

CÉSAR HENRIQUE HORNOS WEDEMANN

**ANÁLISE E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
BRASILEIRA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2012**



2344125
TF-2012
W415a
H2012AS

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100012401

ACOMPANHA CD

FICHA CATALOGRÁFICA

Wedemann, César Henrique Hornos

**Análise e seleção de alternativas para a internacionalização
de uma empresa brasileira / C.H.H. Wedemann. – São Paulo,
2012.**

152 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Internacionalização de empresas 2. Modelos analíticos
3. Empresa nacional 4. Pequenas e médias empresas I. Univer-
sidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de En-
genharia de Produção II. t.**

CÉSAR HENRIQUE HORNOS WEDEMANN

**ANÁLISE E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
BRASILEIRA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador:
Prof. Dr. André Leme Fleury

**São Paulo
2012**

DEDICATÓRIA

Ao meu tio e grande engenheiro Romeu Hornos, pelo exemplo de vida e de profissionalismo
(in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela saúde, força, capacidade e conquistas obtidas ao longo dos meus anos de graduação na Escola Politécnica.

Agradeço grandemente a meu orientador, Prof. Dr. André Leme Fleury, que com tanto afinco e atenção conduziu este Trabalho de Formatura. Agradeço também ao Prof. Dr. Afonso Carlos Corrêa Fleury pelas contribuições e valiosos comentários ao longo do desenvolvimento.

Agradeço aos meus pais, Henrique e Marlise, pelo amor incondicional, incentivo, palavras de ânimo e por sempre acreditarem em mim. Os seus conselhos foram decisivos para que eu conseguisse chegar até aqui. Agradeço também aos meus irmãos, Víctor e Érick, pela enorme paciência, pelo estímulo e por estarem juntos comigo independentemente das circunstâncias.

Agradeço de forma especial ao meu querido tio Romeu e seu sócio Ary, que de forma tão espontânea abriram as portas de sua empresa e se colocaram à disposição para viabilizar a execução deste trabalho através das infindáveis reuniões, encontros, telefonemas e e-mails ao longo do ano. Por motivos que não podemos compreender, Romeu partiu mais cedo e não poderá ver o resultado final deste trabalho. Mas a ele o meu tributo e o meu muito obrigado por tornar possível a realização deste sonho.

Agradeço a todos os demais familiares pela união, por sempre me apoiarem e acreditarem em mim. Esse interesse, preocupação e atenção foram decisivos nos momentos de dificuldade e serviram como grande estímulo quando os objetivos pareciam inalcançáveis.

Sou grato também à Natalie pelas preciosas horas gastas durante a revisão deste trabalho. Seus comentários, sugestões e críticas foram fundamentais para elevar a qualidade do texto e melhorar a organização das ideias e conceitos aqui discutidos.

Agradeço aos meus colegas da Booz & Company (Brasil), onde estagiei durante o primeiro semestre de 2012. A competência, profissionalismo e amizade de vocês serviram de exemplo para mim e me incentivaram a não me contentar com o ótimo.

Agradeço aos meus colegas da *Rural Development Partners International* (China), onde estagiei durante o segundo semestre de 2012. A receptividade e sabedoria de vocês me ensinaram muitas coisas que certamente ficarão guardadas pelo resto de minha vida.

Agradeço aos meus amigos da POLI pela confiança, pelas risadas, pelas lembranças e por compartilharmos juntos sonhos para o futuro. Nossos bons momentos de faculdade ficarão guardados para sempre.

Agradeço também a todos os demais que contribuíram para a execução deste Trabalho de Formatura.

EPÍGRAFE

*"Ó mar salgado, quanto do teu sal
São lágrimas de Portugal!*

*Por te cruzarmos, quantas mães choraram,
Quantos filhos em vão rezaram!*

*Quantas noivas ficaram por casar
Para que fosses nosso, ó mar!
Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.*

*Quem quere passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu."*

Fernando Pessoa (1888 - 1935)

RESUMO

A economia global está se tornando cada dia mais interligada, reduzindo assim as barreiras que separam os países. Dessa forma, as empresas necessitam de menos recursos humanos e financeiros para se internacionalizarem, tornando essa uma alternativa atraente para a expansão dos seus mercados. No entanto, iniciar uma atuação internacional não é trivial e deve ser feita com cautela. Diversos são os autores que alertam para a necessidade do uso de ferramentas bem estruturadas para guiar o processo de internacionalização de forma estratégica. Entretanto, as ferramentas atuais são muitas vezes escassas e, quando acessíveis, contemplam mercados de atuação bastante específicos, o que torna complexa sua aplicação.

A Empresa X - uma companhia brasileira de automação de estacionamentos - reconheceu nos mercados internacionais uma oportunidade de expansão para os seus negócios. Entretanto, percebeu-se que existem grandes impasses e desafios em encontrar as formas adequadas de internacionalização. Assim, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma metodologia de análise e seleção de alternativas para a internacionalização dessa empresa. A partir da revisão da literatura, foi possível reconhecer aspectos comuns nas diferentes formas de análise do ambiente corporativo propostas por diversos autores nacionais e internacionais. Essa pesquisa culminou no desenvolvimento de uma metodologia específica para a Empresa X, desenvolvida em um processo interativo e ancorado na revisão bibliográfica e nas reuniões de trabalho com a diretoria da empresa.

Uma vez desenvolvida, a metodologia foi aplicada para analisar e classificar a relevância dos países considerados inicialmente atrativos pela Empresa X. Dessa forma, foi possível transformar as subjetivas percepções de mercado dos diretores em indicadores quantitativos claros e bem definidos. A análise de tais indicadores mapeou os principais riscos aos quais a organização estaria sujeita e os avaliou de acordo com o seu ponto de vista. Assim, definiu-se as formas de entrada mais adequadas para cada um dos mercados avaliados, oferecendo um plano de ação capaz de auxiliar a Empresa X a se internacionalizar. A metodologia se mostrou ainda bastante robusta, podendo ser objeto de validações e estudos complementares que permitam sua utilização nas demais PMEs brasileiras no futuro.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas. Modelos Analíticos. Empresa Nacional. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The global economy is becoming more interconnected every day, decreasing the barriers that separate countries. Therefore, companies need less human and financial resources to go abroad, which makes for an attractive alternative for them to expand their markets. However, moving to the international market is not trivial and should be done carefully. Many authors alert companies that it is necessary to use well structured tools in order to guide the internationalization process of the companies. Though, the current tools - when available - are oftentimes complex and focused on specifics branches of activity.

The Company X - a Brazilian medium-sized company focused on parking automation - recognized in foreigner markets an opportunity for expansion. However, the firm faced big challenges in defining the best ways to go abroad. Thereby, the present work aims to develop a methodology for the analysis and selection of the internationalization alternatives for the company. The literature review showed common aspects in different forms of analyzing the corporate environment discussed by many national and international authors. Through this research, a specific methodology for the Company X was developed based on an interactive process involving the literature review and the meetings with the board of directors of the company.

After the development process, the methodology was applied to analyze the countries considered interesting by the Company X. Then, the directors' market feelings were converted into clear and well defined indicators. Through those indicators, the major risks the company would face were assessed according to the company's point of view. Thereby, the entry market strategies were defined and an action plan capable of helping the Company X to go abroad was developed. During the development process it was also realized that the methodology is very robust. In this sense, it is possible to do additional studies and validations in order to generalize it for the further Brazilian small and medium enterprises in the future.

Key-words: Internationalization of Companies. Analytical Models. National Company. Small and Medium Enterprises

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sequência lógica do TF	22
Figura 2: Mapa da revisão bibliográfica	24
Figura 3: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no primeiro bloco da pesquisa	26
Figura 4: Crescimento em volume do comércio mundial de mercadorias e Produto Interno Bruto, 2005-2013 (% de variação anual).....	28
Figura 5: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no segundo bloco da pesquisa	30
Figura 6: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no terceiro bloco da pesquisa	33
Figura 7: Estágios no desenvolvimento de estratégias internacionais	34
Figura 8: Tipos de entrada em novos mercados em função do comprometimento de recursos em ativos internacionais	37
Figura 9: Escala de prioridade das empresas brasileiras em relação à forma de entrada em mercados internacionais	39
Figura 10: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no quarto bloco da pesquisa	43
Figura 11: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no quinto e último bloco da pesquisa	46
Figura 12: Três esferas que compõe o ambiente da empresa.....	49
Figura 13: Cinco aspectos ambientais estudados	50
Figura 14: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o primeiro.....	51
Figura 15: Tipos de Produtos oferecidos no mercado.....	52
Figura 16: Influências socioculturais no comportamento do consumidor internacional	53
Figura 17: Desdobramento dos aspectos socioculturais em oito subcategorias.....	54
Figura 18: Índices de percepção da corrupção	58
Figura 19: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o segundo	59
Figura 20: Desdobramento dos aspectos legais e políticos em sete subcategorias	61
Figura 21: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o terceiro	65
Figura 22: Tipos de setores da economia e suas principais características.....	65
Figura 23: Desdobramento dos aspectos econômicos em doze subcategorias.....	66
Figura 24: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o quarto	69
Figura 25: Desdobramento dos aspectos concorrenenciais em três subcategorias	70
Figura 26: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o quinto	73

Figura 27: Desdobramento dos aspectos tecnológicos em três subcategorias	74
Figura 28: Sete etapas da construção da metodologia a ser aplicada na Empresa X	80
Figura 29: Visão geral dos inputs e outputs da metodologia utilizada no Trabalho de Formatura	83
Figura 30: Detalhe da ferramenta desenvolvida no Trabalho de Formatura.....	85
Figura 31: Ilustração do questionário eletrônico com as possibilidades de resposta	103
Figura 32: Ferramenta preenchida com o índice de atratividade atualizado em tempo real.	104
Figura 33: Visualização parcial da última tela da ferramenta com a apresentação dos resultados	105
Figura 34: Representação da classificação dos riscos em função do nível de atratividade de cada aspecto.....	107
Figura 35: Participação de mercado das principais empresas de automação de estacionamento no Brasil.....	109
Figura 36: Comparação dos tipos de entrada no mercado discutidos por Oliveira Jr. (2010) e pela Empresa X.....	113
Figura 37: Grupo de países considerados interessantes pela Empresa X para serem analisados durante o estudo de internacionalização	114
Figura 38: Resultado da análise ambiental argentina apresentado em gráfico radar	119
Figura 39: Resultado da análise ambiental boliviana apresentado em gráfico radar	121
Figura 40: Resultado da análise ambiental chilena apresentado em gráfico radar.....	122
Figura 41: Resultado da análise ambiental colombiana apresentado em gráfico radar	124
Figura 42: Resultado da análise ambiental equatoriana apresentado em gráfico radar	125
Figura 43: Resultado da análise ambiental paraguaia apresentado em gráfico radar.....	127
Figura 44: Resultado da análise ambiental peruana apresentado em gráfico radar	128
Figura 45: Resultado da análise ambiental uruguaia apresentado em gráfico radar	130
Figura 46: Resultado da análise ambiental venezuelana apresentado em gráfico radar	131
Figura 47: Classificação dos países analisados em função do risco e retorno	133
Figura 48: Plano de ação para os países analisados em função do risco e retorno	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados gerais das PMEs brasileiras.....	41
Tabela 2: Desdobramento dos cinco aspectos em diferentes subcategorias.....	77
Tabela 3: Questionário contendo as 75 afirmações a serem utilizadas pelo tomador de decisão para mapear os principais riscos envolvidos no processo de internacionalização	86
Tabela 4: Classificação de risco e ação recomendada em função do índice de atratividade.	106
Tabela 5: Indicadores de crescimento da Empresa X entre os anos 2009-2011	110
Tabela 6: Resultados da análise ambiental realizada pelos diretores da Empresa X em função dos aspectos ambientais.....	115
Tabela 7: Resultados consolidados da análise ambiental realizada pelos diretores da Empresa X	117
Tabela 8: Classificação do faturamento esperado em função do valor presente.....	118
Tabela 9: Previsões de faturamento para o triênio 2013-2015 trazidas a valor presente e classificadas de acordo com a Tabela 8.....	118
Tabela 10: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Argentina	120
Tabela 11: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Bolívia	121
Tabela 12: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Chile ...	123
Tabela 13: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Colômbia	124
Tabela 14: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Equador	126
Tabela 15: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Paraguai	127
Tabela 16: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Peru.....	129
Tabela 17: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Uruguai	130
Tabela 18: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Venezuela	132
Tabela 19: Tabela de pontuação para cada uma das combinações de classificação possível	134

Tabela 20: Ordenamento dos países analisados em função dos riscos e faturamento previstos	134
Tabela 21: Indicadores auxiliares para avaliação dos aspectos econômicos.....	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenadoria de Ensino Superior
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPC	Índice de preços ao consumidor
IPP	Índice de preços ao produtor
MNE	<i>Multinational Enterprise</i> (Empresa Multinacional)
ONG	Organização Não Governamental
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e média empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sobeet	Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	Introdução	17
1.1	Contexto.....	17
1.2	Problema.....	19
1.3	Objetivo	20
1.4	Justificativa do Trabalho	21
1.5	Estrutura do Trabalho	22
2	Revisão da Literatura.....	24
2.1	Importância do tema	25
2.2	Conceito de Internacionalização.....	30
2.3	<i>Modus operandi</i>	32
2.3.1	Estratégias de Internacionalização	33
2.3.2	Formas de entrada em mercados internacionais.....	36
2.3.3	Atores	40
2.4	Pequenas e Médias Empresas brasileiras.....	42
2.5	Análise Ambiental	46
2.5.1	Aspectos Socioculturais	51
2.5.2	Aspectos Legais e Políticos.....	59
2.5.3	Aspectos Econômicos	64
2.5.4	Aspectos Concorrenciais	68
2.5.5	Aspectos Tecnológicos.....	72

2.6 Síntese da revisão bibliográfica	76
3 Desenvolvimento da Metodologia.....	78
3.1 Processo de desenvolvimento da Metodologia.....	78
3.2 Metodologia desenvolvida.....	83
3.3 Questionário.....	85
3.4 Ferramenta eletrônica	102
4 Estudo de Caso.....	108
4.1 A empresa.....	108
4.1.1 Breve Histórico	108
4.1.2 Crescimento e Perspectivas.....	110
4.2 Visões para a Internacionalização	110
5 Análise dos Resultados Obtidos.....	115
5.1 Aplicação da metodologia	115
5.1.1 Argentina.....	119
5.1.2 Bolívia.....	120
5.1.3 Chile	122
5.1.4 Colômbia	123
5.1.5 Equador	125
5.1.6 Paraguai.....	126

5.1.7	Peru	128
5.1.8	Uruguai.....	129
5.1.9	Venezuela.....	131
5.2	Plano de ação	132
5.3	Validação final e próximos passos	136
6	Conclusão	138
7	Bibliografia.....	141
Apêndice A - Indicadores para auxiliar a avaliação dos aspectos econômicos ...		152

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo define o Trabalho de Formatura (TF), apresenta o contexto do estudo realizado, identifica o problema a ser resolvido e os objetivos da solução proposta, discute a sua justificativa e apresenta sua estrutura, incluindo breve explicação de cada um dos capítulos.

1.1 CONTEXTO

O conceito de globalização pode ser entendido considerando distintos pontos de vista. De acordo com Fleury e Fleury (2011), a globalização é o processo onde interconexões e interdependências em diferentes campos das atividades humanas aumentam gradualmente. Atualmente, a Internet é o melhor exemplo ao conectar cada vez mais pessoas, empresas, entidades e objetos ao redor do planeta. No entanto, para entender o conceito original, é importante reconstruir alguns processos históricos que contribuem e apontam para outras perspectivas e entendimento sobre o tema.

Para Fleury e Fleury (2011), o Brasil esteve envolvido com questões relacionadas à globalização desde o início de sua história. Tendo sido descoberto como resultado das expedições portuguesas - consideradas como os primórdios da globalização -, o país tem participado desde então do processo de internacionalização recebendo recursos de países estrangeiros, fenômeno esse conhecido como a internacionalização da economia brasileira no sentido de fora para dentro (OLIVEIRA JR., 2010). Mesmo cinco séculos após o descobrimento do país, é possível perceber que a necessidade de investimento estrangeiro ainda permanece alta, o que aumentou a dependência brasileira de tecnologia, *know-how* e capital estrangeiros (FLEURY; FLEURY, 2011).

Dessa forma, empresas genuinamente brasileiras passaram a enfrentar concorrência interna mais acirrada com o início da atuação de empresas multinacionais estrangeiras no mercado nacional. Fleury e Fleury (2011) discutem que especialmente no início da década de 90 diversos subsídios para empresas nacionais foram cortados e barreiras de entrada para companhias estrangeiras reduzidas, abrindo assim o mercado doméstico para a competição internacional. Apesar de diversas empresas brasileiras terem sido vendidas para multinacionais estrangeiras, um outro grupo de empresas reagiu por meio de melhorias nas

suas competências. Tendo sido forçadas a competirem com atores globais relevantes, essas firmas adotaram como principal alvo atingir os níveis de qualidade e produtividade do mercado internacional. Assim, essas empresas passaram a performar com níveis de excelência internacionais, estando aptas a iniciar a expansão das suas operações para outros países. Dentre essas empresas, vale citar alguns exemplos como a Companhia Vale do Rio Doce, Petrobrás, JBS-Friboi, Gerdau, Braskem, Ambev, Tigre e WEG, dentre outras (FLEURY e FLEURY, 2011).

Em paralelo ao aumento de competitividade no cenário nacional, os recentes desenvolvimentos tecnológicos e os consequentes avanços das telecomunicações e da Internet têm reduzido as barreiras entre países. Segundo Almeida *et al.* (2007), tais evoluções têm democratizado o acesso a informações, permitindo não apenas que as empresas tenham acesso a mercados externos como também criando a possibilidade de gerir as operações remotamente. Dessa forma, o planejamento de estratégias de internacionalização para PMEs brasileiras torna-se mais factível, viabilizando cada vez mais a atuação em mercados internacionais de formas mais complexas do que apenas por meio de exportações (ALMEIDA *et al.*, 2007).

Nesse contexto, o presente trabalho irá estudar o caso da Empresa X, uma firma brasileira de médio porte, não cotada em bolsa e que tem como principal atividade a comercialização de produtos e serviços voltados para a automação de estacionamentos. Baseada na cidade de São Paulo e empregando atualmente 95 funcionários, a Empresa X tem como objetivo manter sua taxa de crescimento de 20% ao ano para o triênio 2013-2015. Para atingir essa meta, sua diretoria entendeu que a abertura de operações em novos mercados na América do Sul seria a forma mais interessante de atingir esse objetivo. Fatores como proximidade física e a criação do bloco MERCOSUL fizeram com que a empresa se concentrasse nesse continente, focando mais especificamente na análise dos nove países considerados interessantes pelos diretores (a saber, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela). Desde meados de 2011, a diretoria tem feito uma série de viagens e contatos para mapear esses países e compreender melhor a realidade de cada um deles. A partir dessas viagens, os diretores elencaram quatro dos nove países como sendo prioritários (a saber, Argentina, Colômbia, Equador e Peru), onde a atenção deveria ser maior graças ao entendimento de que ali haveriam as melhores oportunidades de negócios.

1.2 PROBLEMA

Os diretores visitaram os nove países anteriormente mencionados e por meio de reuniões com potenciais clientes, fornecedores e parceiros de negócios passaram a compreender melhor a realidade de cada uma das nações visitadas. Entretanto, a diretoria não se apoiou em nenhuma metodologia específica para guiar a prospecção de novos mercados. Dessa forma, toda a coleta de dados foi feita intuitivamente pelos diretores, que não contavam com nenhum apoio formal no sentido de guiar as informações a serem coletadas e registradas.

No início de 2012 a diretoria passou a se reunir para discutir as visitas *in loco* e entender a melhor forma de atuação nos mercados que estavam prospectando. No entanto, os dois diretores da empresa reconheceram nessa etapa um grande desafio, ao perceberem que não sabiam como se internacionalizar. Esse diagnóstico foi obtido a partir dos seguintes sintomas:

1. Complexidade na compreensão da realidade dos países: apesar de terem realizado diversas visitas aos países, os diretores perceberam que a compreensão das diferentes realidades era extremamente complexa. Diferentes estruturas socioculturais, sistemas políticos e posicionamento de concorrentes dificultaram o entendimento pleno de cada uma das nações visitadas, gerando insegurança na tomada de decisão;
2. Dificuldade em identificar os aspectos relevantes a serem analisados: a compreensão da realidade dos países tornou-se complexa porque não havia um guia capaz de orientar os diretores em relação a quais aspectos considerar e quais relevanr. A diretoria não possuía um direcionador que orientasse quais análises deveriam ser feitas e quais dados deveriam ser obtidos, estando restrita às percepções de mercado dos diretores;
3. Barreiras na comunicação: a indefinição dos aspectos relevantes a serem analisados e a ausência de uma metodologia que guiasse o processo gerou uma barreira na comunicação entre os diretores. Isso porque a complexidade na comparação dos países fez com que aspectos subjetivos fossem utilizados para avaliá-los. Assim, não havia uma padronização para termos usados na avaliação, como "bom", "perigoso", "interessante", etc., gerando um problema no entendimento dos diferentes pontos de vista.

A Empresa X no entanto estava segura de que seria por meio da internacionalização que poderia atingir sua meta de crescimento para os próximos três anos. Assim, o autor do presente trabalho e a diretoria da empresa entenderam que o problema da companhia era a falta de conhecimento em relação a como partir para o mercado externo.

1.3 OBJETIVO

Considerando os problemas apresentados no tópico anterior, o presente trabalho tem como objetivo geral **desenvolver uma metodologia para a análise e seleção de alternativas para a internacionalização da Empresa X**, o que foi feito por meio das etapas discutidas a seguir:

1. Revisão de literatura sobre o estado da arte em internacionalização: a revisão de literatura teve como objetivo compreender os principais pontos relacionados à internacionalização sob o ponto de vista dos principais teóricos nacionais e internacionais. A compreensão acerca do processo de internacionalização de empresas (por que é importante, o que é e como fazer) foi melhor entendida por meio da revisão bibliográfica, que alavancou o conhecimento disponível sobre o tema para a Empresa X;
2. Estruturação do conhecimento em categorias afins: na revisão bibliográfica foram identificadas as temáticas comuns aos diversos autores pesquisados. Esses temas semelhantes foram reunidos em categorias afins, com o objetivo de reconhecer a relevância de cada uma. Isso possibilitou concentrar o estudo naquelas abordagens que possuem mais impacto;
3. Elaboração do questionário: o questionário teve como objetivos desdobrar as categorias afins em afirmações alinhadas com a realidade da Empresa X, permitindo que a análise dos países seja feita sob diferentes aspectos e estruturar a comunicação e a comparação entre países, viabilizando a tomada de decisão. O questionário foi construído em um processo interativo com a Empresa X, fazendo com que fosse possível para a diretoria realizar as avaliações ancoradas na literatura e, ao mesmo tempo, com um material personalizado para a realidade da empresa;

4. Aplicação da metodologia: as avaliações feitas nos nove países pela metodologia permitiu que se compreendesse o ambiente corporativo de cada um deles. Os índices de atratividade gerados pela ferramenta permitiram a posterior comparação entre os diferentes mercados analisados, classificando e ordenando os países em função dos resultados obtidos. Assim, foi definido um plano de ação para os nove países estudados por meio da definição das formas de entrada em cada um. Com isso, a empresa tomou conhecimento de como se internacionalizar, resolvendo assim o problema identificado.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A metodologia a ser desenvolvida neste trabalho trará grande valor para a Empresa X. Como discutido anteriormente, a empresa já estava iniciando o seu processo de internacionalização, todavia, não sabia como fazê-lo. A falta de uma estrutura capaz de organizar o conhecimento adquirido pelas pesquisas e visitas realizadas fazia com que a plena compreensão dos países analisados e a respectiva comunicação entre os diretores fosse complexa. Nesse sentido, o presente trabalho desenvolverá em conjunto com a Empresa X uma metodologia específica, capaz de auxiliar o processo de estudo de novos mercados e de definição do plano de ação. A partir da sua aplicação, os três sintomas que originaram a definição do problema serão endereçados, auxiliando assim a empresa no seu processo de internacionalização. A metodologia permitirá ainda que a diretoria da empresa tome a decisão estratégica amparada em indicadores sólidos, que serão fundamentais não apenas para obter a decisão mais racional do ponto de vista financeiro, mas que traga também um melhor posicionamento para a Empresa X nos novos mercados em que a mesma deseja atuar. Dessa forma, espera-se atingir o índice de crescimento de 20% ao ano para o triênio 2013-2015, garantindo assim o cumprimento de metas da companhia.

O autor do trabalho também será beneficiado pela execução do mesmo. Por possuir grande interesse no tema "Internacionalização", o autor buscou oportunidades durante a sua graduação que levaram-no a estagiar em três continentes - América do Sul, Europa e Ásia. Essa experiência em diferentes cenários e empresas distintas foi fundamental para ampliar o seu entendimento de mundo, obter um ponto de vista diferenciado do Brasil e compreender como aspectos que por vezes possam parecer irrelevantes no ambiente corporativo (por

exemplo, socioculturais) podem influenciar significativamente nas tomadas de decisão. Além disso, o autor enxerga no Brasil oportunidades interessantes e entende que, como brasileiro formado por uma universidade pública, deve contribuir com o desenvolvimento do país. Dessa forma, o presente trabalho contribui também para desafiar o autor a pensar as relações corporativas internacionais a partir da visão de uma empresa brasileira. Após ter estagiado apenas em empresas estrangeiras, pensar o processo de internacionalização a partir da realidade de uma empresa nacional de médio porte foi um desafio que graças ao Trabalho de Formatura pôde ser encarado e solucionado, trazendo novos e importantes elementos para a bagagem de conhecimentos do autor.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, conforme ilustra a Figura 1 a seguir.



Figura 1: Sequência lógica do TF

Fonte: Elaborado pelo autor

A Introdução trouxe uma breve explicação do que é o Trabalho de Formatura, bem como o contexto no qual esse será desenvolvido e qual objetivo a ser atingido.

Na sequência, a Revisão da Literatura é dividida em cinco blocos que guiam a construção da metodologia com base nos principais teóricos nacionais e internacionais. Assim, são estudados conceitos e ideias relacionados I) à internacionalização, II) às pequenas e médias empresas brasileiras e III) à análise ambiental.

Durante o Desenvolvimento da Metodologia, são resgatados os pontos principais da revisão bibliográfica e aplicados à realidade específica da Empresa X, procurando ser sempre bastante genérico e abrangente. O processo interativo de construção da metodologia é

apresentado, bem como suas restrições e limitações, evoluindo para o desenvolvimento do questionário a ser aplicado na Empresa X.

Uma vez finalizada a construção da metodologia, o Estudo de Caso acompanha a aplicação da metodologia na Empresa X, apresentando a firma mais detalhadamente.

Na Análise dos Resultados Obtidos, as respostas são avaliadas, classificadas e comparadas umas com as outras, surgindo nesse momento o plano de ação englobando cada um dos países analisados.

Finalmente, a Conclusão traz novamente e de forma resumida as principais ideias e conceitos explorados ao longo do trabalho, destacando as principais contribuições para os diferentes interessados e também para a sociedade como um todo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta os principais conceitos estudados ao longo do processo de revisão de literatura no que diz respeito à internacionalização de empresas e será apresentado conforme a lógica ilustrada na Figura 2.

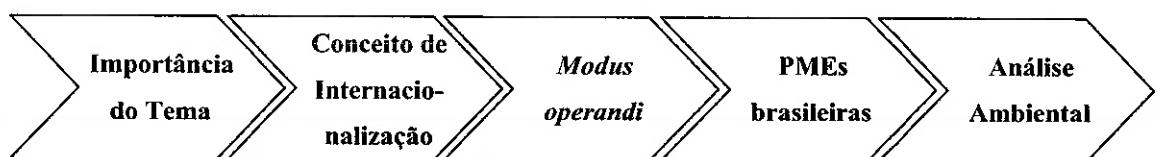


Figura 2: Mapa da revisão bibliográfica

Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura apresentada foi adaptada a partir do livro "Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos" (ALMEIDA *et al.*, 2007), foi escolhida por percorrer logicamente os principais pontos necessários para a elaboração de uma metodologia capaz de guiar o processo de internacionalização na Empresa X. Por meio dessa estrutura, é possível entender por que a internacionalização de empresas é importante, o que o termo significa e como fazê-lo. Na sequência, a estrutura guia a revisão bibliográfica para entender as PMEs brasileiras - categoria à qual a Empresa X faz parte - e finaliza por meio da pesquisa em relação a como fazer análise ambiental para PMEs que desejem se internacionalizar. A seguir são detalhados os principais conceitos e ideias que serão explorados em cada um dos blocos e o porquê da estrutura ser construída dessa maneira:

1. Importância do Tema: o primeiro bloco responde por que é relevante discutir internacionalização de empresas nos dias de hoje. Iniciar a revisão bibliográfica com esse detalhamento permite comprovar a relevância do tema, o que é feito através de argumentos, números e fatos apresentados ao longo do texto. O reconhecimento da importância do tema feito nesse momento legitima o restante do trabalho, garantindo assim que a pesquisa está sendo feita em uma área de alta importância;

2. Conceito de Internacionalização: uma vez corroborado que o tema é relevante para as empresas e, portanto, a pesquisa é relevante, o segundo bloco explica o que é a internacionalização. Foram identificadas algumas variações do termo e por esse motivo é importante esclarecer o significado adotado no trabalho para evitar ambiguidades ou mal-entendidos;
3. Modus operandi: enquanto o primeiro bloco preocupa-se com o "por que" e o segundo com o "o que é", o terceiro bloco concentra-se em "como" fazer o processo de internacionalização. Assim, são discutidas neste momento algumas estratégias de internacionalização, as formas de entrada em mercados internacionais e quem são os principais atores nesse processo. Essas discussões são fundamentais para a obtenção dos resultados finais, uma vez que é nesse momento que é verificada a estratégia adotada pela Empresa X e identificadas as formas de entrada possíveis de serem utilizadas;
4. PMEs brasileiras: uma vez finalizado o estudo sobre o processo de internacionalização, o quarto bloco propõe-se a estudar a categoria de empresas a qual a Empresa X pertence. São detalhados o contexto das PMEs brasileiras, suas características e contribuições para a economia. Dessa forma, é possível identificar características comuns à Empresa X, reconhecendo vantagens e desvantagens em função de seu porte e, consequentemente, direcionando o estudo do processo de internacionalização em função do perfil da empresa;
5. Análise Ambiental: o quinto e último bloco une o estudo da internacionalização de empresas com o contexto das PMEs brasileiras para guiar a pesquisa relacionada à análise ambiental. É a partir dessa etapa da revisão bibliográfica que serão identificados os aspectos ambientais mais relevantes bem como suas subcategorias.

