



A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA EXTRATOS DA TERRA COSMÉTICOS DE PALHOÇA/SC

Giselly Pereira Miguel Schmitz
gisellycaa@gmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Helio Alves da Cruz
adm.helio@bol.com.br
Uniasselvi/Fadesc

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar o mercado internacional e os desafios de uma empresa em seu processo de internacionalização. A pesquisa foi realizada na Extratos da Terra – Industria de Cosméticos no município de Palhoça/SC. Buscando descrever o processo de internacionalização da empresa e identificar suas formas de atuação no mercado internacional, assim como seus desafios e resultados alcançados na expansão da empresa no exterior. Fez-se necessário a pesquisa bibliográfica para aprofundamento teórico, e posteriormente para análise do empreendedorismo, foi aplicada uma entrevista de caráter qualitativo com o gestor responsável pelo processo de internacionalização da empresa. Os resultados demonstram que os desafios em internacionalizar uma empresa são muitos, mas que os incentivos de programas nacionais e no exterior estimulam o empresário brasileiro a alcançar novos mercados em busca do crescimento e fortalecimento da sua empresa. A análise de pesquisa possibilita o entendimento das ações estratégicas da empresa Extratos da Terra no processo de internacionalização de sua marca e os objetivos de crescimento do empresário no ramo de produtos estéticos.

Palavras Chave: Estratégia - Internacionalização - Processo - Empreendedorismo - Incentivos.



1. INTRODUÇÃO

A globalização é um processo existente na história econômica mundial há muitas décadas, e a partir da década de 90 presenciamos grandes mudanças nas atividades econômicas, sociais e políticas. Com a chegada da globalização, muitas empresas avistaram a possibilidade de expansão em seus negócios. Internacionalizar é um grande desafio para os empresários brasileiros que buscam atingir novos mercados, pois precisa de minuciosos cuidados, aliado a um acompanhamento especializado e conhecimento, para que se alcancem os objetivos planejados.

Internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem (SEBRAE, 2014). Esse grande desafio de internacionalização está acontecendo desde o ano de 2014 com a empresa Extratos da Terra, situada no município de Palhoça/SC, e que atua no mesmo segmento de produtos estéticos há mais de 25 anos, tendo como fundador e proprietário o Sr. Joel Aterino de Souza.

O presente trabalho tem como principal foco, analisar quais os desafios e perspectivas de uma empresa brasileira, como a citada, em se internacionalizar. Para aprofundamento do assunto se fez necessário estudo bibliográfico e pesquisa qualitativa com o responsável por todo o processo de internacionalização da empresa, bem como as suas formas de atuação no mercado internacional, seus desafios e resultados alcançados na expansão da empresa no exterior. Outros aspectos importantes que serão verificados nesse processo são: a competitividade, o uso adequado e inteligente da tecnologia, os diferenciais e inovações, dentre outros. Verificar quais aspectos que, na opinião do gestor são desafiadores ao seu processo e implantação.

O Sebrae vem exercendo apoio fundamental a micro e pequenas empresas de Santa Catarina, que apresentam potencial para exportação. Através de um projeto promovido pelo Sebrae, O ExportaSC selecionou 50 micro e pequenas empresas catarinenses no mercado norte-americano, em uma iniciativa que acompanha desde a capacitação de empreendedores até a autossuficiência nos Estados Unidos. O processo de inscrição do Programa ExportaSC, deu início em 2014, através de inscrições através do site do Sebrae, e uma das selecionadas foi a Empresa Extratos da Terra, especializada em cosméticos, e foi única selecionada do município de Palhoça. A empresa selecionada ficará em uma incubadora em Fort Lauderdale, na Flórida, nos Estados Unidos.

Analisando o mercado internacional, percebemos que os desafios de uma empresa em se internacionalizar não são poucos, e que somente o espírito empreendedor não será o suficiente para o sucesso, mas sim, muita determinação e conhecimento. Nesse contexto, justifica-se a importância de desenvolver uma pesquisa, onde o foco principal será a internacionalização da empresa citada, assim como seu planejamento, análise ambiental com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a expansão e crescimento da empresa, bem como seu investimento e retorno. Outro motivo relevante para realização deste projeto é a possibilidade de analisar todo o processo de expansão e crescimento da marca Extratos da Terra.

Descrever o processo de internacionalização da empresa Extratos da Terra, identificar suas formas de atuação no mercado internacional, assim como conhecer seus desafios e resultados alcançados na expansão da empresa no exterior.

- Verificar as etapas do processo de internacionalização da empresa.

- Identificar os principais desafios e incentivos que uma empresa brasileira enfrenta no processo de internacionalização.
- Analisar a importância e as perspectivas da empresa brasileira Extratos da Terra, em relação a sua internacionalização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. EMPREENDEDORISMO

São vários os motivos que levam uma pessoa a querer ter o seu próprio negócio. O desejo de realizar um sonho, ter sucesso financeiro, a necessidade de mostrar a si e aos outros a sua capacidade de crescer. Empreender vai além de sonhos e entusiasmo, é necessário ter visão, coragem e competência.

