
Direcionamentos a Oportunidades de Internacionalização



Realização:



INSTITUTO FEDERAL Campus
Rio Grande do Sul Erechim



Apoio:



O que é a Internacionalização?

A internacionalização é todo processo pelo qual uma empresa entra em um mercado estrangeiro, pode-se dizer ainda que se trata de uma estratégia que, antes de mais nada requer uma profunda análise da empresa, ou seja, sobre seu modelo atual e sobre o papel que quer exercer em um mercado global (FIA, 2020).

Ainda, para muitos casos pode-se considerar que o conceito de internacionalização de empresas envolve o atendimento de mercados externos via exportações; o estabelecimento de alianças estratégicas; e o investimento direto no exterior (SEBRAE, 2006), sendo que as estratégias a serem escolhidas pela empresa para internacionalizar, devem ser tomadas considerando muitos fatores, conforme elencamos abaixo.

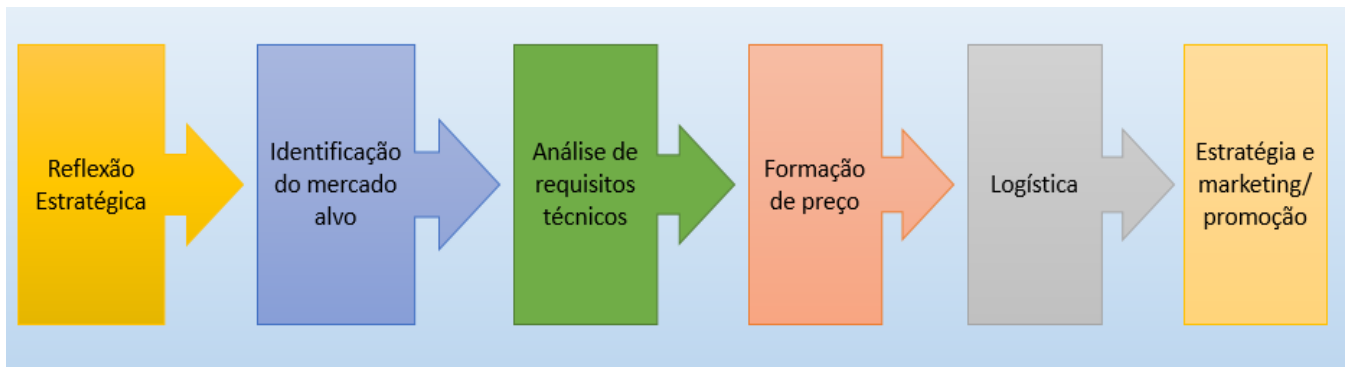
O que é preciso para internacionalizar?

Segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos -Apex Brasil (2021), a internacionalização exige que a empresa reflita sobre alguns pontos estratégicos, como, por exemplo:

- Seleção de mercado-alvo: a escolha do país para iniciar ou prosseguir no processo de internacionalização passa pela avaliação dos potenciais ganhos e riscos associados. É importante ter dados atualizados para tomar uma decisão.
- Estrutura organizacional internacional: a implantação de estruturas no exterior e a gestão da relação entre matriz e subsidiárias exigem desenvolvimento de níveis de autonomia adequados para reagir, adaptar e inovar em novos ambientes.
- Governança corporativa: atuar em ambientes de negócios mais competitivos demanda práticas de gestão transparentes para assegurar bom relacionamento com investidores, fornecedores e outros *stakeholders*.
- Gestão internacional de recursos humanos: o desafio envolve designações internacionais de executivos e desenvolvimento de gestores internacionais, assim como gestão de equipes multiculturais e em diferentes fusos horários.
- Gestão de riscos: necessidade de identificação, avaliação, monitoramento e resposta aos riscos inerentes a uma operação internacional e específicos ao negócio da empresa.
- Inovação constante: a inovação é uma exigência para competir no mercado global e está atrelada à adoção contínua de novas práticas, produtos e serviços.

Propõem-se portanto o seguinte fluxo para internacionalização abaixo:

Figura 1- Fluxo para internacionalização.