2.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA

A revisão bibliográfica tem início com o estudo e compreensão do tema "internacionalização" para as empresas, conforme ilustra a Figura 3. Será discutido neste

primeiro bloco por que é importante incluir esse assunto na pauta das organizações e qual a relevância que ele possui no ambiente corporativo.

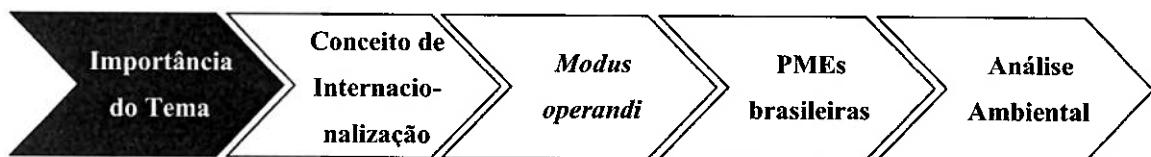


Figura 3: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no primeiro bloco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do aumento da internacionalização estar mais presente nas pautas e discussões empresariais nos últimos anos, a primeira firma a ser considerada uma multinacional foi a Companhia Holandesa das Índias Orientais (*Dutch East India Company*), fundada em 1602 (FLEURY; FLEURY, 2011). Desde então, diversas outras empresas com operações internacionais surgiram. Fleury e Fleury (2011) mencionam especialmente as companhias europeias do século XIX, a saber Imperial Chemical (Inglaterra), Siemens (Alemanha) e Saint-Gobain (França). Posteriormente, no século XX, foi a vez das companhias americanas iniciarem o movimento rumo aos mercados externos, incluindo nomes como Singer e também as tradicionais montadoras (General Motors e Ford). Mais recentemente, nos anos 80, foram as japonesas que se internacionalizaram, influenciando e sendo influenciadas pelas companhias coreanas. Entretanto, somente a partir da década de 90, com a globalização da produção, que as *Multinational Enterprises* (MNEs) foram realmente transformadas, tornando-se protagonistas no processo de globalização (FLEURY; FLEURY, 2011). Ainda de acordo com os autores:

"Se nos anos 60 e 70 as atividades das MNEs eram aceitas com certa desconfiança, a situação foi mudando gradualmente e, com a globalização avançando em alta velocidade, as MNEs tornaram-se os '*drivers* do progresso'." (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 24)

A afirmação a seguir auxilia a entender o motivo de a internacionalização ser um tema extremamente relevante nos dias de hoje:

"Os elementos-chave do crescimento econômico contemporâneo - tecnologia, capital intelectual, experiência & aprendizado, competência organizacional - estão não apenas tornando-se mais móveis através das fronteiras nacionais, mas também cada vez mais instalados nos sistemas das companhias transnacionais. [Consequentemente] os governos locais, que no passado estabeleceram regras para a entrada de capital estrangeiro e para a operação de companhias multinacionais, estão profundamente preocupados em atrair investimentos estrangeiros através da criação de uma infraestrutura local capaz de alavancar a competitividade das subsidiárias instaladas vis-a-vis à concorrência global." (DUNNING, 1993 apud FLEURY; FLEURY, 2011, p. 24-25)

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2011) mostram que, com a melhoria do ambiente macroeconômico dos países emergentes, a demanda doméstica aumenta, possibilitando a expansão das empresas locais. Assim, na década de 90, as empresas dos países emergentes passaram a encarar competições mais acirradas em mercados locais ao mesmo tempo em que se deparavam com a possibilidade de se afiliarem às redes de produção internacional, tornando-se potenciais candidatas ao posto de novas multinacionais.

Por sua vez, Porter (1986) afirma que a tendência de internacionalização de empresas surgiu mais cedo, em meados da década de 50, quando a taxa de crescimento do comércio mundial ultrapassou a taxa de crescimento do PIB global. Segundo esse autor, o aumento do comércio global é um importante indicador de que as empresas estão tornando-se mais internacionais e lidando não mais com clientes e fornecedores locais apenas, mas expandindo seus campos de atuação para fora das fronteiras de seus países de origem. A Figura 4 reforça o argumento de Porter (1986) ao comparar a taxa média de crescimento das exportações mundiais com a taxa média de crescimento do PIB global, mostrando que as exportações têm crescido mais do que o PIB.

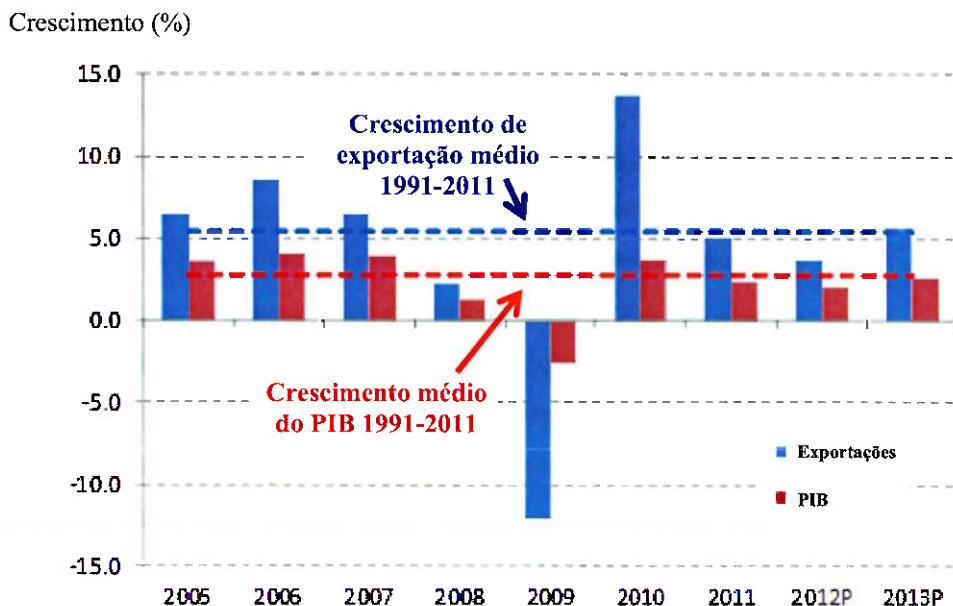


Figura 4: Crescimento em volume do comércio mundial de mercadorias e Produto Interno Bruto, 2005-2013 (% de variação anual)

Fonte: WTO SECRETARIAT, 2012 apud WORLD TRADE ORGANIZATION, 2012

Os dados apresentados anteriormente retratam a crescente importância do comércio global. Nesse sentido, percebe-se que cada vez mais as transações internacionais vêm ganhando importância para as empresas. É possível também identificar um ponto de descontinuidade no ano de 2009, quando ocorreu a grande crise financeira. Nesse momento, percebe-se uma retração, quando tanto a taxa de crescimento das exportações mundiais quanto a taxa de crescimento do PIB global tornam-se negativas. De acordo com a World Trade Organization (2012), a economia tornou-se, a partir desse momento, bastante frágil e com altíssimos níveis de volatilidade. No entanto, a situação é um pouco diferente quando se analisa o contexto do Brasil.

Segundo Oscar e Gazzoni (2012), a crise foi extremamente favorável para as multinacionais brasileiras, uma vez que essas utilizaram o delicado momento do cenário internacional para tornarem-se mais globais e acelerarem o processo de aquisições. De 2007 até junho de 2012, as companhias brasileiras investiram quase US\$ 100 bilhões na aquisição de empresas no exterior, valor esse quase duas vezes maior do que aquele investido nas duas décadas anteriores à crise. Ainda de acordo com Oscar e Gazzoni (2012), as empresas brasileiras aproveitaram a oportunidade para investirem no exterior pelo fato de poderem obter basicamente duas vantagens ao iniciar operações internacionais:

1. Prospecção de novos mercados: para uma determinada companhia já estabelecida domesticamente, é mais caro aumentar marginalmente a participação no mercado nacional do que iniciar uma operação totalmente nova no exterior;
2. Blindagem às crises e recessões futuras: com a ampliação de mercados atendidos, as empresas tornam-se não apenas mais competitivas como também minimizam os impactos negativos de uma possível recessão no mercado local.

Ao estudar os números relacionados com o processo de internacionalização de empresas, percebe-se também uma grande oportunidade a ser perseguida pelas companhias brasileiras. Segundo Oliveira Jr. (2010), o Brasil encontra-se em uma posição única. Se por um lado a economia do país é a sexta maior do planeta (BERGMANN, 2011), o país ocupa a modesta 46^a posição no ranking de competitividade internacional dentre as 59 nações consideradas no estudo, estando atrás de países como Indonésia, Filipinas, Cazaquistão e Estônia (IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER, 2012). O Brasil ainda ocupa a 50^a posição dentre os 55 países pesquisados na lista dos maiores volumes de comércio internacional, sendo que é o último colocado em termos relativos aos PIB (OLIVEIRA JR., 2010). Apesar da participação discreta nos rankings internacionais, Oliveira Jr. (2010) mostra que o Brasil vem recebendo substanciais investimentos estrangeiros ao longo dos últimos anos, constituindo assim um processo de internacionalização de fora para dentro. Todavia, o autor reconhece o imenso potencial do país para incentivar a internacionalização no sentido inverso.

As oportunidades oriundas da internacionalização não se restringem apenas às empresas produtoras de bens físicos. Ao contrário, existem grandes vantagens também para as prestadoras de serviços, que podem se utilizar dos mercados internacionais para expandir suas operações e conquistar novos clientes. De acordo com Mantega (2005), então presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cada vez mais a indústria de serviços estará presente no comércio mundial. O Brasil em especial possui importantes diferenciais capazes de posicioná-lo estrategicamente no mercado global. Prova disso é a comparação da taxa de exportação de serviços. Enquanto que o crescimento médio mundial dessa taxa foi de 6,9% entre os anos de 1995 e 2004, a taxa de crescimento das

exportações brasileiras cresceu 7,7%. Nesse sentido, o governo brasileiro reconhece a internacionalização como sendo fundamental para fortalecer as empresas e consequentemente aumentar a competitividade dos países (MANTEGA, 2005).

Dessa forma, o BNDES modificou o seu estatuto social em 2002 a fim de autorizar o financiamento de projetos de Investimento Direto Externo (IDE), aprovando em setembro de 2005 a primeira operação. Nessa ocasião, foram concedidos US\$ 80 milhões para o frigorífico Friboi adquirir participações em outra empresa estrangeira. A partir de então, o BNDES passou a estimular a participação de empresas nacionais no mercado internacional através de financiamentos com condições especiais (FIOCCA, 2006; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2012). É importante ressaltar no entanto que a internacionalização incentivada pelo BNDES não é necessariamente a presença física da empresa brasileira no exterior. Há uma diversidade de definições de internacionalização encontrada na literatura e nesse sentido o item 2.2 a seguir detalha o conceito de internacionalização a fim de compreender o que realmente isso significa.

2.2 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma vez discutida a importância do tema "internacionalização", é necessário compreender o que o conceito significa, conforme detalha o mapa da revisão bibliográfica apresentado na Figura 5.



Figura 5: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no segundo bloco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

O termo internacionalização incorpora uma vasta gama de dimensões, incluindo estratégia, estrutura organizacional e produtos, entre outros (BLOMSTERMO; SHARMA, 2003). De acordo com Buckley e Ghauri (1999), essa falta de padronização e entendimento

comum para o termo faz com que a discussão de uma "teoria de internacionalização" seja complexa. Ainda de acordo com os autores, o termo pode ser usado tanto para descrever o movimento de saída de uma empresa individual quanto para as operações internacionais de grandes grupos. Por esse motivo, é necessário neste momento padronizar a definição do conceito a fim de evitar dúvidas e ambiguidades no decorrer do trabalho.

De acordo com Beamish (1990 apud BUCKLEY e GHAURI, 1999), internacionalização é o "processo pelo qual as firmas aumentam sua consciência sobre as influências diretas e indiretas das transações internacionais sobre os seus respectivos futuros, estabelecendo e conduzindo transações com outros países" (BEAMISH, 1990 apud BUCKLEY e GHAURI, 1999, p. 115). Essa definição no entanto é bastante vaga para o contexto deste trabalho, abrindo margem para dúvidas e discussões. Desenvolver uma metodologia para aumentar a consciência sobre as influências que as transações internacionais terão no futuro da Empresa X não traz o entendimento necessário em relação ao que será feito, sendo necessária então uma definição mais específica do termo.

Pode-se então utilizar a definição de Cintra e Mourão (2007 apud ALMEIDA *et al.*, 2007), que define internacionalização como sendo o "processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada" (CINTRA; MOURÃO, 2007 apud ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 22). Mais precisa do que a de Beamish (1990 apud BUCKLEY e GHAURI, 1999), a definição apresentada discute o termo de forma mais sólida, explicitando o que caracteriza a internacionalização (operação em países diferentes daquele no qual a empresa está instalada). Todavia, essa definição ainda não esgota o conceito uma vez que não define o que significa "operar" e nem se uma empresa necessita estabelecer presença em outros países para ser considerada internacionalizada.

Paralelamente a definição de Cintra e Mourão (2007 apud ALMEIDA *et al.*, 2007), Buckley e Ghauri (1999) definem internacionalização como sendo "o processo de aumentar o envolvimento em operações internacionais" (BUCKLEY e GHAURI, 1999, p. 84). Essa definição é interessante pelo fato de não limitar o tipo de envolvimento com o mercado exterior que uma determinada empresa deve ter para ser considerada internacionalizada. No entanto, permanece ainda bastante genérica no sentido de não detalhar o que significa estar envolvido com operações internacionais.

Oliveira Jr. (2010) por sua vez define internacionalização como sendo "a obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja pela exportação, pelo licenciamento, com alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias." (OLIVEIRA JR., 2010, p. 95). Tal definição é genérica por não restringir o tipo de operação que uma empresa deve ter no exterior para ser considerada internacional. Ao mesmo tempo, é possível entender claramente os tipos de operações a que o autor se refere. Assim, Oliveira Jr. (2010) considera que a obtenção de parte do faturamento por meio do mercado exterior pode caracterizar uma empresa como sendo internacionalizada. Essa definição engloba o tipo de operação almejado pela Empresa X, que não pretende transferir seu centro produtivo ou as atividades de pesquisa & desenvolvimento (P&D) para outros países. Por esse motivo, será adotada a definição de internacionalização cunhada por Oliveira Jr. (2010), sendo que toda vez que o termo for utilizado neste trabalho trará consigo essa definição aqui apresentada.

2.3 *MODUS OPERANDI*

Uma vez entendido por que o tema é relevante e o que é internacionalização, é importante compreender neste momento como o processo de obter parte do faturamento a partir de operações internacionais funciona na prática, conforme apresentado na Figura 6. Assim, será apresentado neste momento o *modus operandi* da internacionalização de empresas, ou seja, o modo de operação com algumas etapas importantes para a saída ao mercado internacional. A primeira etapa diz respeito ao conhecimento das estratégias de internacionalização. É importante reconhecer algumas das principais estratégias a fim de compará-las com o planejamento da Empresa X e verificar se as mesmas encontram-se alinhadas. Posteriormente serão apresentadas algumas formas de entrada em novos países, que também são decisivas para desenhar a melhor forma de a Empresa X ingressar em um novo mercado. Finalmente serão discutidos quais atores estão envolvidos, entendendo assim como o processo de internacionalização deve ser feito.

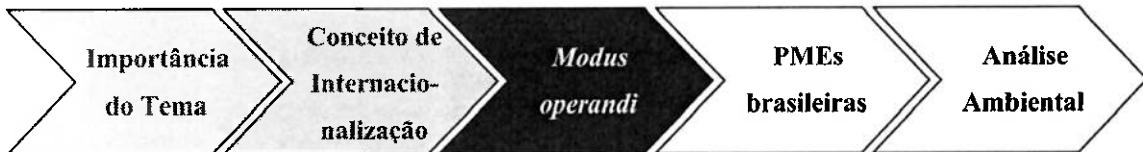


Figura 6: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no terceiro bloco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.1 Estratégias de Internacionalização

Doole e Lowe (2008) afirmam que a atuação global de uma empresa não deve ser apenas constituída de uma única e padronizada estratégia, contando com as mesmas ações, produtos e serviços em todo mercado internacional. Ao contrário, a estratégia internacional efetiva combina abordagens distintas para obter a vantagem competitiva global. Nesse sentido, os autores identificam alguns estágios típicos de evolução da estratégia internacional das empresas, que encontram-se detalhados na Figura 7:

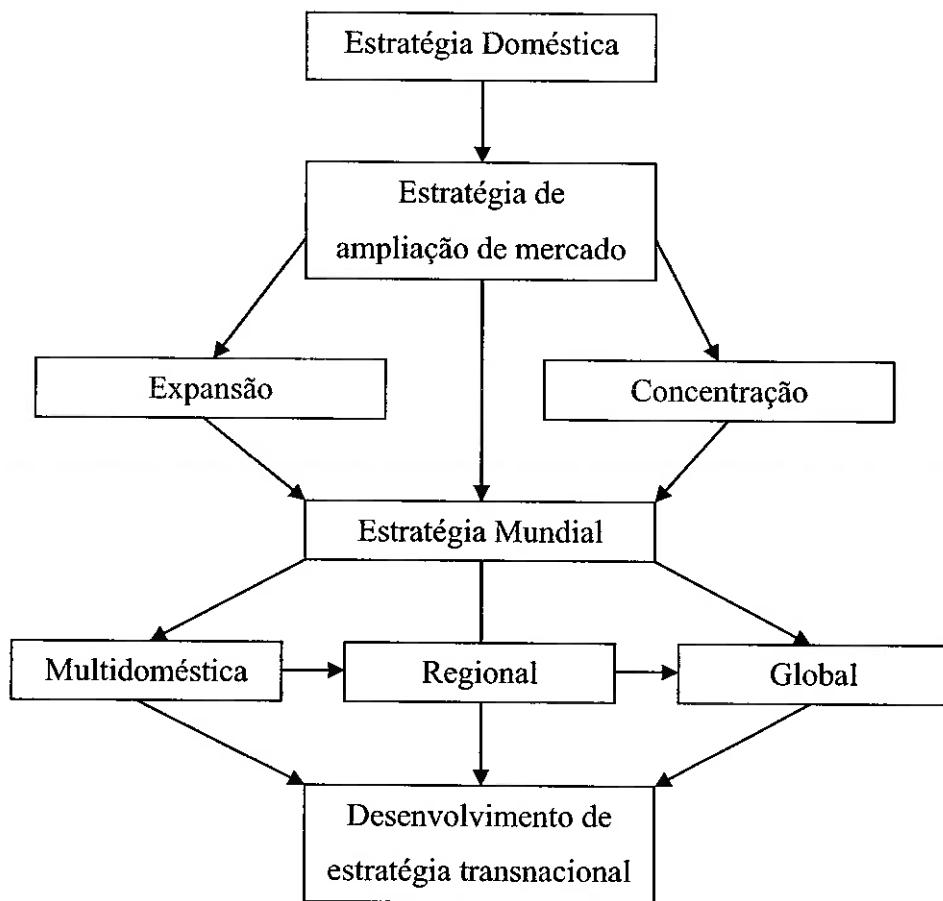


Figura 7: Estágios no desenvolvimento de estratégias internacionais

Fonte: DOOLE; LOWE, 2008

A seguir, são detalhados resumidamente cada um dos estágios apresentados na Figura 7 (DOOLE; LOWE, 2008).

- Estratégia doméstica: antes de qualquer iniciativa de internacionalização, é de fundamental importância que a empresa possua um forte posicionamento no mercado doméstico;
- Estratégia de ampliação de mercado: a empresa assume que os mercados estrangeiros são uma extensão do mercado doméstico, podendo ser satisfeitos com os mesmos produtos e serviços oferecidos no mercado local. Ou seja, a empresa mantém a mesma linha de atuação em todos os mercados que atua, sem levar em consideração as variáveis e peculiaridades externas.

- Expansão: não são feitos esforços adicionais para adaptar os produtos e serviços às necessidades locais. Os produtos e serviços do mercado doméstico são oferecidos para o mercado internacional sem um foco específico em um determinado país em detrimento de outro;
- Concentração: para empresas que desejam reter o seu crescimento internacional, as atividades em alguns países específicos devem ser priorizadas em detrimento de outros países;
- Estratégia mundial: quando a empresa está consolidada no mercado doméstico e decide iniciar suas operações no exterior, existem basicamente três estratégias para esse movimento:
 - Multidoméstica: foco na maximização de eficiência e eficácia através da exploração de economias de escala, experiência e escopo em marketing e produção, assumindo que as oportunidades no mercado estrangeiro são tão importantes quanto as do mercado doméstico;
 - Regional: com foco nos blocos econômicos (ex: MERCOSUL, União Europeia, NAFTA, ASEAN, etc.) é possível construir uma estratégia que seja a mais padronizada possível mas, ao mesmo tempo, englobe múltiplos mercados domésticos ao redor do planeta;
 - Global: não há distinção entre as oportunidades nos mercados domésticos e estrangeiros, uma vez que a empresa procura servir os diferentes mercados da mesma forma e desenvolver estratégias globais para competir com os concorrentes globais;
- Estratégia transnacional: utilizada por grandes empresas que possuem poder e recursos para explorar todas as oportunidades disponíveis independentemente da geografia, com baixa necessidade de adaptação ou envolvimento de parceiros.

Doole e Lowe (2008) ainda alertam que são necessárias adaptações nos tradicionais canais de distribuição e nas formas de avaliação de mercado, a fim de se obter uma estratégia

internacional eficiente. É evidente que, apesar das adaptações, as estratégias de entrada em novos mercados estarão sujeitas a falhas e nessa linha Kashani (1989 apud DOOLE; LOWE, 2008) identifica as cinco armadilhas mais comuns consideradas como sendo as principais razões de falha no processo de internacionalização de empresas:

- 1) Pesquisa insuficiente: a implementação é feita sem pesquisa e baseada puramente em suposições feitas pela gerência com base no mercado de origem;
- 2) Super padronização: a padronização é absoluta, sem espaço para inovações e adaptações locais;
- 3) Acompanhamento insuficiente: há falta de monitoramento e revisão de procedimentos;
- 4) Visão limitada: falta entendimento no que diz respeito a novas estruturas necessárias para uma eficiente estratégia global;
- 5) Implementação rígida: adaptação forçada e operação no piloto automático são duas características comuns no que diz respeito à baixa flexibilidade na implementação da estratégia.

Essas armadilhas podem ser evitadas na maioria das vezes por meio da utilização de uma ferramenta estruturada capaz de guiar as etapas a serem realizadas. Assim, ao utilizar um método formal para conduzir o processo de internacionalização de empresas, será possível tomar a melhor decisão na entrada em novos mercados, movimento esse decisivo no movimento das empresas para o exterior. Existem diversas possibilidades através das quais uma empresa pode iniciar suas operações fora do país de origem e por esse motivo será apresentado a seguir um estudo de algumas formas de entrada em mercados internacionais.

2.3.2 Formas de entrada em mercados internacionais

Dando sequência ao aprofundamento do *modus operandi* apresentado no terceiro bloco da revisão bibliográfica (Figura 6), serão discutidas neste item as formas de entrada em mercados estrangeiros.

Como estudado anteriormente no item 2.2 (Conceito de Internacionalização), a internacionalização de empresas é o processo de "obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais" (OLIVEIRA JR., 2010). Nesse sentido, existem diversas formas de atuar em um contexto global e, por essa razão, várias maneiras de iniciar as operações no exterior. De acordo com Oliveira Jr. (2010), essas diferentes formas de entrada variam em função do grau de comprometimento de recursos em ativos que a empresa terá no exterior. Evidentemente, cada forma de entrada possui comprometimentos diferentes e trazem consigo riscos de magnitudes distintas. Assim, Oliveira Jr. (2010) propõe, baseado no Modelo de Uppsala, uma escala de comprometimento das empresas em função da forma de entrada considerada, apresentada na Figura 8.

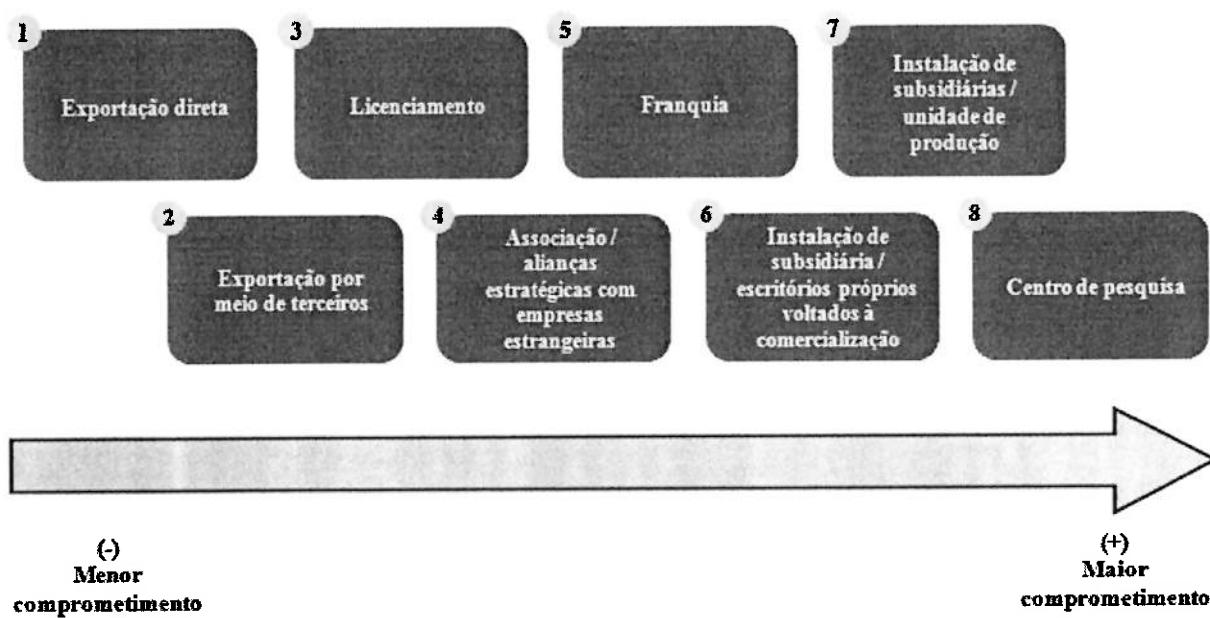


Figura 8: Tipos de entrada em novos mercados em função do comprometimento de recursos em ativos internacionais

Fonte: Adaptado de Oliveira Jr. (2010)

De acordo com a Pesquisa Global Players - Investigação Sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2005 apud OLIVEIRA JR., 2010), a maior parte das empresas iniciam seu ingresso nos mercados internacionais por meio da exportação. De acordo com o autor, essa forma é a mais atraente para o início das atividades pelo fato de apresentar baixo risco e nenhum comprometimento

de recursos no exterior. Após a exportação, as empresas tendem a priorizar a entrada em novos países utilizando escritórios próprios. Esse tipo de mecanismo já apresenta um grau de sofisticação relativamente maior, uma vez que demanda estar presente no país efetivamente. Todavia, os investimentos e comprometimentos necessários são de baixa magnitude, fazendo com que essa opção também seja atraente. Isso porque, com um baixo grau de comprometimento, é possível para a empresa testar a receptividade do mercado em relação aos seus produtos e serviços, além de entender melhor e ampliar sua própria experiência na atuação internacional com risco controlado. De acordo com Fleury (2012 apud OSCAR e GAZZONI, 2012), é esperado que companhias no estágio inicial do processo de internacionalização possuam baixo desempenho. Por esse motivo, ao optarem por uma forma de entrada que envolva baixo envolvimento de recursos, é possível recuar sem grandes perdas em uma eventual performance abaixo do previsto. E à medida que a operação amadurece, a empresa pode então ir evoluir o estágio de internacionalização, aumentando assim seu comprometimento com a geografia onde está atuando.

A Pesquisa Global Players (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2005 apud OLIVEIRA JR., 2010) cita ainda dois outros mecanismos de entrada bastante utilizados pelas empresas brasileiras quando em um estágio de comprometimento de recursos mais avançado. O primeiro diz respeito às alianças estratégicas feitas com empresas estrangeiras. Nessa modalidade há uma maior exigência de investimento direto, todavia, os riscos são compartilhados com a companhia com a qual foi firmada a parceria. Cyrino e Oliveira Jr. (2005 apud OLIVEIRA JR., 2010) afirmam ainda que as empresas que utilizam esse mecanismo tendem a utilizar ou já ter utilizado a exportação direta e que essa forma de entrada é verificada mais frequentemente em empresas de maior porte, indicando que o poder de barganha pode ser decisivo para estabelecer alianças estratégicas.

O segundo mecanismo de entrada propõe a instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias no exterior. Cyrino e Oliveira Jr. (2005 apud OLIVEIRA JR., 2010) afirmam que empresas que utilizam essa estratégia tendem a se tornar verdadeiras companhias globais, obtendo economias de escala e de escopo em função da otimização da localização de suas plantas e pela troca de *know-how* entre as unidades presentes em diferentes países. Assim como as alianças estratégicas, a instalação de subsidiárias em outros países tende a ser uma alternativa restrita às maiores companhias, que possuam recursos suficientes para realizar esse

tipo de investimento e possam arcar com eventuais prejuízos caso as unidades no exterior apresentem prejuízo durante o início de suas operações.

