

AS ESTRATÉGIAS E O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE POLÍMEROS DO SUL DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO MULTICASO

Julio César Zilli¹
Marjorie Heinzen²
Adriana Carvalho Pinto Vieira³
Izabel Regina de Souza⁴

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Estratégia e Administração de Marketing.

RESUMO

As estratégias de internacionalização vêm ganhando destaque no contexto empresarial, uma vez que a atual fase de globalização, o aumento da concorrência, o ritmo para inovação e a abertura de novos mercados, estão impactando diretamente no desempenho das empresas em seu mercado de atuação. Diante do exposto, o estudo objetivou identificar as estratégias e o grau de internacionalização das empresas transformadoras de polímeros do Sul de Santa Catarina. A pesquisa caracterizou-se como descritiva quanto aos fins e bibliográfica e um estudo multicaso quanto aos meios de investigação. Para a coleta de dados utilizou-se a técnica qualitativa com análise de conteúdo, por meio de uma entrevista em profundidade com apoio de um roteiro semiestruturado. Verificou-se que a inserção internacional ocorreu por interesse do mercado externo aos produtos comercializados, não havendo nenhum planejamento estratégico, e que as empresas se encontram no grau inicial do processo de internacionalização, efetuando exportações de forma direta e indireta. As empresas ampliariam sua atuação no mercado internacional com um planejamento estratégico junto as suas exportações, a fim de conquistar novos mercados, uma vez que as mesmas dispõem de recursos e capacidades que as possibilitam serem competitivas e obterem ainda mais sucesso internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias. Grau de Internacionalização.

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização das empresas pode ser caracterizado pelas necessidades e oportunidades pertinentes a sua inserção no mercado internacional, sejam elas econômicas ou de mercado, bem como os recursos e capacidades que as mesmas dispõem para atuar neste ambiente.

¹ Mestrando em Desenvolvimento Socioeconômico PPGDS/UNESC e Professor do Curso de Administração e Comércio Exterior - UNESC. zilli42@hotmail.com

² Administradora - UNESC. marjorie_heinzen@hotmail.com

³ Professora Doutora no Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico PPGDS/UNESC. dricpvieira@unesc.net

⁴ Professora Mestre do Curso de Administração e Comércio Exterior - UNESC. izabel@unesc.net



A busca constante por novos mercados e o aumento da competitividade impulsionada pela globalização, vem impactando diretamente o desempenho das empresas em seu mercado de atuação. Sendo assim, as empresas devem estar cada vez mais aptas a reagir aos desafios e ameaças que lhes cercam, não se limitando apenas ao mercado interno, mas sim, buscando mercados alternativos (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Neste sentido, a internacionalização pode ser entendida como uma alternativa para o desenvolvimento das empresas, uma vez que estimula sua eficiência, devido às experiências e conhecimentos adquiridos em meio às negociações internacionais (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

No setor plástico brasileiro, a competitividade e o crescimento econômico impulsionaram as empresas transformadoras de polímeros inserirem-se no mercado externo, sendo que a internacionalização vem demonstrando grande importância para o setor. “Santa Catarina é o sexto exportador nacional de produtos plásticos e suas obras. Em 2012 exportamos US\$ 74,4 milhões, sendo 2% do total exportado pelo Brasil. O Sul do Estado concentra a maior fabricação de descartáveis e embalagens [...]” (FIESC, 2013).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo, identificar as estratégias e o grau de internacionalização das empresas transformadoras de polímeros do Sul de Santa Catarina.

Na estruturação do artigo buscou-se primeiramente o embasamento teórico referente ao processo, estratégias e o grau de internacionalização que as empresas podem alcançar junto ao mercado externo. Em seguida apresenta-se a metodologia utilizada no estudo, por conseguinte, a apresentação e discussão dos dados obtidos com a pesquisa, e por fim as considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca compreender o processo de inserção internacional por meio das oportunidades e desafios, abordando também as principais estratégias de internacionalização e por fim, destaca o grau de envolvimento com o mercado internacional.



2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização das empresas esta relacionada à sua participação ativa nos mercados externos de forma a ser o caminho natural para mantê-las competitivas. O fato de estarem cada vez mais presentes em mercados internacionais faz com que as empresas adotem certos critérios, dentre estes políticos e culturais aos dos países destino (NOSÉ JUNIOR, 2005).

São vários os motivos que levam as empresas desenvolverem seu processo de internacionalização, buscando uma série de vantagens em relação aos seus concorrentes, uma vez que a entrada no mercado externo faz com que essa atividade seja indispensável para seu crescimento, tanto em âmbito nacional quanto internacional (MINERVINI, 2001). Neste sentido, Morini, Simões e Dainez (2006, p.243) relacionam as principais razões que levam as empresas a buscar o mercado externo:

Maiores lucros, ampliação de mercado, novos produtos a serem ofertados, aumento de produção e da produtividade, melhor utilização da capacidade instalada, aprimoramento da qualidade, incorporação de tecnologia, redução dos custos de produção, novas ideias e crescimento empresarial.

