1969) o método do estudo de caso não é uma técnica específica, mas sim, um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado e ainda de acordo com Tull (1976) um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular. O objetivo foi avaliar estes elementos através de um estudo exploratório descrevendo assim os resultados de uma avaliação descritiva. Para Bervian e Cervo (1996) os estudos exploratórios têm como objetivo buscar maiores informações sobre o assunto estudado.

O trabalho se deu por meio da observação participativa e entrevista com o gestor da área de exportação da empresa em estudo.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Segundo Lakatos e Marconi (2002) a observação participativa é uma forma de o pesquisador ter uma participação real com o grupo. O pesquisador se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Quanto à entrevista, a mesma possui caráter semi-estruturado baseada em um roteiro comum destinado ao entrevistado, a fim de garantir a uniformidade das informações. Segundo Triviños (1995) a entrevista semi-estruturada é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos para o investigador qualitativo.

Ressalta-se que o presente artigo está focado em um estudo de natureza descritiva e qualitativa e de acordo com o autor Bervian e Cervo (1996) esse tipo de pesquisa se caracteriza por observar, registrar e correlacionar os fenômenos sem manipulá-los.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo trouxe à tona a necessidade de se analisar os fatores determinantes que interferem diretamente na decisão das empresas em se internacionalizar e quais as estratégias de internacionalização foram utilizadas pela empresa em estudo. A pesquisa aconteceu em uma empresa da região do Sul de Minas Gerais.

A figura 1 busca demonstrar de forma gráfica uma síntese feita sobre a empresa em estudo e de acordo com as informações passadas pelo Supervisor de Exportação (2014), pode-se observar que as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa foram escolhidas de forma assertiva, ilustrando a evolução das exportações e o crescimento de forma significativa e positiva de suas relações com o mercado internacional.