Das formas de entrada apresentadas na Figura 8, a Pesquisa Global Players (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2005 apud OLIVEIRA JR., 2010) destaca algumas delas como sendo as mais utilizadas pelas maiores empresas brasileiras, conforme apresenta a Figura 9:

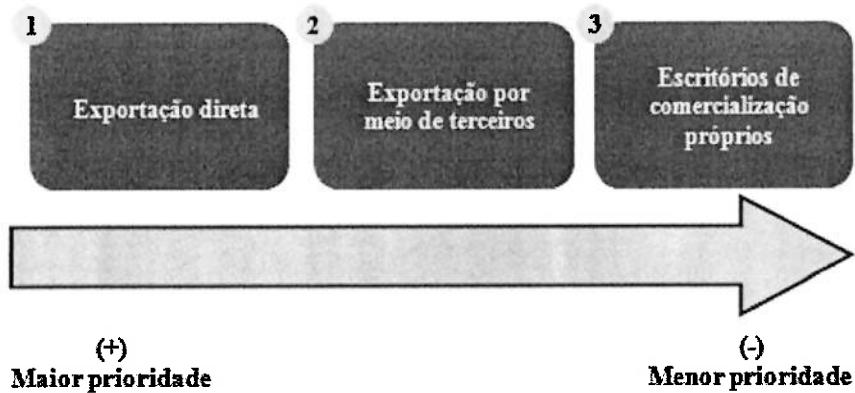


Figura 9: Escala de prioridade das empresas brasileiras em relação à forma de entrada em mercados internacionais

Fonte: Adaptado de Oliveira Jr. (2010)

A seguir serão expostas resumidamente as três formas de entrada em mercados internacionais apresentadas na Figura 9:

1. **Exportação direta:** a exportação direta é a alternativa que apresenta o menor risco para a empresa, uma vez que não há comprometimento de recursos. Nesse caso, a empresa vende seus produtos e serviços diretamente para seus clientes finais, que encontram-se em outros países. Não há necessidade de estabelecer operações locais nem qualquer outro tipo de relacionamento formal com o país de destino;
2. **Exportação por meio de terceiros:** ao utilizar terceiros para auxiliar suas exportações - também conhecidos como *dealers* -, a empresa utiliza uma pessoa jurídica no país de destino que será a responsável por importar os produtos e entregá-los aos clientes finais. Apesar de ser mais fácil para a

empresa (a utilização de *dealers* evita a constituição de pessoas jurídicas em cada um dos países para os quais os produtos e serviços são enviados e também elimina os procedimentos pós-venda, uma vez que a venda é realizada para o *dealer*), há uma perda estratégica para a empresa que vende os produtos, perdendo o controle do mercado e o relacionamento direto com seus clientes finais;

3. Escritórios de comercialização próprios: o estabelecimento de escritórios nos diferentes países tem como objetivo aumentar a proximidade com o mercado local, o que permite um maior controle sobre os canais de distribuição e intensificação do relacionamento com os clientes finais. Além disso, a presença por meio de escritórios próprios permite maior rapidez no atendimento às demandas locais bem como sinaliza ao mercado um maior comprometimento por estabelecer a presença da empresa na região.

Assim, uma vez entendidos os principais mecanismos de entrada, serão agora estudados os atores relevantes no processo de internacionalização.

2.3.3 Atores

Uma vez compreendidas as estratégias de internacionalização e as formas de entrada em mercados internacionais, o detalhamento do *modus operandi* será finalizado com o estudo dos atores envolvidos no processo de internacionalização de empresas. De acordo com Fleury e Fleury (2011), internacionalização é um fenômeno conectado especificamente com os agentes, ou seja, atores sociais que fazem parte do processo de globalização. Esses atores podem ser empresas privadas ou estatais, instituições governamentais ou supragovernamentais e também organizações não governamentais (ONGs). Dado que a Empresa X é uma empresa de médio porte e não listada em bolsa, o presente trabalho concentrar-se-á no processo de internacionalização das empresas privadas, com foco específico nas PMEs.

O processo de internacionalização de empresas vem sendo estudado exaustivamente ao longo dos últimos anos. No entanto, quando o foco são as PMEs, a atenção dedicada ao tema pela literatura é bastante limitada. Essas empresas também são afetadas pela

globalização e por esse motivo é necessário para elas agir e pensar globalmente (FORSMAN; HINTTU; KOCK, 2002). Não obstante, cada vez mais as PMEs ganham relevância, especialmente no cenário brasileiro. De acordo com o diretor executivo do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec), incubadora de empresas da Universidade de São Paulo (USP), Sérgio Risola, “pequenas empresas são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços” (MAPA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010). O levantamento citado aponta ainda que a maior parte dos pequenos e médio negócios estão localizados no Sudeste do país, contando com mais da metade das PMEs (3 milhões) (IBGE apud MAPA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010). De acordo com o SECEX/MDIC (apud SEBRAE, 2010), das quase seis milhões de PMEs existentes no país, apenas 12.230 (0,2%) são exportadoras. O número é ainda menor quando se olha para as empresas que estão efetivamente presentes fora do país. De acordo com a estimativa da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais (Sobeet), apenas 900 empresas brasileiras atuam no exterior (OSCAR; GAZZONI, 2012). Apesar de o número ser três vezes maior do que há dez anos, ainda é pouco quando comparado ao número de companhias no país. A Tabela 1 a seguir apresenta números adicionais do cenário das PMEs no Brasil.

Tabela 1: Dados gerais das PMEs brasileiras

As PMEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de PMEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Fonte: IBGE, DIEESE SEBRAE NACIONAL apud MAPA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010

Os números apresentados na Tabela 1 mostram que a participação das PMEs na economia nacional é relevante, sendo elas responsáveis por mais da metade dos empregos do país e por um quinto do PIB nacional. No entanto, quando as mesmas são observadas do

ponto de vista da participação nos mercados internacionais, percebe-se que a porcentagem de PMEs atuando de alguma forma no exterior é irrigária. De acordo com Almeida *et al.* (2007), isso acontece porque o índice de mortalidade das PMEs exportadoras brasileiras é alto, sendo portanto difícil esperar que um grande número de PMEs brasileiras tornem-se investidoras no exterior. Essas informações sugerem que o processo de internacionalização para essa categoria de empresa deve ser feito com atenção e cautela, levando em conta as características e restrições das PMEs.

Segundo Levistky (1996 apud LA ROVERE, 2001), as PMEs são limitadas no que diz respeito ao desempenho competitivo, tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento. Administração inadequada, maquinário obsoleto, baixa capacitação e dificuldades para negociar seus produtos e serviços em novos ambientes são alguns dos fatores que constituem uma barreira adicional para que as PMEs concorram com as grandes corporações. Assim, o processo de ida para o mercado internacional é mais complexo para essa categoria de empresas. Por serem menores, com menos recursos (financeiros, humanos, fabris, etc.) e com uma rede de cooperação reduzida, as barreiras muitas vezes acabam inibindo as PMEs brasileiras a irem para o exterior. Todavia, Dias (2002) afirma que, apesar de todas essas dificuldades, a internacionalização se mostra uma atraente estratégia para as PMEs reduzirem a sua dependência do mercado doméstico e com isso tornarem-se mais rentáveis, ampliarem suas receitas e melhorarem a qualidade dos produtos e serviços comercializados. Almeida *et al.* (2007) também elencam algumas vantagens da internacionalização para as PMEs brasileiras, como por exemplo a multiplicação de possibilidades de *benchmarking*, redução do tempo de lançamento de novos produtos e serviços e ampliação do aprendizado, que pode ser aproveitado em outros mercados do exterior e também no doméstico.

2.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Após percorrer os três primeiros blocos da revisão bibliográfica, focados no tema "internacionalização de empresas" e seus desdobramentos, inicia-se neste momento o estudo do quarto bloco, cujo foco são as PMEs brasileiras. O mapa da Figura 10 mostra a evolução da revisão bibliográfica até o momento.



Figura 10: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no quarto bloco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mencionado no item 2.3.3 (Atores), as PMEs são cada vez mais relevantes para as economias dos países. É importante entender, no entanto, que essas empresas não são simplesmente réplicas em menor escala das grandes corporações, mas sim agentes transformadores da economia (PUGA, 2002 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008). Segundo Amato Neto (2008 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008):

"As PMEs propiciam um lastro de estabilidade econômica e servem, em muitas situações de incertezas e de refluxo das atividades econômicas, como verdadeiros colchões amortecedores dos impactos da crise, tornando mínimos os seus efeitos negativos sobre as grandes empresas." (AMATO NETO, 2008 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008, p. 7)

De acordo com o Banco Mundial (WORLD BANK, 2003 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008), três são as principais contribuições das PMEs para a economia como um todo:

- 1) Criação de novas vagas de emprego: através da abertura de vagas, as PMEs contribuem na redução da pobreza nos locais onde estão inseridas;
- 2) Incentivo à inovação: por serem fontes consideráveis de atividades de inovação, as PMEs estimulam o talento empreendedor (tanto dos proprietários da empresa quanto dos próprios funcionários), tornando assim a exportação mais competitiva;
- 3) Flexibilização da estrutura industrial: através de estruturas menos rígidas, as PMEs tornam a economia mais dinâmica.

Por esses motivos, cada vez mais as PMEs ganham atenção e investimentos dos governos, que reconhecem nelas uma importante ferramenta estratégica para desenvolver suas economias. Especialmente no Brasil é possível identificar diversas iniciativas para fomentar a criação e o desenvolvimento de empresas de pequeno e médio porte. Segundo Gandra (2012), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) liberou R\$ 4,5 bilhões para financiar PMEs no Brasil entre janeiro e junho de 2012. Para efeito de comparação, o volume é 49% superior ao liberado no primeiro semestre de 2011. O mesmo tipo de iniciativa é identificado também na esfera estadual. O Governo do Estado de São Paulo, em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), está investindo, a partir do segundo semestre de 2012, R\$ 10 milhões para apoiar empresas paulistas, inovadoras e com enfoque tecnológico que estejam em estágio inicial (ALISSON, 2012). Iniciativas como essas são apenas alguns dos inúmeros exemplos práticos da preocupação do governo brasileiro em estimular as PMEs e incentivar que elas continuem se desenvolvendo, o que reitera a relevância que essa categoria de empresa possui para o país.

Apesar de fortalecidas por investimentos governamentais e com diversas vantagens em função do seu tamanho, Chetty e Hunt (2003 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008) alertam que as PMEs enfrentam alguns desafios específicos para empresas de pequeno porte:

- Finanças restritas: por serem de menor porte em relação às grandes companhias, as PMEs possuem orçamentos muitas vezes mais restritos e com menor margem para manobra. Isso minimiza o tempo que as mesmas podem operar sem gerar lucro, restringindo assim as possibilidades de internacionalização;
- Disponibilidade de informações limitada: ao contrário dos grandes grupos, que possuem filiais espalhadas pelo mundo e assim conseguem obter informações sobre mercados diversos mais facilmente, as PMEs devem recorrer a empresas especializadas, jornais, revistas e/ou visitas *in loco* para obterem informações sobre os mercados nos quais possuem interesse. Esse fato demanda um tempo maior e custos mais elevados;
- Experiência em gestão inferior a dos grandes grupos: grandes empresas já presentes em distintas geografias possuem o *know how* de como iniciar

operações no exterior, o que torna possível a construção de times de especialistas para acompanhar o processo de entrada em novos mercados. Ao contrário, as PMEs possuem experiência em gestão reduzida, tendo que aproveitar muitas vezes os mesmos executivos locais para lidarem com questões internacionais;

- Maior vulnerabilidade à mudanças ambientais: pelo fato de geralmente possuirem menos *expertise* e também um número reduzido de recursos humanos, as mudanças no ambiente de negócios tendem a trazer consequências muito mais severas para as PMEs que, somadas ao fato de essas empresas possuirem restrição nas finanças, faz com que muitas vezes elas não sejam capazes de sobreviver às mudanças as quais as grandes corporações possuem uma blindagem maior.

Assim, o processo de internacionalização não é atrativo para qualquer pequena ou média empresa. Ao contrário, o movimento de saída para mercados internacionais depende também do país onde a mesma encontra-se instalada, conforme defende Holmund (2007, apud DE CAMPOS *et al.*, 2008). Nesse sentido, países com as seguintes características são os mais propensos a terem suas empresas buscando oportunidades no mercado internacional (HOLMUND, 2007, apud DE CAMPOS *et al.*, 2008):

- competição doméstica razoável;
- mercado saturado ou próximo do limite;
- tradição internacional de comércio e
- habilidade para exportar internacionalmente.

As PMEs de um país que possua as características anteriormente mencionadas tendem a procurar uma geografia que apresente ambiente o mais favorável possível para suas operações. Nesse sentido, Zoltan *et al.* (2007 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008) alertam para os dois maiores obstáculos que as PMEs encontram no processo de saída para o mercado internacional: as barreiras de entrada no país onde desejam ingressar e a proteção dos direitos

de propriedade. Pelo fato de as barreiras de entrada serem mais significativas para as pequenas empresas quando comparadas às grandes companhias, Zoltan *et al.* (2007 apud DE CAMPOS *et al.*, 2008) dedicam maior atenção a esse primeiro obstáculo. Assim, os autores afirmam que essas barreiras de entrada (tais como diferenças de sistemas legais, variações culturais, etc.) - que estão fortemente relacionadas ao ambiente de cada país - devem ser minimizadas através da manutenção de um ambiente institucional eficiente. Nesse sentido, percebe-se a importância de um estudo mais aprofundado de ferramentas capazes de analisar o ambiente de cada país, fazendo assim com que seja possível minimizar as barreiras de entrada e compreender melhor os mecanismos de funcionamento de cada mercado. Esse assunto, conhecido como Análise Ambiental, será explorado a seguir no item 2.5.

2.5 ANÁLISE AMBIENTAL

O quinto e último bloco vem trazer um novo ponto de vista para o trabalho, estudando neste momento não mais as empresas, mas sim o ambiente no qual as mesmas estão inseridas. Dessa forma, será detalhada neste item a análise ambiental, i.e., os principais temas e pontos de atenção que devem ser observados quando deseja-se conhecer o ambiente de negócios de um determinado país. A Figura 11 apresenta o mapa da revisão bibliográfica atualizado, ilustrando os pontos já percorridos e o último bloco dentro do contexto da pesquisa.

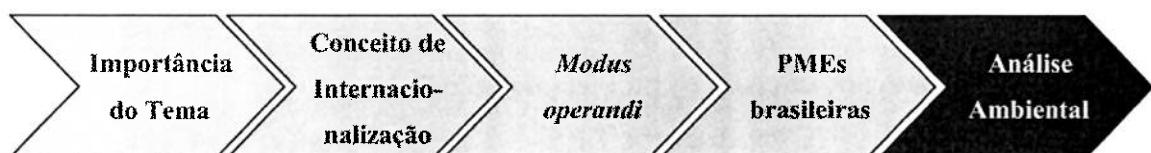


Figura 11: Mapa da revisão bibliográfica, com enfoque no quinto e último bloco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor)

De acordo com Bates (1985), a análise ambiental (*Environmental Analysis*), também conhecida como exame ambiental (*Environmental Scanning*), "é o processo que começa com a inspeção do ambiente, passa pelo estudo de como o ambiente afeta uma empresa e conclui com o esboço da situação futura do ambiente". Ou seja, a partir do reconhecimento das características ambientais relevantes para um negócio e seu respectivo relacionamento com o

perfil da empresa, a companhia é capaz de obter informações importantes para estruturar as estratégias corporativas.

Ainda de acordo com Bates (1985), a preocupação em conhecer e entender as características do ambiente onde a empresa está inserida tem início em 1967, quando Aguilar (1967 apud BATES, 1985) define o conceito de "examinar" (*scanning*). A partir de então começa a haver um aumento no número de estudos relacionados ao tema, com o desenvolvimento de modelos que auxiliam a análise ambiental. A análise do meio onde uma empresa está inserida é complexa e por esse motivo os modelos são muito úteis para apoiar o tomador de decisão. Com isso, o tomador de decisão é então capaz de concentrar sua atenção em apenas alguns fatores considerados relevantes, simplificando assim a complexidade real em um modelo teórico (BATES, 1985).

Diversos são os autores na literatura que reconhecem a importância da análise ambiental para a tomada de decisões mais racionais e conscientes. Hambrick (1981 apud CASTIGLIONE, 2008) também defende o uso da análise ambiental:

"(A Análise Ambiental é) uma importante ferramenta gerencial usada extensivamente nos negócios e na indústria para avaliar e reagir a mudanças ambientais externas que possam ter impacto decisivo nas decisões estratégicas, performance organizacional e viabilidade dos negócios." (HAMBRICK, 1981 apud CASTIGLIONE, 2008, p. 528)

Segundo esse autor, a análise ambiental confere importante vantagem competitiva quando comparada às técnicas gerenciais tradicionais por ser mais sensível às variações externas, oferecendo assim um retrato mais fiel para os tomadores de decisão.

Nesse sentido, Diffenbach (1983) vai além de Hambrick (1981 apud CASTIGLIONE, 2008) e Bates (1985) ao afirmar que, apesar de a análise ambiental ser considerada muito útil e reconhecidamente importante para os processos de decisão de uma empresa, a mesma é muitas vezes mal feita. O autor destaca que uma boa análise ambiental não é simples e tampouco fácil de ser feita. Por essa razão, esse tipo de análise é mais comumente encontrado nas grandes empresas. Além disso, Diffenbach (1983) ainda destaca a necessidade de o alto nível organizacional se envolver nesse tipo de análise, dado que são a principal parte interessada. No entanto, de acordo com a pesquisa realizada por Diffenbach (1983), muitas

vezes esse envolvimento não acontece. Os altos executivos frequentemente não dedicam a devida atenção para a análise ambiental, que muitas vezes é feita informalmente. Assim, Diffenbach (1983) defende a importância da estruturação do processo de análise ambiental a fim de obter resultados de maior qualidade e também mais confiáveis graças à metodologia empregada.

No sentido de organização defendido por Diffenbach (1983), diversos autores propõem formas organizadas de examinar o ambiente de negócios. Narchal, Kittappa e Bhattacharya (1987), por exemplo, sugerem um sistema contendo sete passos para auxiliar o planejamento corporativo. Já Stubbart (1982) e Jain (1984) destacam a relevância de realizar uma análise ambiental estruturada, ressaltando a importância de se estabelecer um sistema formal e estruturado de análise. Assim, Bates (1985) reconhece que, apesar de os diversos autores defenderem o uso de mecanismos organizados e estruturados para analisar o ambiente, as alternativas propostas diferem entre si em função da profundidade da análise que é feita. Dessa forma, a partir do tipo de diagnóstico que se propõem a dar, as ferramentas de análise ambiental são enquadradas em três diferentes categorias:

1. *Scanning* (Exame);
2. *Scanning & Assessment* (Exame & Avaliação);
3. *Scanning, Assessment & Prediction* (Exame, Avaliação & Previsão).

Todas essas propostas e preocupações acontecem pelo fato de o ambiente ser extremamente complexo e envolver inúmeras variáveis de difícil reconhecimento. Nesse sentido, Bates (1985) apresenta uma ilustração que representa os principais aspectos que constituem um ambiente do ponto de vista empresarial. O autor alerta no entanto que é função dos analistas identificar as variáveis críticas enquanto fazem a análise ambiental e priorizar aquelas que são mais relevantes para a empresa. Assim, para auxiliar a entender o ambiente e possibilitar o mapeamento das variáveis críticas, a Figura 12 ilustra de forma resumida quais são os principais aspectos que constam no ambiente em que as empresas estão inseridas.

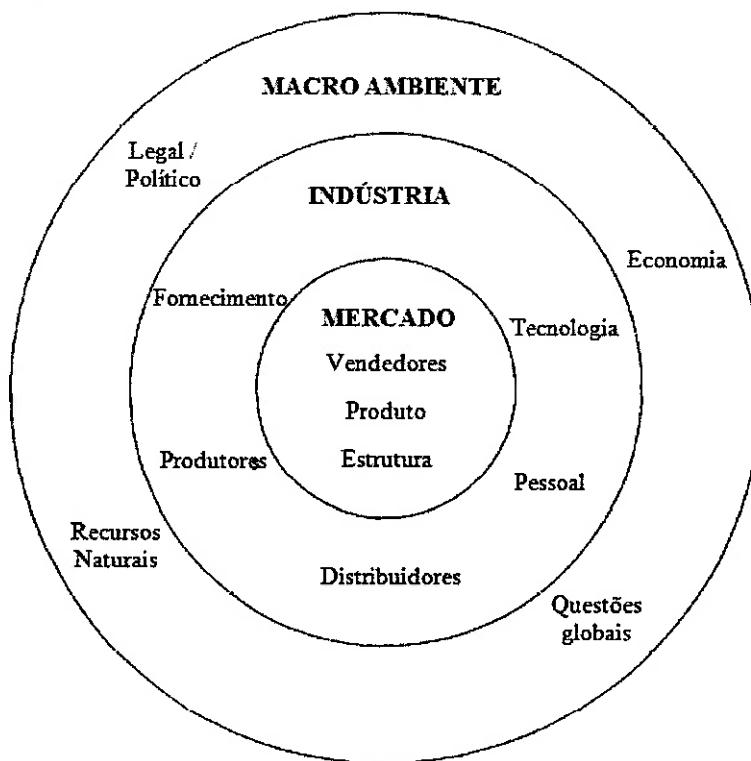


Figura 12: Três esferas que compõe o ambiente da empresa

Fonte: BATES, 1985

As questões relacionadas à análise ambiental já são bastante complexas e de fundamental importância para a atuação no mercado doméstico. Quando no entanto essas questões são discutidas do ponto de vista de internacionalização, o entendimento do ambiente no qual a empresa deseja atuar passa a ser decisivo para o sucesso ou fracasso da companhia. Segundo Doole e Lowe (2008), as empresas necessitam conhecer as diversas características dos diferentes mercados onde desejam atuar, coletando e analisando informações referentes ao ambiente empresarial onde possuem interesse. Apesar de parecer evidente, tal preocupação muitas vezes não é tratada com a devida prioridade, fazendo com que as empresas operem e tracem suas estratégias sem as devidas informações e análises necessárias (DIFFENBACH, 1983).

Conforme detalhado no item 2.3.2 (Formas de entrada em mercados internacionais), diferentes formas de atuação refletem níveis de comprometimento de recursos distintos. Nesse sentido, quanto maior à exposição ao risco, maior a necessidade de uma análise ambiental detalhada e confiável (DOOLE; LOWE, 2008). Assim, os autores são enfáticos ao

concordarem em relação à fundamental importância de uma séria e bem estruturada análise ambiental antes de qualquer movimento de internacionalização de uma empresa.

É consenso entre os autores pesquisados ao longo da revisão bibliográfica que uma metodologia capaz de organizar e estruturar a análise ambiental é uma valiosa ferramenta para o tomador de decisão. Assim, para ser possível construir tal metodologia, a revisão bibliográfica avança no sentido de entender quais são os temas mais relevantes para serem incluídos em uma metodologia destinada à análise ambiental. O primeiro passo para a construção de uma metodologia capaz de auxiliar os tomadores de decisão a avaliarem os principais riscos do mercado externo foi reconhecer os cinco grandes aspectos ambientais que mais aparecem na literatura, apresentados na Figura 13 e discutidos na sequência.

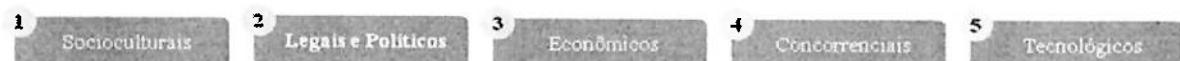


Figura 13: Cinco aspectos ambientais estudados

Fonte: Elaborado pelo autor

1. **Socio culturais:** são importantes para analisar o comportamento dos compradores. A análise dos aspectos socio culturais permite compreender a mentalidade e a forma de tomada de decisão do consumidor do mercado internacional (DOOLE; LOWE, 2008). A preocupação com esses aspectos é comum a diversos autores, como Doole e Lowe (2008), Fleury e Fleury (2011), Oliveira Jr. (2010), Pflaum e Delmont (1987) dentre outros;
2. **Legais e Políticos:** analisam a grande variedade de leis e suas interpretações, os diferentes sistemas políticos e a forma como o código civil é aplicado em diferentes países (DOOLE; LOWE, 2008). Autores como Bates (1985), Fleury e Fleury (2011), Oliveira Jr. (2010) dentre outros assim como a Análise Pestel (2012) também ressaltam a importância de considerar esses aspectos quando analisando um ambiente corporativo;
3. **Econômicos:** a saúde econômica de um país é fundamental para analisar os riscos envolvidos. Assim, a avaliação de indicadores como a renda, a variação

cambial dentre outros permite compreender melhor o nível de desenvolvimento da nação (DOOLE; LOWE, 2008). Órgãos como o Federal Reserve Bank of New York (2012) e autores como Fleury e Fleury (2011), Gillespie (2007), Oliveira Jr. (2010) dentre outros também concordam com a importância desse aspecto;

4. Concorenciais: avalia a competição no país onde a análise está sendo feita tanto em relação aos competidores locais quanto aos globais. A competição sempre foi um aspecto extremamente relevante na análise de mercado e especialmente quando se olha para o exterior é fundamental mapear os competidores e produtos substitutos a fim de ganhar vantagem sobre concorrentes menos coordenados e agressivos (DOOLE; LOWE, 2008). A preocupação com esses aspectos também é encontrada nas obras de Bates (1985), Oliveira Jr. (2010), Porter (1979) dentre outros;
5. Tecnológicos: mapeia a infraestrutura dos países analisados e outros aspectos relacionados à tecnologia, que são pilares fundamentais para o crescimento dos negócios internacionais (DOOLE; LOWE, 2008). Fleury e Fleury (2011), a Análise Pestel (2012) dentre outros também consideram importantes a análise dos aspectos tecnológicos.

2.5.1 Aspectos Socioculturais

A questão sociocultural é o primeiro aspecto que aparece na literatura quando se deseja aprofundar a pesquisa em análise ambiental, conforme ilustra a Figura 14. Isso acontece porque são esses fatores os primeiros a influenciar a tomada de decisão do comprador e, portanto, os que afetam diretamente a viabilidade do negócio de uma dada empresa em um mercado estrangeiro. (DOOLE; LOWE, 2008).

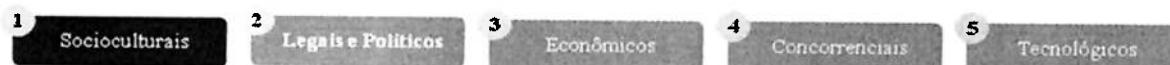


Figura 14: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o primeiro

Fonte: Elaborado pelo autor

Os fatores sociais são influenciados pelos fatores culturais, fazendo com que ambos estejam fortemente conectados e interajam de diversas formas distintas (DOOLE; LOWE, 2008). Por esse motivo, o estudo desses dois fatores será feito em conjunto, visando o entendimento de como o aspecto sociocultural afeta na decisão de entrada em uma determinada geografia. Nesse sentido, os autores afirmam que o entendimento das diferenças entre os fatores culturais e sociais ao redor do mundo são fundamentais para desenvolver e implementar planos estratégicos internacionais.

Ainda de acordo com Doole e Lowe (2008), a influência dos aspectos socioculturais possui relevância variável em função do tipo de produto ou serviço a ser consumido. Nesse sentido, podem-se dividir os mercados em dois grandes blocos. O primeiro refere-se a produtos e serviços oferecidos para empresas e governos e o segundo mais voltado para o consumo de pessoas físicas, como ilustra a Figura 15:

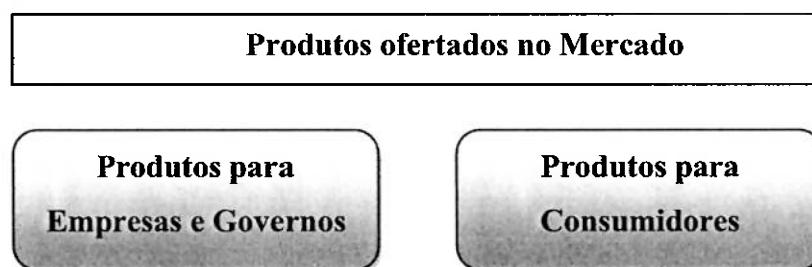


Figura 15: Tipos de Produtos oferecidos no mercado

Fonte: Adaptado de Doole e Lowe (2008)

No entanto, mesmo havendo uma diferença na priorização dos aspectos socioculturais em função do bloco ao qual a empresa pertence, é fundamental compreender as distintas formas de pensar, se relacionar e fazer negócios em cada geografia. A fim de identificar essas diferenças, Doole e Lowe (2008) apresentam uma série de fatores que influenciam o comportamento do comprador do ponto de vista sociocultural, que são ilustrados na Figura 16, sendo o entendimento, assimilação e reação a essas influências em diferentes geografias decisivos para atingir o comprador internacional da maneira mais eficiente possível.

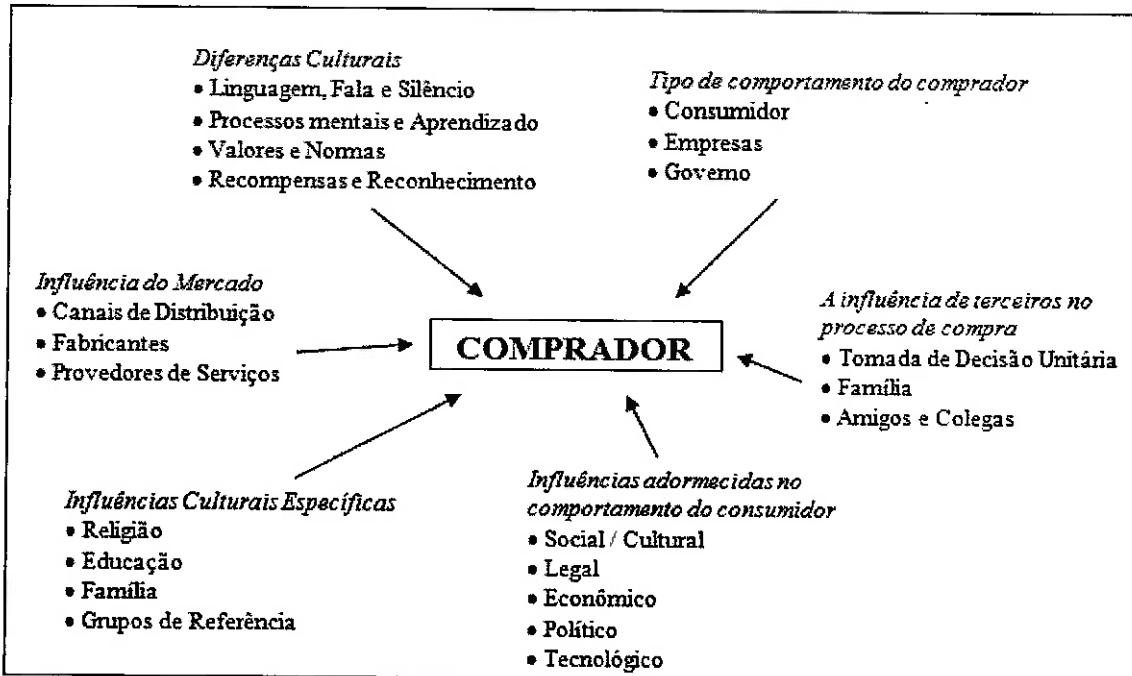


Figura 16: Influências socioculturais no comportamento do consumidor internacional

Fonte: DOOLE; LOWE, 2008

A pesquisa bibliográfica revelou diferentes pontos de vista quando analisando os aspectos socioculturais, todavia, percebeu-se que os argumentos de autores como Doole e Lowe (2008), Fleury e Fleury (2011), Oliveira Jr. (2010), Pflaum e Delmont (1987) dentre outros convergiam para alguns pontos em comum. Dessa forma, foi possível reconhecer oito subcategorias nas quais as diferentes proposições se encaixam, sendo essas fundamentais para garantir que os distintos pontos de vista sejam contemplados e absorvidos pela pesquisa. A Figura 17 apresenta as subcategorias a serem detalhadas na sequência.