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Segundo Sr. Jordi Solé, parceiro deste projeto, sócio e diretor da How2Go Brasil, em apresentação no Webinar Mercados Internacionais: “[...] Alguns pontos que as empresas devem ter ciência antes de internacionalizar. Estamos realmente prontos para esta internacionalização? A empresa a nível interno tem um produto, tem um serviço desenvolvido e pronto para mercados internacionais? É algo que deve ser considerado. Outras coisas que devem ser consideradas, se possui-se capital para poder realizar isto (custos)? [...]”.

Ainda complementou, “[...] Tem outros fatores que devem ser avaliados e que são muito importantes, como da própria economia. Hoje em dia [...], a moeda, o real, está muito desvalorizado, então hoje, por exemplo, é o momento ideal para que empresas brasileiras possam ir em mercados internacionais por causa deste tipo de câmbio, então estes serviços, produtos, se temos que comprar em dólar, euro, para estas empresas que compram é muito mais atrativo a oferta brasileira, porque de alguma forma, com a desvalorização da moeda acaba saindo muito mais barato para países externos, e de forma geral, as empresas brasileiras são muito mais competitivas hoje em dia no mercado internacional [...]”.

Esta fala contribui com o proposto, ou seja, primeiramente, é preciso realizar uma **reflexão estratégica**, ou seja, a empresa deve olhar para si, se planejar, verificar se a internacionalização é mesmo o melhor caminho para a organização tomar no momento, deve-se avaliar a empresa, verificar o quanto se dispõem para investimento, quais os objetivos a curto, médio e longo prazo (ZILLI *et al.*, 2020).

Verificar se possui estrutura gerencial e capacidade mínima, ou seja, se pode ser considerada potencialmente dinâmica, caso possua problemas internos que demandam muito tempo produtivo, deve-se ter maior cuidado, devendo primeiramente, sanar estes problemas. É preciso ter claro que a internacionalização não é um processo em que todas as empresas devem se envolver. Essa opção deve ser considerada por empresas dinâmicas, que tenham clareza de suas vantagens competitivas: preço, qualidade, oferta de produto único, entre outros

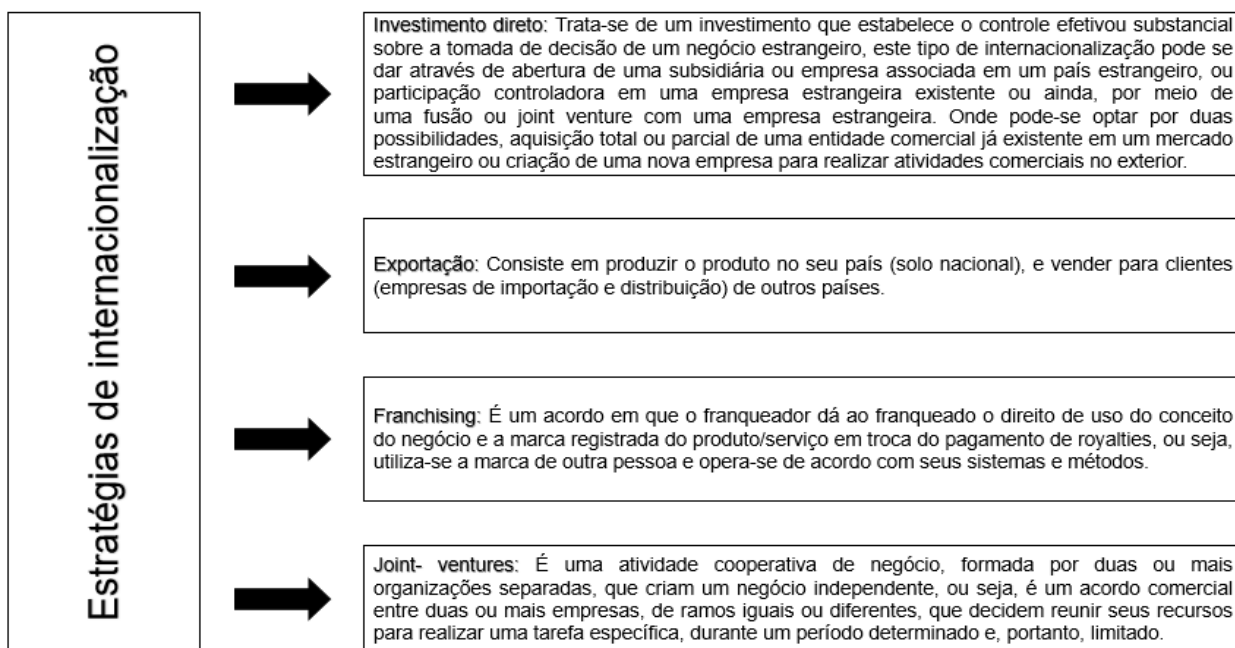
(SEBRAE, 2006). Em outras palavras, considerar que a preparação para a internacionalização deve se basear numa qualificação ampla e completa em relação a aspectos/áreas que envolvem esse processo, a fim de evitar que a internacionalização seja malsucedida. Portanto é importante ter dados atualizados (ApexBrasil, 2021).