O verdadeiro empreendedor vai muito mais longe do que simplesmente identificar e avaliar os negócios que encontra pelo caminho. Faz sua previsão sobre seu sucesso e periodicamente volta para ver se essa previsão foi correta (DEGEN, 1989).

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meio diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos (BARON; SHANE, 2007).

Para Degen (1989) empreender é uma ação trabalhosa e que precisa de ação e verificação periódica com objetivo de minimizar os erros decorrentes no projeto. De acordo com Baron e Shane (2007) o empreendedorismo envolve reconhecer a oportunidade para criar algo novo – e isso não precisa ser um novo produto ou serviço. Muito pelo contrário, pode se tratar de reconhecer uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção.

2.1.1. Reconhecendo oportunidades

A identificação de uma oportunidade exige do empreendedor, estar atento a sua área de atuação. Participar de feiras e eventos relacionados ao seu produto e mercado.

Uma oportunidade empreendedora é uma situação na quais mudanças na tecnologia ou nas condições políticas, sociais e demográficas geram o potencial para criar algo novo (BARON; SHANE, 2007).

2.1.2. Tomada de decisão

Diariamente em nossas vidas nos deparamos com a tomada de decisão, e precisamos lidar com isso utilizando de experiências já vividas, técnicas de conhecimento, crenças e valores, dentre outras habilidades que farão naquele determinado momento e situação tomarem a decisão correta.

A administração é a prática de configurar consciente e continuamente as organizações. E a arte de tomar decisões é fundamental nessa prática. Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004) tomar decisões é fundamental na área da administração. É identificar e agir de maneira em que o problema se torne uma oportunidade.

2.2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Tavares (2010) a formulação e a implementação de estratégias de uma organização estão vinculadas à sua visão e missão e condicionados aos diferentes níveis de compreensão da sua realidade. Fernandes e Berton (2005) afirmam que não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. É necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos, efetivar ações.

As organizações são entidades sociais criadas para alcançar objetivos em um ambiente mutável e dinâmico e, para tanto, elas precisam realocar reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente de operações a fim de aproveitar as brechas nos mercados e neutralizar as ameaças de seus concorrentes. (CHIAVENATO, 2004).

Complementando, Fernandes e Berton (2005) destacam que estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. Os autores sugerem a enumeração de uma série de termos que merecem esclarecimento. Como, o que é ambiente? O que se entende por recursos organizacionais? Desta maneira analisamos o cenário externo, os recursos possuídos e assim definimos as metas e as ações para atingir os objetivos.

2.2.1. Princípios do planejamento

Conforme Oliveira (2011) o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados.

Oliveira (2011) apresenta como sendo quatro os princípios gerais do planejamento:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- b) O princípio da procedência do planejamento corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle).
- c) O princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, avaliações etc.
- d) O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve provocar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

2.2.2. Tipos de planejamento

O Planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Chiavenato (2004) o planejamento é feito através de planos. O administrador deve saber lidar com diferentes tipos de plano.

Conforme Oliveira (2011) Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

Oliveira conceitua planejamento em cinco dimensões do planejamento, cujo aspecto básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre outros quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde aos elementos à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Uma quinta dimensão corresponde as características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

2.2.2.1. Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato (2004) o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...] e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011). Chiavenato (2004) propõe que o planejamento estratégico responda a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação por um prazo de três a cinco anos.

Complementando, Oliveira (2011) destaca que algumas empresas afirmam ter planejamento estratégico quando na realidade, não o tem, e nem sabe avaliar essa situação. O autor sugere que algumas perguntas bem simples devem ser respondidas, para se saber da real existência de um planejamento estratégico.

- Conhece seu negócio? Sabe da real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?

- Tem perfeita interação entre os fatores externos – ou não controláveis – e os fatores internos – ou controláveis em sua empresa?
- Conhece a real capacitação de sua empresa?
- Conhece sua vantagem competitiva? E a dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- A sua empresa tem uniformidade de atuação?
- Tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
- Todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- Todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais externos (CHIAVENATO, 2004).

2.2.2.2. Planejamento Tático

Enquanto o planejamento estratégico envolve toda a organização, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional se estende pelo médio prazo, geralmente exercício de um ano (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Fernandes e Berton (2005) as decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da organização.

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Chiavenato (2004) o Administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização, devem fazer para que a organização alcance sucesso no decorrer de um ano.

2.2.2.3. Planejamento operacional

As decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas (FERNANDES; BERTON, 2005). Chiavenato (2004) descreve o planejamento operacional como curto prazo e que abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente, e ainda apresenta os planos operacionais classificados em quatro tipos:

1. Procedimentos. São os planos operacionais relacionados com métodos.
2. Orçamentos. São os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. Programas (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo.
4. Regulamentos. São os planos operacionais relacionados com comportamento das pessoas.

2.2.2.4. Análise SWOT

Tavares (2010) relata que ainda na década de 1970, o conceito de SWOT – forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*), ou

em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados – começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews em Harvard. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas.