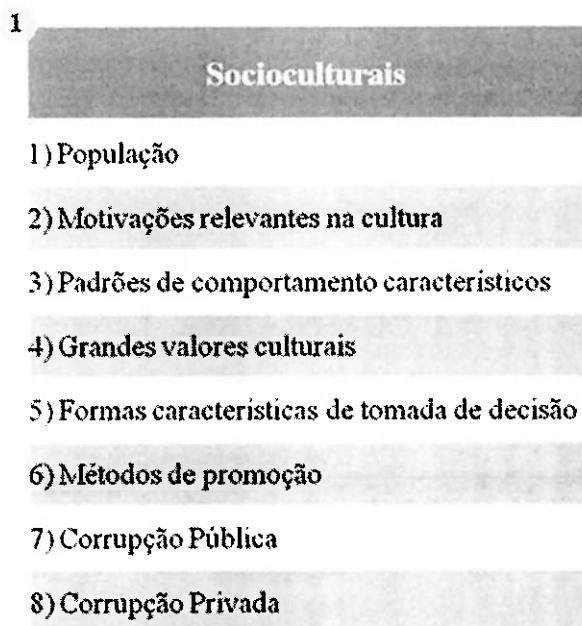


Figura 17: Desdobramento dos aspectos socioculturais em oito subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor

2.5.1.1 População

Entender as questões relacionadas à população é fundamental para compreender não apenas o tamanho do mercado, mas também para avaliar se o mesmo é compatível com os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Gillespie (2007) cita como exemplo o envelhecimento da população do Reino Unido. A elevação da média de idade no país gera não apenas uma mudança na demanda dos produtos e serviços, mas também uma mudança significativa no perfil das pessoas disponíveis para trabalhar. Com o envelhecimento da população, as empresas baseadas no Reino Unido têm que lidar com custos mais elevados no que diz respeito ao pagamento de pensões e previdência social, o que tem levado as empresas a contratarem funcionários mais velhos. Doole e Lowe (2008) concordam com Gillespie (2007) em relação à importância de se estudar a população no sentido de entender o seu tamanho, distribuição e porcentagem de pessoas vivendo em áreas urbanas e rurais. Além desses autores, Pflaum e Delmont (1987) e Fleury e Fleury (2011) também citam a questão da população como importante para o entendimento de aspectos socioculturais dentro da análise ambiental.

2.5.1.2 Motivações relevantes na cultura

De acordo com o modelo proposto por Engel, Blackwell e Minniard (1990 apud DOOLE e LOWE, 2008), a análise das motivações relevantes na cultura é o reconhecimento das necessidades da população local e entendimento de como as mesmas são supridas atualmente. Uma vez identificadas as necessidades, é importante para a empresa saber se essas necessidades podem ser supridas pelos seus produtos e serviços e - mais importante - se a população local reconhece essas necessidades. Nesse sentido, Doole e Lowe (2008) justificam a inclusão desse tópico na análise sociocultural utilizando o argumento das semelhanças e diferenças culturais. Para os autores, ao entender quais são as similaridades e as variações entre a cultura do país de origem da empresa e do país onde a análise está sendo feita para iniciar operações, é possível entender melhor as necessidades dos consumidores locais. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2011) também reconhecem no entendimento da demanda dos clientes internacionais um fator estratégico para guiar o processo de internacionalização de uma dada empresa.

2.5.1.3 Padrões de comportamento característicos

Doole e Lowe (2008) destacam o entendimento de padrões de comportamento característicos como cruciais para compor a figura sociocultural de um dado país. De acordo com os autores, fatores como a compreensão das formas de divisão de trabalho, estrutura familiar, frequência de compra de produtos e serviços semelhantes ao que a empresa pretende oferecer dentre outros são fundamentais para definir com maior precisão o pano de fundo das relações comerciais no país considerado. Além disso, questões mais profundas como o estudo de um possível conflito entre os padrões de comportamento da população com os produtos e serviços ofertados também são levantados pelos autores.

2.5.1.4 Grandes valores culturais

Engel, Blackwell e Minniard (1990 apud DOOLE e LOWE, 2008) apresentam os grandes valores culturais como sendo aqueles que se relacionam com a moral, relações familiares, religião, trabalho, etc. Segundo os autores, é importante ir a fundo nessa questão a fim de entender como os produtos e serviços da empresa se relacionam com eles e se há

algum conflito que porventura possa gerar uma imagem negativa da empresa. Por outro lado, os autores afirmam que, ao encontrar valores positivos na cultura que possam ser identificados com aquilo que a empresa oferece, é possível obter uma vantagem competitiva e com isso alavancar o posicionamento no mercado.

Um exemplo que ilustra este ponto é a questão do comércio de carne bovina na Índia. Apesar de o país possuir um enorme potencial de mercado, com mais de 1,2 bilhões de pessoas (BBC, 2011), a vaca é considerada um animal sagrado para a religião Hindu. Por esse motivo existe um rígido controle de transporte, vendas e abate de bovinos, conforme afirma Ashoo Mongia, chefe de uma equipe de fiscalização de proteção aos bovinos (REZVANI; GOTTLIEB; HENNIGAN, 2012).

2.5.1.5 Formas características de tomada de decisão

A forma como os compradores do país considerado tomam uma decisão também é fundamental para a análise sociocultural, de acordo com o modelo proposto por Engel, Blackwell e Minniard (1990 apud DOOLE e LOWE, 2008). Os autores defendem que o entendimento do processo de tomada de decisão (impulsivo ou estruturado), do tipo de informação nas quais os tomadores de decisão confiam, dos critérios utilizados para julgar o novo e do grau de flexibilidade das pessoas são importantes. Através deles, é possível compreender como as pessoas fazem negócios localmente, o que é essencial para a entrada da empresa no país considerado.

2.5.1.6 Métodos de promoção

De acordo com Kotler (1999), a promoção é um dos quatro pilares fundamentais para construir o mix de marketing de uma empresa. Através dela, é possível comunicar-se com o público alvo e assim transmitir os valores dos produtos e serviços para os clientes. A promoção não engloba apenas a publicidade, mas, ao contrário, lida com as relações públicas, o marketing direto, a força de vendas dentre outras áreas estratégicas da empresa. Desenhar uma estratégia de promoção para atuar no mercado local já é bastante complexo. No entanto, quando se foca o mercado internacional, avaliar os métodos de promoção mais apropriados para cada cultura torna-se ainda mais importante para que a estratégia de uma empresa seja

bem sucedida. Reconhecendo isso, Engel, Blackwell e Minniard (1990 apud DOOLE e LOWE, 2008) orientam o tomador de decisão a entender melhor qual o papel desempenhado pela publicidade na cultura local a fim de que a empresa possa utilizar a melhor forma de se comunicar com seus clientes. Nessa linha, os autores incentivam a pesquisa de palavras ou ilustrações que possam ser tabu em determinada cultura a fim de evitar mal-entendidos e garantir que a mensagem seja comunicada integralmente.

De acordo com reportagem publicada pela revista EXAME (1997), tanto palavras e expressões quanto gestos corporais possuem significados diferentes em países distintos, o que pode gerar confusões pontuais e eventualmente prejudicar o andamento de alguns negócios. Em um dos exemplos, a revista cita os diferentes significados que o gesto de apontar com o dedo indicador pode ter. Enquanto no Brasil o gesto é socialmente tolerado quando utilizado para apontar um objeto, na Índia o mesmo sinal é interpretado como grosseria ao passo que na Malásia é utilizado apenas para animais (EXAME, 1997). Dessa forma, é fundamental analisar a melhor forma de promoção nos diferentes mercados a fim de ser possível utilizar a linguagem mais adequada para se comunicar com os clientes.

2.5.1.7 Corrupção pública

De acordo com a organização Transparência Internacional (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011), corrupção é "o abuso de poder confiado para benefício privado, afetando todos aqueles que dependem da integridade das pessoas que estejam exercendo uma posição de autoridade". Ainda de acordo com essa organização, não existe atualmente nenhum país no planeta que esteja livre desse abuso. No entanto, o grau de corrupção varia, de tal forma que Nova Zelândia, Dinamarca e Finlândia encabeçam a lista dos países menos corruptos do mundo enquanto que Coréia do Norte e Somália ocupam as últimas colocações. O mapa da Figura 18 ilustra os níveis de corrupção nos diferentes países do planeta.

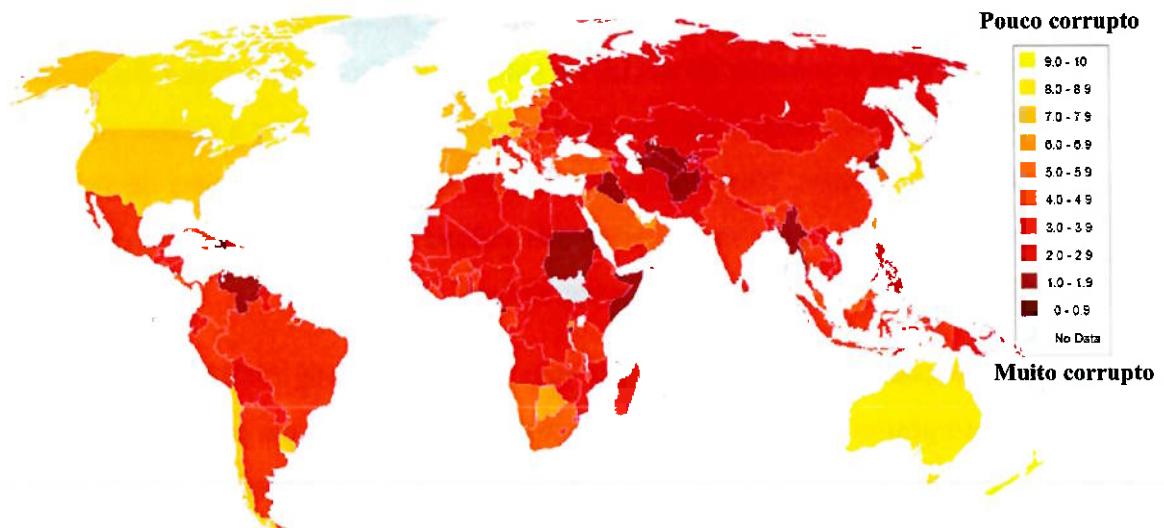


Figura 18: Índices de percepção da corrupção

Fonte: TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011

A organização Transparency International (2011) explica que corrupção pública é extremamente prejudicial e vai muito além de fraudes eleitorais. Políticos corruptos são aqueles que desviam-se de um bom governo preocupado com o bem estar coletivo e tomam decisões influenciadas por aqueles que os financiam, deixando os interesses públicos em segundo lugar. Nesse sentido, os interesses privados - ao invés dos públicos - passam a comandar a política. Evidentemente tal situação é indesejada e influencia negativamente diversas esferas da sociedade, desbalanceando o ambiente competitivo e favorecendo aquelas empresas que possuem ligações com a corrupção. Por essa razão, é fundamental conhecer os níveis de corrupção públicos antes de entrar em um país e saber quais são os preços a serem pagos para que a empresa atue completamente dentro da lei (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011).

2.5.1.8 Corrupção privada

Assim como acontece na esfera pública, a corrupção também está fortemente presente na esfera privada. De acordo com pesquisa realizada pela Ernst & Young, pelo menos 20% dos executivos relataram já ter perdido negócios para concorrentes que pagaram propina, ao passo que mais de um terço tem a impressão de que a corrupção privada tem piorado (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011). Semelhante ao que ocorre no âmbito

público, a corrupção nas empresas distorce o mercado e gera competição desonesta. De acordo com a organização Transparency International, as formas através das quais isso ocorre são as mais variadas possíveis: subsidiárias secretas, pagamento de propina, parcerias ilícitas, formação de cartel, etc. Assim, é fundamental compreender melhor como ocorre a corrupção privada no país considerado e quais as formas de atuar legalmente a fim de poder estabelecer operações no país sem perder a competitividade e ao mesmo tempo estando debaixo da lei (PESTEL ANALYSIS, 2012).

2.5.2 Aspectos Legais e Políticos

Dando continuidade à análise ambiental, a segunda categoria de análise está relacionada aos aspectos legais e políticos, conforme ilustra a Figura 19.

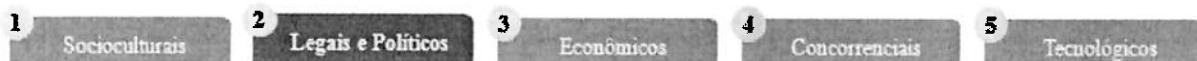


Figura 19: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o segundo

Fonte: Elaborado pelo autor

Doole e Lowe (2008) reconhecem aspectos legais e políticos como sendo uma categoria fundamental para auxiliar o mapeamento e entendimento dos ambientes internacionais. Os autores defendem que essa é uma área especialmente importante, pois caso existam erros no estágio de entrada de mercado, as consequências podem ser severas, de longo prazo e com alto custo para reparação. Além deles, outros autores como Fleury e Fleury (2011), Oliveira Jr. (2010), Bates (1985) dentre outros citam essas questões em seus trabalhos, ressaltando a importância do entendimento do ambiente legal e político para auxiliar a análise de um determinado país.

Assim como acontece com os aspectos socioculturais, os aspectos legais e políticos variam significativamente em função da geografia onde são analisados. Doole e Lowe (2008) apresentam como exemplo três sistemas legais que são bastante distintos: a abordagem de direito comum, desenvolvida na Inglaterra; o direito civil, criado pelos romanos e a lei

Islâmica, baseada no Corão. Cada sistema possui suas particularidades e, apesar das semelhanças, existem importantes divergências entre eles. Além disso, as interpretações da lei, os sistemas jurídicos responsáveis pela aplicação das mesmas e a velocidade com que os processos ocorrem também diferem entre si, gerando uma diferença adicional inclusive para os países que utilizam o mesmo sistema legal.

Doole e Lowe (2008) argumentam que as diferenças políticas entre os países também são decisivas para a sustentabilidade ou não de uma empresa no exterior. Um ambiente político instável e que apresente mudanças consideráveis ao longo dos últimos anos gera grande incerteza no mercado, gerando desafios para a criação de estratégias e imprevisibilidades na sua implementação. Pflaum e Delmont (1987) citam também fatores como pressão política, flexibilidade em políticas pessoais e autoridade fragmentada como sendo extremamente relevantes para o desenho de uma estratégia empresarial, no entanto, muito variáveis de um país para outro. Além disso, o alinhamento do partido no poder (esquerda ou direita) também é de fundamental importância para compreender se as políticas públicas serão mais focadas nos interesses corporativos (e, por essa razão, com menores barreiras de entrada para empresas estrangeiras) ou se estarão mais alinhadas com políticas esquerdistas, fazendo com que os interesses públicos estejam em certa medida em conflito com os interesses das empresas (DOOLE; LOWE, 2008).

Doole e Lowe (2008) afirmam que, mesmo os países apresentando de forma geral uma tendência a possuirem governos e leis que sejam favoráveis ao investimento estrangeiro, a análise dos aspectos legais e políticos é necessária. Isso porque cabe à empresa analisar o ambiente aonde deseja ingressar e julgar se as condições e incentivos estão alinhadas às suas expectativas. A pesquisa na literatura acomodou os principais pontos relacionados a esse tópico em sete subcategorias, apresentadas na Figura 20 e detalhadas na sequência.

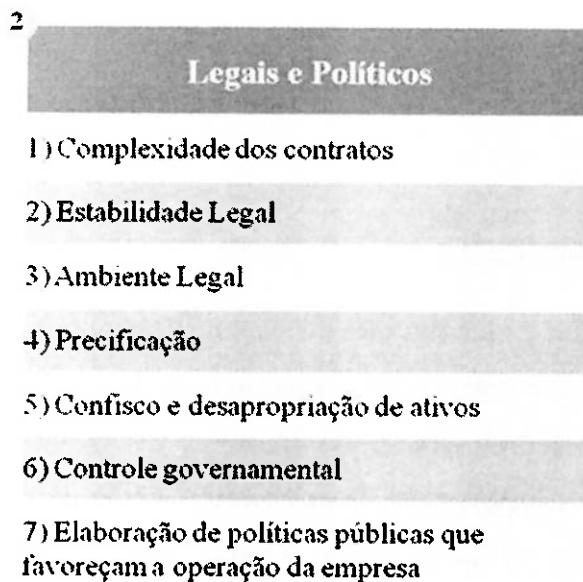


Figura 20: Desdobramento dos aspectos legais e políticos em sete subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor

2.5.2.1 Complexidade dos contratos

Ao analisar os contratos internacionais, Drebes (2010) discorre sobre a questão da complexidade ao redigir esse tipo de documento. De acordo com o autor:

"O contrato internacional é um instrumento especializado do direito privado que busca regular uma relação jurídica envolvendo duas partes, sendo que este objeto detém um ou mais elementos de estraneidade e possui vínculos com um ou mais sistemas jurídicos distintos." (DREBES, 2010, p. 195)

Assim, por possuírem distintos sistemas jurídicos envolvidos, Drebes (2010) reforça a importância de redigir contratos claros, uma vez que a má redação dos pontos de maior relevância podem gerar problemas sérios durante o cumprimento do contrato. Essa questão torna-se ainda mais relevante por conta do artigo 9º da Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro, que "impõe aos contratos internacionais o ordenamento jurídico vigente no local onde a obrigação foi contraída, ou seja, do proponente" (DREBES, 2010). Em outras palavras, o que rege um contrato internacional é o sistema jurídico vigente no país onde o negócio foi fechado. Por esse motivo, é de fundamental importância conhecer como a legislação local lida

com contratos internacionais a fim de garantir que não haverá problemas durante a execução do mesmo (DREBES, 2010).

2.5.2.2 Estabilidade legal

Bates (1985) defende que um sistema legal estruturado não é suficiente para atrair empresas internacionais. Segundo o autor, é preciso mais do que isso. É necessário um Estado que garanta a continuidade de leis e de filosofias de governo a fim de justificar os investimentos de médio e longo prazo. Nesse sentido, Gillespie (2007) exemplifica com as mudanças legais ocorridas no Reino Unido. O autor cita o aumento do salário mínimo e também a adoção de mais requerimentos para reciclagem. Atitudes como essa afetam não apenas a estrutura de custos da empresa como impactam também a demanda (no caso da nova legislação, restringir de alguma forma o uso dos produtos e serviços oferecidos pela empresa). Nesse sentido, a análise cuidadosa do nível de estabilidade legal e também de uma reflexão mais cuidadosa acerca das mudanças de filosofia do governo recentes é necessária para entender como o ambiente legal e político tem se comportado e assim tomar uma decisão mais racional para o médio e longo prazo em função da estabilidade observada no país nos últimos anos.

2.5.2.3 Ambiente legal

Além de estável, o ambiente legal deve ser considerado atraente para que uma empresa inicie sua atuação em um país estrangeiro. De acordo com a Análise Pestel (PESTEL ANALYSIS, 2012), diversos são os pontos que caracterizam o ambiente legal como adequado ou não para uma empresa. Questões básicas como leis antitruste, lei do consumidor, leis trabalhistas, leis de saúde e segurança e leis tributárias devem ser avaliadas sob a ótica da empresa para afirmar se o ambiente aonde a empresa pretende se lançar é adequado do ponto de vista legal (PESTEL ANALYSIS, 2012; OLIVEIRA JR., 2010). A partir do entendimento dessas legislações básicas, é possível traçar um perfil do ambiente legal do país considerado e também entender como a legislação rege as empresas, suas parcerias e seus relacionamentos com clientes e fornecedores.

2.5.2.4 Precificação

A formação de preços em uma determinada geografia não é apenas estratégica, mas depende também das regulamentações vigentes em cada país. Determinados governos utilizam diferentes incentivos fiscais para atrair empresas e com isso possibilitar que as mesmas pratiquem preços diferenciados. Fleury e Fleury (2011) citam a questão da redução de taxas e criação de subsídios como sendo um diferencial de um país ou região em detrimento de outro. Por outro lado, Doole e Lowe (2008) destacam a importância de entender se não há nenhuma regulamentação específica no país considerado que permita que o governo interfira diretamente nos preços praticados.

2.5.2.5 Confisco e desapropriação de ativos

Doole e Lowe (2008) afirmam que, apesar de raro, o confisco de ativos por parte do governo existe e constitui uma preocupação real para empresas antes de iniciar suas operações no exterior. Quando, no entanto, isso acontece, a perda para a empresa é total. O risco é tão maior quanto o investimento feito pela empresa e independentemente do nível de comprometimento de recursos com o país, é sempre importante avaliar quais são as reais chances de um confisco ocorrer.

Os autores discutem também o risco de desapropriação de ativos. Apesar de ser uma medida bastante onerosa, a desapropriação é menos severa do que o confisco pelo fato de o governo ressarcir a empresa com uma pequena quantidade de dinheiro por aquilo que foi desapropriado. Thomas (1974) afirma no entanto que um dos grandes problemas desse tipo de atitude não é a perda dos ativos, mas a perda de liberdade para operar, ficando a empresa refém do governo e sem poder recusar a oferta ou renegociar o acordo. Por essa razão, estudos como o *China Risk Management* (2012) e autores como Ricart *et al.* (2004) concordam com a importância de se avaliar quais são as chances de confisco ou desapropriação, mesmo que por vezes esse fator seja negligenciado por muitos executivos.

2.5.2.6 Controle governamental

Fleury e Fleury (2011) ressaltam a importância de se observar as barreiras de entrada impostas pelos governos e também se as medidas protecionistas estipuladas pelas autoridades não tornam o negócio inviável. Além disso, os autores afirmam que em alguns países pode haver restrição ou barreiras por parte do governo caso as atividades da empresa não estejam diretamente ligadas com as metas nacionais de desenvolvimento.

Por outro lado, Doole e Lowe (2008) discutem a possibilidade de o governo aumentar o controle sobre empresas estrangeiras através de basicamente dois mecanismos. O primeiro diz respeito à contratação de um número mínimo de funcionários locais, especialmente para cargos de gerência e diretoria. E o segundo é sobre a obrigação de serem utilizados componentes locais nos produtos e serviços oferecidos. Em todos os casos, o controle governamental fere a autonomia da empresa e pode ser decisivo para que a mesma perca competitividade tanto em relação às suas concorrentes locais quanto em relação às outras empresas estrangeiras que estejam atuando localmente.

2.5.2.7 Elaboração de políticas públicas que favoreçam a operação da empresa

Gillespie (2007) destaca a importância da área na qual a empresa opera estar incluída na lista de prioridades do governo local. Apesar de não ser condição necessária, o fato de a empresa ter seus produtos e serviços enquadrados em uma categoria que faz parte da política pública do país pode ser decisivo no sentido de obter vantagens para viabilizar o negócio. Além disso, caso o governo já possua mecanismos de apoio às atividades realizadas pela empresa, isso pode se tornar uma razão a mais para incentivar as empresas a estabelecerem operações locais (FLEURY; FLEURY, 2011; GILLESPIE, 2007).

2.5.3 Aspectos Econômicos

A terceira categoria utilizada para realizar a análise ambiental diz respeito à análise dos aspectos econômicos, conforme ilustra a Figura 21.

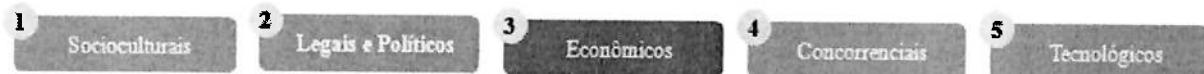


Figura 21: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o terceiro

Fonte: Elaborado pelo autor

Diversos autores reconhecem a importância desse aspecto, como por exemplo Gillespie (2007), Fleury e Fleury (2011), Oliveira Jr. (2010), dentre outros. Doole e Lowe (2008) defendem que a análise desse aspecto é fundamental para o tomador de decisão internacional, explicando que, a partir da análise dos indicadores econômicos, é possível entender melhor as atividades desenvolvidas no país. Essas atividades podem ser no setor primário (agricultura e extração), secundário (manufatura) ou terciário (serviços), conforme ilustrado na Figura 22. Assim, a partir do tipo de atividade predominante desenvolvida no país é possível classificá-lo em função do seu nível de industrialização, entendendo assim melhor as características econômicas da nação considerada.

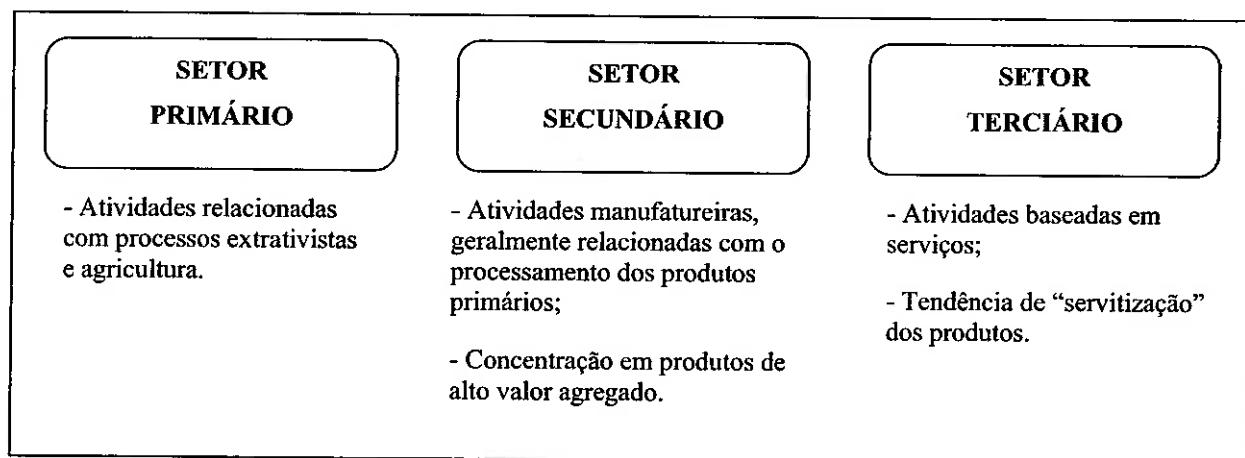


Figura 22: Tipos de setores da economia e suas principais características

Fonte: Adaptado de Doole e Lowe (2008)

A fim de entender melhor como caracterizar economicamente uma nação, a pesquisa baseou-se em fontes bibliográficas estáticas (livros e artigos) e dinâmicas (jornais, revistas e agências de notícias especializadas) a fim de compreender quais os indicadores mais relevantes devem ser considerados e como a dinâmica do ambiente econômico tem se

comportado ao longo dos últimos anos. Assim, por meio de consultas a fontes como The Inter-Agency Group on Economic and Financial Statistics (2011), Federal Reserve Bank of New York (2012), Fundação Getúlio Vargas (2012) e autores como Bates (1985), Fleury e Fleury (2011), Gillespie (2007) dentre outros foi possível chegar aos doze indicadores que serão considerados na análise, apresentados na Figura 23 e detalhados na sequência.

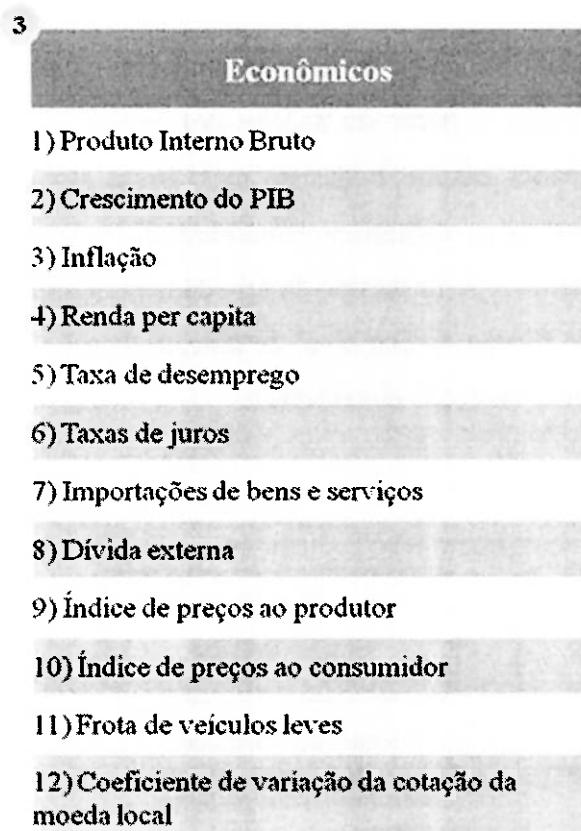


Figura 23: Desdobramento dos aspectos econômicos em doze subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor

1. Produto Interno Bruto: o PIB é o indicador padrão para medir o crescimento econômico de um país. Ele é capaz de capturar toda a atividade econômica nas mais variadas esferas (energia, serviços, manufatura, departamentos do governo, etc.). Se um produto é fabricado ou um serviço prestado, o PIB será influenciado. (BBC, 2012, THE INTER-AGENCY GROUP ON ECONOMIC

AND FINANCIAL STATISTICS, 2011 e FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK, 2012);

2. Crescimento do PIB: as variações do PIB estão ligadas com a aceleração e desaceleração da economia. Por meio da análise da taxa de crescimento ou decrescimento do PIB é possível avaliar se a economia apresenta-se aquecida ou não (BATES, 1985, FLEURY; FLEURY, 2011, GILLESPIE, 2007);
3. Inflação: com o aumento dos preços, a demanda por salários maiores aumenta, gerando assim um crescimento dos custos para as empresas. Por esse motivo, Gillespie (2007) e Fleury e Fleury (2011) mencionam a inflação como um importante indicador a ser considerado;
4. Renda per capita: autores como Doole e Lowe (2008), Gillespie (2007) e Ricart *et al.* (2004) discutem em seus trabalhos a importância de observar esse indicador, que retrata a média salarial da população de um determinado país;
5. Taxa de desemprego: Gillespie (2007) e o Federal Reserve Bank of New York (2012) destacam a importância de se conhecer a população desempregada em um país. A análise dessa taxa permite observar o nível de atividade econômica, que é percebida por meio da proporção de pessoas capacitadas a exercer uma profissão que, no entanto, encontra-se fora do mercado de trabalho;
6. Taxas de juros: a elevação das taxas de juros aumenta o custo dos empréstimos, fazendo com que os investimentos sejam desacelerados (GILLESPIE, 2007);
7. Importações de bens e serviços: o The Inter-Agency Group on Economic and Financial Statistics (2011) destaca a importância de se observar indicadores que ilustrem a abertura internacional do país. A análise das importações de bens e serviços - também mencionada por Fleury e Fleury (2011) - é importante para verificar o nível de abertura de um determinado país em relação ao mercado externo;
8. Dívida externa: o The Inter-Agency Group on Economic and Financial Statistics (2011) ainda sugere a observação da dívida externa do país considerado a fim de compreender se a economia é saudável e sustentável;

9. Índice de preços ao produtor: o índice de preços ao produtor possibilita mapear os mecanismos de aumento de preços em cadeia para os produtores. A partir desse indicador é possível verificar o nível de preço que os produtores terão que encarar ao iniciar operações produtivas em um determinado país (FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK, 2012; IBGE, 2012; THE INTER-AGENCY GROUP ON ECONOMIC AND FINANCIAL STATISTICS, 2011);
10. Índice de preços ao consumidor: o índice de preços ao consumidor é importante para mapear o poder de compra dentro do país (FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK, 2012; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2012; THE INTER-AGENCY GROUP ON ECONOMIC AND FINANCIAL STATISTICS, 2011);
11. Frota de veículos leves: a frota de veículos leves é mais um indicador capaz de retratar o poder de compra da população local, conforme afirma Thomas (1974);
12. Coeficiente de variação da cotação da moeda local: a preocupação com a flutuação cambial é importante quando se fala do ambiente econômico em um contexto de internacionalização. Por esse motivo, diversos autores como Doole e Lowe (2008), Fleury e Fleury (2011), Gillespie (2007) e Oliveira Jr. (2010) citam a importância de se analisar as variações cambiais nos países considerados interessantes para a internacionalização.