Uma segunda etapa do processo de internacionalização, é a **identificação do mercado** para onde se pretende atuar/exportar, para tanto é recomendável realizar pesquisa de mercado, se inteirar sobre a cultura do país para o qual deseja exportar, verificar se este país oferece algum tipo de incentivo fiscal, quais as leis que podem ocasionar barreiras ao seu produto, se terá concorrentes para este produto, saber se o produto que pretende exportar tem mercado, estes são alguns questionamentos importantes a serem levantados e respondidos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021)

A conquista de mercado internacional está incorporada nas estratégias de investimento futuros de empresas que almejam a diversificação e para tornar-se uma empresa competitiva no mercado externo, portanto requer dos executivos um amplo estudo da viabilidade do negócio levando em consideração à complexidade dos aspectos culturais e socioeconômico da região em que a empresa quer atuar (BATISTA, 2012). Esta assertiva identificação de mercado alvo, traz mais segurança, devido as perspectivas mais claras e reconhecimento da concorrência (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

É preciso contar também com a implantação de estratégias de planejamento (Figura 2), os condicionantes financeiros e a identificação das múltiplas variáveis ambientais que aliadas a um planejamento de marketing não devem ser negligenciadas quando se pretende abrir novos caminhos no mercado. Com base numa proposta de crescimento, as empresas que buscam novos mercados podem utilizar programas de apoio de financiamento e investimento, como o oferecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que visa promover as exportações brasileiras com instrumentos financeiros de estímulos a pequenas, médias e grandes empresas que buscam inserção no mercado internacional (BATISTA, 2012).

Figura 2- Principais estratégias de internacionalização.



Fonte: Adaptado da Fundação Instituto de Administração-FIA, 2021.

Chega-se então a uma importante etapa, a análise dos **requisitos técnicos**, aqui deve-se considerar uma extensa gama, desde questões de impostos, registros licenças, até requisitos específicos para o tipo de produto/segmento a ser exportado, como a embalagem, armazenamento, entre outros. É importante ter conhecimento dos regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas; atenção à embalagem, etiquetagem e requisitos fitossanitários; e o cálculo acurado do preço de exportação (ZILLI *et al.*, 2020). Portanto pode-se considerar apoio de assessoria jurídica qualificada.

A seguir, deve-se elencar os fatores de **formação de preço**. É preciso considerar os fluxos de caixa como importante instrumento de coordenação dos processos necessários que incidirão sobre os cursos do negócio em curto, médio e longo prazo. Necessita-se, portanto de uma análise do planejamento financeiro que envolverá a atuação da empresa no novo mercado (BATISTA, 2012). É importante considerar aqui, todas as etapas do produto, todos os gastos envolvidos até a comercialização do mesmo.