É uma ferramenta de planejamento estratégico que busca diagnosticar as forças e fraquezas internas (FF), bem como as oportunidades e ameaças externas (AO) (CHIAVENATO, 2004).

A análise FFOA é baseada na presunção de que o administrador deve identificar e avaliar cuidadosamente as forças e fragilidades da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo para formular uma estratégia que compatibilize aspectos internos e externos de modo a assegurar o sucesso organizacional.

Todas as análises de grandes autores da área da administração apresentam a ferramenta estratégica denominada como Análise SWOT, para verificação do ambiente externo e da organização, termo que vem do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). No Brasil encontramos a mesma ferramenta como FOFA, que são as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Oliveira (2011, p. 68) apresenta os componentes do processo de análise externa e interna do diagnóstico estratégico:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO ESTRATÉGICA

A internacionalização de uma empresa muitas vezes acontece quando o desejo de expandir os seus negócios surge decorrente da necessidade de atingir novos mercados e consequentemente aumentar seus lucros.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras é um movimento considerado recente, quando inserido na perspectiva de longa duração. Somente a partir de meados dos anos 1990, impulsionado pelo processo de privatização levada a cabo da administração Fernando Henrique Cardoso, é que a internacionalização de empresas brasileiras começa de modo regular (JUNIOR, 2015).

De acordo com Dalla Costa (2011) as empresas menores tendem, à medida que crescem, a recorrer cada vez mais ao mercado internacional, seja para galgar novos mercados, seja para importar insumos para se manterem competitivas.

2.3.1. Cenário global

Dalla Costa (2011) trata o termo globalização como uma palavra presente em nosso cotidiano, mas com muita relevância na década de 1990, especialmente no caso do Brasil,

porque ocorria aqui o movimento de abertura econômica. De forma benéfica ou maléfica, globalização era uma palavra cada vez mais utilizada para sintetizar um movimento que rompia fronteiras nacionais e transformaria o mundo em uma aldeia global.

A competitividade nos negócios evoluiu para um nível de sofisticação que muitos chamam de *globalismo*: a concorrência global caracterizada por redes que unem países, instituições e pessoas em uma economia global interdependente. (DERESK, 2004, p. 22).

Dalla Costa (2011) relata a Primeira Era da Globalização, como um período que abrange a segunda metade do século XIX até a eclosão da primeira guerra mundial, em 1914. Tudo começou pelos indícios de que a economia global passou a apresentar uma integração mais consistente, em que os mercados deixavam de ser locais para se transformar em nacionais e mundiais beneficiados pelo avanço dos meios de transporte e da comunicação. A tecnologia de transportes avançou de forma inédita. No século XIX, o advento do uso de navios movidos a vapor encurtou as viagens entre a Europa e as Américas de meses para semanas ou dias.

A internacionalização das organizações foi estimulada a partir da década de 1990, em especial pela abertura comercial, que foi fortemente impulsionada pela criação do Mercosul em 1991 (LOPES, 2014).

Para Deresky (2004) uma das mais comuns entre as razões reativas que levam uma empresa a se instalar no exterior é a concorrência global. Se não forem enfrentados, os concorrentes que já dispõem de operações externas ou investimentos podem ficar enraizados nos mercados externos podendo dificultar as ações de qualquer concorrente. Além disso, os baixos custos e poder de mercado disponíveis para companhias que operam globalmente podem acabar contribuindo no sentido de concretização de vantagens no seu próprio mercado interno.

2.3.2. Negociação e processo decisório intercultural

De acordo com Deresky (2004) a concretização da estratégia é algo que depende da capacidade do executivo de negociar produtivamente, qualificação que figura entre as mais importantes no campo dos negócios internacionais.

O processo de negociação compreende cinco estágios, podendo a ordem de importância de cada um deles variar de acordo com as normas culturais (DERESK, 2004).

Deresky (2004) apresenta os cinco estágios do processo de negociação:

1. Primeiro estágio: preparação – Por mais cuidadosa que seja a preparação com vistas a negociações interculturais, jamais poderá ser considerada excessiva. Pelo contrário, quanto mais tempo nela empregam, maiores condições para o sucesso os negociadores irão adquirindo, mediante sua familiarização com o contexto e os antecedentes de seus contrapartes (não importa aqui o local de realização dos encontros), além, é claro, do conhecimento dos pontos específicos a serem negociados. Como a maior parte dos problemas nas negociações é causada por diferenças de cultura, idioma e ambiente, será muito provável que se desperdicem horas e dias de preparação tática para as negociações se os fatores anteriormente citados não tiverem sido cuidadosamente levados em consideração.
2. Segundo estágio: construção do relacionamento – Negociadores eficientes reservam bons espaços em suas agendas pra a consolidação desse relacionamento com parceiros de negociações; é um processo que normalmente assume a forma de eventos sociais,

passeios e cerimônias, juntamente com conversas mais leves, ou nada recreativas, enquanto ambas as partes trata, de estabelecer um conhecimento mútuo. Nessas culturas, é melhor esperar pacientemente que a outra parte de início as conversações realmente de negócios, consciente de que a construção de um relacionamento é, na verdade, a primeira fase das negociações. É normalmente recomendável que os executivos sem experiência em semelhantes cenários recorram a um intermediário – de preferencia alguém que se desfrute da confiança e do respeito dos executivos estrangeiros e assim estejam em condições de agir como uma “ponte de relacionamento”.