2.5.4 Aspectos Concorrenciais

A quarta categoria da análise ambiental diz respeito aos aspectos concorrenciais e constitui um dos cinco pilares da metodologia desenvolvida, conforme apresenta a Figura 24.

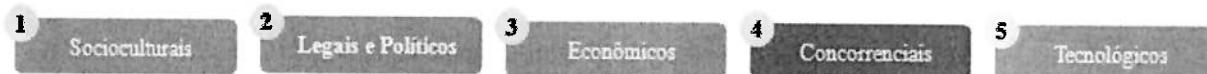


Figura 24: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o quarto

Fonte: Elaborado pelo autor

A importância da avaliação dos concorrentes, suas estratégias e formas de atuação aparecem repetidas vezes na literatura. Autores como Bates (1985), Oliveira Jr. (2010) dentre outros mencionam em seus trabalhos a importância de se dar a devida atenção aos competidores a fim de compreender a melhor forma de atuar em um determinado mercado. Porter (1979) destaca-se pelo fato de abordar diretamente a relação da concorrência com a definição de uma estratégia. Segundo esse autor, a sustentação de modelos de atuação de longo prazo só é possível se a empresa responder estrategicamente aos seus competidores. Ao se referir à resposta estratégica, Porter (1979) não menciona apenas as empresas já estabelecidas, mas desafia os tomadores de decisão a ampliarem o escopo da análise e não restringir o monitoramento aos competidores diretos.

Doole e Lowe (2008) concordam com Porter (1979) ao afirmarem que os aspectos concorrenenciais possuem um papel relevante em mercados domésticos. No entanto, os autores reforçam que a análise da concorrência torna-se ainda mais relevante quando observadas do ponto de vista internacional principalmente pelo fato de as empresas geralmente possuírem um *market share* menor em mercados internacionais do que nos seus países de origem. Por outro lado, os autores afirmam que o fato de as empresas estarem se internacionalizando faz com que a competição aumente, uma vez que a concorrência passa a ser não apenas com companhias locais, mas também com corporações de outras partes do planeta. Assim, a Figura 25 apresenta as três subcategorias nas quais serão agrupados os pontos mais relevantes.

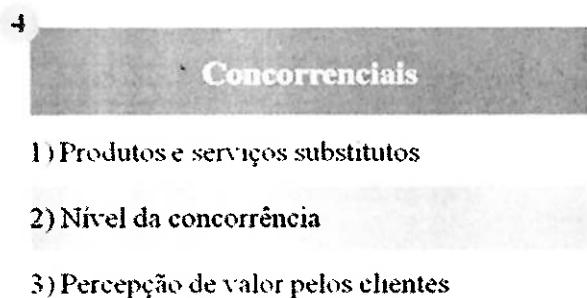


Figura 25: Desdobramento dos aspectos concorrenenciais em três subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor

2.5.4.1 Produtos e serviços substitutos

Antes de olhar para os concorrentes propriamente ditos, é necessário observar se o país considerado possui produtos e serviços substitutos. Porter (1979) afirma que uma das principais forças que moldam a competição é a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Quando a ameaça de produtos e serviços substitutos é alta, a empresa passa a ter um limitador de preço natural, o que restringe não apenas a rentabilidade, mas também as perspectivas de crescimento.

Entretanto, há uma preocupação adicional no que diz respeito à substituição. Abreu (1996) ressalta a importância que o processo de pós-venda tem na construção da reputação e credibilidade de uma marca ou empresa. Especialmente quando lidando com serviços, a manutenção e acompanhamento são decisivos e podem ser um fator que diferencie o que é oferecido por uma empresa dos seus substitutos. Na mesma linha, Oliveira Jr. (2010) concorda com Abreu (1996) afirmando que, quando atuando em mercados internacionais, é necessário para uma empresa ter contato com o seu cliente final, estando presente em elos posteriores da cadeia de valor. Como estudado anteriormente no item 2.3.2 (Formas de entrada em mercados internacionais), a atuação internacional com baixo grau de comprometimento de recursos não permite esse nível de relacionamento com os clientes locais pelo fato de a empresa não estar presente fisicamente. Dessa forma, Oliveira Jr. (2010) justifica a necessidade de atuação através de formas como assistência técnica e

acompanhamento pós-venda para diferenciar uma empresa frente a seus concorrentes e produtos substitutos encontrados em cada geografia.

2.5.4.2 Nível da concorrência

Porter (1979) afirma que o entendimento da rivalidade e da competição entre empresas que oferecem o mesmo tipo de produtos e serviços é fundamental para a definição de estratégias de operação. Segundo o autor, compreender o quanto acirrada é a concorrência e o nível da guerra de preços existente entre os principais atores é relevante para que uma empresa que deseja se internacionalizar possa avaliar suas perspectivas e desenhar sua melhor estratégia para o cenário que irá encontrar. Por outro lado, Porter alerta que é necessário avaliar as barreiras de entrada para novos concorrentes. O exemplo mencionado pelo autor diz respeito às patentes. É possível que a concorrência em um determinado mercado seja baixa devido às patentes que protejam a empresa que detém o conhecimento. Entretanto, ao finalizar a validade da patente, uma enorme barreira de entrada cai, possibilitando que novos atores entrem no mercado e passem a competir em nível de igualdade com a empresa que detinha a maioria do mercado. Foi o que aconteceu por exemplo com o redutor de colesterol Zocor. Ao expirar a patente que protegia sua fórmula, três farmacêuticas entraram no mercado, aumentando assim a concorrência em mercados da América do Norte e Europa (PORTER, 1979).

O autor destaca ainda que o poder de barganha dos fornecedores pode afetar muito o mercado através de influências nos preços de suprimentos. Se o país considerado possuir fornecedores de grande porte e articulados entre si, isso pode constituir uma barreira para que as empresas negoциem preços competitivos para os seus produtos e serviços. Essa barreira se aplica não apenas aos novos entrantes, mas a todas as empresas que dependam dos fornecedores. Por isso, a capacidade de diferenciação e antecipação de mudanças também é fundamental, como defende Bates (1985).

2.5.4.3 Percepção de valor pelos clientes

A terceira subcategoria dos aspectos concorrenenciais diz respeito à percepção de valor dos produtos e serviços oferecidos pela empresa pelos clientes locais. Bates (1985) discute a

importância de os compradores reconhecerem valor naquilo que é oferecido a fim de tornar o negócio viável e sustentável. Por vezes a população local não está disposta a pagar por determinado produto ou serviço, apesar de haver uma demanda para o que está sendo oferecido. Dessa forma, a análise da concorrência é fundamental, uma vez que a ausência ou o baixo nível de concorrência pode ser um indicador de que não há uma demanda no mercado analisado.

Porter (1979) também apresenta o poder de barganha dos clientes como sendo outra força fundamental capaz de moldar a competição em determinado país. O autor afirma que, quando existem poucos compradores ou então cada um deles compra quantidades consideráveis, a pressão que os mesmos podem exercer sobre as empresas é muito grande, especialmente sobre aquelas que possuem altos custos fixos. De acordo com o autor, esse fenômeno ocorre mais comumente quando os consumidores não reconhecem o valor dos produtos ou serviços na mesma medida em que a empresa reconhece, colocando assim as empresas umas contra as outras. Na mesma linha, Porter também salienta a relevância do custo de troca. Quando o comprador pode trocar facilmente a empresa de onde adquire seus produtos e serviços por outra sem incorrer em altos custos, o poder de barganha que os mesmos detêm aumenta significativamente. Uma das razões para que isso ocorra é quando o valor oferecido por todas elas é muito semelhante, não havendo assim grande diferenciação entre os concorrentes. Todavia, caso os compradores reconheçam um diferencial naquilo que é oferecido pela empresa e de fato estejam dispostos a pagar pelo que recebem, a tendência é que o mercado seja mais atrativo.

2.5.5 Aspectos Tecnológicos

Finalmente o último dos aspectos mais relevantes encontrados na literatura relacionado à análise ambiental diz respeito à tecnologia, conforme ilustrado na Figura 26 a seguir.

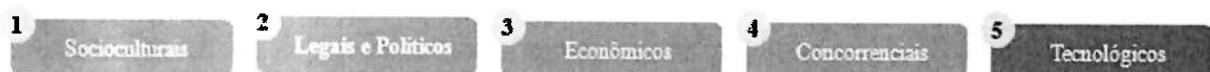


Figura 26: Cinco aspectos ambientais estudados, com destaque para o quinto

Fonte: Elaborado pelo autor

Autores como Bates (1985), Doole e Lowe (2008), Fleury e Fleury (2011), Oliveira Jr. (2010) dentre outros afirmam repetidas vezes em seus trabalhos a importância de se conhecer as características tecnológicas de um ambiente antes de ingressar no mesmo e iniciar suas operações. Doole e Lowe (2008), por exemplo, defendem que especialmente a tecnologia é um aspecto que não está tão sujeito às fronteiras de cada país, ao contrário do que acontece, por exemplo, com os aspectos socioculturais, legais e políticos e econômicos. Ricart *et al.* (2004) seguem a mesma linha, no entanto, afirmam que:

"Apesar das mudanças tecnológicas estarem gerando uma padronização de costumes, gostos e produtos, a implementação ainda requer algum grau de localização a fim de responder às necessidades locais e culturais, assim como se beneficiar de vantagens locais." (RICART *et al.*, 2004, p. 177)

Os diversos autores pesquisados apontam diferentes pontos relacionados à tecnologia que devem ser observados. Sejam investimentos pesados em estruturas de telecomunicações (DOOLE; LOWE, 2008) ou contratando serviços que ofereçam alta qualidade de conexão com a internet (TRUE BLADE SYSTEMS, 2012), as características possíveis de serem enquadradas nesse aspecto são as mais variadas possíveis. Assim, os principais pontos encontrados na literatura foram agrupados em três subcategorias em função de suas similaridades a fim de mapear a influência dos aspectos tecnológicos na análise ambiental, conforme mostrado na Figura 27.

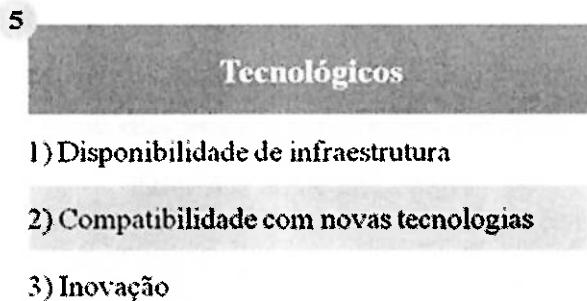


Figura 27: Desdobramento dos aspectos tecnológicos em três subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor

2.5.5.1 Disponibilidade de infraestrutura

Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, e Khanna (2004) mencionam a disponibilidade de infraestrutura como sendo uma característica fundamental para a operação de qualquer empresa em um determinado país. Nesse sentido, os autores não fazem restrição quanto a infraestrutura pesada ou leve, mencionando ambas como sendo decisivas para a atuação de uma empresa em um determinado país. Isso porque os requisitos variam de uma empresa para outra (uma empresa de logística, por exemplo, tem requerimentos diferentes em relação à infraestrutura de uma empresa que preste serviços relacionados à internet). Nesse sentido, outros autores como Fleury e Fleury (2011), Metcalf (1962) e Oliveira Jr. (2010) também concordam ser fundamental analisar a infraestrutura para compor uma boa análise ambiental.

2.5.5.2 Compatibilidade com novas tecnologias

Em algumas ocasiões, o país onde a análise ambiental está sendo feita não possui a tecnologia necessária para suportar as operações que a empresa pretende realizar. Isso, no entanto, não é uma restrição que impede a entrada da empresa no ambiente onde a análise está sendo feita. De acordo com Fleury e Fleury (2011), o fato de o país ter condições de receber a tecnologia trazida pela empresa e seus parceiros permite que novas tecnologias sejam utilizadas para as operações da empresa. Os autores ainda vão além ao afirmarem que é possível adicionar ou combinar as tecnologias locais com aquelas a serem trazidas pela empresa a fim de criar o ambiente tecnológico necessário para as operações da companhia. Na década de 80 houve um movimento nesse sentido, quando a pesquisa em tecnologia nos

países de terceiro mundo deixou de se focar exclusivamente na seleção e transferência de tecnologia estrangeira e passou a se preocupar em entender como o processo de assimilação da tecnologia era feito para se adaptar às circunstâncias locais. Dessa forma, independentemente de o país deter a tecnologia necessária ou oferecer condições para que as mesmas sejam utilizadas, o importante é que seja possível utilizar os avanços tecnológicos dentro da geografia considerada e assim tornar viável a execução das operações. Assim como Fleury e Fleury (2011), Bates (1985) também considera esses aspectos relevantes, sendo que essa preocupação também pode ser encontrada na Análise Pestel (PESTEL ANALYSIS, 2012).

2.5.5.3 Inovação

A questão da inovação também aparece frequentemente na literatura quando o assunto é tecnologia. Nessa linha, uma das preocupações de Fleury e Fleury (2011) diz respeito ao ambiente educacional e às universidades de ponta que um país possui. Os autores destacam a importância de um país deter instituições de ensino capazes de treinar gestores e trabalhadores. Assim, diversos casos brasileiros são citados a fim de exemplificar a necessidade de instituições de ensino diversas que sejam capazes de incentivar a inovação.

A Análise Pestel (PESTEL ANALYSIS, 2012) também reforça a importância da inovação ao sugerir a análise de pontos relacionados à Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Segundo esse modelo, é essencial compreender como estão construídas as atividades de P&D no país considerado, se existem incubadoras, qual o relacionamento existente entre as novas descobertas, etc. Doole e Lowe (2008) concordam ao adicionarem a questão dos incentivos governamentais. Segundo esses autores, é preciso mapear também qual o papel do governo no que diz respeito à inovação. Nessa linha, eles sugerem que o governo pode contribuir com educação, profissionais capacitados, verba, etc. a fim de gerar um ambiente propício à inovação.

De acordo com pesquisa realizada pela consultoria estadunidense McKinsey & Company (2010 apud MOBBS, 2010), 84% dos executivos afirmam que inovação é extremamente ou muito importante para a estratégia de crescimento das empresas. Isso porque por meio da inovação é possível superar condições adversas do ambiente, oferecer soluções cada vez melhores e que ajudem os consumidores, obtendo assim vantagem competitiva

frente aos competidores. Dessa forma, é fundamental que uma empresa esteja preocupada em inovar e por esse motivo é necessário mapear como acontecem os processos de inovação na geografia considerada a fim de compreender se a mesma está pronta para a inovação ou não (MOBBS, 2010).

2.6 SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Após realização da revisão bibliográfica, ficou claro que a questão da internacionalização é relevante para as empresas que almejam expandir sua atuação. Conforme afirmam Oscar e Gazzoni (2012), as companhias brasileiras estão vivendo um momento favorável e existem vantagens para aquelas que aproveitarem a oportunidade para se movimentar para o mercado internacional. Além disso, os recentes incentivos governamentais auxiliam financeiramente aquelas empresas que ainda não têm condições reais de darem um passo ao exterior, encurtando assim a distância ao mercado internacional (FIOCCA, 2006; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2012).

A literatura alerta, no entanto, que o movimento de internacionalização tem sido feito muitas vezes de forma desorganizada e desestruturada. Diffenbach (1983) afirma que, apesar de essencial para o processo de tomada de decisão, muitas vezes não existem mecanismos claros, formais e bem definidos para auxiliar os tomadores de decisão a avaliarem o ambiente no qual estão interessados. Isso combinado ao fato de frequentemente os altos executivos não estarem envolvidos no processo com a dedicação necessária faz com que por vezes os resultados obtidos estejam descolados da realidade, levando a conclusões erradas e que podem acarretar em significativas perdas financeiras e estratégicas para as empresas. A literatura ainda reconhece que muitas vezes a análise ambiental é encontrada apenas em grandes companhias pelo fato de sua execução ser complexa, trabalhosa e com alto custo de execução. Assim, foi aprofundada a pesquisa no tema análise ambiental a fim de identificar os pontos em comum abordados pelos diferentes autores e necessários para mapear o ambiente corporativo de um país. A Tabela 2 consolida os principais pontos identificados - que servirão como estrutura para o desenvolvimento do questionário - e na sequência será apresentado o desenvolvimento da metodologia a ser utilizada pela Empresa X para avaliar e classificar os países onde possui interesse de atuação.

Tabela 2: Desdobramento dos cinco aspectos em diferentes subcategorias

1 Socioculturais	2 Legais e Políticos	3 Econômicos	4 Concorrenciais	5 Tecnológicos
1) População	1) Complexidade dos contratos	1) Produto Interno Bruto	1) Produtos e serviços substitutos	1) Disponibilidade de infraestrutura
2) Motivações relevantes na cultura	2) Estabilidade Legal	2) Crescimento do PIB	2) Nível da concorrência	2) Compatibilidade com novas tecnologias
3) Padrões de comportamento característicos	3) Ambiente Legal	3) Inflação	3) Percepção de valor pelos clientes	3) Inovação
4) Grandes valores culturais	4) Precificação	4) Renda per capita		
5) Formas características de tomada de decisão	5) Confisco e desapropriação de ativos	5) Taxa de desemprego		
6) Métodos de promoção	6) Controle governamental	6) Taxas de juros		
7) Corrupção Pública	7) Elaboração de políticas públicas que favoreçam a operação da empresa	7) Importações de bens e serviços		
8) Corrupção Privada		8) Dívida externa		
		9) Índice de preços ao produtor		
		10) Índice de preços ao consumidor		
		11) Frota de veículos leves		
		12) Coeficiente de Variação da cotação da moeda local		

Fonte: Elaborado pelo autor

3 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida neste capítulo se propõe a auxiliar os gestores da Empresa X a tomarem a melhor e mais segura decisão no que diz respeito ao processo de internacionalização. Parte dessa proposta metodológica é um questionário construído especialmente para garantir que os principais riscos envolvidos no processo de internacionalização sejam considerados durante a avaliação e também estabelecer indicadores quantitativos e bem definidos para auxiliar a Empresa X a conhecer os países onde possua interesse de forma objetiva, clara e efetiva. Esse questionário mapeia os potenciais riscos e minimiza a chance de não levar em consideração preocupações importantes. Sem ele, as chances de pular etapas fundamentais no processo de investigação e análise aumentam. A metodologia contempla ainda a inclusão da previsão de faturamento a ser obtido em cada um dos países durante os próximos três anos na análise. Dessa maneira, é possível refinar os resultados obtidos, incorporando indicadores e previsões da Empresa X à análise dos países.

3.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida teve como objetivo analisar os países considerados estratégicos pela empresa X e selecionar a melhor alternativa de internacionalização a ser utilizada em cada um deles. O problema identificado e já mencionado anteriormente no item 1.2 diz respeito à dificuldade da empresa X em definir a melhor maneira de se internacionalizar, e, portanto, não estava apta a definir a forma de entrada nos mercados externos mais apropriada. A diretoria, no entanto, estava convencida de que a internacionalização seria a melhor forma de atingir a meta de crescimento de 20% ao ano para o triênio 2013-2015 e já havia, inclusive, iniciado visitas aos países que julgava mais interessantes.

Durante as primeiras reuniões de trabalho, os diretores afirmaram que tinham as informações necessárias para avaliar os países nos quais possuíam interesse. Todavia, foi possível observar que o conhecimento não estava sustentado por nenhum mecanismo estruturado, que fosse capaz de guiá-los durante a prospecção de novos mercados. Além disso, sentiu-se a necessidade de converter as percepções de mercado em indicadores quantitativos e bem definidos, estabelecendo uma base de comparação sólida entre eles.

Assim, foi desenvolvida juntamente com a diretoria da empresa uma solução capaz de coletar as percepções iniciais de mercado dos diretores para, a partir delas, avaliar os principais riscos aos quais a empresa estaria envolvida. A avaliação dos riscos a partir da bagagem obtida pela diretoria permitiria que os principais pontos críticos fossem conhecidos por meio de uma escala pré-definida, convertendo assim as percepções de mercado em indicadores quantitativos.

Dessa forma, cogitou-se primeiramente a elaboração de um modelo de “força bruta”, que fosse capaz de simular os resultados obtidos através de combinações entre todas as diferentes formas de entrada em cada um dos distintos mercados. No entanto, essa alternativa limitaria as importantes contribuições que a diretoria da empresa poderia aportar. Diversas informações já haviam sido coletadas e a diretoria queria alavancá-las para definir o melhor plano de ação, utilizando também as percepções de mercado adquiridas ao longo dos anos. Assim, imaginou-se que um questionário a ser preenchido pelos diretores seria a forma mais adequada de utilizar o capital intelectual disponível na firma. Ao mesmo tempo em que o preenchimento se daria com base nas percepções de mercado dos diretores, a análise seria guiada pelas opções de preenchimento previamente definidas, garantindo que os riscos mais críticos haviam sido levados em consideração na análise. A utilização do questionário foi inspirada no trabalho de Probert *et al.* (2007), onde um *checklist* é proposto para as empresas de TI avaliarem se estão preparadas para terceirizar suas atividades ou não.

Uma vez definido em conjunto com a Empresa X que o questionário seria a forma mais adequada de realizar a avaliação dos principais riscos, iniciou-se a construção da metodologia propriamente dita. O processo de construção foi bastante interativo, envolvendo um intenso contato com a Empresa X e diversas pesquisas bibliográficas. A construção da metodologia foi dividida em sete grandes etapas, que encontram-se apresentadas graficamente na Figura 26 e detalhadas na sequência.

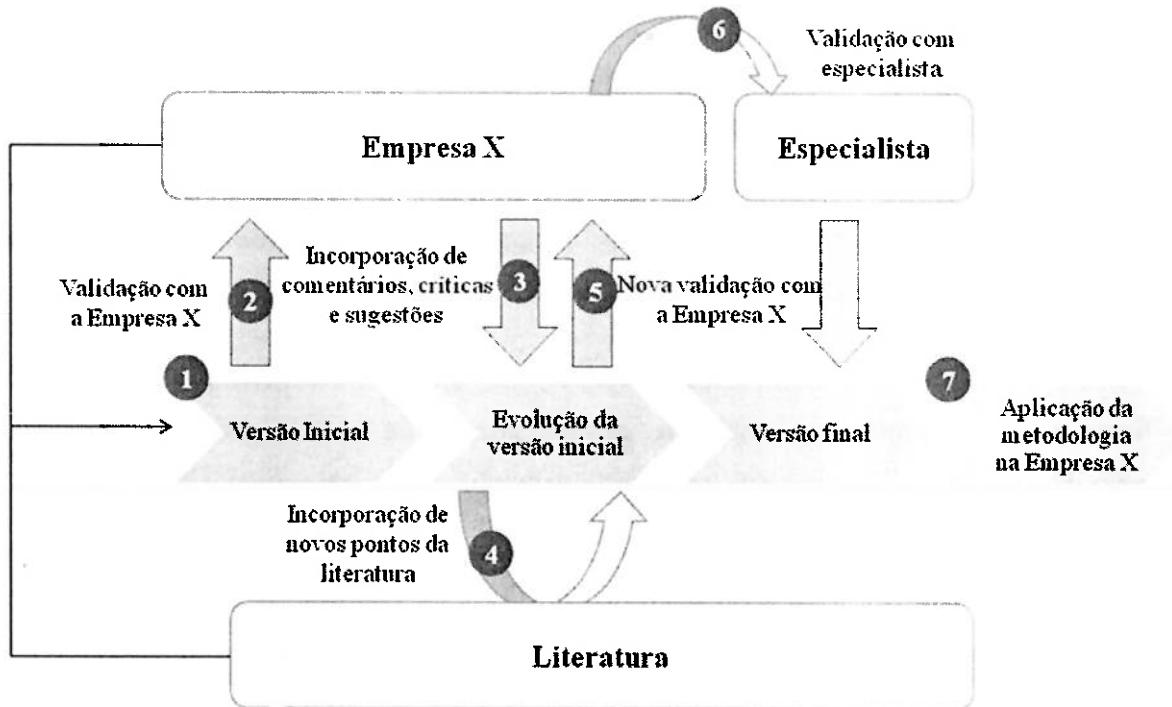


Figura 28: Sete etapas da construção da metodologia a ser aplicada na Empresa X

Fonte: Elaborado pelo autor

1. **Construção da versão inicial:** após iniciada a revisão bibliográfica e definido o questionário como forma de avaliação dos países, foi possível reconhecer os cinco aspectos ambientais mais relevantes e suas respectivas subcategorias. Os cinco aspectos selecionados foram aqueles que apareceram mais frequentemente na literatura que, quando apresentados à Empresa X, foram imediatamente reconhecidos como importantes. Foi nesse momento também que o autor teve os contatos iniciais com os planos de internacionalização da Empresa X enquanto conhecia mais sobre o mercado de automação de estacionamento, formas de atuação e principais diferenciais da empresa. Assim, ao final dessa etapa estava disponível a primeira versão do questionário, que serviu de esqueleto para as próximas versões;
2. **Validação com a Empresa X:** os contatos e reuniões de trabalho iniciais com a Empresa X possibilitaram a absorção de parte do conhecimento da companhia adquirido sobre internacionalização. Durante esses momentos, conheceu-se como a diretoria enxergava a questão da internacionalização e compreendeu-se

melhor os problemas enfrentados. Paralelamente, aportou-se conhecimento na companhia, adquirido por meio das pesquisas bibliográficas sobre o tema que estavam sendo feitas. Assim, a metodologia transmitia o conhecimento alavancado da bibliografia para os diretores enquanto alinhava as expectativas em relação ao seu desenvolvimento. Os contatos e interações faziam com que aos poucos o questionário fosse sendo melhorado até que, em meados de julho, foi realizada uma reunião na Empresa X dedicada exclusivamente para discutir o conteúdo do mesmo. Durante esse encontro, foi possível percorrer em detalhe cada item do questionário e discutir em profundidade sua aplicabilidade e relevância. Diversas questões foram descartadas ao passo que novas preocupações foram incluídas. Ao mesmo tempo, foi possível reconhecer quais itens eram pouco relevantes para a realidade da Empresa X, apesar de estarem retratados na literatura;

3. Evolução da versão inicial e incorporação de comentários, críticas e sugestões da Empresa X: a validação do questionário com a Empresa X trouxe inúmeras e consideráveis modificações para a versão inicial. Nesse sentido, houve um grande trabalho após a discussão para incorporar os pontos relevantes levantados, refletir sobre a exclusão de afirmações consideradas não relevantes pela Empresa X e consolidar informações semelhantes;
4. Incorporação de novos pontos relevantes da literatura: As modificações oriundas dos itens anteriores tornaram o questionário mais maduro e consistente do que aquele da versão inicial. Nessa linha, para garantir que de fato as preocupações levantadas pelo autor e pela Empresa X eram relevantes e consistentes, voltou-se novamente para a literatura no sentido de entender a opinião de autores nacionais e internacionais sobre a nova versão. Assim, a continuação da revisão bibliográfica trouxe ainda alguns novos elementos que não haviam sido incluídos nas versões anteriores. Além disso, foi possível legitimar alguns pontos levantados pelo autor e pela Empresa X, garantindo autenticidade acadêmica ao trabalho. Durante esse processo, o contato com a Empresa X foi mantido a fim de endereçar dúvidas pontuais e também obter sugestões dos diretores à medida que a elaboração do questionário avançava.

Paralelamente, continuou-se aportando capital intelectual na empresa a partir dos avanços que eram feitos por meio da pesquisa bibliográfica;

5. Nova validação com a Empresa X: com a nova versão finalizada, o questionário voltou à Empresa X para uma nova validação. A diretoria julgou que o questionário estava interessante e apto a cobrir os principais pontos relevantes na análise ambiental do processo de internacionalização, estando pronto para ser aplicado;
6. Validação com especialista: antes de finalmente encerrar o processo de construção do questionário e partir para a aplicação, entendeu-se que seria interessante incluir uma etapa adicional, submetendo a metodologia para avaliação de um especialista nacional a fim de validar o trabalho. Nesse sentido, o material foi encaminhado para o Prof. Dr. Afonso Carlos Corrêa Fleury, professor titular da Universidade de São Paulo e autor de diversos livros e publicações na área de Gestão de Operações Globais. Após receber e avaliar o material, o professor emitiu um parecer julgando o trabalho bastante interessante e validando o material na perspectiva de um "*awareness checklist*". Assim, ao final desse passo, o questionário estava validado por um grande especialista na área, pela Empresa X e embasado em grandes autores nacionais e internacionais;
7. Aplicação da metodologia na Empresa X: com o desenvolvimento do questionário concluído, foi feita sua aplicação na Empresa X. Nesse momento, reconheceu-se a necessidade de uma ferramenta para apoiar sua aplicação e para isso utilizou-se o *software* Microsoft® Excel. Assim, foi construída uma interface eletrônica com o conteúdo do questionário, capaz de atualizar os resultados automaticamente à medida que a avaliação avançava e oferecer um relatório consolidado ao final do processo de avaliação. Foram definidos também os critérios de classificação dos riscos e das previsões de faturamento, finalizando assim o processo de construção da metodologia.