Porém, a internacionalização não deve ser vista apenas como uma oportunidade ou uma saída desesperada com o objetivo de aumentar as vendas em um determinado período, mais sim, uma decisão madura e estratégica tomada pela empresa (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A internacionalização não é isenta de dificuldades, pelo contrário, o fato do mercado externo ser composto por países muito diversificados cujos idiomas, culturas, hábitos, vestuário, políticas e leis serem distintas umas das outras, seus consumidores são muito mais seletivos e exigentes, conseqüentemente o mercado torna-se muito mais amplo e certamente mais competitivo (LOPEZ; GAMA, 2005). Na concepção de Keedi (2008, p. 86), as dificuldades encontradas pelas empresas ao inserirem-se no mercado externo são:

O idioma, variação no grau de mobilidade dos fatores de produção, aumento dos custos logísticos relacionados a distancia entre os países e a disparidade entre as moedas uma vez que as divisas recebidas devem ser convertidas em moeda nacional.

Portanto, para que uma empresa tenha sucesso perante o cenário internacional é indispensável à formulação de um planejamento estratégico bem definido e estruturando, o qual permita a empresa analisar seus pontos fortes e



fracos bem como as ameaças e oportunidades dos mercados externos (LOPEZ; GAMA, 2005). Contudo, percebe-se que a internacionalização não é uma atividade fácil a qual exige investimentos contínuos e requer das organizações informação, conhecimento e acima de tudo mentalidade exportadora (DIAS, 2007; RODRIGUES, 2007).

Conforme o ganho de conhecimento e experiências adquiridas no mercado externo, a internacionalização pode proporcionar a empresa uma dimensão global (REBONO, 2007). Entretanto, para que as empresas tenham participação ativa e grande expansão nos mercados internacionais, as mesmas podem passar por diversos estágios tornando-se empresas: internacionais, multinacionais, globais ou transnacionais (REBOCHO, 2010).

As empresas tornam-se internacionais quando começam exportar para um ou dois países, sendo na maioria das vezes países vizinhos, cuja cultura, hábitos, costumes e idioma são similares ao seu mercado de atuação (CIGNACCO, 2009). Já as empresas multinacionais tem presença em vários mercados mundiais, isto é, comercializam seus produtos em vários países do mundo, porém a administração é centralizada na sua matriz, ou seja, no seu país de origem. A empresa torna-se global quando comercializa, fabrica ou tem presença internacional em quase todos os países do globo (NOSÉ JUNIOR, 2005). As empresas transnacionais se incluem na última fase do processo de internacionalização, sendo acima de tudo empresas integradas a nível mundial. A sua atuação é caracterizada pela ligação entre os recursos e os mercados globais, criando assim suas vantagens competitivas, pois estas reconhecem e analisam as semelhanças e diferenças adaptando uma visão global, ou seja, a empresa de âmbito transnacional pensa global e atua localmente, de acordo com as características de cada mercado-alvo (REBOCHO, 2010).

Neste contexto, verificar-se os diferentes tipos e processos de internacionalização que as empresas podem alcançar no decorrer de sua trajetória. Porém, existem empresas cujo este processo se manifesta de forma muito acelerada, sendo denominadas pelo termo inglês empresas *Born Global*. São caracterizadas como empresas que desde a sua fundação ou poucos anos após sua criação já estabelecem atividades no exterior (REBOCHO, 2010).



2.1.1 Estratégias de internacionalização

As estratégias de internacionalização são caracterizadas em dois grupos: as estratégias de entrada em mercados internacionais e as estratégias de *marketing mix* internacional (KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

As estratégias de *marketing mix* internacional, podem ser definidas pelas empresas após decidirem qual a estratégia de entrada a mesma irá adotar para atuar no mercado externo. Seu principal objetivo é atender de forma planejada as necessidades e desejos de determinado mercado, sendo que seus componentes são: produto, preço, ponto de distribuição e promoção. Este conjunto permite a criação de novas estratégias, as quais poderão ser adaptadas conforme as características e exigências de cada mercado (KUAZAQUI; LISBOA, 2009). “A estratégia deve levar em conta os objetivos a serem atingidos, mas fundamentalmente as condições gerais disponíveis na empresa e no meio ambiente em que ela esta inserida” (NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 95).

Existem diversas estratégias de internacionalização permitindo que as empresas adotem para entrada nos mercados internacionais, sejam por meio de exportação, contrato ou investimento direto (DIAS, 2007). A exportação caracteriza o modo mais fácil e comum utilizado pelas empresas para inserção no mercado externo, podendo ocorrer de forma direta, quando a exportação é realizada pela própria empresa, possibilitando que a mesma obtenha um grau de conhecimento em relação ao mercado. Já a forma indireta, é realizada por meio de intermediários localizados no próprio país do fabricante, sendo que a vantagem é que as empresas produtoras não se responsabilizam pelas atividades de exportação (RODRIGUES, 2007).

A entrada contratual é caracterizada pela associação não patrimonial, de longo prazo, trata-se de um acordo firmado entre uma empresa internacional e uma instituição em algum país estrangeiro (RODRIGUES, 2007). Este contrato firmado entre tais empresas implica na transferência de conhecimentos, habilidades e tecnologia, criando oportunidades e estratégias na capacitação da empresa para determinado destino. As relações contratuais incluem o licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint ventures* e as alianças estratégicas, de acordo com o Quadro 1.