3. Terceiro estágio: Intercâmbio de informações relacionadas à tarefa – No estágio seguinte cada um dos participantes costuma fazer uma participação e fixar sua posição; segue-se quase sempre uma seção de perguntas e respostas, passando-se então a discutir as alternativas. Sob a perspectiva dos norte americanos, este seria um estágio direto, objetivo, eficiente e muito claro. Contudo, Copeland e Griggs destacam que os negociadores de outros países continuam a adotar uma abordagem mais indireta neste estágio. Adler sugere que os negociadores deveriam se concentrar não apenas em apresentar sua situação e suas necessidades, mas também em mostrar uma compreensão do ponto de vista de seus oponentes. Concentra-se no todo da situação que cada um das partes enfrenta incentiva os negociadores a levarem em conta um conjunto mais amplo de alternativas para a resolução, em vez de limitar-se a posições preconcebidas, estáticas. Ela sugere que, para ser mais eficientes, os negociadores deveria, treinar para as reuniões fazendo o papel oponente na vida real.
4. Quarto estágio: Persuasão – É na etapa seguinte das negociações, a da persuasão, que começa realmente a fase mais dura do processo de barganha. Normalmente, cada uma das partes tenta persuadir o lado contrário a aceitar seus argumentos e a fazer concessões maiores em relação às posições até então sustentadas. A persuasão é claramente parte do processo de fazer concessões e chegar a um entendimento.
5. Quinto estágio: Concessões e Acordo – No último estágio, o das concessões e do acordo, as táticas variam intensamente conforme as respectivas culturas. Negociadores bem preparados conhecem a importância das várias estratégias de concessão e normalmente vão para uma negociação sabendo antecipadamente a estratégia de concessão a ser utilizada.

2.3.2. Processo da formulação estratégica

Conforme Deresky (2004), o processo da formulação estratégica é necessária tanto na sede da corporação como em cada uma de suas subsidiárias.

O processo também considera a necessidade de confrontar os resultados apreendidos do ambiente com as conclusões da avaliação dos recursos, integrar a avaliação do ambiente com a análise da organização (FERNANDES; BERTON, 2005).

O processo da formulação estratégica global, como parte da gestão estratégica geral da corporação, equivale ao processo em companhias nacionais. Contudo, as variáveis e, portanto, o próprio processo são muito mais complexas em decorrência das maiores dificuldades de conseguir informação acurada e atualizada, da diversidade das localizações geográficas e das diferenças em processos políticos, legais, culturais, mercadológicos e financeiros (DERESKY, 2004).

Deresky (2004) coloca como o processo de formulação fazendo parte do processo de gestão estratégica no qual muitas empresas se empenham formal ou informalmente. Os modos de planejamento variam de um formato proativo, de longo prazo, a um método reativo, pelo qual as decisões do dia-a-dia dos principais executivos, em especial os donos ou diretores, vão se acumulando até um ponto em que podem ser vistas retroativamente como sendo o novo rumo mercadológico.

2.3.2. Gestão das empresas internacionalizadas

Conforme Dalla Costa (2011), administrar os negócios de uma empresa internacionalizada significa estar atento a essas diferenças que, no caso dos países, são ainda maiores.

A gestão de uma empresa internacionalizada é praticamente a mesma que gerir uma organização nacional, a diferença muitas vezes está em lidar de maneira certa e eficaz com as crenças e costumes locais de seus clientes e até mesmo da equipe desta empresa.

A escolha da definição do negócio deve ser feita considerando a satisfação do consumidor, os custos, as diferenças e semelhanças nas necessidades de recursos, as habilidades da empresa e a posição competitiva que ela pretende alcançar. Dessa maneira a empresa precisa descobrir se os consumidores do país pretende atingir preferem, por exemplo, bebidas gaseificadas, como refrigerantes, ou bebidas não gaseificadas, como sucos naturais ou a base de polpa de frutas. Uma vez definido isso, será necessário ver as condições de produção, a disponibilidade de matéria-prima, os custos e o envio de mercadorias para o mercado internacional (DALLA COSTA, 2011).

Investir em um novo negócio exige do empreendedor conhecimento e planejamento para a tomada de decisão acertada. Para Deresk (2004) se tratando de um mercado novo e internacional as barreiras podem dificultar as ações, e por esse motivo um plano estratégico se faz necessário. Para as empresas que já estão ou que pretendem estarem presentes no mercado internacional, é preciso saber que se trata não de um, mas de diversos mercados externos (DALLA COSTA, 2011).