A estratégia de preços deve ser definida cuidadosamente para que possa satisfazer a demanda em termos de custo/benefício e a empresa, gerando lucro. Uma das preocupações na formação do preço é a relação entre preço e qualidade. A determinação de preços para exportação pode sofrer influências externas como políticas governamentais, a exemplo dos impostos sobre a importação de produtos adotados por diversos países, a flutuação cambial e a extensão e poder de barganha dos canais de distribuição (COSTA, SILVA e LADEIRA, 2008).

Ainda, a formação de preço se dá com base nos custos de produção e distribuição. Portanto, sofrem influência do chamado “Custo Brasil”, o qual pode ser considerado como um dos gargalos à exportação e que este custo foge ao controle das empresas, a adoção da estratégia de competir com preços mais baixos torna-se bastante arriscada à manutenção das exportações (SEBRAE, 2006). Visando contornar este fator, considerando a concorrência como primordial, voltando-se a preços baixos, pode-se optar pela inserção através da penetração rápida nos mercados. Desta forma, pode-se também competir com os produtos asiáticos, que dominam muitos setores a nível mundial (COSTA, SILVA e LADEIRA, 2008).

A **logística** consiste na distribuição e disponibilização do produto no mercado. Portanto, deve-se definir a melhor forma de entrega do produto ao cliente e, ao mesmo tempo, uma forma que seja viável para a organização (COSTA, SILVA e LADEIRA, 2008).

A venda pode ser direta onde tem-se controle do canal de distribuição e maior acesso aos consumidores finais. No caso das vendas indiretas, o produtor se distancia do seu consumidor final, mas torna-se mais vantajosa quando não se tem conhecimento específico sobre o processo de exportação, ou quando não se possui contatos no exterior para a distribuição (COSTA, SILVA e LADEIRA, 2008).

Se no país onde irá atuar, considerar a contratação de mão de obra, é importante desenvolver políticas e procedimentos que cumpram os requisitos locais ao mesmo tempo em que estejam alinhados com as políticas gerais da empresa (BATISTA, 2012).

A **promoção** aliada a, busca a otimização de lucros por meio da adequação da produção e da **estratégia de marketing** oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e às preferências dos consumidores, recorrendo a pesquisas de mercado, campanhas publicitárias e atendimentos pós-vendas. Os aspectos culturais pesam quanto à proposta de marketing abordada, além de ser uma das formas de se analisar a extensão da influência sobre a cultura de determinada sociedade (MOURA *et al.*, 2018; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

Ainda, identificar o vínculo que o país de origem reflete na imagem da marca de seu produto e a importância de a empresa possuir uma marca global, são estratégias competitivas, que podem potencializar o programa de marketing, agregando valor ao produto e adicionando valor para os consumidores (MOURA *et al.*, 2018).

A realização de marketing internacional demanda mais tempo e maior análise devido às incertezas provenientes de um mercado que é totalmente novo e diferente do que já se conhece. As empresas precisam se adaptar à uma legislação diferente, clientes com um perfil insólito e ainda assim manter sua imagem no mercado internacional. No mundo dos negócios internacionais é importante se conhecer e compreender cultura como um motivador para a produção e a oferta de mercadorias e/ou serviços. O estudo das relações culturais entre países é fator relevante nesse processo que envolve mercados e clientes (MOURA *et al.*, 2018).

Estratégias para PME`s superarem de dificuldades na internacionalização

Considerando-se que as PME`s possuem limitações que dificultam a competição no mercado internacional com produtos globais, sugere-se para estas empresas buscas alternativas com **ganhos em escala**, através de maior foco nas suas ações de marketing, contornando as barreiras e os riscos impostos, criando vantagem competitiva para a organização. A ferramenta mais utilizada neste caso, seria o **marketing direto**, onde as estratégias devem ser tratadas de forma **diferenciada para cada mercado**, embasados pelas diferenças econômicas, socioculturais e geográficas existentes entre os países, seguido da participação em feiras comerciais (COSTA, SILVA e LADEIRA, 2008). Mas também podem ser adotados demais estratégias, considerando a globalização, pode-se utilizar da internet, investindo em mídias e redes sociais (SOARES, STEINHAUSER, NETO, 2017).