Quadro 1 – Relação contratual.

RELAÇÃO CONTRATUAL	CARACTERÍSTICAS
LICENCIAMENTO	Refere-se a um acordo contratual pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e tecnologias ou explorar direitos de propriedade industrial como: marcas, patentes e modelos, mediante a um pagamento, conhecido como <i>royalty</i> (DIAS, 2007).
FRANCHISING	Neste tipo de acordo, o franqueador concede ao franqueado a marca, o sistema de gestão, as competências e serviços e os métodos de negociar, enquanto, o franqueado fornece o capital e o comprometimento relacionado à gestão do empreendimento (MELO, 2010).
CONTRATO DE PRODUÇÃO	É um tipo de contrato no qual uma empresa que não possui recursos suficientes ou não deseja estabelecer um acordo de produção completa, negocia apenas parte de sua fabricação (LIMA; CARVALHO, 2010).
JOINT VENTURE	Acordo estabelecido entre duas ou mais organizações de diferentes países com finalidade de produzir em conjunto os bens e serviços, bem como a partilha de riscos e capital para ambas as entidades (REBOCHO, 2010).
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	É um acordo entre empresas, caracterizado pelo conjunto de esforços e competências com um objetivo definido entre ambos os participantes, podendo ou não envolver a participação de capital (REBOCHO, 2010). Sua utilização consiste em função da facilidade de se obter experiência no mercado internacional, proporcionando menor risco de exposição em meio à atividade internacional da organização (MELO, 2010).

Fonte: Dias (2007); Lima e Carvalho (2010); Mello (2010) e Rebocho (2010).

O investimento direto refere-se à aplicação direta dos recursos financeiros no mercado destino, seja na compra de ativos ou mesmo na instalação de uma nova fábrica. Sendo assim, se exige um controle maior em função da operação, atendendo-se o aumento de riscos (KUAZAQUI; LISBOA, 2009). Entretanto, pode oferecer muitas vantagens para as empresas, tais como: economia de custos pelo fato da mão de obra e matéria prima ser mais barata, incentivos governamentais para os investimentos estrangeiros, fortalecimento da imagem no país em que esta instalada e o controle total de seus investimentos (SCHNEIDER, 2002). Os investimentos diretos são compostos por fusões e aquisições ou nova subsidiária, conforme destaca o Quadro 2.

Quadro 2 – Investimento direto.

INVESTIMENTO DIRETO	CARACTERÍSTICAS
FUSÃO OU AQUISIÇÃO	Consiste na compra de uma empresa já estabelecida no exterior, proporcionando um rápido ingresso no mercado externo e nos canais de distribuição, bem como a experiência na gestão e qualificação dos produtos, conhecimento do mercado e reputação marca, uma vez que a empresa já pertence ao exterior, porém, a má seleção da empresa-alvo pode trazer algumas desvantagens.



NOVA SUBSIDIÁRIA	Consiste na criação de uma filial no exterior, envolvendo a capacidade produtiva da empresa com intuito realizar negócios internacionais. Trata-se de um investimento complexo e elevado, porém, garante a empresa controle máximo sobre os ativos.
------------------	---

Fonte: Melo (2010).

Percebe-se que, quando o tipo de inserção resulta num alto grau de controle, conseqüentemente o comprometimento dos recursos e riscos se torna maior. Sendo assim, as empresas ao identificarem qual tipo de estratégia pretendem desenvolver para entrada nos mercados internacionais, as mesmas devem levar em consideração o tipo de realidade específica que estão inseridas (MELO, 2010).

2.1.2 Grau de internacionalização

Ao inserirem-se no mercado internacional, as empresas dispõem de um conjunto de estratégias, sendo que as decisões para este ingresso variam de acordo com a capacidade e recursos que as mesmas possuem frente às oportunidades encontradas no ambiente externo (PIPKIN, 2005).

A internacionalização pode ser interpretada como um processo incremental, visando dispor de diversos benefícios. Porém, apesar deste conceito os caminhos a serem percorridos no processo de internacionalização, muitas vezes se deparam com certos obstáculos e irregularidades, procedentes de algumas ameaças que não emergem de uma forma contínua ou controlada (KOVACS, MORAES, OLIVEIRA, 2007). Por outro lado, a internacionalização também pode acontecer de maneira pretendida, isto é, de forma planejada intencionalmente pela empresa (ZEN, 2012). Conforme o grau de internacionalização aumenta as empresas adquirem mais experiência e conseqüentemente tornam-se mais eficientes em relação ao mercado externo (FLORIANI, 2010).