3.2 METODOLOGIA DESENVOLVIDA

Uma vez definido que a forma de avaliação dos maiores riscos de cada país será o questionário, é necessário adotar indicadores quantitativos bem definidos para balizar as avaliações. Por meio deles, serão feitas as avaliações de cada uma das afirmações, enquadrando assim as respostas possíveis dentro de uma faixa pré-definida. Para cada afirmação apresentada, o tomador de decisão deverá indicar o seu grau de concordância (variando de um a quatro, onde um representa "discordo totalmente" e quatro representa "concordo totalmente") ou se a mesma não se aplica à empresa. Através desse mecanismo, foi possível reduzir significativamente o índice de subjetividade da análise, introduzindo assim a possibilidade de comparação entre os diretores, entre diferentes países e também ao longo do tempo.

Para compreender a lógica de aplicação da metodologia, a Figura 29 a seguir apresenta uma visão geral dos três passos de sua aplicação, que será detalhada na sequência.

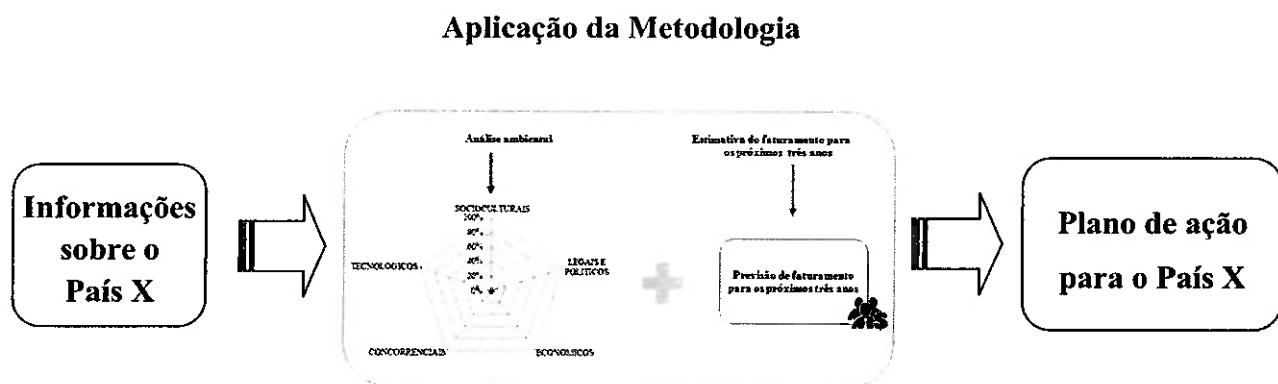


Figura 29: Visão geral dos inputs e outputs da metodologia utilizada no Trabalho de Formatura

Fonte: Elaborado pelo autor

1. Informações sobre o País X: ao se definir o país a ser analisado, é necessário ter o conhecimento dos seus principais aspectos para utilizar como entrada na metodologia. Para isso, é necessário que os envolvidos com a aplicação da ferramenta estejam familiarizados com a nação através de visitas *in loco*,

leitura de jornais e revistas, pesquisa, contato com potenciais clientes e fornecedores, etc.;

2. Aplicação da Metodologia: o processo de preenchimento do questionário gera uma reflexão nos diretores, que são desafiados a alavancar o seu conhecimento para indicar seu grau de concordância com as informações ou então a buscar as respostas *in loco* ou em fontes de informações específicas. Ao final da aplicação, a ferramenta irá gerar um índice de atratividade para o país em função da avaliação feita. Esse índice é desdobrado nos cinco aspectos ambientais, de onde é possível entender os pontos críticos e reconhecer as maiores oportunidades para a Empresa X. É também nesse ponto que devem ser incluídas as previsões de faturamento feitas pela empresa para a nação considerada;
3. Plano de ação para o País X: uma vez obtidos os índices de atratividade e as previsões de faturamento, o terceiro e último passo classifica esses números em categorias e, a partir delas, compara o país analisado com os demais, ordenando-os em função de sua prioridade e sugerindo assim o plano de ação mais adequado para cada um deles.

É possível ainda explorar com mais detalhes o segundo passo, detalhado na Figura 30. Nesse passo será aplicado o questionário propriamente dito, quantificando assim as percepções de mercado dos tomadores de decisão e tornando a comparação entre executivos, entre países e até mesmo ao longo do tempo mais fácil e precisa.

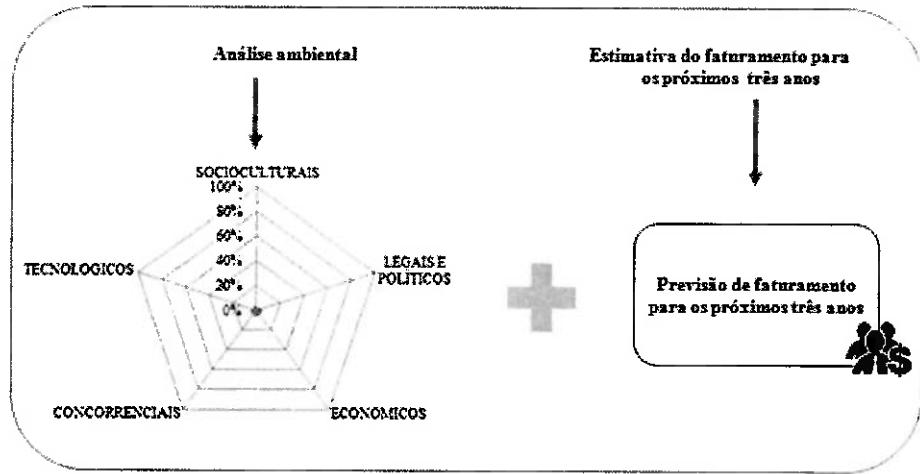


Figura 30: Detalhe da ferramenta desenvolvida no Trabalho de Formatura

Fonte: Elaborado pelo autor

Além de serem expressos em números, os resultados são também apresentados em um gráfico radar, onde é possível reconhecer visualmente os pontos de maior atenção e as maiores oportunidades. Esses índices, combinados com a previsão de faturamento, permitem observar claramente o risco e a rentabilidade de cada uma das geografias. Assim, ao comparar distintos países, é possível compreender o potencial absoluto e relativo de cada um deles, definindo assim o melhor plano de ação para entrar no mercado. O gráfico radar é preenchido a partir da avaliação feita por meio do questionário, que será apresentado em detalhes a seguir.

3.3 QUESTIONÁRIO

O questionário a ser apresentado é utilizado para organizar o conhecimento obtido pelos diretores da Empresa X. O seu preenchimento e posterior avaliação permitirão que sejam identificadas prioridades e lacunas de conhecimento, definindo assim um plano de ação. Como mencionado anteriormente, o trabalho de Probert *et al.* (2007) inspirou não apenas o uso de um questionário no sentido de um *awareness checklist* como também serviu de referência para o desenvolvimento da ferramenta eletrônica por meio da qual ele foi aplicado. Dessa forma, assim como no trabalho de Probert *et al.* (2007), procurou-se construir um questionário capaz de identificar os principais riscos envolvidos no processo de

internacionalização e que fornecesse ao tomador de decisão a melhor ação a ser tomada em determinada geografia.

Cada um dos cinco aspectos ambientais identificados na revisão de literatura possui subcategorias relevantes. Todas elas devem ser levadas em consideração para que seja feita uma análise abrangente e completa dos riscos aos quais a Empresa X possa estar sujeita. No entanto, as subcategorias ainda são muito genéricas e subjetivas, sendo a avaliação das mesmas complexas. Assim, para tornar a aplicação do questionário mais simples e objetiva, essas subcategorias foram desdobradas em afirmações. As afirmações são frases que reformulam os diferentes riscos encontrados na bibliografia, tornando-os sentenças diretas e de fácil compreensão. Os diretores indicam então o seu grau de concordância com cada uma das afirmações, convertendo assim as subjetivas percepções de mercado nos quantitativos índices de atratividade. A Tabela 3 a seguir recupera os cinco aspectos ambientais e suas respectivas categorias, desdobrando-as em 75 afirmações que serão submetidas à avaliação dos diretores da Empresa X.

Tabela 3: Questionário contendo as 75 afirmações a serem utilizadas pelo tomador de decisão para mapear os principais riscos envolvidos no processo de internacionalização

ASPECTOS SOCIOCULTURAIS (DOOLE; LOWE, 2008; FLEURY; FLEURY, 2011; OLIVEIRA JR., 2010; PFLAUM; DELMONT, 1987)		
1) População	Teoria	Afirmação
1)	A distribuição da população irá influenciar a forma como o dinheiro é gasto. (DOOLE; LOWE, 2008)	O tamanho da população do país considerado é interessante para que a empresa inicie suas operações localmente.
2)	Populações urbanas estão mais propensas a serem receptivas a novos produtos e serviços do que as mais tradicionais populações rurais. (DOOLE; LOWE, 2008)	A quantidade de pessoas que vivem em grandes centros urbanos no país considerado é atrativa para que a empresa inicie suas operações.

2) Motivações relevantes na cultura

#	Teoria	Afirmiação
1)	Quais são as necessidades da cultura atualmente satisfeitas? (DOOLE; LOWE, 2008)	O país analisado possui necessidades claras que serão supridas com as soluções oferecidas pela empresa.
2)	Os membros dessa cultura reconhecem essas necessidades? (DOOLE; LOWE, 2008)	A população do país analisado reconhece as necessidades mencionadas anteriormente e por esse motivo estão dispostos a usar os produtos e serviços da empresa.

3) Padrões de comportamento característicos

#	Teoria	Afirmiação
1)	É necessário compreender como o comportamento do comprador em mercados internacionais é afetado pelos aspectos socioculturais. (DOOLE; LOWE, 2008)	Os padrões de consumo no país considerado estão fortemente alinhados com o comportamento esperado pela empresa.
2)	Com que frequência produtos e serviços desse tipo são adquiridos? (DOOLE; LOWE, 2008)	Produtos e serviços oferecidos pela empresa são adquiridos no país considerado em uma frequência interessante para justificar a existência do negócio.

4) Grandes valores culturais

#	Teoria	Afirmiação
1)	Existem diferentes tipos de dimensões nas quais os países diferem, como, por exemplo, culturais (religião, raça, normas sociais, língua) (RICART; ENRIGHT; GHEMAWAT; HART; KHANNA, 2004)	Os produtos e serviços oferecidos pela empresa não conflitam com valores culturais do país considerado, tais como moral, religião, normas de trabalho, etc.
2)	Os conflitos de valores podem ser evitados através de mudanças nos produtos? (DOOLE; LOWE, 2008)	Caso haja conflito de valores, é possível evitá-los através de modificações nos produtos e serviços oferecidos.

3)	É possível identificar valores positivos nessa cultura com os quais os produtos podem ser identificados? (DOOLE; LOWE, 2008)	Existem valores na cultura do país considerado com os quais os produtos da empresa podem ser identificados positivamente.
4)	Como barreira às exportações brasileiras em outros países destacavam-se barreiras tarifárias, barreiras burocráticas e cotas de importação (OLIVEIRA JR., 2010)	O nível de burocracia no país considerado é aceitável quando comparado à burocracia enfrentada pela empresa no Brasil.
5) Formas características de tomada de decisão		
#	Teoria	Afirmiação
1)	Qual é a forma de tomada de decisão? Em quais fontes de informação os membros da cultura confiam? (DOOLE; LOWE, 2008)	A forma como a tomada de decisão no país considerado é feita é similar à brasileira e, portanto, não existem grandes barreiras ou choques culturais em relação a isso.
2)	Os membros da cultura tendem a ser rígidos ou flexíveis na aceitação de novas ideias? (DOOLE; LOWE, 2008)	Os membros da cultura do país analisado tendem a ser flexíveis no que diz respeito à aceitação de novas ideias.
6) Métodos de promoção		
#	Teoria	Afirmiação
1)	Qual o papel ocupado pela propaganda nesta cultura? (DOOLE; LOWE, 2008)	O marketing possui um papel fundamental na cultura para a divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
2)	O entendimento da dinâmica social e dos tabus culturais da região permite uma comunicação mais efetiva com os nativos. (PESTEL ANALYSIS, 2012)	As expressões, palavras e temas utilizados pela empresa na divulgação não conflitam com os tabus da cultura local.
3)	Quais são os tipos de equipe de vendas aceitos pelos membros da cultura? (DOOLE; LOWE, 2008)	As características esperadas das equipes de vendas pelos membros da cultura do país analisado estão disponíveis localmente e não conflitam com aquelas utilizadas pela empresa.

7) Corrupção Pública

#	Teoria	Afirmiação
1)	Corrupção pública é quando políticos em exercício abstêm-se de um bom governo, tomando decisões que beneficiam aqueles que os financiam. (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011)	O nível de corrupção no setor público é aceitável e está dentro de uma margem considerada segura pela empresa.
2)	Em um país corrupto, os governos não podem agir livremente e por esse motivo a democracia não funciona. (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011)	A transparência e responsabilidade do setor público são consideradas adequadas pela empresa para realização de negócios localmente.

8) Corrupção Privada

#	Teoria	Afirmiação
1)	Muitas empresas escondem atos corruptos atrás de subsidiárias secretas e parcerias ou procuram influenciar decisões políticas ilicitamente. (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011)	O nível de corrupção no setor privado - envolvendo pagamento de propinas e criação de subsidiárias secretas - é aceitável e está dentro de uma margem considerada segura pela empresa.
2)	A corrupção privada distorce o mercado e cria uma competição injusta. (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2011)	O nível de corrupção no setor privado do país considerado não distorce o mercado e nem cria competição injusta que prejudique as empresas que atuem dentro da lei.

ASPECTOS LEGAIS E POLÍTICOS

(BATES, 1985; FLEURY; FLEURY, 2011; OLIVEIRA JR., 2010; PESTEL ANALYSIS, 2012)

1) Complexidade dos contratos

#	Teoria	Afirmiação
1)	A formação dos contratos internacionais é um ponto relevante e presente na maior parte da doutrina sobre este instituto, pois a má redação de tópicos importantes no momento de sua constituição pode causar sérios problemas na fase de execução do contrato. (DREBES, 2010)	Não existem grandes complexidades na redação dos contratos no país considerado, evitando assim problemas durante a execução do contrato.
2)	No Brasil, por força do artigo 9º da Lei de Introdução ao Código Civil, impõe-se aos contratos internacionais o ordenamento jurídico vigente no local onde a obrigação foi contraída, ou seja, do proponente. (DREBES, 2010)	O ordenamento jurídico vigente no país considerado é semelhante ao brasileiro no sentido de serem poucas ou inexistentes as diferenças que possam gerar complexidade adicional aos contratos.

2) Estabilidade Legal

#	Teoria	Afirmiação
1)	A estabilidade e estrutura do governo de um país serve como base de interpretação para mudanças futuras no ambiente político da região. (PESTEL ANALYSIS, 2012)	O Estado garante a perenidade de contratos e leis através de um ambiente legal estável, favorecendo assim o ambiente econômico.
2)	Atividades políticas capazes de mudar os indicadores econômicos e as leis devem ser monitoradas e previstas. (BATES, 1985)	A filosofia do governo no país analisado permanece constante ao longo dos últimos anos e não há motivos reais que apontem para uma mudança no curto e médio prazo.
3)	O crescimento econômico em particular pode ser o beneficiário da estabilidade legal. (LINDQUIST; MARTINEK, 2011)	O nível de estabilidade legal no país analisado é interessante a ponto de atrair a empresa a investir a longo prazo.

3) Ambiente Legal		
#	Teoria	Afirmiação
1)	Deve-se sempre consultar um advogado ao fazer negócios para garantir que todas as leis e regulamentos são seguidos, como por exemplo a lei antitruste. (PESTEL ANALYSIS, 2012)	A legislação antitruste do país analisado não é rigorosa a ponto de prejudicar a livre concorrência e a atuação da empresa.
2)	O ambiente legal pode variar entre distritos, cidades, estados, províncias e países, sendo assim necessário conhecer a lei do consumidor na região onde pretende-se atuar. (PESTEL ANALYSIS, 2012)	A lei do consumidor no país considerado não afeta significativamente a empresa a ponto de prejudicar suas atividades locais.
3)	Complexidades em relação a certas indústrias podem ter forte influência na forma de fazer negócios e eventualmente trazer complicações administrativas, financeiras e processos regulatórios, sendo afetadas pelas leis trabalhistas, de saúde e segurança. (PESTEL ANALYSIS, 2012)	As leis trabalhistas no país analisado são factíveis para a empresa e por esse motivo é viável iniciar operações locais respeitando completamente a lei.
4)		O tipo de operação a ser iniciado pela empresa no país analisado não fere as leis de saúde e segurança.
5)	A superação das barreiras tarifárias e não tarifárias locais é também força importante para a relocalização das atividades produtivas. (BATES, 1985)	A legislação tributária é alinhada com a realidade do país analisado de tal forma que a taxação sobre os produtos e serviços da empresa não constitui uma barreira de operação.
6)	A patente é válida somente no território nacional. Se pretender proteger a sua invenção em qualquer um dos países contratantes do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (PCT) pode fazer um pedido de patente internacional. (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2012)	As patentes da empresa são válidas no país considerado.

	Foi possível detectar fortes indícios de sonegação fiscal em aproximadamente 26,84% das empresas pesquisadas (na pesquisa de 2002 este índice era de 27,53% e na de 2005 era 29,45%), isso em virtude da comparação das bases de cálculos dos diversos tributos e da aplicação das respectivas alíquotas. (AMARAL <i>et al.</i> , 2009)	O índice de sonegação fiscal no país considerado é baixo.
--	---	---

4) Precificação

#	Teoria	Afirmiação
1)	As principais áreas nas quais a gestão de marketing internacional irão se preocupar para entender o posicionamento legal são patentes, comunicações ao mercado, precificação, segurança e aceitabilidade dos produtos, questões ambientais, dentre outras. (DOOLE; LOWE, 2008)	O país considerado não possui regulamentação específica em relação ao controle de preços pelo governo, permitindo que a empresa forme seu preço sem interferência direta do Estado.
2)	A fórmula do desenvolvimento adotada foi industrialização a qualquer custo, baseada em altas taxas de importação e incentivos fiscais. (FLEURY; FLEURY, 2011)	O país considerado possui incentivos fiscais (como, por exemplo, redução de taxas e subsídios) que possibilitam praticar um preço mais competitivo no mercado local.

5) Confisco e desapropriação de ativos

#	Teoria	Afirmiação
1)	Riscos políticos, como o de confisco (perda de ativos sem compensação) é um efeito a ser analisado nas operações internacionais. (THOMAS, 1974)	O risco do governo confiscar os ativos da empresa no país considerado é extremamente baixo.
2)	A possibilidade de nacionalização das indústrias precisa ser considerada - na verdade, isso já aconteceu na China em 1949. (CHINA RISK MANAGEMENT, 2012)	A possibilidade de nacionalização das indústrias é considerada baixa.

3)	<p>Embora muito prejudicial, a desapropriação é menos severa do que o confisco. Alguma compensação é dada pelo governo para as empresas cujos ativos foram desapropriados. (DOOLE; LOWE, 2008)</p>	<p>O risco do governo desapropriar os ativos da empresa no país considerado, dando alguma compensação pelo que foi absorvido, é extremamente baixo.</p>
----	--	---

6) Controle governamental

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>Governos estão interferindo no processo de internacionalização para alcançar seus objetivos de desenvolvimento nacional. (FLEURY; FLEURY, 2011)</p>	<p>O governo do país considerado não interfere no processo de internacionalização de empresas que desejam entrar no país caso as mesmas não estejam contribuindo diretamente com as metas nacionais de desenvolvimento.</p>
2)	<p>Essa teoria influenciou as operações do governo durante os períodos subsequentes, incentivando-os a instaurarem mecanismos protecionistas. (FLEURY; FLEURY, 2011)</p>	<p>As medidas protecionistas estipuladas pelo governo local não impedem ou impõe perdas significativas para as operações a serem executadas pela empresa no país considerado.</p>
3)	<p>No Brasil, essa data especial foi no início de 1991, quando as barreiras protecionistas caíram junto com mecanismos de subsídios e quando os portos se abriram para o comércio internacional (FLEURY; FLEURY, 2011)</p>	<p>As barreiras de entrada no país considerado para investimentos estrangeiros são pequenas.</p>
4)	<p>Os fatores políticos referem-se às políticas governamentais, tais como o grau de intervenção na economia. (GILLESPIE, 2007)</p>	<p>Não há perspectivas reais de o governo impor um maior controle sobre as empresas.</p>
5)	<p>As formas pelas quais o governo pode impor controle sobre determinada empresa são redução ou completa eliminação do número de expatriados que podem ser empregados por empresas estrangeiras; obrigando a utilização de funcionários locais em posições de gerência; determinando uma</p>	<p>No país considerado não há nenhuma política específica que estabeleça o número de funcionários locais empregados bem como restrições da nacionalidade em função do cargo exercido.</p>

6)	<p>certa porcentagem de conteúdo local no processo de manufatura, dentre outros (DOOLE; LOWE, 2008)</p>	<p>O governo local impõe poucas restrições em relação ao uso de conteúdo nacional nos processos de fabricação e prestação de serviços.</p>
----	---	--

7) Elaboração de políticas públicas que favoreçam a operação da empresa

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>Quais são os bens e serviços que um governo deseja oferecer? Quais são as prioridades em termos de apoio às empresas? Decisões políticas podem impactar diversas áreas vitais das empresas, como educação da força de trabalho, saúde da nação e qualidade da infraestrutura. (GILLESPIE, 2007)</p>	<p>A empresa atua em uma área de interesse do governo do país considerado.</p>
2)		<p>O setor público no país considerado possui atuação e coordenação bem definidas no que diz respeito às políticas relacionadas às atividades da empresa, de tal forma que o governo apoia o tipo de atividade a ser realizado pela empresa.</p>

ASPECTOS ECONÔMICOS

(FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK, 2012; FLEURY; FLEURY, 2011; GILLESPIE, 2007; OLIVEIRA JR., 2010)

1) Produto Interno Bruto

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>O PIB é o indicador padrão para medir o crescimento econômico de um país, capaz de capturar toda a atividade econômica da economia nas mais variadas esferas (energia, serviços, manufatura, departamentos do governo, etc.) (BBC, 2012)</p>	<p>O tamanho da economia do país considerado, medido através do PIB, é considerado atraente para as operações da empresa.</p>

2) Crescimento do PIB

#	Teoria	Afirmiação
1)	A avaliação dos planos de desenvolvimento nacionais em termos de projeção de taxas de crescimento, taxas de investimento, taxas de economia marginais e médias dentre outros poderia ser tanto parte da análise das condições econômicas quanto das condições regulatórias. (THOMAS, 1974)	A perspectiva de crescimento para o país considerado é atraente para a empresa.

3) Inflação

#	Teoria	Afirmiação
1)	A inflação pode provocar demandas de salários maiores pelos funcionários, aumentando assim os custos de operação (GILLESPIE, 2007)	A inflação no país considerado está dentro de uma faixa aceitável.

4) Renda per capita

#	Teoria	Afirmiação
1)	A forma como a renda é gerada em uma economia e o nível total de renda são importantes. Como a renda é distribuída entre a população influencia o tamanho e o potencial de muitos mercados. (DOOLE; LOWE, 2008)	A distribuição de renda para a população faz com que o tamanho e o potencial do mercado sejam atrativos para a empresa.

5) Taxa de desemprego

#	Teoria	Afirmiação
1)	A economia é importante para todas as empresas tanto no lado da oferta (por exemplo, nível de desemprego afetado pela dificuldade em recrutar pessoas) quanto no lado da demanda (por exemplo, os impostos afetam o poder de compra). (GILLESPIE, 2007)	O índice de desemprego no país considerado é aceitável para o tipo de operação que a empresa pretende iniciar.

6) Taxas de juros		
#	Teoria	Afirmiação
1)	Altas taxas de juros podem frear os investimentos uma vez que elevam os custos dos empréstimos. (GILLESPIE, 2007)	As taxas de juros no país considerado são aceitáveis para a prática das atividades realizadas pela empresa.
7) Importações de bens e serviços		
#	Teoria	Afirmiação
1)	Indicadores como a exportação e importação de bens e serviços mostram o aumento do comércio internacional em relação ao PIB ao longo dos últimos anos (FLEURY; FLEURY, 2011)	Através do nível de importações de bens e serviços é possível entender que há maturidade do país considerado para lidar com empresas, produtos e serviços estrangeiros.
8) Dívida externa		
#	Teoria	Afirmiação
1)	O acúmulo de dívida externa pode exceder o déficit em conta corrente se o setor privado acumular ativos estrangeiros. Uma situação típica é quando o setor privado converte ativos domésticos em ativos estrangeiros, esperando uma desvalorização. (SACHS; WILLIAMSON, 1985)	A dívida externa do país considerado mostra que a economia é saudável e sustentável.
9) Índice de preços ao produtor		
#	Teoria	Afirmiação
1)	O índice de preços ao produtor possibilita aos agentes conhecerem, por exemplo, os mecanismos de transmissão de aumento de preços em cadeia, uma vez que levanta setores que estão na base da cadeia e outros no topo. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012)	Através do IPP é possível concluir que os preços de produção de bens e serviços no país considerado estão dentro das expectativas da empresa.

10) Índice de preços ao consumidor

#	Teoria	Afirmção
1)	O Índice de Preços ao Consumidor (IPC) mede a variação de preços de um conjunto fixo de bens e serviços componentes de despesas habituais de famílias com nível de renda situado entre 1 e 33 salários mínimos mensais, sendo utilizado para avaliar o poder de compra do consumidor. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2012)	Através do IPC é possível concluir que o poder de compra do consumidor no país considerado está dentro das expectativas da empresa para os produtos e serviços a serem comercializados.

11) Frota de veículos leves

#	Teoria	Afirmção
1)	Um dos indicadores capazes de medir o nível de desenvolvimento de um país é o tamanho da sua frota de veículos. (THOMAS, 1974)	O tamanho da frota de veículos no país considerado está adequado para as atividades que a empresa planeja executar.

12) Coeficiente de Variação da cotação da moeda local

#	Teoria	Afirmão
1)	Uma moeda forte pode fazer com que as exportações tornem-se mais difíceis porque pode aumentar os preços na moeda estrangeira. (GILLESPIE, 2007)	A variação do câmbio não representa grande risco para as operações da empresa.

ASPECTOS CONCORRENCIAIS (BATES, 1985; OLIVEIRA JR., 2010; PORTER, 1979)

1) Produtos e serviços substitutos

#	Teoria	Afirmão
1)	Produtos e serviços substitutos podem afastar os consumidores. (PORTER, 1979)	Não existem no país considerado concorrentes que entreguem produtos e serviços similares com qualidade comparável.

2)	<p>A crescente participação nas atividades de assistência técnica, acompanhamento pós-venda e serviços também ajuda a explicar a necessidade de resposta ágil e eficaz às demandas locais, assinalando ao mercado um compromisso definitivo com a presença da empresa no país ou na região.</p> <p>(OLIVEIRA JR., 2010)</p>	<p>Os concorrentes da empresa no país considerado não conseguem oferecer um serviço de manutenção / acompanhamento / pós-venda de qualidade, não estando assim presente em elos posteriores da cadeia de valor.</p>
3)	<p>A rivalidade existente entre os concorrentes ocorre através de diversas formas, tais como descontos, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhoria de serviços. (PORTER, 1979)</p>	<p>A empresa consegue oferecer novos produtos e serviços periodicamente e que estejam alinhados com as tendências do mercado local, evitando assim a obsolescência.</p>

2) Nível da concorrência

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>Muitas organizações também expandem operações em resposta à concorrência global, visando posicionar-se de forma mais adequada nos vários mercados como resposta à invasão competitiva nos de origem. (OLIVEIRA JR., 2010)</p>	<p>Outros competidores globais já iniciaram suas operações no país considerado, indicando que a empresa deve considerar entrar no país para ganhar ou preservar seu posicionamento.</p>
2)	<p>A força da rivalidade reflete não apenas a intensidade da competição, mas também a base da competição. As dimensões nas quais a competição ocorre e se os rivais convergem para competir nas mesmas dimensões têm uma grande influência na rentabilidade. (PORTER, 1979)</p>	<p>A concorrência para a empresa no país considerado não é acirrada e, portanto, existe uma baixa complexidade para atuar de forma competitiva nesse mercado.</p>
3)	<p>É importante rever todo o ambiente periodicamente para identificar tendências ou mudanças que podem afetar a empresa fundamentalmente. (BATES, 1985)</p>	<p>O cenário do país considerado permite que a empresa antecipe mudanças na competição, diferenciando-se mais rapidamente do que seus concorrentes e com isso ganhando maior vantagem.</p>

4)	Fornecedores poderosos capturam mais do valor para eles próprios através da cobrança de preços elevados, limitando qualidade ou serviços ou deslocando os custos para os participantes da indústria. (PORTER, 1979)	Os fornecedores possuem baixo poder de negociação, evitando assim que cobrem preços excessivos que prejudiquem as operações da empresa no país considerado.
5)	Se as barreiras de entrada são pequenas e os novos entrantes esperam baixa retaliação dos competidores já estabelecidos, a ameaça de entrada é grande e a rentabilidade da indústria é moderada. (PORTER, 1979)	As barreiras de entrada para novos concorrentes no país considerado são significativas, evitando assim que novos competidores se estabeleçam facilmente.
6)	Os governos possuem papéis significantes na criação de um ambiente para apoiar o crescimento da produtividade enquanto que as empresas possuem agendas diferentes do que apenas a construção de escritórios ou fábricas. (PORTER, 1998)	O governo do país considerado não impõe nenhuma restrição na escolha da localização onde a empresa irá atuar dentro do país considerado (cidade, região, bairro, etc.), conferindo assim maior liberdade de escolha em função da estratégia da empresa.