De acordo com Dalla Costa (2011) são muitos os países economicamente em condições de participar com suas economias no mercado mundial, comprando e vendendo. Além disso, diversas nações são compostas de culturas, língua, costumes e muitos hábitos diferentes, formando mercados específicos diferentes dentro de um mesmo país.

2.3.3. Comunicação intercultural

A palavra comunicação descreve o processo de compartilhamento de significados pela transmissão de mensagens por meios como palavras, comportamento e artefatos materiais. (DERESKY, 2004).

Para Deresky (2004) o processo de comunicação envolve estágios ao longo dos quais o significado pode ser distorcido. Qualquer coisa que sirva para distorcer a comunicação do significado pretendido é chamado de ruído. A causa principal dos ruídos deriva do fato de que o emissor e o receptor existem em um mundo exclusivo, privado ou espaço vital. O contexto desse mundo privado, baseado principalmente na cultura, na experiência, nas relações, nos valores, etc.; determina a interpretação do sentido na comunicação.

Deresky (2004) trata da importância da comunicação efetiva na internacionalização de uma empresa. A comunicação é um fator crítico nas questões da gestão intercultural, especialmente aquelas de natureza interpessoal e que envolvem a motivação, liderança,

interações grupais e negociação. A cultura é concentrada e perpetuada por intermédio da comunicação, em qualquer de suas formas. Ao entender essa relação, os administradores adquirem condições de avançar uma gestão intercultural verdadeiramente construtiva.

Para compreender a comunicação intercultural, é preciso analisar a cultura como elemento base das relações de poder e de trocas simbólicas. A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela (FERRARI, 2004).

Para empresas brasileiras que já são internacionalizadas ou que querem se internacionalizar, conhecer a cultura, os hábitos e o jeito de fazer negócios de outros povos é de fundamental importância para seu sucesso nos países estrangeiros (DALLA COSTA, 2011).

Analisando o que diz Deresky (2004) e Dalla Costa (2011), percebe-se que é de grande importância a boa comunicação no processo de internacionalização e que conhecer a cultura do cliente nesse mercado é fundamental para um fechamento comercial positivo.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de internacionalização da empresa extratos da Terra, assim como seus desafios e perspectivas. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório qualitativo, por meio de pesquisa de campo através de entrevista semiestruturada.

De acordo com Gerarhdt (2009, apud GOLDENBERG, 1997) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Para Manzini (1990, 1991), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

A coleta de dados foi através de entrevista com o proprietário da empresa Extratos da Terra e principal responsável pelo processo de internacionalização, o Sr. Joel Aterino de Souza. O roteiro utilizado para formulação da pesquisa foi baseado em um trabalho acadêmico, com o título de Estratégia de Internacionalização: Análise de empresas brasileiras do setor alimentícios, com autoria de André José Varanda, Danielle Soares Tremonti e Felipe Dib Kulaif.

A presente pesquisa foi realizada na empresa brasileira Extratos da Terra – Indústria de Cosméticos, localizado na Rua Eugênia Cardoso, no bairro Aririu, Palhoça-SC, que atua no mesmo endereço há 25 anos. O foco principal da pesquisa foi à internacionalização da empresa citada, assim como seu planejamento, análise ambiental com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a expansão e crescimento da empresa, bem como seu investimento e retorno. Outro motivo relevante para a realização deste projeto é a possibilidade de analisar todo o processo de expansão e crescimento da marca.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através de entrevista com o Sr. Joel Aterino de Souza que é o proprietário da empresa brasileira Extratos da Terra e responsável pela internacionalização da mesma.

4.1. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Foi questionada ao gestor de como surgiu à vontade e o desejo de internacionalização da empresa. *“A oportunidade aconteceu há muitos anos atrás, a gente já manda produtos pra fora do país há uns oito anos, mas nunca aconteceu de maneira planejada, geralmente são clientes brasileiros que vão pra fora do país, que já são da área de estética e querem consumir produtos lá fora, ou já eram clientes nossos no Brasil e acabavam comprando os nossos produtos e usando nos espaços deles lá. Alguns deles entenderam que o mercado onde estão inseridos há uma necessidade pelos produtos (pela qualidade dos produtos brasileiros) e acabam comprando e distribuindo. Aconteceu em Boston, esta acontecendo em Miami, na Suíça, no Japão, nesses locais são brasileiros que compram e revendem lá. Já em outros casos com em Portugal há uma empresa brasileira que distribuem cosméticos, e que conheceu a Extratos da Terra através de feiras e compram para vender na Europa, e em Angola acontece a mesma coisa, existe uma empresa brasileira com sede em Angola distribui os produtos Extratos da Terra”*. Sabemos que a vontade de empreender muitas vezes surge de uma necessidade de mercado, e foi isso que aconteceu com a Empresa brasileira Extratos da Terra. A vontade de exportar sempre existiu para o Sr. Joel, e foi através de seus clientes brasileiros que as oportunidades e a possibilidade de internacionalização começaram a surgir.