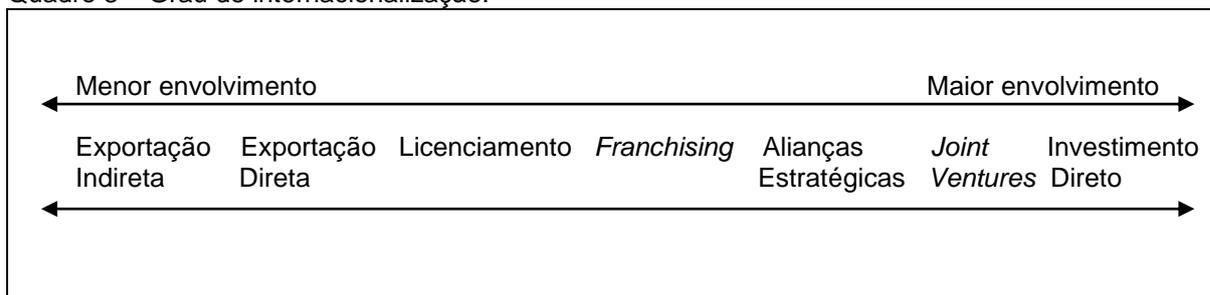
Normalmente, o mercado internacional apresenta maiores riscos em relação ao mercado doméstico, porém, os riscos assumidos pelas empresas poderão variar conforme a escolha estratégica de entrada no mercado externo. No investimento direto, por exemplo, os riscos são maiores que na exportação, sendo necessário maior comprometimento e desempenho da empresa, porém a lucratividade e aprendizagem são maiores (PIPKIN, 2005).

Com o passar do tempo às empresas alteram seus modos de entrada, utilizando-se de outras estratégias para atingir demais mercados internacionais,



proporcionando um controle maior perante suas operações. Sendo assim, conforme as experiências e os conhecimentos são adquiridos, as empresas evidentemente se evoluem em operações cujos riscos e controles se tornam maior (DIAS, 2007). O Quadro 3 parte das estratégias utilizadas pelas empresas para ingresso no mercado externo demonstradas anteriormente nos Quadro 1 e 2, destacando o grau e o nível contínuo de envolvimento que as empresas podem chegar por meio de suas operações internacionais.

Quadro 3 – Grau de internacionalização.



Fonte: Pipkin (2005, p. 71).

Diante do grau de internacionalização demonstrado no Quadro 3, observa-se em um extremo, um menor nível de envolvimento da empresa referente à sua inserção no mercado externo, caracterizados pelas exportações sejam de forma direta ou indireta. Este tipo de abordagem demonstra um menor interesse estratégico da empresa perante seu desenvolvimento em outros mercados, ou mesmo, por uma menor disposição para assumir os riscos (PIPKIN, 2005).

No decorrer do processo, encontram-se as estratégias de licenciamento, *franchising*, as alianças estratégicas e as *joint ventures*, introduzidas no estabelecimento de acordos colaborativos, os quais envolvem empresas nacionais e estrangeiras. O objetivo principal destes acordos é beneficiar ambas as empresas, sendo que, cada uma das empresas envolvidas, utilizara a estratégia que mais se adapta com suas condições, recursos e capacidades (PIPKIN 2005).

No final do processo de internacionalização, percebe-se um grau maior de envolvimento e comprometimento da empresa com o mercado externo, tornando-se necessário o conhecimento e utilização de demais estratégias para este envolvimento, e em consequência as mesmas estão expostas a riscos maiores. Este extremo é composto pela estratégia de investimento direto, o qual consiste na instalação de uma operação da empresa no mercado internacional, sendo que esta

operação pode ser: fabricação, montagem ou *marketing*, desde que esteja inserida em um território internacional (PIPKIN, 2005).

3 METODOLOGIA

A partir das orientações de Vergara (2010), quanto aos fins de investigação, o presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que descreve e identifica as estratégias e o grau de internacionalização das empresas transformadoras de polímeros do Sul de Santa Catarina. Quanto aos meios de investigação, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso, cuja abordagem empregada foi qualitativa com análise de conteúdo. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela tentativa de compreensão detalhada do pesquisador diante dos dados coletados dos entrevistados, onde, o pesquisador analisa tais dados, expondo suas opiniões em relação às situações apresentadas pelos entrevistados, com intuito de apresentar melhorias para solucionar o problema identificado na pesquisa (OLIVEIRA, 2002).

No que se refere à pesquisa de campo, a mesma pode ser observada no local onde acontecem os fatos, podendo ser identificada pelo pesquisador na forma de observação direta, levantamento ou estudo de caso (SANTOS, 2000). Deste modo, a pesquisa multicaso empregada neste estudo, teve por objetivo coletar dados e informações junto aos responsáveis pelo setor de exportação de três empresas transformadoras e exportadoras de produtos plásticos do Sul de Santa Catarina, localizadas em São Ludgero, Orleans e Urussanga. A amostra caracteriza-se como intencional (PATTON, 1990), pela participação de três das maiores fábricas de embalagens plásticas e produtos descartáveis do Sul de Santa Catarina e pela disponibilidade dos entrevistados em participar do estudo.

Para coleta de dados utilizou-se uma entrevista em profundidade (PINHEIRO, 2010), devidamente gravada, realizada *in loco* nas empresas em estudo com o apoio de um roteiro semiestruturado distribuído em quatro fases: histórico empresarial (mercado nacional), estratégias de ingresso no mercado internacional, posicionamento no mercado internacional, e por fim, as estratégias para permanência no mercado internacional. Para realização de uma boa coleta de dados é fundamental a utilização de alguns instrumentos tais como: entrevistas,



questionários e formulários. A definição do instrumento para coleta de dados esta vinculado aos objetivos que se pretende alcançar, bem como o que se quer de fato investigar (PINHEIRO, 2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor análise e identificação das estratégias e o grau de internacionalização, o Quadro 4 apresenta de forma sistematizada os resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 4 – Síntese dos resultados.