3) Percepção de valor pelos clientes

#	Teoria	Afirmiação
1)	Os preços, qualidade e serviços oferecidos precisam estar alinhados com a expectativa do mercado local. (BATES, 1985)	Os clientes no país considerado estão dispostos a adquirir produtos e serviços com a qualidade oferecida pela empresa.
2)	Consumidores poderosos podem capturar mais valor forçando os preços para baixo, demandando melhor qualidade ou mais serviços (aumentando assim os custos), jogando geralmente os participantes da indústria uns contra os outros às custas da rentabilidade. (PORTER, 1979)	O poder de negociação dos clientes é baixo (i.e., os clientes possuem baixa capacidade de pressionar a empresa e seus competidores), o que confere maior liberdade na formação de preços e na atuação no mercado.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

(DOOLE; LOWE, 2008; FLEURY; FLEURY, 2011; PESTEL ANALYSIS, 2012)

1) Disponibilidade de infraestrutura

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>Com o crescimento da renda, o mercado doméstico, a demanda por bons salários, máquinas e equipamentos também são impulsionados. Assim, investimentos em infraestrutura e a monetização da economia vêm como consequência. (FLEURY; FLEURY, 2011)</p>	<p>O país considerado possui a infraestrutura necessária para que a empresa opere, tanto em quantidade quanto em qualidade a um custo adequado.</p>
2)	<p>Quando tentando avaliar as opções disponíveis de conexão à internet, muitas empresas encaram o dilema de escolher entre uma conexão extremamente rápida baseada em uma nova tecnologia ou uma conexão mais lenta baseada na tecnologia "tried and true". (TRUE BLADE SYSTEMS, 2012)</p>	<p>A conexão com a internet é confiável, rápida, estável e está disponível nos pontos a serem utilizados pela empresa.</p>

2) Compatibilidade com novas tecnologias

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>Enquanto que pesquisas anteriores sobre tecnologia no terceiro mundo focavam em questões relacionadas à seleção e transferência de tecnologia do exterior, na década de 80 foram feitas tentativas de entender como que a tecnologia importada foi assimilada e ajustada para se adequar às circunstâncias locais e como melhorias tecnológicas foram trazidas. (FLEURY; FLEURY, 2011)</p>	<p>O país considerado está apto a receber novas tecnologias trazidas pela empresa ou por seus parceiros.</p>

2)	<p>O nível de avanço tecnológico em uma região pode afetar positiva ou negativamente as oportunidades disponíveis para uma empresa. (PESTEL ANALYSIS, 2012)</p>	<p>O país considerado possui novas tecnologias disponíveis, que podem ser utilizadas, adicionadas ou combinadas aos produtos e serviços da empresa, gerando assim vantagens competitivas.</p>
3)	<p>Fatores como grau de automação, tecnologias emergentes, incentivos tecnológicos, atividade de P&D, transferência de tecnologia, dentre outros são importantes para compreender como se comporta o ambiente tecnológico de uma determinada área ou região (PESTEL ANALYSIS, 2012)</p>	<p>O nível de automação no país considerado é adequado para suportar as operações da empresa.</p>

3) Inovação

#	Teoria	Afirmiação
1)	<p>O governo mudou o sistema competitivo através da introdução de uma série de iniciativas políticas importantes, tais como: programa de competitividade industrial, programa de capacidade tecnológica e reformas comerciais. (FLEURY; FLEURY, 2011)</p>	O país considerado possui um ambiente favorável à instalação de atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, incentivando assim a criação de novas tecnologias.
		O país considerado possui incentivos (educação, profissionais capacitados, recursos financeiros, etc.) para desenvolvimento de tecnologia.
3)	<p>Fatores como grau de automação, tecnologias emergentes, incentivos tecnológicos, atividade de P&D, transferência de tecnologia, dentre outros são importantes para compreender como se comporta o ambiente tecnológico de uma determinada área ou região (PESTEL ANALYSIS, 2012)</p>	O país considerado possui mecanismos de transferência de tecnologia eficientes, de tal forma que as inovações possam entrar ou sair livremente do país sem grandes obstáculos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para alavancar a utilização do questionário, optou-se por aplicá-lo através de uma ferramenta eletrônica que será apresentada na sequência.

3.4 FERRAMENTA ELETRÔNICA

O presente tópico apresenta a ferramenta por meio da qual o questionário será aplicado. Para permitir que simulações fossem feitas à medida que o questionário fosse sendo preenchido, ficou evidente a necessidade de um programa computacional. Assim, a ferramenta adotada para avaliar os aspectos ambientais na Empresa X foi o *software* Microsoft® Excel. Todo o desenvolvimento das planilhas eletrônicas, das simulações feitas em tempo real e da planilha de resultados obtidos foi feito no contexto do presente Trabalho de Formatura e personalizado para a realidade da Empresa X, sendo que o arquivo contendo o resultado final encontra-se anexo a este documento.

A ferramenta é toda automatizada e permite que o diretor concentre-se exclusivamente na avaliação das afirmações que lhe são apresentadas. Ao iniciar o processo, cinco alternativas são apresentadas para cada afirmação: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente, concordo totalmente ou não aplicável, conforme ilustrado na Figura 31.

ASPECTOS SOCIOCULTURAIS			
(Doole & Lowe, 2008; Fleury & Fleury, 2011; Oliveira Jr., 2010; Pflaum & Delmont, 1987; etc.)			
1) População			
1)	O tamanho da população do país considerado é interessante para que a empresa inicie suas operações localmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 • Fleury & Fleury, 2011 • Pflaum & Delmont, 1987 	NÃO APPLICÁVEL
2)	A quantidade de pessoas que vivem em grandes centros urbanos no país considerado é atrativa para que a empresa inicie suas operações.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 • Fleury & Fleury, 2011 • Pflaum & Delmont, 1987 	NÃO APPLICÁVEL Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente
2) Motivações relevantes na cultura			
1)	O país analisado possui necessidades claras que serão supridas com as soluções oferecidas pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 • Fleury & Fleury, 2011 	NÃO APPLICÁVEL
2)	A população do país analisado reconhecem as necessidades mencionadas anteriormente e por esse motivo estão dispostos a usar os produtos e serviços da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 • Fleury & Fleury, 2011 	NÃO APPLICÁVEL
3) Padrões de comportamento característicos			
1)	Os padrões de consumo no país considerado estão fortemente alinhados com o comportamento esperado pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 	NÃO APPLICÁVEL
2)	Produtos e serviços oferecidos pela empresa são adquiridos no país considerado em uma frequência interessante para justificar a existência do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 	NÃO APPLICÁVEL
4) Grandes valores culturais			
1)	Os produtos e serviços oferecidos pela empresa não conflitam com valores culturais do país considerado, tais como moral, religião, normas de trabalho, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Doole & Lowe, 2008 • Pestel Analysis, 2012 • Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, & Khanna, 2004 	NÃO APPLICÁVEL
	Caso haja conflito de valores, é possível evitá-los através de modificações nos produtos e		

Figura 31: Ilustração do questionário eletrônico com as possibilidades de resposta

Fonte: Elaborado pelo autor

As afirmações do questionário foram elaboradas de tal forma que toda vez que a primeira alternativa (discordo totalmente) for selecionada a pontuação mais baixa será atribuída (nota 1), ao passo que a alternativa "concordo totalmente" corresponde à pontuação mais alta (nota 4). Ao selecionar a opção "não aplicável", a pergunta é imediatamente eliminada do cálculo da pontuação final.

A ferramenta é programada para, durante o preenchimento, atualizar os resultados em tempo real. Dessa forma, o tomador de decisão é capaz de acompanhar imediatamente como as suas respostas estão influenciando na análise localmente e também na avaliação como um todo. Ao avaliar a primeira afirmação, é exibido ao lado da coluna de opções um indicador mostrando qual o aproveitamento de uma dada subcategoria. Ou seja, se o tomador de decisão estiver preenchendo, por exemplo, a segunda subcategoria dos aspectos legais e políticos

(estabilidade legal), imediatamente após preencher a primeira questão será possível ver o quanto atrativa é aquela subcategoria para o país em questão. Por índice de atratividade entende-se um número variando entre 0,25 e 1,0, exibido em forma de porcentagem, que reflete o quanto interessante é para a empresa determinado tema dentro de um aspecto específico. Quanto maior for o índice, maior será a atratividade da subcategoria, aspecto ou país avaliado, ao passo que índices pequenos alertam para preocupações adicionais. A Figura 32 a seguir ilustra a ferramenta com o índice de atratividade atualizado em tempo real na coluna ao lado das respostas preenchidas pelo tomador de decisão.

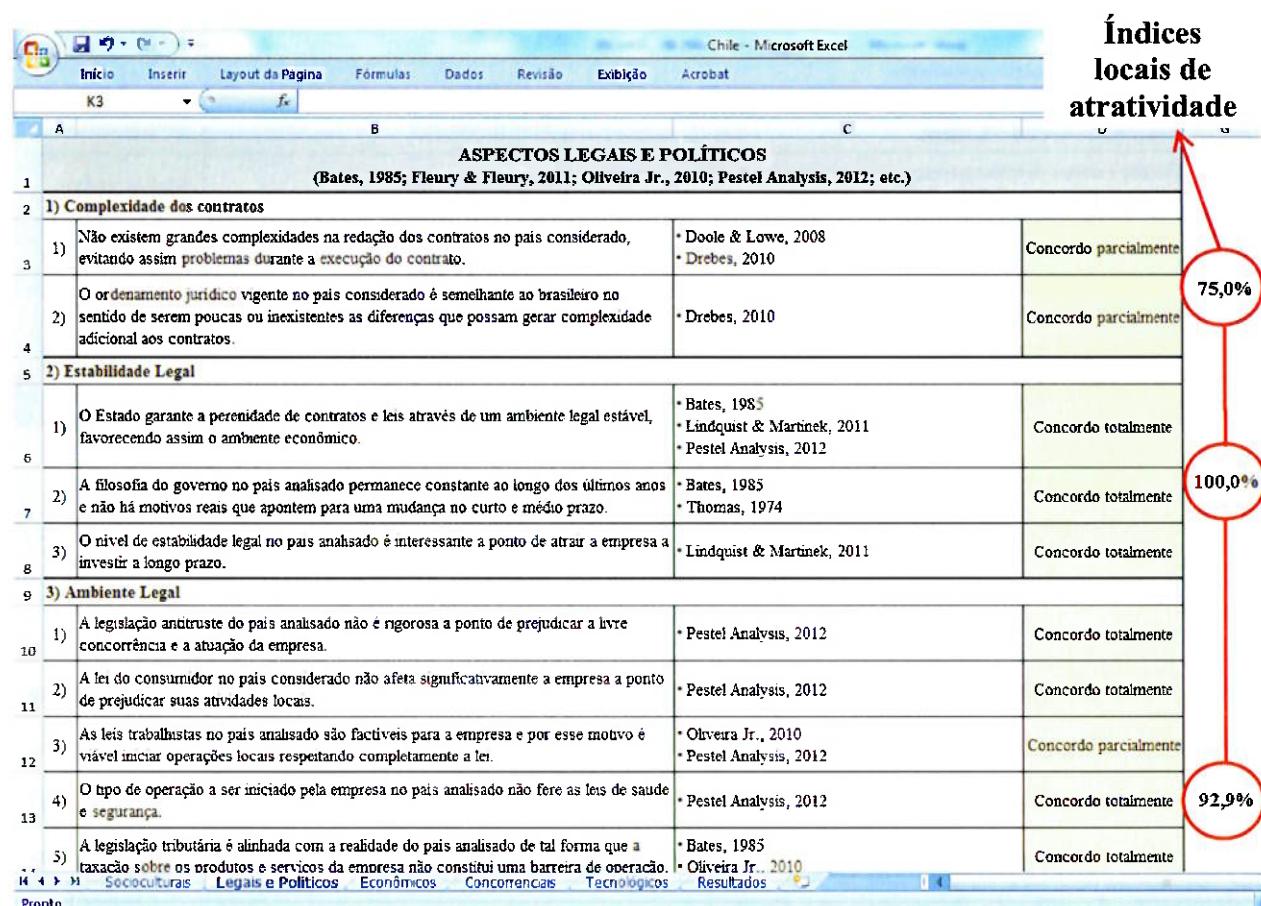


Figura 32: Ferramenta preenchida com o índice de atratividade atualizado em tempo real

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao *output* da ferramenta, será apresentado ao tomador de decisão um "relatório que sintetiza as informações de análises individuais, resumindo pontos de atenção e tendências em informações básicas", conforme sugerido por Pflaum e Delmont (1987). Esse

output está alinhado com a ideia de que o resultado em si não é suficiente para a tomada da melhor decisão, mas sim o processo todo é fundamental para o entendimento do país analisado. O relatório com o *output* do modelo será apresentado na forma de gráfico radar, também conhecido como gráfico aranha, capaz de sintetizar os principais pontos em uma única figura. Esse tipo de representação é bastante adequado para representar análises multivariadas e especialmente indicado para mostrar pontos fortes e fracos, como na aplicação discutida no presente trabalho. A Figura 33 apresenta a última tela da ferramenta contendo os resultados obtidos ao final do preenchimento pelo tomador de decisão. Nela, é possível enxergar os índices desdobrados nos aspectos e nas subcategorias, bem como o gráfico radar com os resultados consolidados.

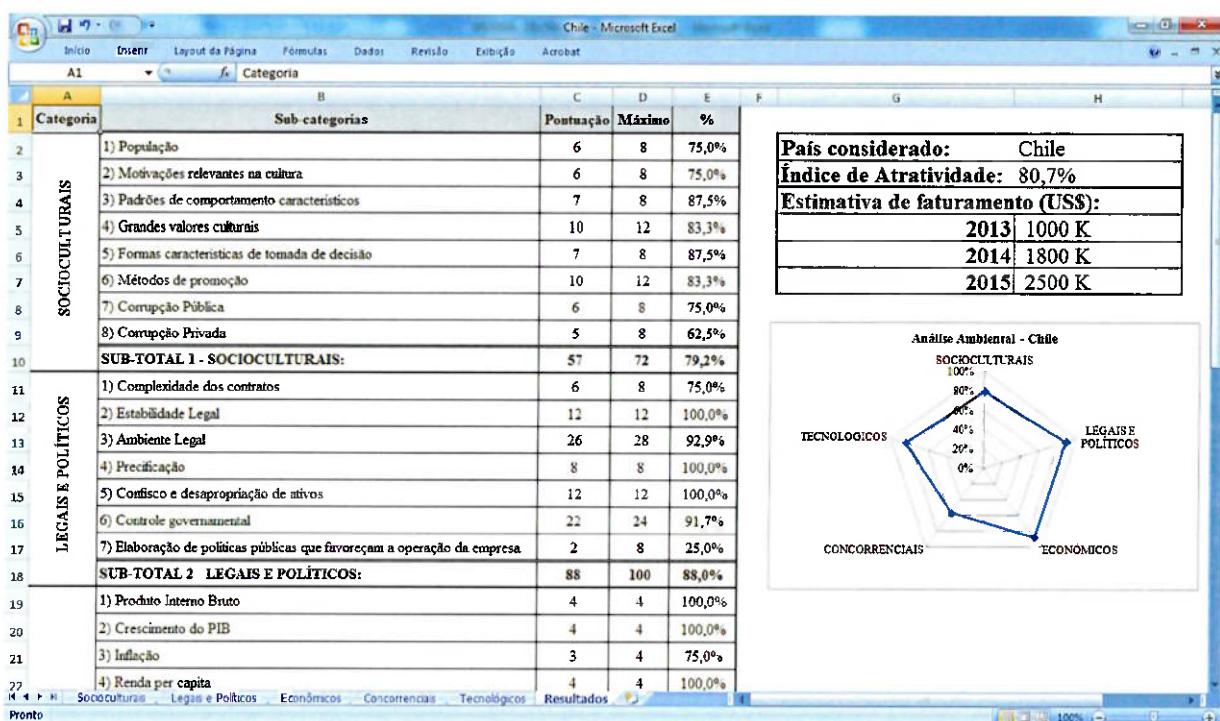


Figura 33: Visualização parcial da última tela da ferramenta com a apresentação dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez obtidos os resultados, o índice geral de atratividade - formado pela soma da nota obtida em cada uma das questões sobre o máximo possível a ser atingido - deve ser interpretado e compreendido. Esse índice, no entanto, não deve ser olhado isoladamente. A

Tabela 4 classifica qualitativamente os riscos incorridos e as respectivas ações recomendadas em função do nível de atratividade obtido.

Tabela 4: Classificação de risco e ação recomendada em função do índice de atratividade

25% - 60%	Altíssimo risco O aspecto representa uma ameaça no país considerado e é necessário pensar em alternativas para contornar os riscos identificados ou postergar/cancelar a entrada no mercado.
60% - 80%	Risco moderado É necessário discutir qualitativamente com os executivos e os tomadores de decisão os riscos considerados mais críticos nesse aspecto e avaliar possíveis alternativas para contorná-los.
80% - 100%	Baixo risco Os riscos encontrados são considerados de baixa magnitude, sendo que a empresa não deve encontrar grandes dificuldades ou barreiras para lidar com o aspecto em questão.

Fonte: Elaborado pelo autor

As faixas de atratividade e seus respectivos riscos também podem ser observados no gráfico radar. Os pontos situados no anel mais exterior são aqueles que apresentam baixo risco. Aqueles situados no anel seguinte são classificados como sendo de risco moderado, ao passo que os pontos traçados nos dois anéis seguintes são enquadrados como sendo de alto risco. O anel interior não terá nenhum ponto, uma vez que compreende uma faixa não contemplada pelo índice de atratividade (entre 0% e 20%). A Figura 34 ilustra como esses riscos podem ser identificados diretamente a partir do gráfico radar.

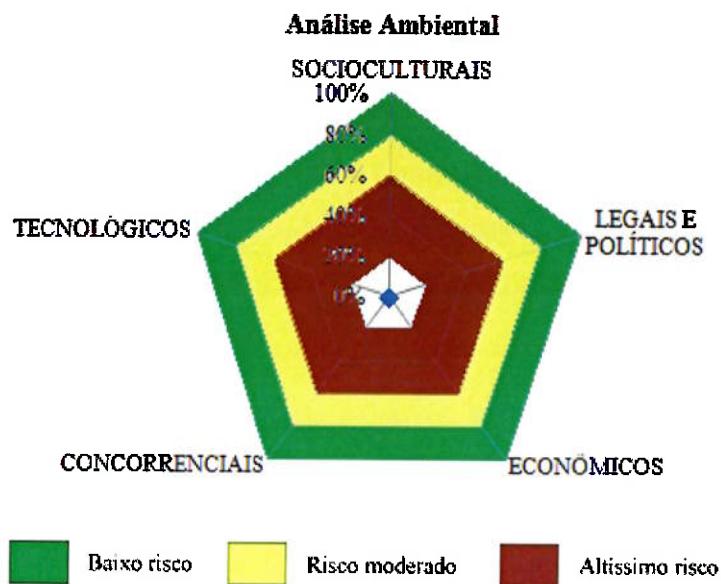


Figura 34: Representação da classificação dos riscos em função do nível de atratividade de cada aspecto

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, uma vez entendida a visão geral da metodologia, o conteúdo do questionário e o funcionamento da ferramenta, será apresentado na sequência o estudo de caso realizado na Empresa X.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo visa discutir os resultados obtidos com a aplicação da metodologia desenvolvida no item 3. Para isso, a Empresa X será apresentada em mais detalhes, seu problema contextualizado e na sequência serão discutidas a aplicação da ferramenta e os resultados obtidos a partir dela dentro da realidade da Empresa X.

4.1 A EMPRESA

4.1.1 Breve Histórico

A Empresa X é brasileira, não cotada em bolsa e tem como principal atividade a comercialização de produtos e serviços voltados para a automação de estacionamentos. Seus clientes são conglomerados com grande fluxo de pessoas (*shoppings centers*, hospitais, hoteis, faculdades, aeroportos, estádios, etc.) que necessitam de soluções para automatizar a medição de tempo dos veículos estacionados. Fundada em 1985, a Empresa X possui um faturamento anual de R\$ 30 milhões e emprega atualmente 95 funcionários em todo país, entre técnicos, engenheiros e profissionais do departamento comercial. Atualmente, a Empresa X possui um único escritório (técnico e comercial) na cidade de São Paulo, a partir do qual atende todos os seus clientes.

A Empresa X é atualmente líder do mercado com 45% de *market share*¹. A Figura 35 ilustra a participação de mercado das principais empresas no setor de automação de estacionamento no Brasil.

¹ *Market share*: porcentagem do total de vendas em volume em um mercado por uma marca, produto ou empresa (BUSINESS DICTIONARY, 2012)

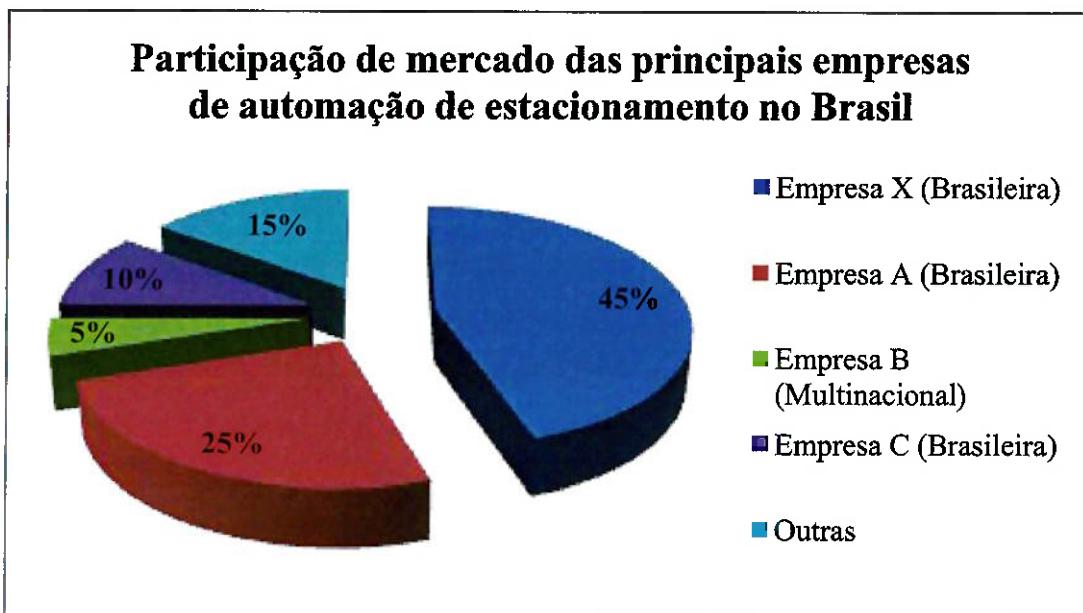


Figura 35: Participação de mercado das principais empresas de automação de estacionamento no Brasil

Fonte: Empresa X

A filosofia adotada pela Empresa X vai muito além da visão simplista de sistemas "estacione e pague". A firma não entrega produtos iguais para clientes diferentes, mas, ao contrário, desenvolve soluções personalizadas e adequadas para cada necessidade específica. Tendo sido a primeira empresa no mundo a adotar a tecnologia de código de barras em sistemas de estacionamento, a Empresa X prioriza soluções integradas aos seus clientes e faz do seu suporte técnico e atendimento pós-venda um grande diferencial em relação aos seus concorrentes. Estando presente em diversos estados brasileiros e em alguns países da América Latina, a Empresa X vem se destacando no mercado por entender que ela não é uma simples fornecedora de equipamentos. Ao contrário, o time de especialistas da Empresa X é alocado desde o primeiro contato com o cliente a fim de identificar as demandas particulares de cada um e desenhar assim a melhor solução com base nos produtos e serviços disponíveis. O time multidisciplinar da empresa conta com profissionais vindos dos mais variados ramos (consultoria, engenharia de *software*, finanças, engenharia do produto, arquitetura, etc.), o que aumenta o valor entregue ao cliente e garante que as soluções desenhadas sejam funcionais e integráveis com a infraestrutura do cliente.

Apesar de já ter atingido a liderança no Brasil, a Empresa X é agressiva nas suas metas de crescimento. Nesse sentido, serão apresentados a seguir alguns números dos últimos anos bem como sua previsão de expansão para o país e a América do Sul.

4.1.2 Crescimento e Perspectivas

O crescimento obtido ao longo dos últimos anos é extremamente expressivo, podendo ser observado em detalhe na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Indicadores de crescimento da Empresa X entre os anos 2009-2011

ANO	% CRESCIMENTO	TURNOVER (GROSS)
2009	24,20%	R\$ 17.192.000
2010	26,40%	R\$ 21.730.000
2011	36,00%	R\$ 29.543.000

Fonte: Empresa X

Ao olhar para os próximos anos, a Empresa X reconhece ser difícil manter o ritmo de crescimento observado até aqui. Nesse sentido, a diretoria trabalha com a meta de manter o crescimento em 20% ao ano para o triênio 2013-2015, sendo que é nesse contexto que surge a questão da internacionalização na pauta da Empresa X.

4.2 VISÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de estar na liderança do mercado nacional, a Empresa X reconhece que ainda há espaço para crescer. Entretanto, em entrevistas com a diretoria da empresa foi possível reconhecer a dificuldade de atender alguns mercados no Brasil. Por possuir sua sede na cidade de São Paulo, o atendimento a regiões mais distantes (como, por exemplo, os Estados do Norte e Nordeste do país) muitas vezes é complexo e dispendioso. Em comparação com países vizinhos, muitas vezes é mais fácil, rápido e barato atender regiões como Argentina e

Uruguai do que alguns pontos do território brasileiro. A Empresa X inclusive já entrega soluções de automação de estacionamento para alguns clientes localizados na América do Sul, sendo que atualmente esses clientes internacionais respondem por 5% do faturamento da empresa.

Reconhecendo o potencial de mercado do continente e buscando a liderança nos demais países, a Empresa X incluiu em sua pauta a questão da internacionalização em meados de 2011. Desde então, os diretores têm feito visitas periódicas aos países que possuem maior interesse a fim de mapear o mercado, reconhecer potenciais clientes e identificar a melhor forma de ingressar em cada geografia. Todavia, a diretoria reconheceu nas primeiras reuniões a falta de uma metodologia capaz de guiar esse processo e auxiliá-la na tomada de decisão em relação a qual ação tomar. A Empresa X considera basicamente quatro tipos de entrada nos países latino americanos:

- a. Venda direta: a venda direta nada mais é do que a resposta ao contato de potenciais clientes localizados em uma região fora do território nacional. A Empresa X não considera a venda direta uma forma de internacionalização propriamente dita, uma vez que esse mecanismo é apenas uma resposta passiva ao contato de potenciais clientes. Atualmente, todos os negócios realizados fora do país pela Empresa X originaram-se de vendas diretas, tendo sido feita inclusive a instalação de equipamentos em países africanos. No entanto, a venda direta não possui nenhum tipo de prospecção de clientes ou instalação de escritórios no país considerado. O funcionamento da venda direta é semelhante à exportação direta, discutida por Oliveira Jr. (2010) e apresentada na Figura 9;
- b. Dealer: o *dealer* é uma pessoa jurídica localizada no país de interesse responsável por comprar os produtos da Empresa X, instalá-los nos clientes localizados fora do território brasileiro e prestar todo o atendimento pós-venda. Assim, todo o processo de instalação, manutenção e relacionamento com o cliente é feito pelo *dealer*, sendo a Empresa X responsável única e exclusivamente pela venda do equipamento ao *dealer*. Em outras palavras, o *dealer* é o terceiro através do qual a Empresa X exporta seus produtos e serviços, conforme discutido por Oliveira Jr. (2010) e apresentado na Figura 9. Existem vantagens evidentes nesse mecanismo, como, por exemplo, a isenção dos custos de pós-venda e a facilidade do envio dos equipamentos para outro

país, uma vez que o *dealer* é responsável por todas as questões burocráticas, fiscais e alfandegárias. Todavia, pelo fato de não estar em contato com o cliente final, a Empresa X perde o relacionamento com o mercado, estando refém do *dealer* para atuar em determinada geografia;

- c. Representante comercial: o mecanismo de funcionamento do representante comercial é semelhante ao do *dealer*. No entanto, o representante é funcionário da Empresa X e, portanto, a mesma deve estabelecer uma pessoa jurídica em cada geografia onde deseje operar. As vantagens e desvantagens são opostas ao modelo apresentado anteriormente. Ao utilizar o representante comercial, a Empresa X domina o mercado, sem a necessidade de um terceiro intermediando o contato com os clientes. No entanto, é necessário também designar um time de instalação, suporte técnico e atendimento pós-venda, exigindo mecanismos de coordenação e treinamento relativamente complexos, além do evidente aumento de custos;
- d. Escritório próprio: o modelo de escritório próprio consiste na abertura de filiais em diferentes geografias. Ao julgar determinado país suficientemente relevante para receber um escritório, a Empresa X inicia operações locais instalando uma filial que, assim como acontece na cidade de São Paulo, é responsável pelo atendimento técnico e comercial de seus clientes e potenciais compradores. Sendo a melhor decisão do ponto de vista estratégico, a instalação de escritórios locais incorre em altos custos para a empresa e também um maior comprometimento com o país, conforme discutido por Oliveira Jr. (2010). Por isso, uma cuidadosa análise ambiental é fundamental para avaliar se de fato a geografia considerada apresenta-se atrativa e segura no médio e longo prazo.

A Figura 36 sintetiza as formas de entrada apresentadas comparando os três tipos apresentados por Oliveira Jr. (2010) na Figura 9 com os quatro considerados pela Empresa X:



Figura 36: Comparação dos tipos de entrada no mercado discutidos por Oliveira Jr. (2010) e pela Empresa X

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, de forma resumida, o objetivo da aplicação da metodologia é analisar e definir a prioridade de atuação nos países candidatos a receberem operações da Empresa X em função dos seus níveis de atratividade e previsões de faturamento, com a consequente elaboração do plano de ação para cada um dos países analisados. Nesse sentido, a metodologia apresentada neste trabalho orienta a diretoria da empresa em relação a qual decisão tomar em cada geografia.

O grupo dos países candidatos a receberem as operações da Empresa X é formado por nove nações (a saber, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela), sendo que quatro delas (Argentina, Colômbia, Equador e Peru) fazem parte do grupo prioritário onde, segundo os diretores, o interesse é maior, conforme ilustra a Figura 37.



Figura 37: Grupo de países considerados interessantes pela Empresa X para serem analisados durante o estudo de internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, com a metodologia construída, o questionário pronto e os países selecionados, partiu-se para a aplicação da metodologia e análise dos resultados obtidos, detalhados na sequência.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

5.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Após a construção e validação do questionário através das sete grandes etapas apresentadas no item 3.1 (Processo de desenvolvimento da Metodologia), a ferramenta foi disponibilizada para os dois diretores da Empresa X avaliarem o nível de atratividade de cada um dos nove países previamente identificados. Diretor é o cargo mais alto existente dentro da Empresa X e sua posição é equivalente a de um CEO (*Chief Executive Officer*). Dessa forma, ao obter a avaliação dos dois diretores da Empresa X, foi possível garantir que o nível mais alto da empresa esteve envolvido não apenas na construção da metodologia, como também na sua utilização.

A aplicação da metodologia teve como objetivo coletar as percepções de mercado de cada um dos diretores e convertê-las em índices quantitativos, possibilitando assim que comparações fossem feitas tanto entre as diferentes percepções dos diretores quanto entre países. Assim, a avaliação de cada uma das 75 afirmações pelos diretores gerou um índice de atratividade para cada um dos aspectos avaliados. A Tabela 6 a seguir apresenta de forma consolidada os resultados coletados juntamente com os dois diretores da Empresa X para cada uma das geografias consideradas.