Seguindo a pesquisa se fez necessário perguntar como realmente aconteceu a internacionalização da empresa Brasileira Extratos da Terra e qual a importância para a empresa em se internacionalizar. *“O processo de internacionalização de maneira planejada foi através do Exporta-SC, que foi um projeto do Sebrae com a Duvekot que aconteceu em 2014. Essas empresas uniram força e conhecimento. O governo brasileiro através do Sebrae investiu um valor para subsidiar as empresas nacionais a se internacionalizarem. Sobre a importância em internacionalizar a empresa o Sr, Joel respondeu: “que está ligado ao faturamento, fortalecimento da marca e o desejo de crescer”*. O Sr. Joel através da proposta do CDL Palhoça inscreveu a empresa no programa Exporta SC e passou por vários processos seletivos. No processo se inscreveram 2.800 empresas, no decorrer da seleção, o número caiu para 480, depois 250, até restar 50 empresas, sendo do setor de cosméticos apenas a Extratos da Terra. Todo o processo de seleção aconteceu no ano de 2014 e as atividades da empresa com o novo mercado se iniciou em janeiro de 2015. Pesquisando sobre a Duvekot, a empresa oferece soluções integradas em gestão administrativa, contábil, financeira, marketing e logística, e tem parceiros formais estabelecidos com organizações norte-americanas de desenvolvimento econômico e com profissionais especializados em negócios e assuntos multinacionais. Percebemos que a vontade não é suficiente para empreender, é necessário conhecimento e apoio de órgãos competentes para que o projeto seja executado com sucesso. Mesmo com toda a força do Sebrae o processo de internacionalização é demorado, tendo seu início em 2014 e a efetiva exportação acontecerá a partir de outubro de 2016.

Questionou-se quais são as motivações e as dificuldades em internacionalizar a empresa. *“As motivações estão diretamente ligadas ao sonho de crescimento, fortalecimento da marca e atravessar fronteiras, e as dificuldades está ligado ao conhecimento cultural e as certificações específicas para o mercado de destino, processos e mercado”*. Dalla Costa (2011, p. 110) diz que “é necessário entender de cultura se estamos tratando de negócios

internacionais [...] povos diferentes, com culturas diversas, fazem operações comerciais, indústrias, de serviços e de comércio de um jeito diferente do nosso”. São muitos os desafios em internacionalizar uma empresa, porém, existe muito apoio e muitas pessoas na área disposta a ajudar. O Sebrae exerce apoio necessário para empresários que pensam em internacionalizar sua empresa e incentivos fiscais do governo para empresas exportadoras.

4.2 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Seguindo a pesquisa foi perguntado ao gestor quais são os países a serem atingidos nesse processo de internacionalização: *“O objetivo inicialmente é o Estados Unidos e toda Europa e consequentemente atingir todos os continentes”*. A empresa brasileira em vinte e cinco anos atingiu todo o território nacional e alguns países europeus e dentro de cinco anos pretende atingir um grande espaço no exterior.

Foi perguntado também se foi realizado um plano estratégico e de que maneira isso aconteceu: *“Foi realizado através de missão técnica e pesquisa de mercado”*. Inicialmente foi contratada uma empresa de Joinville que ficou responsável pela pesquisa de mercado com análise das empresas concorrentes, perfil demográfico, perfil atitudinal, dentre outros. O empresário me apresentou o Plano estratégico elaborado pela empresa contratada com a seguinte pesquisa: Qual o perfil das consumidoras de produtos de tratamento estético nos E.U.A? Quais são seus principais concorrentes da categoria? Qual o perfil das empresas que prestam serviços de saúde e bem estar nos E.U.A? Qual o posicionamento da marca A’Belle perante este cenário? Como a embalagem pode comunicar a proposta da marca? Para Deresky (2004, p. 159) “[...] o processo de formulação estratégica é necessária tanto na sede da corporação como em cada uma de suas subsidiárias”.

Com relação à estratégia de internacionalização foi questionado ao gestor como aconteceu à análise dos pontos fortes e fracos as ameaças e oportunidades e quais foram os resultados: O Sr. Joel relatou que essa análise foi fundamental para a empresa e disse que *“o ponto forte esta relacionado à qualidade dos produtos de sua empresa, o ponto fraco é a falta de conhecimento da cultura, as ameaças estão nas fortes concorrências e as oportunidades estão na grande demanda externa para produtos com uso de tecnologia verde e com resultados eficazes no tratamento estético”*. Sabemos que para um bom planejamento estratégico a análise SWOT é fundamental. Neste sentido Jorgenca (2014) diz: *“A Análise FFOA é baseada na presunção de que o administrador deve identificar e avaliar cuidadosamente as forças e fragilidades da organização com as ameaças e oportunidades do ambiente externo [...]”*.

4.3. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMERCIAL

Foi perguntado ao Sr. Joel quais são os países de interesse da empresa em se internacionalizar: Ele respondeu que *“Inicialmente Estados Unidos e Europa”* Ele relatou que sonha grande e pretende atingir todos os continentes.