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
HISTÓRICO EMPRESARIAL		
Fundação: 1970 Cidade: São Ludgero (SC) Porte: grande Nº funcionários: 3200 Unidades fabris: onze (11) Capital: nacional - quatro sócios Gestão: familiar e profissionalizada Linha de produtos: embalagens e descartáveis.	Fundação: 1967 Cidade: Orleans (SC) Porte: grande Nº funcionários: 1007 Unidades fabris: três (3) Capital: nacional - um acionista Gestão: familiar e profissionalizada Linha de produtos: embalagens sacolas plásticas e descartáveis	Fundação: 1977 Cidade: Urussanga (SC) Porte: médio Nº funcionários: 200 Unidade fabril: uma (1) Capital: nacional - três sócios Gestão: familiar Linha de produtos: copos, pratos, potes e tampas (descartáveis).
INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL		
Modo de ingresso: importação Início das exportações: 2001 Meio: plataforma Produtos exportados: copos, bandejas e embalagens Importados: matéria prima, filmes laminados e maquinários. Exportam: Colômbia, Equador Venezuela, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Guatemala Importam: EUA, Colômbia, Espanha e Tailândia.	Modo de ingresso: importação Início das exportações: 2006 Meio: oportunidade Produtos exportados: sacolas plásticas, copos e potes Importados: matéria prima e maquinários. Exportam: Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile Importam: China, EUA e Índia	Modo de ingresso: importação Início das exportações: 2002 Meio: clientes externos Produtos exportados: copos, tampas, potes e pratos. Importados: matéria prima Exportam: Argentina e Paraguai Importam: EUA e Ásia
O POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL		



<p>Foco: mercado interno Tempo exportação: 10 anos Faturamento exportação: 2% Preços: não são competitivos Dificuldade: níveis de serviço Diferencial: qualidade e alta tecnologia Divulgação: próprios clientes, feiras, rodadas de negócio e <i>Export Plastic</i>.</p>	<p>Foco: mercado interno Tempo de exportação: 6 anos Faturamento exportação: 1 % Preços: competitivos e atrativos Dificuldade: idioma Diferencial: qualidade, exclusividade e assistência. Divulgação: feiras, rodadas de negócios, visitas aos clientes, representantes externos e parcerias.</p>	<p>Foco: mercado interno Tempo exportação: 10 anos Faturamento exportação: 0,5% Preços: pouco competitivos Dificuldade: cultura Diferencial: rápida produção e entrega Divulgação: próprios clientes externos, representantes nacionais.</p>
PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL		
<p>Estratégia: exportação Forma: direta Recursos: depto de comércio exterior, representantes externos e adaptação no produto. Projetos: analisar oportunidades no mercado externo.</p>	<p>Estratégia: exportação Forma: indireta Recursos: assessorias, representantes no mercado externo, parcerias e adaptação no produto. Projetos: tecnologia, mão de obra e representantes no exterior.</p>	<p>Estratégia: exportação Forma: indireta Recursos: <i>tradings</i>, representantes internos que atuam no exterior. Projetos: analisar oportunidades no mercado externo.</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na primeira etapa da pesquisa, destacando-se o histórico empresarial, percebe-se que as empresas A, B e C, atuam no mercado nacional a mais de 35 anos, como empresas transformadoras de polímeros, nos seguimentos de embalagens plásticas e produtos descartáveis, cujas linhas de produção, qualidade e preços diferenciam-se umas das outras. Ambas possuem o capital totalmente nacional, distribuídos entre sócios familiares, uma vez que a formação e administração ainda possuem característica familiar, porém, com profissionalização em alguns setores, sendo que os gestores são profissionais especializados nas áreas de atuação.

Apesar de possuírem algumas semelhanças, as empresas A, B e C situam-se em diferentes localidades, pertencentes às cidades de São Ludgero, Orleans e Urussanga na região Sul do estado de Santa Catarina, cujas estruturas também se diferenciam em grande e médio porte respectivamente.

A segunda etapa teve por objetivo, detectar quais as estratégias adotadas pelas empresas transformadoras de polímeros para entrada no mercado internacional. Identificou-se que o primeiro contato com o mercado externo, originou-se por meio das importações de matéria prima. Segundo Nosé Junior (2005), o processo de internacionalização de uma empresa é percebido a partir do momento que a mesma inicia suas atividades no mercado externo, sendo que a importação de



certo modo caracteriza este processo. Para Keedi (2008), a importação é tão essencial quanto à exportação, e de grande importância para economia mundial, possibilitando os consumidores optarem por produtos e serviços de qualidades e preços diferenciados.