Supondo-se também que as pequenas e médias empresas, mesmo com apoio de diversas entidades setoriais no Brasil que qualificam para os processos de exportação e oportunidades em mercados externos, muitas vezes, encontram dificuldades em se preparar internamente para este avanço em busca destes novos clientes/mercados.

Um caminho viável a estas PME`s, pode ser a **formação de redes de cooperação** próprias, as quais podem ser denominadas como grupos de pequenos empresários que se unem buscando novas formas de expansão, fortalecimento/complementariedade de recursos e conhecimentos para seus negócios, são agentes de relevância estratégica na atual dinâmica competitiva, pois possibilitam a sinergia de esforços entre empresas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2016; REZAZADEH e NOBARI, 2018).

Ainda, considerando as vantagens competitivas que estas PME`s, poderão alcançar, certamente é um motivador para aderirem a uma rede de cooperação. Entre outras motivações pode-se citar: necessidades de capacitação, estratégias, sistemas, processos, compras em escala com preços mais acessíveis, inovação e co-criação de processos, acesso a novos clientes e fornecedores, que sozinhas não conseguiriam almejar (APPIO *et al.*, 2017; SJÖDIN, 2019; JORDÃO, 2019).

Prospecções de setores para internacionalização

Considerando-se as prospecções de internacionalização, com foco nas possibilidades para a região norte do Rio Grande do Sul, especificamente para a cidade de Erechim, levantam-se oportunidades de internacionalização aos setores, considerando-se que o setor industrial

destaca-se como um dos principais polos de desenvolvimento industrial do Norte do Estado, tendo empresas de micro, pequeno, médio e grande portes, atuando em diversos setores, tais como: metalmecânica, alimentos, agroindústria, eletromecânica, móveis, vestuário, calçados, entre outros,















Considerando ainda que, de acordo com dados do Ministério da Indústria, Comercio Exterior e Serviços - COMEXSTAT, (2021), a cidade de Erechim teve participação de 0,5% nas exportações do Rio Grande do Sul no período de janeiro a agosto de 2020, estando em 429º na posição do ranking de exportações do Brasil, para este mesmo período. Já no período de janeiro a março de 2021, a cidade de Erechim obteve participação de 0,9% das exportações do Rio Grande do Sul, almejando a 327º posição no ranking de exportações do Brasil.

E entre os países receptores destes produtos, destacam-se os Estados Unidos, Canadá e China sendo seguidos por França, Itália, Coreia do Sul, Peru, Paraguai, México e demais países da América Latina e alguns países da África (COMEXSTAT, 2021). Apresenta-se abaixo prospecções de acordo com setores (CIN-RS/ FIERGS, 2019).

Figura - Oportunidades aos setores conforme região mundial.



Legenda:

 Alimentos e bebidas;	 Borracha e suas obras;
 Couro, calçados e artigos de couro;	 Metalmecânico, metalúrgico, eletroeletrônico e automação;
 Vestuário e joias;	 Carrocerias e reboques,
 Móveis e madeira;	 Ônibus e autopeças;
 Cosméticos e saneantes;	 Tratores e equipamentos agrícolas;
 Farmacêutico;	 Fumo e produtos do fumo.
 Produtos para o setor da saúde;	
 Plástico e suas obras;	

Fonte: CIN-RS/ FIERGS, 2019.

Portanto, vê-se a **oportunidade de internacionalização para alguns setores do Rio Grande do Sul** e aos que encaixam-se nestes ramos de produtos. Através de amplo estudo o CIN-RS/FIERGS (2019), elenca os seguintes setores e seus respectivos mercados para promoção de internacionalização:

- América Latina: prospecção nos setores de alimentos e bebidas, ônibus e autopeças, metalmecânico, metalúrgico, eletroeletrônico e automação, borracha e suas obras, carrocerias e reboques, tratores e equipamentos agrícolas, móveis e madeira, fumo e produtos do fumo, vestuário e joias, cosméticos e saneantes, farmacêutico, plástico e suas obras, calçados e artigos de couro.