Com relação à área comercial se fez necessário questionar como será a marca no exterior e quais alterações serão necessárias: *“Fomos obrigados a desenvolver uma nova marca para o mercado internacional, entendemos que a marca nacional extratos da terra não tem uma tradução lógica e de difícil pronúncia, e diante de várias pesquisas e muito trabalho foi registrada a marca A’BELLE”*. Um dos grandes desafios em internacionalizar a marca está ligado à língua falada em diversos países, e é necessário encontrar um nome que seja de fácil pronúncia em qualquer idioma. Não é uma tarefa fácil, pois a empresa enfrentou muitas

dificuldades desde a escolha até o registro da mesma. Foram mais de cinquenta nomes diferentes até chegar à marca A”BELLE.

4.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVO

Quanto ao processo produtivo, foi perguntado se os cosméticos serão produzidos no Brasil e exportados ou se terá uma sede de produção no exterior: *“Todo o processo de produção será no Brasil e vendido através da empresa americana, nós temos uma empresa nos Estados Unidos registrada como Atherinos Corporation, e a nossa empresa brasileira ira vender para nossa empresa americana e a nossa empresa americana ira vender para o mundo”* Muitas vezes se torna difícil atingir um mercado internacional, pelo fato de ser um produto novo no mercado gerando dúvidas a esse cliente final e por esse motivo o Sr Joel justificou o fato de abrir uma empresa americana para essa transação comercial *“Primeiro para gerar força, uma empresa americana compra de uma empresa americana e não uma empresa americana que compra de uma empresa brasileira e isso gera mais confiabilidade, por que tem pessoas nos Estados Unidos trabalhando pela marca lá, e isso gera confiança”*. No momento a empresa americana possui um espaço pequeno e por esse motivo não terá estoque, todos os produtos vendidos por exterior serão enviados diretamente do Brasil para o consumidor final. No término do acompanhamento do Projeto exporta SC, que será no período de dois anos, a empresa americana terá estoque para exportar para o mundo. Por ser um espaço pequeno terá apenas produtos para amostra.

Questionou-se se serão lançados novos produtos para o mercado internacional ou se serão mantidos os produtos brasileiros e ele respondeu: *“Vai ter linha que nós já comercializamos no Brasil, que foram produtos já feitos com especificações para internacionalização e serão lançados produtos exclusivos para o mercado internacional”*. Sabemos que as culturas interferem no comportamento e costumes das pessoas, por esse motivo ao internacionalizar uma marca, se faz necessário elaborar uma pesquisa para entender e satisfazer esse cliente. A empresa conseguiu essas informações e outras importantes através do Plano Estratégico.

Foi perguntado também se já existe uma equipe para trabalhar no mercado internacional e como está sendo preparado: *“Ainda não existe, isso será definido somente no ano que vem por enquanto a gente usa a equipe da Duvekot, porque existe uma equipe sim, mas essa equipe trabalha para cinquenta empresas, porque é uma incubadora, só que não é equipe exclusiva nossa, nós temos pessoas trabalhando para várias empresas ao mesmo tempo”*. No período de dois anos a empresa terá total apoio do Sebrae e a Duvekot que irão auxiliar nesse processo de exportação, por esse motivo inicialmente todo trabalho executado será de responsabilidade do Sr. Joel e de sua filha e colaboradora Luiza Steinmetz de Souza, que domina com fluência a língua Inglesa e que será de fundamental importância para essa nova etapa da empresa. A mão de obra qualificada é um grande problema para empresas brasileiras que sonham em internacionalizar, encontram grandes dificuldades no que diz respeito ao conhecimento de uma nova cultura e domínio da língua Inglesa.

4.5. INVESTIMENTO FINANCEIRO E RETORNO ESPERADO

Quanto ao investimento financeiro, questionou-se ao proprietário como isto vem sendo administrado, se existe um apoio financeiro dos órgãos apoiadores e quanto a empresa investiu até o momento nesse processo de internacionalização da empresa: *“Sim, existe um apoio financeiro do Sebrae que é de 7 milhões para as 50 empresas envolvidas no projeto, e eu até o presente momento investi 100mil dólares apenas no processo de implantação. Continuando a entrevista se fez necessário perguntar se existe um planejamento de quanto*

mais será investido até o final do processo de internacionalização e qual retorno financeiro é esperado, e ele respondeu: *Nós contratamos um empresa “top” em consultoria para nos auxiliar, e de acordo com o planejamento o investimento será de 200mil dólares para a produção até a comercialização, esse investimento acontecerá ao longo de 3 anos e o retorno previsto será para faturar milhões em 5 anos após o término do processo e início das vendas, com grande expectativa de retorno já iniciando no próximo ano.* Na empresa citada no processo de internacionalização, estamos falando de investimento alto, com expectativa de retorno em milhões. Durante a entrevista foi possível perceber o quanto o empresário está se preparando e como está sendo bem assessorado, minimizando os possíveis erros e dificuldades durante o planejamento. Para Fernandes e Baron (2005, p. 190) “uma das maneiras mais tradicionais da organização de buscar a integração de seus objetivos e, ao mesmo tempo, controlar seu alcance, é consolidá-lo sob a forma de um orçamento”. O orçamento é de grande importância dentro do planejamento estratégico da empresa, assim conseguimos visualizar tudo o que a empresa pretende colocar em prática.