Por volta de 2001 a 2006, as empresas iniciaram suas exportações, porém, de uma maneira não muito interessada, ou seja, a atividade exportadora foi caracterizada pelo interesse do mercado externo aos produtos comercializados pelas empresas, não havendo um planejamento estratégico para a inserção internacional. “[...] o comércio exterior acabou vindo ao nosso encontro, não fomos busca-lo, veio e a gente aproveitou a oportunidade para ingressar” (EMPRESA B). Este comportamento é reconhecido na literatura de Cignacco (2009), uma vez que neste tipo de exportação, a empresa não tem interesse no mercado externo, apenas atende aos pedidos recebidos dos clientes internacionais, sendo assim, não são desenvolvidas estratégias específicas para atuar neste mercado de âmbito internacional.

Em relação aos mercados de atuação, foi possível identificar que ambas as empresas normalmente comercializam seus produtos com os países da América Latina, devido à proximidade geográfica e a similaridade em relação à cultura, linguagem e costumes. Sob o ponto de vista de Cignacco (2009) este tipo de ação é notável nas primeiras exportações, quando as empresas buscam inserir-se em mercados que possuem semelhança com o seu mercado de atuação. Corroborando neste processo de inserção internacional gradual, Johanson e Vahlne (1977) apresentaram um modelo de internacionalização conhecido como a Escola de Uppsala, destacando que a empresa lança-se no mercado externo de forma gradual, desenvolvendo-se no mercado interno, respeitando os seus conhecimentos sobre os mercados e operações internacionais, afim de ter maior segurança em suas operações (HEMAIS, HILAL, 2002).

Quanto aos produtos exportados, estes são os mesmos oferecidos no mercado interno e as adequações referem-se apenas as embalagens onde são colocadas as mercadorias, bem como, os *sites* de algumas empresas, disponibilizando outros idiomas tais como inglês, espanhol e italiano. Na concepção de Lopez e Gama (2005), num bom processo de internacionalização, é fundamental que as empresas estejam preparadas para atender e adequar seus produtos



conforme as diferentes necessidades e exigências de seus clientes internacionais, propondo a criação de novos produtos.

Diante dos resultados expostos, percebe-se ainda que, dentre os principais parceiros comerciais na importação, destaca-se os Estados Unidos da América (EUA) como o principal exportador de matéria prima para as empresas transformadoras de polímeros da região Sul de Santa Catarina.

A terceira etapa da pesquisa direcionou-se para as estratégias utilizadas pelas empresas em seu posicionamento internacional. Desta forma, identificou-se que tais empresas possuem seu foco voltado para o mercado interno, caracterizando a exportação apenas como uma atividade realizada pelas mesmas, uma vez que diante de todo o faturamento anual, cerca de 2% são representados pelas exportações. “[...] a média nacional do setor de plástico varia em torno de 9% a 10%. É muito difícil encontrar no Brasil uma indústria de plástico que exporte mais de 10% de sua produção” (EMPRESA A).

Apesar das exportações demonstrarem pouca representatividade, foi possível identificar alguns benefícios tais como: lucros, ampliação de mercado, aumento na produtividade, incorporação de tecnologia e parcerias internacionais. “[...] a exportação de qualquer forma fortalece a empresa, o fato de a empresa chegar num lugar onde ninguém a conhecia e hoje ser reconhecida por outras empresas localizadas fora do país, já é um grande aproveitamento” (EMPRESA A). Por outro lado, mesmo as exportações proporcionando alguns benefícios, verificou-se que as empresas também enfrentam diversas dificuldades para atuar no mercado externo, dentre elas pode-se destacar:

“[...] baixo nível de serviços por parte da logística, sendo que, em algumas vezes a empresa acaba sendo prejudicada e penalizada devido aos atrasos no prazo de entrega da mercadoria e greves portuárias” (EMPRESA A). “[...] recorro a tradutor algumas vezes, nada que um pouquinho de paciência não resolva” (EMPRESA B). “[...] a dificuldade encontrada no mercado externo refere-se à oferta do produto devido ao preço, uma vez que existem diversos concorrentes, cada qual com seus preços, produtos e qualidades diferenciadas” (EMPRESA C).

Em seus estudos, Keedi (2008) destaca que as dificuldades enfrentadas pelas empresas para inserirem-se no mercado externo estão relacionadas ao idioma, variação dos fatores de produção, aumento dos custos logísticos devido à distância entre os países e a disparidade entre as moedas uma vez que as divisas recebidas devem ser convertidas em moeda nacional.



Relacionadas às estratégias de *marketing mix* internacional, definidas pelo produto, preço, ponto de distribuição e promoção, as quais têm por objetivo atender de forma planejada os desejos e as necessidades dos clientes (KUAZAQUI; LISBOA, 2009), buscou-se identificar quais destas estratégias são utilizadas pelas empresas em estudo, para sua diferenciação competitiva em relação aos concorrentes. Visando contemplar esta questão, identificou-se que as empresas A e B possuem produtos de qualidade e alta tecnologia aplicada durante a transformação do polímero em produto acabado, caracterizando o diferencial competitivo das mesmas perante seus concorrentes, porém, os seguimentos de produção são diferenciados. Quanto à empresa C, seu diferencial competitivo esta voltado para distribuição do produto, onde se tem rapidez na produção e entrega.

Percebeu-se que a comercialização e divulgação dos produtos esta ligada aos próprios clientes com os quais as empresas possuem relação comercial. É valido ressaltar que algumas empresas também participam de feiras, rodadas de negócios e programas ligados à divulgação da marca e produto, bem como visitas nas instalações dos clientes. Entretanto, notou-se que as negociações acontecem por meio de representantes sendo estes internos e externos.