- América do Norte: prospecção nos setores de alimentos e bebidas, autopeças, metalmecânico, metalúrgico, eletroeletrônico e automação, borracha e suas obras, tratores e equipamentos agrícolas, móveis e madeira, vestuário e joias, cosméticos, farmacêutico, plástico e suas obras, calçados e artigos de couro.

- África: prospecção nos setores de carrocerias, reboques e saneantes.

- Oriente Médio: prospecção nos setores de móveis e madeira, ônibus, fumo e produtos do fumo.

- Europa: prospecção nos setores farmacêutico e de couro.

- Ásia-Pacífico: prospecção nos setores de autopeças, metalmecânico, metalúrgico, eletroeletrônico e automação, tratores e equipamentos agrícolas, madeira, alimentos e bebidas, vestuário e joias e farmacêutico.

Para **maiores detalhes sobre mercados e países**, a ApexBrasil apresenta dados sobre perfil sociopolítico, comércio exterior, economia, finanças, canais de distribuição, legislação, acesso a mercado, bem como recomendações a empresas brasileiras por meio do site: <http://www.investexportbrasil.gov.br/serie-como-exportar>

Para atualização sobre demandas de importação de produtos brasileiros, têm-se o site: <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/OportunidadesComerciais/Busca/frmBusca>

Referências

APPIO, F.P. et al. Collaborative network of firms: antecedents and state-of-the-art properties. **International Journal of Production Research**. v. 55, n. 7, p. 2121–2134, 2017.

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) (2021). Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/nossos-servicos/quero-exportar/>

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BATISTA, R. F. Internacionalização de empresas: uma revisão. **REAC**. n.1, v.1. p.42-52, 2012.

Centro Internacional de Negócio (CIN-RS/FIERGS-RS). Mapa estratégico da promoção comercial para a indústria gaúcha (2019). Disponível em: https://www.fiergs.org.br/sites/default/files/paragraphfiles/mapa_estrategico_rs.pdf.

COSTA, B; SILVA, B. R.; LADEIRA, R. **Estratégias de marketing internacional e produtos de vestuário *made in Bahia***. V SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=59>.

Fundação Instituto de Administração – FIA (2021). Disponível em: <https://fia.com.br/blog/internacionalizacao-de-empresas/>.

JORDÃO, R. V. D. **Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado apresentada à Universidade de Évora, Instituto de investigação e formação avançada, 2019.

Ministério da Indústria, Comercio Exterior e serviços-COMEXSTAT (2021). Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>.

Ministério da Economia (2021). Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/comercio-exterior-e-atuacao-internacional>.

MOURA, G. B. et.al. **Internacionalização, logística, arranjos de integração e cultura**. UNIVALI, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326381417_Internacionalizacao_Logistica_Arranjos_de_Integracao_e_Cultura_Colecao_Negocios_Mundiais.

REZAZADEH, A.; NOBARI, N. Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: a conceptual model and empirical investigation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 479–507, 2018.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas: oportunidades sugeridas pela experiência internacional, 2006. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/FFF1F117F3D42C9183257546007523BF/\\$File/NT0003DBDE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/FFF1F117F3D42C9183257546007523BF/$File/NT0003DBDE.pdf).

SOARES, T. D. L. A.M.; STEINHAUSER, V.; NETO, A. F. C. **Potencial exportador de pequenas empresas, uma revisão de literatura de negócios internacionais desde 1978**

até 2016. VIII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade- AdCont, 2017. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332684690_Potencial_Exportador_de_Pequenas_Empresas_uma_Revisao_de_Literatura_de_Negocios_Internacionais_desde_1978_ate_2016.

SJÖDIN, D. Knowledge processing and ecosystem co-creation for process innovation: Managing joint knowledge processing in process innovation projects. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 135–162, 2019.

ZILLI, J. C. et al. Estratégias, posicionamento e redes de apoio na internacionalização de empresas exportadoras do sul de Santa Catarina. **Desafio Online**, v.8, n.2, p. 378-401, 2020.