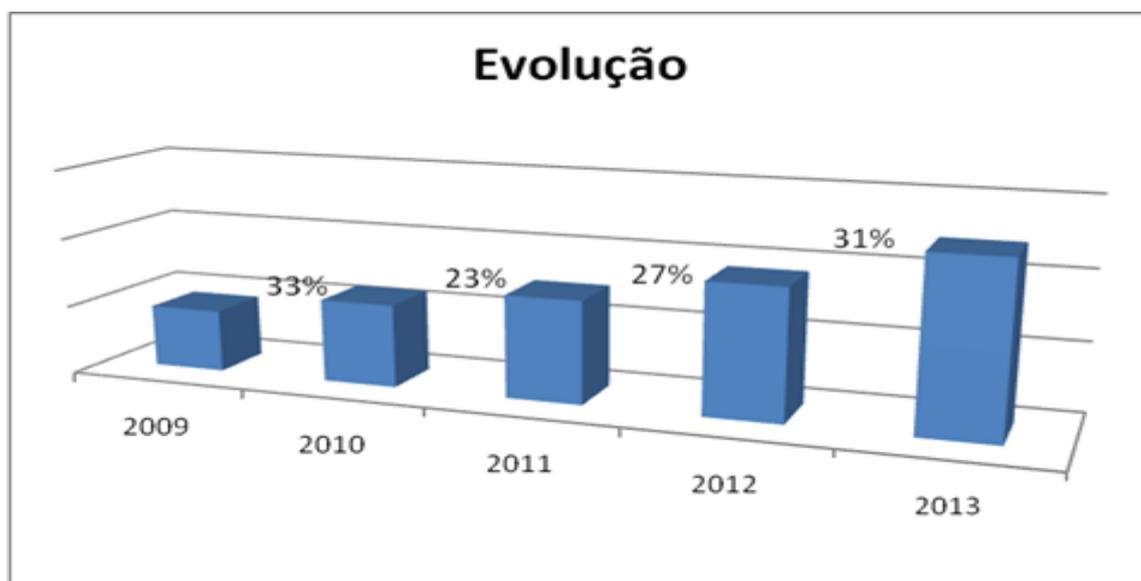


Figura 1: Evolução das exportações da empresa

Os números demonstram o crescimento das exportações em relação ao ano imediatamente anterior. Chama a atenção o crescimento nos anos de 2010 e 2013, onde a evolução das exportações em relação ao ano anterior foi, respectivamente, de 33% e 31%.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tais números representam que a empresa apresentou uma evolução contínua do nível de exportação e espera-se que o mesmo continue crescendo, principalmente, em virtude da incorporação pelo grupo multinacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou revisar conceitos de internacionalização e as estratégias para que ela possa acontecer de maneira efetiva, focando o estudo na análise de internacionalização de uma empresa sul mineira.

Verificou-se que o ambiente de negócios internacionais apresenta-se caracterizado pelo crescente processo de globalização fazendo com que as empresas busquem cada vez mais a internacionalização para se tornarem cada vez mais competitivas e, para que esse processo aconteça, as estratégias adotadas pela empresa são de suma importância.

Os incentivos tributários, a facilidade de obtenção de capital de giro e os incentivos dados pelo governo para a internacionalização das empresas brasileiras são fatores condicionantes para elas na decisão de se internacionalizar. No caso da empresa analisada no estudo de caso podem-se citar também as altas tributações do mercado interno e a busca por um preço mais competitivo os motivos significantes para a decisão de se lançarem no mercado internacional.

Ressaltam-se aqui as limitações do trabalho, essencialmente, à escolha da metodologia que embora tenha possibilitado as respostas dos questionamentos e objetivos propostos, por outro lado se faz limitadora. E da escolha de um caso específico, o que impossibilita a comparação com outros resultados e análises, o que seria possível se fosse aplicado o estudo de casos múltiplos.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou conceitos importantes e estratégias de atuação de sucesso no mercado internacional.

Conclui-se que o sucesso no processo de internacionalização da empresa estudada dependeu significativamente da estratégia escolhida e da aplicação correta da mesma.

7. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS – APEX Brasil. O Brasil que vai além. Disponível em: <http://www3.apexbrasil.com.br/>. Acesso em 14/09/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. Dados de mercado. Disponível em: <http://abinpet.org.br/produtos-e-servicos/dados-de-mercado/>. Acesso em 20/09/2014.

BELLUZZO, L.G.M. A política da globalização. Folha de São Paulo, São Paulo, set.1995.

BENNETT, D. Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais, São Paulo: Atlas, 2007.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A.L. Metodologia Científica. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHESNAIS, F. A mundialização do capital. Paris: Syros, 1994.

DORNIER, P.-P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. Logística e Operações Globais: Textos e Casos. Trad. Arthur Itagaki Utiyama; Rev. Henrique Corrêa. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- DUNNING, J.** The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol.19, nº 1, (pp1-31) 1988.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K.** Métodos em Pesquisa Social. 3ªed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- HIRATUKA, C.; SARTI F.** Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente, IPEA- Texto para discussão 1610, Brasília, 2011.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E.** The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KOTLER, P.** Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.** A Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINERVINI, N.** O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5.ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.** Internacionalização das empresas brasileiras. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf. Acesso em 20/05/2014.
- MAIA, J. M.** Economia internacional e comercio exterior. 8. Ed. São Paulo; Atlas, 2003.
- PETFOOD INDUSTRY** Ed. Jan. 2014. Top 30 global petfood companies 2012. Disponível: <http://www.petfoodindustrydigital.com/201401/Default/11/1/#&pageSet=11&contentItem=0>. Acesso em 20/09/2014.
- PORTER, M.** A Competitividade das Nações. Rio de Janeiro. Campus,1991.
- ROCHA, C.; CHRISTENSEN, C..** Marketing: Teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1992. 350p.
- TRIVIÑOS, A. N.** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- TULL, D.S. & HAWKINS D.I.** Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- VASCONCELLOS, E.; et al.** Internacionalização, estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 2008.