4.6 PROJETO FUTURO

Sabemos que todo empreendedor é movido por sonhos e por esse motivo foi perguntado ao Sr. Joel quais são seus planos e objetivos nesse grande passo da empresa: *“O plano é faturar mesmo e não é pra brincar, é para faturar milhões de dólares no futuro e daqui a cinco anos a empresa se tornar autossustentável, e fazer a empresa brasileira crescer de acordo com a empresa internacional”.* O Sr. Joel é um empreendedor que enche os olhos de emoção quando fala de tudo o que conquistou e de tudo o que ainda pretende conquistar e conclui a entrevista assim: *“Meu grande objetivo é continuar preparando a empresa para que quando as minhas filhas ou quem quer que seja, que toque ela grande, então é fortalecer uma marca, fortalecer uma empresa, construir um sonho e faturar e em cinco anos eu quero que essa marca internacional A’BELLE seja reconhecida como marca de tecnologia, de qualidade e que seja autossuficiente, independente da empresa brasileira”.*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou conhecer as estratégias e todo o processo de internacionalização a empresa Extratos da Terra, que no mercado internacional será A’Belle, mudança necessária para atingir clientes estrangeiros. Foram abordados na fundamentação teórica, questões como, empreendedorismo, administração estratégica e internacionalização.

Os dados apresentados na pesquisa demonstram o quanto à empresa nacional tem a vontade de internacionalizar seus negócios, aumentar seu empreendimento e fortalecer sua marca mundialmente. Foi verificado que as dificuldades nesse processo, acabam muitas vezes desestimulando o empresário a desistir de empreender seus negócios, porém, quando bem assessorado, como aconteceu com a empresa através do Programa Exporta SC, de criação do Sebrae, a facilidade em atingir novos mercados acontece.

Os dados apresentados na entrevista demonstram os desafios da empresa em se internacionalizar, mas sobre tudo a vontade em fazer acontecer. Dependem principalmente de conhecimento, planejamento e determinação em suas ações para que o empreendimento alcance seus objetivos.

Tratando-se de um projeto em processo inicial, sugere-se no futuro, o aprofundamento através de trabalhos acadêmicos, para a obtenção e avaliação dos resultados no término da

implantação do negócio, assim como, as respostas das expectativas da organização e da rentabilidade do negócio no prazo de cinco anos.

6.REFERÊNCIAS

BARON, Robert A.;SHANE, Scott A.: Tradução All Taks. Empreendedorismo: Uma Visão do processo. São Paulo: Ed. Thomsom Learning, 2007.

DEGEN, Ronald Jean: colaborador Álvaro Araújo Mello. Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: Ed. McGraw-Hill Ltda, 1989.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

DALLA COSTA, Armando João: colaborador Elson Rodrigo de Souza Santos. Estratégias e negócios das empresas diante da Internacionalização. Curitiba: Ed. Ibplex 2011.

DEREKY, Helen. Administração Global: Estratégias e Interpessoal. São Paulo: Ed. Bookman 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos Novos tempos. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. Administração Estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

SEBRAE: Exporta SC. Disponível em: <www.exportasc.com.br> Acesso em: 12 de Agosto de 2015.

JORNAL ND ON LINE: Empresa de cosméticos de palhoça é selecionada para programa de incubadoras nos Estados Unidos. Disponível em: <www.ndonline.com.br/florianopolis/noticias/252963-aprendizado-para-o-mercado-mundial.html> Acesso em 19 de Agosto de 2015.

JORGENCA, Jorge H. M. Cavalcante. Análise Swot, Disponível em:<www.jorgenca.blogspot.com.br/2014/02/análise-swot-forças-fraquezas.html> Acesso em 22 de setembro de 2015.

JUNIOR, Carlos Nogueira da Costa Junior. O Brasil a Internacionalização de Empresas: Visão geral por Carlos Nogueira da Costa Junior, Disponível em: <www.mundorama.net/2015/03/05/o-brasil-e-a-internacionalizacao-de-empresas-visao-geral-por-carlos-nogueira-da-costa-junior> Acesso em 20 de Setembro de 2015.

VARANDA, José André; TREMONTI, Danielle Soares; KULAIF Felipe Dib. Estratégia de Internacionalização: Análise de empresas brasileiras do setor alimentícios. Disponível em:<www.mackenzie.com.br/portal/dhtm/serv/index.php/jovenspesquisadores/article/viewfile/969/445> Acesso em 23 de agosto de 2015.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiros. Disponível:<www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf> Acesso em 23 de agosto de 2015.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewFile/3735/2176>> Acesso em: 11 de novembro de 2015.

LOPES, Gisele Silveira Coelho et al. A Inovação no processo de internacionalização: Um estudo de caso em uma indústria do setor químico do sul de Santa Catarina. Disponível em:<www.scielo.com.br/revista.ctai.senai.br/index.php.edicao01/article/view/429/340> Acesso em: 05 de junho de 2016.