Ainda neste contexto, buscou-se saber se a atuação das empresas no mercado internacional tornou a marca mais competitiva ou consolidada no mercado interno, sendo que ambas, admitem que a marca não se tornou competitiva, porém, as mesmas são reconhecidas como empresas exportadoras do setor plástico.

Finalizando-se a análise da pesquisa, a quarta etapa é composta pelas estratégias para permanência no mercado internacional, direcionadas a conhecer os planos futuros desenvolvidos pelas empresas para expansão nos mercados internacionais. A princípio, buscou-se identificar qual a atual estratégia utilizada pelas empresas no seu processo de internacionalização, sendo que de modo geral, identificou-se que todas as empresas efetuam exportações. Embora a exportação seja classificada como a forma mais simples de internacionalização, a mesma pode proporcionar para as empresas alternativas interessantes, uma vez que possibilita adquirirem conhecimento e experiência em meio ao mercado externo, sendo que os riscos e perdas financeiras podem ser minimizados (MELLO, 2010). Dentre as demais estratégias de internacionalização tais como licenciamentos, franquias, *joint ventures* e investimento direto, as exportações são caracterizadas pelo baixo



investimento, facilidade de ingresso e saída do mercado, bem como os elevados custos logísticos e pouco controle em meio às operações (DIAS, 2007; LIMA; CARVALHO, 2010; ZEN, 2012).

Logo, buscou-se identificar a forma de exportação e os recursos utilizados pelas referidas empresas, onde, identificou-se que apenas a empresa A realiza suas exportações de forma direta, por meio de um departamento de exportação implantado na mesma. As demais empresas B e C realizam suas exportações de maneira indireta, isto é, por intermédio de assessoria ou *tradings*, onde os trâmites e normas do comércio exterior são responsabilidades desses agentes. Para melhor entendimento deste processo, Lima e Carvalho (2010), definem as *tradings* como empresas intermediárias de atuação bastante abrangente, presente em vários mercados, dedicando-se a compra, venda, comercialização e financiamento dessas operações. Ainda, Osland, Taylor e Zou (2001) e Lima e Carvalho (2010) citam que as empresas também podem evoluir para comercialização direta no mercado internacional (empresa A), por meio de vendedores viajantes ou representantes, uma vez que a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios, atuando diretamente junto aos importadores e diversos mercados no exterior.

Por fim, buscaram-se identificar quais os projetos de expansão internacional que as empresas pretendem desenvolver, sendo que a elaboração dessas estratégias baseia-se nas capacidades e nos recursos que as mesmas dispõem. Diante da obtenção dos dados, as empresas em estudo não possuem nenhum planejamento específico para expandirem-se no mercado externo, apenas são analisadas e estudadas as oportunidades que surgem ao longo deste processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização de uma empresa é caracterizado, a partir do momento que a mesma, decide iniciar suas atividades em outro país. Essa decisão pode ser definida pela busca de novos mercados, ampliação e aumento de suas vendas, bem como o crescimento da concorrência gerado pela globalização.

Muitas empresas veem o mercado externo apenas como uma oportunidade, possibilitando-as fugir de certas crises enfrentadas no próprio mercado interno.



Porém, outras empresas percebem que a atuação nos mercados internacionais, mesmo obtendo algumas dificuldades, podem lhes proporcionar inúmeros benefícios, ampliando seus conhecimentos, gerando maiores lucros, novos produtos a serem ofertados, incorporação tecnológica e crescimento empresarial, isso se as mesmas desenvolverem um bom planejamento estratégico.

No entanto, para se obter sucesso no mercado internacional, é importante que as empresas avaliem sua capacidade exportada, estando aptas a atender as exigências e necessidades dos clientes internacionais, uma vez que, estes são mais seletivos e possuem diferentes características definidas pela linguagem, gostos, costumes e culturas.

As empresas ao optarem por uma estratégia de inserção no mercado internacional devem levar em consideração os seus objetivos, bem como as dimensões estratégicas relacionadas aos seus recursos e capacidades. No entanto, o fato de atuar em vários mercados amplia a capacidade de sobrevivência em meio às dificuldades impostas pelo ambiente altamente competitivo da atualidade.

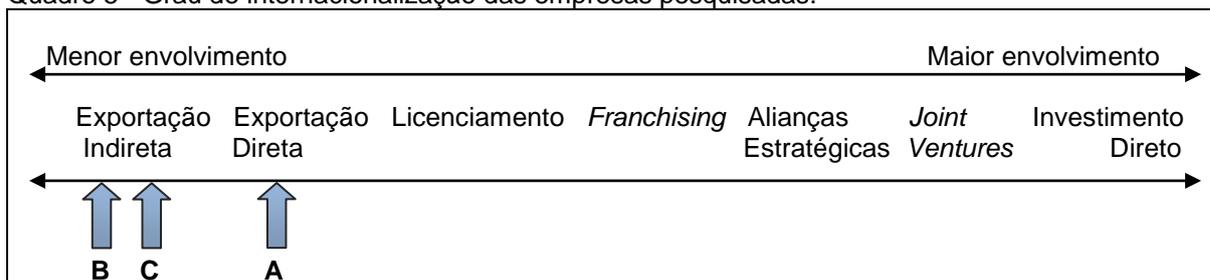
Crescentemente, estão sendo identificadas diversas estratégias de internacionalização, destacando-se as exportações, licenciamentos, franquias, *joint ventures* e investimentos diretos, as quais tem como base a avaliação dos recursos disponíveis pelas empresas e dos recursos que as mesmas deveram desenvolver na percepção do ambiente externo.

Apesar das similaridades é evidente que cada empresa possui seu próprio modelo de gestão, implicando na diferenciação das estratégias adotadas na inserção internacional. À medida que o grau de internacionalização das empresas aumenta, faz com que as mesmas adquiram maior experiência, tornando-as mais eficientes, porém, é necessário desenvolver outros recursos.

Contemplando esta pesquisa, apresenta-se o Quadro 5 demonstrando qual o nível de envolvimento às empresas transformadoras de polímeros da região Sul de Santa Catarina em estudo, representam em relação ao mercado internacional.



Quadro 5 - Grau de internacionalização das empresas pesquisadas.



Fonte: Adaptado de Pipkin (2005).

Conforme demonstradas no Quadro 4, as empresas em estudo classificam-se como empresas de menor envolvimento no mercado internacional, devido ao grau de internacionalização que ambas se apresentam. Conclui-se que as empresas B e C possuem o menor envolvimento no ambiente internacional, por meio de exportações indiretas. Destaca-se a empresa A que já consegue devido as suas experiências e conhecimentos adquiridos em seus 12 anos de permanência no mercado externo realizar suas negociações internacionais por meio de exportações diretas. Nenhuma das empresas realiza licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas, *joint ventures* ou investimento direto no exterior.

Contudo, pode-se dizer que o setor plástico na região Sul de Santa Catarina, é considerado um setor promissor, sendo que a internacionalização das empresas voltadas para este setor tende a crescer cada vez mais, ora por estratégia de crescimento ora por necessidade de se manter competitiva no mercado interno.

Por fim, é importante ressaltar as limitações deste estudo, uma vez que foi composto por uma pesquisa de campo envolvendo três empresas, não possuindo um panorama estatístico. Todavia, este estudo apresenta o relato de relevantes informações dos entrevistados contribuindo para a discussão e disseminação de todo o processo de inserção internacional e sua compreensão dentro de uma realidade regional e setorial.

Desta forma, sugerem-se pesquisas envolvendo um número maior de empresas do setor de transformação de polímeros em outras regiões do Brasil, possibilitando traçar um panorama nacional do processo de internacionalização das empresas inseridas neste setor e assim efetuar uma comparação com outros setores empresariais.



REFERÊNCIAS

ABIPLAST. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PLÁSTICA. **Os plásticos**. 2013. Disponível em: <<http://abiplast.org.br/site/os-plasticos>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 306 p.

DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira**. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing. Universidade do Porto, 2007. 188 p.

FIESC. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Produtos de Plástico**. Indústria plástica de SC. 2013. Disponível em:<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/produtos-de-plastico>. Acesso em. 10 jan. 2014.

FLORIANI, D.E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da pequena e média empresa brasileira**. 2010. 207 p. Tese de Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo 2010.

HEMAIS, C.; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica**. In: ROCHA, Ângela (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JOHANSON, B.; VAHLNE, J. The internacionalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, 1977.

KEDDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.174 p.

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

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. **Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China**. Seme coloque de IIFBA – Grenoble, 18 et 19 mai. 2009.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. **Globalização e internacionalização de empresas: a experiência do grupo Ouro fino agronegócio**. In: XIII SEME AD SEMINARIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. Anais...São Paulo: ISSN 2177-3866. Setembro 2010. p. 5-9.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comercio exterior competitivo**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 466 p.



MELO, G. T. de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas**: um estudo de caso na Weg S.A. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul. 2010. 135 p.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 394 p.

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. I. **Manual do comércio exterior**. São Paulo: Alínea, 2006. 323 p.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005. 323 p.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OSLAND, G. E; TAYLOR, C. R; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, Bingley, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PATTON, M.Q. Qualitative evaluation and research methods. 2nd ed. Newbury Park, CA: **Sage Publications**, 1990.

PINHEIRO, J. M. dos S. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010. 161 p.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 162 p.

REBOCHO, P. S. M. **A internacionalização das PME no período de 2008 / 2010**. Dissertação de Mestrado. Lisboa, dezembro, 2010. 113 p.

REBONO, M. **Introdução ao comércio internacional**. In: SEGRE, German (org). Manual prático de comércio exterior. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p.1- 42.

RODRIGUES, W. **Sistemática do Comércio Exterior**. In: DIAS, R.; RODRIGUES, W.(org). Comércio exterior: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, 2007, p.190 - 236.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 139 p.

SCHNEIDER, A. C. S. **O Processo de Internacionalização de Uma empresa do setor Moveleiro**. UFRS, Porto Alegre, 2002.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 277 p.

ZEN; A. C. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa da Valduga. Internext – **Revista Eletrônica de negócios**