Tabela 6: Resultados da análise ambiental realizada pelos diretores da Empresa X em função dos aspectos ambientais

		Índice de atratividade em função do aspecto analisado				
		Socioculturais	Legais e Políticos	Econômicos	Concorrenciais	Tecnológicos
ARG	Diretor A	88%	67%	79%	45%	91%
	Diretor B	76%	68%	65%	84%	66%
BOL	Diretor A	50%	43%	67%	73%	44%
	Diretor B	58%	47%	52%	70%	44%
CHI	Diretor A	97%	87%	94%	57%	91%
	Diretor B	79%	88%	88%	57%	84%

COL	Diretor A	90%	73%	81%	55%	84%
	Diretor B	81%	73%	75%	82%	69%
EQU	Diretor A	50%	55%	56%	66%	59%
	Diretor B	82%	71%	81%	70%	69%
PAR	Diretor A	62%	56%	56%	59%	72%
	Diretor B	53%	52%	40%	80%	31%
PER	Diretor A	56%	66%	60%	73%	63%
	Diretor B	72%	66%	75%	75%	69%
URU	Diretor A	77%	87%	83%	66%	81%
	Diretor B	74%	75%	67%	82%	66%
VEN	Diretor A	60%	30%	44%	66%	50%
	Diretor B	61%	38%	50%	64%	38%

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

As avaliações em função dos aspectos ambientais são úteis na construção do índice de atratividade médio do país. A partir dos resultados apresentados na Tabela 6 é possível chegar a um único índice por país, que é mais útil quando se deseja comparar as geografias entre si. Assim, com base nos questionários aplicados, calculou-se o índice de atratividade médio de cada um dos países a fim de conhecer o quanto interessante cada um deles é para as operações da Empresa X. Também foram calculados os respectivos desvios-padrão a fim de compreender o alinhamento dos diretores e verificar se há uma divergência significativa entre as opiniões deles, o que não aconteceu. Finalmente, foi coletada também a previsão de faturamento da empresa em cada uma das geografias para os próximos três anos a fim de compor o plano de ação baseado também na perspectiva econômica. A Tabela 7 apresenta essas informações consolidadas.

Tabela 7: Resultados consolidados da análise ambiental realizada pelos diretores da Empresa X

País	Índice de atratividade médio	Desvio padrão	Previsão de faturamento (x1.000 US\$)		
			2013	2014	2015
Argentina	72,3%	0,7%	\$ 500	\$ 1.500	\$ 3.000
Bolívia	53,4%	0,3%	\$ 200	\$ 700	\$ 1.500
Chile	83,5%	2,8%	\$ 1.000	\$ 1.800	\$ 2.500
Colômbia	76,4%	0,4%	\$ 800	\$ 1.500	\$ 3.000
Equador	65,9%	9,1%	\$ 800	\$ 1.200	\$ 2.500
Paraguai	55,8%	3,8%	\$ -	\$ 300	\$ 800
Peru	66,9%	3,7%	\$ 800	\$ 1.200	\$ 2.500
Uruguai	76,8%	3,5%	\$ 350	\$ 400	\$ 400
Venezuela	48,2%	1,2%	\$ 500	\$ 1.200	\$ 2.500

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Com os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia e apresentados na Tabela 7 é possível partir para a análise dos resultados a fim de propor um plano de ação para a Empresa X em cada uma das geografias consideradas. No entanto, antes de iniciar as análises individuais dos países, é importante classificar a previsão de faturamento para cada geografia. Para isso, as previsões de faturamento para o triênio 2013-2015 serão trazidas a valor presente para cada um dos países e classificadas de acordo com o detalhamento apresentado na Tabela 8.

Tabela 8: Classificação do faturamento esperado em função do valor presente

Previsão de faturamento para o triênio 2013-2015 em valor presente	Classificação
Até US\$ 3 milhões	Baixo retorno
Entre US\$ 3 milhões e US\$ 4 milhões	Médio retorno
Acima de US\$ 4 milhões	Alto retorno

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 9 a seguir apresenta as previsões de faturamento trazidas a valor presente e a consequente lista de países considerados interessantes para a Empresa X ordenados em função do maior valor presente líquido (VPL) para o menor.

Tabela 9: Previsões de faturamento para o triênio 2013-2015 trazidas a valor presente e classificadas de acordo com a Tabela 8

Previsão de faturamento (x1.000 US\$)					
País	2013	2014	2015	VPL (2012) (i = 0,5% a.m.) (x1.000 US\$)	Classificação do retorno esperado
Chile	\$ 1.000	\$ 1.800	\$ 2.500	\$ 4.628	Alto retorno
Colômbia	\$ 800	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ 4.591	Alto retorno
Argentina	\$ 500	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ 4.309	Alto retorno
Equador	\$ 800	\$ 1.200	\$ 2.500	\$ 3.907	Médio retorno
Peru	\$ 800	\$ 1.200	\$ 2.500	\$ 3.907	Médio retorno
Venezuela	\$ 500	\$ 1.200	\$ 2.500	\$ 3.625	Médio retorno
Bolívia	\$ 200	\$ 700	\$ 1.500	\$ 2.063	Baixo retorno
Uruguai	\$ 350	\$ 400	\$ 400	\$ 1.019	Baixo retorno
Paraguai	\$ -	\$ 300	\$ 800	\$ 935	Baixo retorno

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez classificados em função da sua previsão de faturamento, será apresentado a seguir o detalhamento de cada um dos países em função das avaliações feitas pelos diretores e das classificações de faturamento e de risco discutidas anteriormente.

5.1.1 Argentina

Durante as avaliações ambientais realizadas, a Argentina fez parte não apenas do grupo de países analisados como também do grupo das quatro nações consideradas prioritárias para a Empresa X.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 72,3% para a Argentina, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 4,31 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 38 e detalhado na Tabela 10.

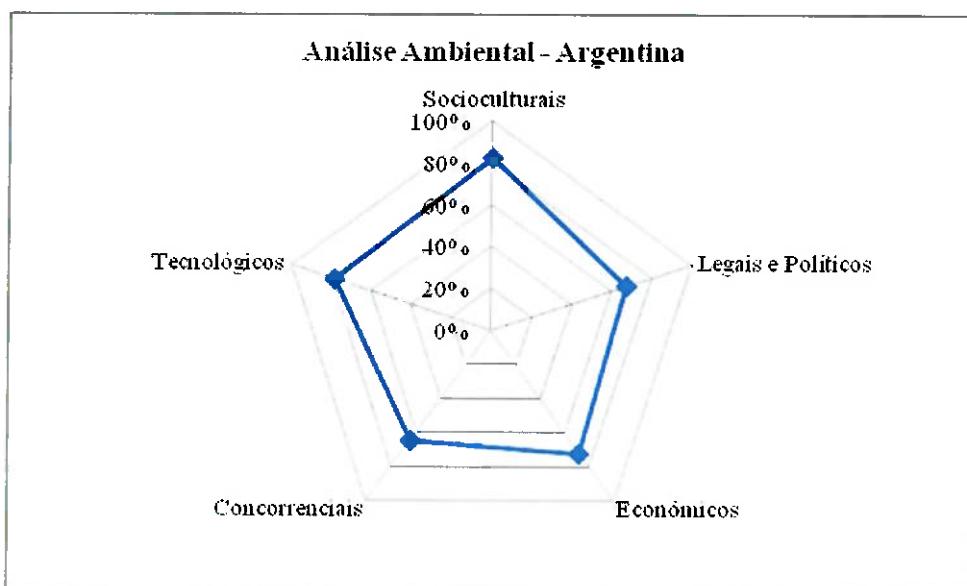


Figura 38: Resultado da análise ambiental argentina apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 10: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Argentina

Argentina		
Socioculturais	82%	Baixo risco
Legais e Políticos	68%	Risco moderado
Econômicos	72%	Risco moderado
Concorrenciais	65%	Risco moderado
Tecnológicos	79%	Risco moderado
Índice de Atratividade	72,3%	Risco moderado
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 4,31	Alto retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que a Argentina apresenta risco moderado para a Empresa X e alta previsão de faturamento para o triênio 2013-2015. A maior preocupação deve acontecer com os aspectos concorrenciais, o que é esperado para um país que apresente essas configurações de risco. Quando uma nação apresenta atrativa faixa de risco, é esperado que os aspectos concorrenciais sejam prejudicados, uma vez que competidores tendem a aproveitar tal ambiente para iniciar suas atividades.

5.1.2 Bolívia

O segundo país analisado pela diretoria da Empresa X foi a Bolívia. Apesar de não fazer parte do grupo considerado prioritário pelos diretores, o país foi incluído na análise a fim de compreender melhor as características do mercado e as possibilidades da Empresa X naquela nação.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 53,4% para a Bolívia, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 2,06 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 39 e detalhado na Tabela 11.

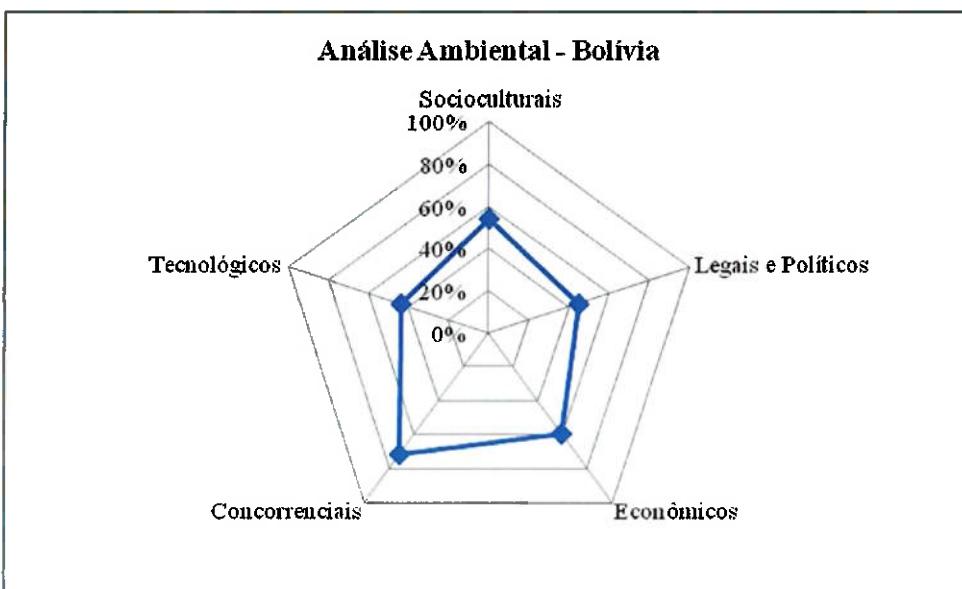


Figura 39: Resultado da análise ambiental boliviana apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 11: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Bolívia

Bolívia		
Socio culturais	54%	Altíssimo risco
Legais e Políticos	45%	Altíssimo risco
Econômicos	60%	Altíssimo risco
Concorrenciais	72%	Risco moderado
Tecnológicos	44%	Altíssimo risco
Índice de Atratividade	53,4%	Altíssimo risco
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 2,06	Baixo retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que a Bolívia apresenta altíssimo risco para a Empresa X e baixa previsão de faturamento para o triênio 2013-2015. A maior preocupação nesse país está por conta dos aspectos tecnológicos, que, segundo avaliação dos diretores, não se encontram adequados para receber os produtos e serviços oferecidos pela Empresa X.

5.1.3 Chile

O terceiro país avaliado pela metodologia desenvolvida no presente trabalho foi o Chile. Apesar de não ter sido considerado pela diretoria como um dos países mais promissores para o futuro da companhia, a análise teve como objetivo ampliar as percepções e conhecimentos que ambos os diretores possuíam do país bem como entender quais aspectos devem ter atenção redobrada no possível momento de entrada no mercado.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 83,5% para o Chile, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 4,63 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 40 e detalhado na Tabela 12.

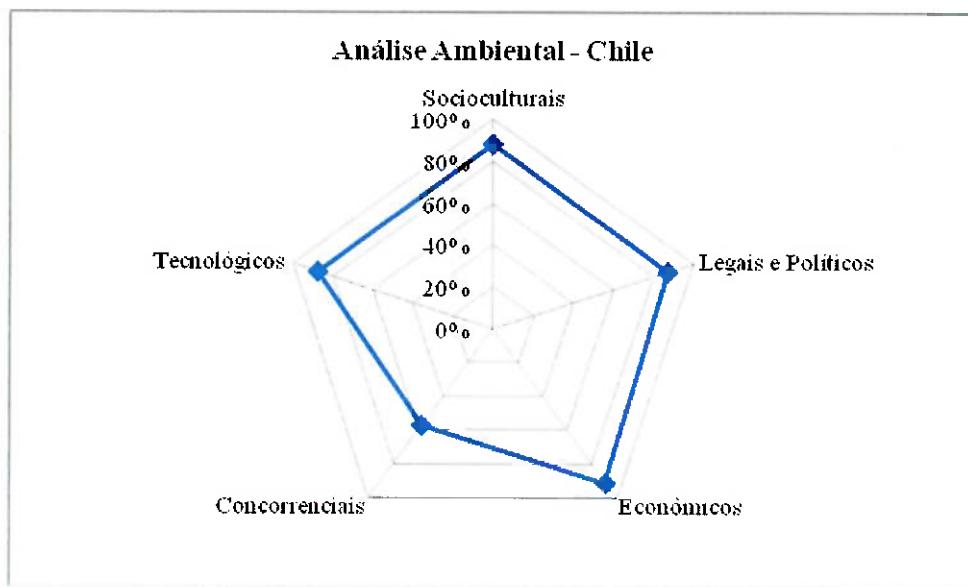


Figura 40: Resultado da análise ambiental chilena apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 12: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Chile

Chile		
Socioculturais	88%	Baixo risco
Legais e Políticos	88%	Baixo risco
Econômicos	91%	Baixo risco
Concorrenciais	57%	Altíssimo risco
Tecnológicos	88%	Baixo risco
Índice de Atratividade	83,5%	Baixo risco
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 4,63	Alto retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que o Chile apresenta baixo risco para a Empresa X e alta previsão de faturamento para o triênio 2013-2015. O aspecto com o qual a Empresa X deve se preocupar mais é em relação aos concorrentes (altíssimo risco), o que é compreensível dado que todos os demais aspectos apresentam baixo risco de acordo com a avaliação feita.

5.1.4 Colômbia

O quarto país a ser analisado foi a Colômbia, o segundo mais populoso da América do Sul após o Brasil. O potencial de mercado sugerido pelo tamanho da população fez com que os diretores da Empresa X incluíssem essa nação na lista de países prioritários. Com isso, foi possível mapear com mais propriedade os demais aspectos ambientais, entendendo assim se de fato a operação naquela geografia seria interessante ou não para a Empresa X.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 76,4% para a Colômbia, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 4,59 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 41 e detalhado na Tabela 13.

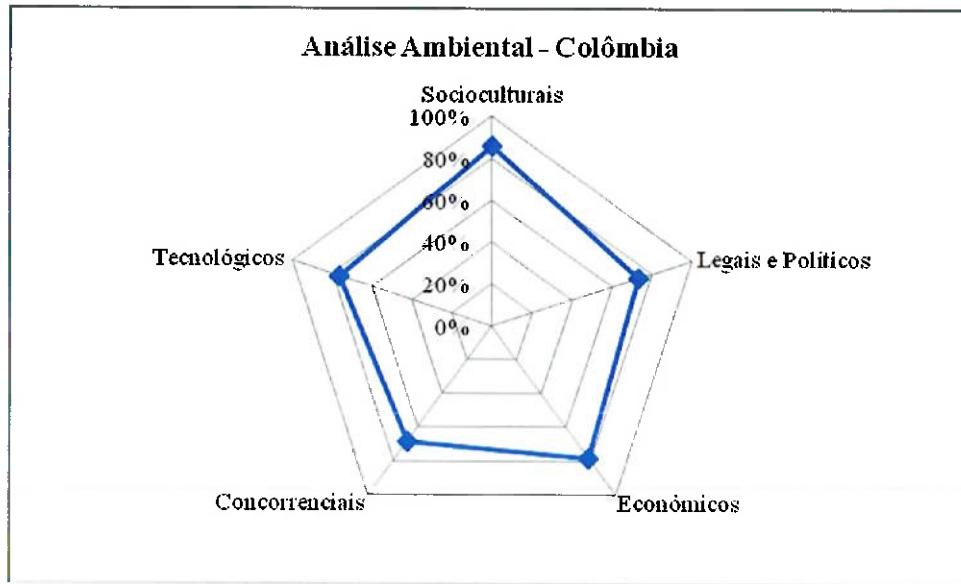


Figura 41: Resultado da análise ambiental colombiana apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 13: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Colômbia

Colômbia		
Socioculturais	86%	Baixo risco
Legais e Políticos	73%	Risco moderado
Econômicos	78%	Risco moderado
Concorrenciais	69%	Risco moderado
Tecnológicos	77%	Risco moderado
Índice de Atratividade	76,4%	Risco moderado
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 4,59	Alto retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que a Colômbia apresenta risco moderado para a Empresa X e alta previsão de faturamento para o triênio 2013-2015. O aspecto que apresenta o menor risco de entrada no mercado são as questões socioculturais, enquanto que os aspectos concorrenenciais constituem a principal preocupação a ser levada em conta em função da existência de competidores já estabelecidos na geografia considerada.

5.1.5 Equador

O Equador também integra a lista de países considerados prioritários pela diretoria. Assim como Argentina, Colômbia e Peru, a Empresa X entende que as operações no Equador serão interessantes do ponto de vista estratégico e lucrativas do ponto de vista de rentabilidade. A partir da análise, será possível então alicerçar ou não tal premissa, compreendendo de fato o papel que o Equador representaria nos planos internacionais da Empresa X.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 65,9% para o Equador, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 3,91 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 42 e detalhado na Tabela 14.

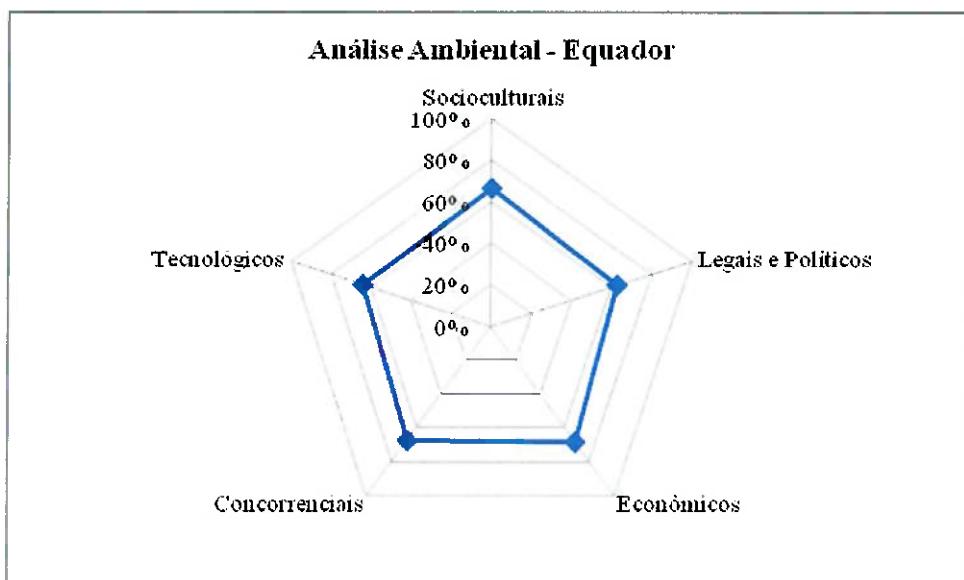


Figura 42: Resultado da análise ambiental equatoriana apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 14: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Equador

Equador		
Socioculturais	66%	Risco moderado
Legais e Políticos	63%	Risco moderado
Econômicos	69%	Risco moderado
Concorrenciais	68%	Risco moderado
Tecnológicos	64%	Risco moderado
Índice de Atratividade	65,9%	Risco moderado
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 3,91	Médio retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que o Equador apresenta risco moderado para a Empresa X e previsão de faturamento médio para o triênio 2013-2015. O maior ponto de preocupação para a Empresa X nessa geografia em particular diz respeito aos aspectos legais e políticos, que são cruciais pelo fato de definirem as normas as quais a empresa deverá seguir. A Empresa X não tem poder de influenciar esses aspectos de acordo com os seus interesses, gerando assim um ponto de atenção bastante relevante a ser considerado.

5.1.6 Paraguai

O Paraguai, pequeno país famoso pelo seu ambiente político instável e pelos altos níveis de corrupção, também foi estudado pela metodologia desenvolvida neste trabalho. Apesar de parecer em um primeiro momento pouco atraente e com diversos aspectos negativos, os diretores optaram por incluí-lo na análise pela sua proximidade com o Brasil e consequente facilidade de operação.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 55,8% para o Paraguai, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 0,93 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 43 e detalhado na Tabela 15.

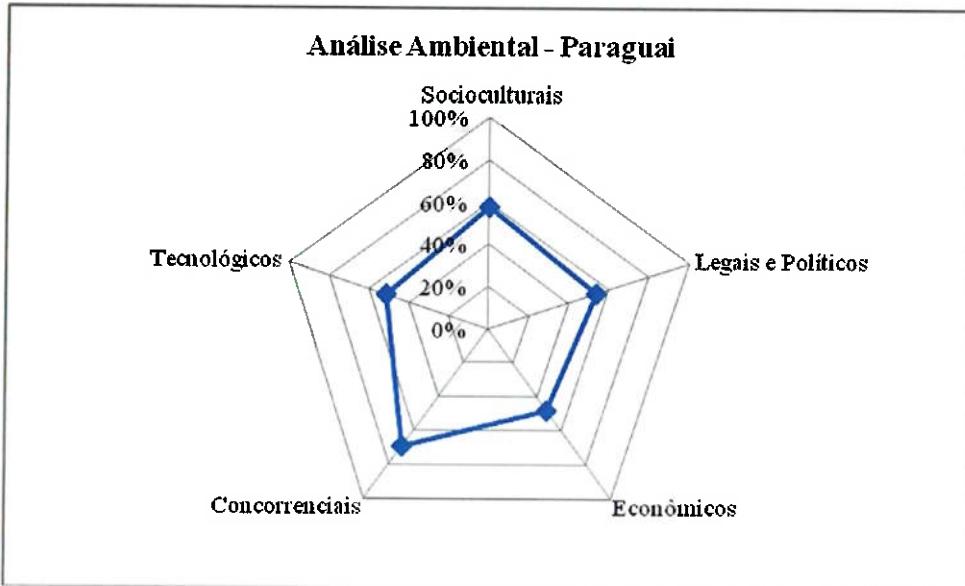


Figura 43: Resultado da análise ambiental paraguaia apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 15: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Paraguai

Paraguai		
Socioculturais	58%	Altíssimo risco
Legais e Políticos	54%	Altíssimo risco
Econômicos	48%	Altíssimo risco
Concorrenciais	70%	Risco moderado
Tecnológicos	52%	Altíssimo risco
Índice de Atratividade	55,8%	Altíssimo risco
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 0,93	Baixo retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que o Paraguai apresenta altíssimo risco para a Empresa X e baixa previsão de faturamento para o triênio 2013-2015. O baixo índice de atratividade obtido deve-se principalmente a um ambiente econômico pouco favorável e com baixa disponibilidade de tecnologia para o oferecimento dos produtos e serviços da Empresa X. Além disso, o fato de o maior índice de atratividade ser oriundo dos aspectos

concorrenciais mostra que a presença de competidores não é forte na geografia considerada, o que aumenta ainda mais as ressalvas de se desenvolver alguma atividade no país.

5.1.7 Peru

Apesar de ser uma nação com um nível de pobreza superior a 30%, o Peru é o quarto e último país incluído na lista prioritária da diretoria da Empresa X. As visitas e contatos iniciais com o país despertaram a atenção dos diretores, que decidiram avaliar melhor os diferentes aspectos ambientais da nação. Assim, a análise forneceu relevantes indicadores para guiar a tomada da melhor decisão pela Empresa X nesse país.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 66,9% para o Peru, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 3,91 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 44 e detalhado na Tabela 16.

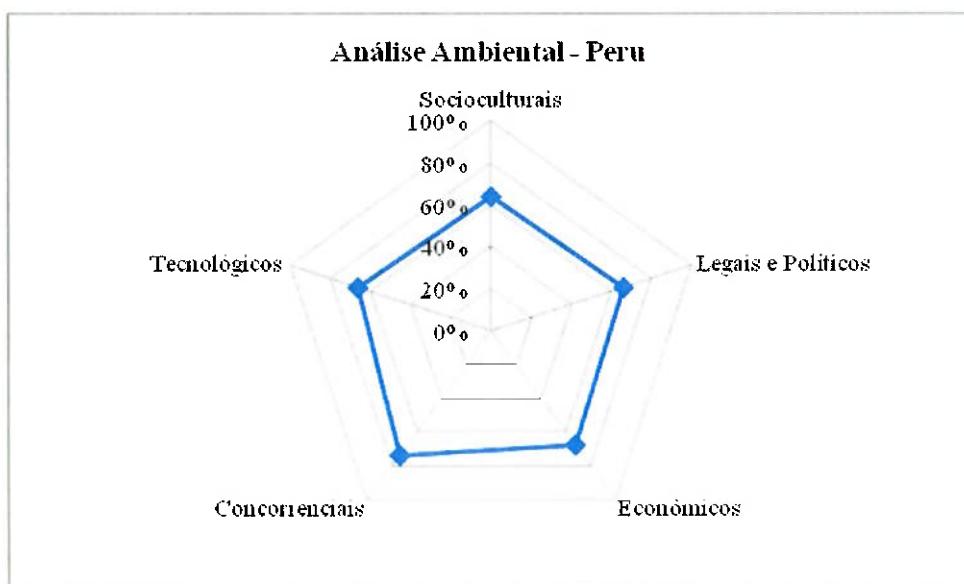


Figura 44: Resultado da análise ambiental peruana apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 16: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Peru

Peru		
Socioculturais	64%	Risco moderado
Legais e Políticos	66%	Risco moderado
Econômicos	68%	Risco moderado
Concorrenciais	74%	Risco moderado
Tecnológicos	66%	Risco moderado
Índice de Atratividade	66,9%	Risco moderado
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 3,91	Médio retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que o Peru apresenta risco moderado para a Empresa X e previsão de faturamento médio para o triênio 2013-2015. O principal ponto de preocupação são os aspectos socioculturais, seguidos de perto pelos aspectos tecnológicos e legais e políticos. Assim, o Peru apresenta-se como uma geografia interessante para a Empresa X, com previsão de faturamento mediana e moderado risco em todos os cinco aspectos avaliados.

5.1.8 Uruguai

Apesar de ser o segundo menor país da América do Sul, o Uruguai acumula uma série de fatos positivos que aumentam o seu destaque no continente. Sendo um dos países mais desenvolvidos economicamente e o número um em relação à qualidade de vida na América Latina, a diretoria da Empresa X não poderia desprezar essa nação na análise das principais geografias da América do Sul. Além disso, o fato de o país encontrar-se próximo à cidade de São Paulo (2h30 de voo) faz com que o mesmo torne-se ainda mais atrativo para a empresa.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 76,8% para o Uruguai, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 1,02 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 45 e detalhado na Tabela 17.

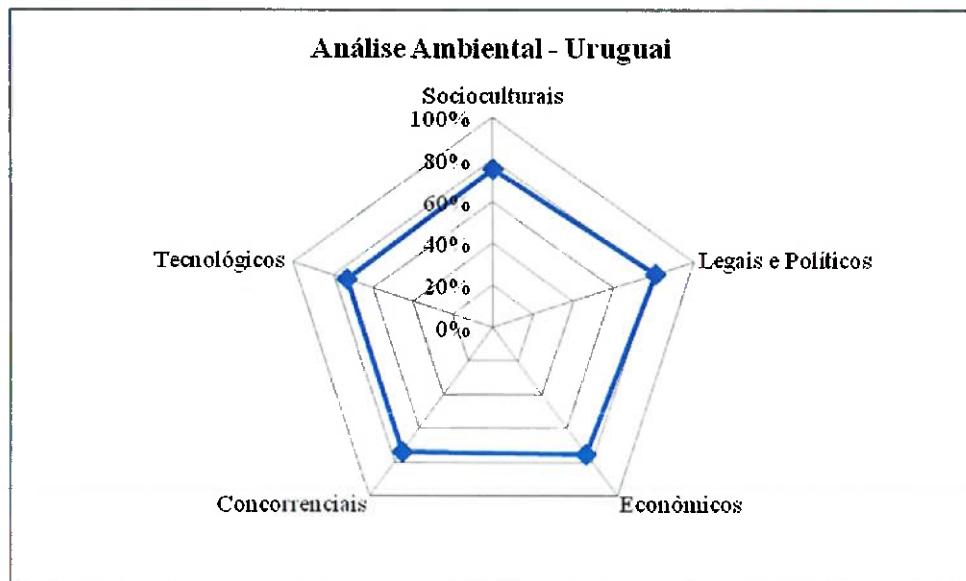


Figura 45: Resultado da análise ambiental uruguaia apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 17: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para o Uruguai

Uruguai		
Socioculturais	76%	Risco moderado
Legais e Políticos	81%	Baixo risco
Econômicos	75%	Risco moderado
Concorrenciais	74%	Risco moderado
Tecnológicos	74%	Risco moderado
Índice de Atratividade	76,8%	Risco moderado
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 1,02	Baixo retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que o Uruguai apresenta risco moderado para a Empresa X e baixa previsão de faturamento para o triênio 2013-2015. Apesar de os riscos serem baixos em aspectos críticos (como, por exemplo, os legais e políticos), a baixa previsão de faturamento para o triênio 2013-2015 prejudica a atratividade geral do país, decorrente do fato de o Uruguai possuir um tamanho bastante reduzido quando comparado aos demais países analisados.

5.1.9 Venezuela

O último dos nove países a ser considerado na análise é a Venezuela. Sendo conhecida mundialmente pela sua indústria petrolífera e pelos seus ricos recursos naturais, o país é um dos mais urbanizados da América Latina. Na mesma linha, os produtos e serviços oferecidos pela Empresa X são designados para cidades, fazendo com que a geografia considerada esteja alinhada aos interesses da Empresa X.

A análise dos resultados combinados dos dois diretores forneceu um índice de atratividade de 48,2% para a Venezuela, com uma previsão de faturamento para os próximos três anos de US\$ 3,62 milhões quando trazidos a valor presente. A avaliação da atratividade do país pode ser desdobrada nos cinco aspectos ambientais conforme ilustrado na Figura 46 e detalhado na Tabela 18.

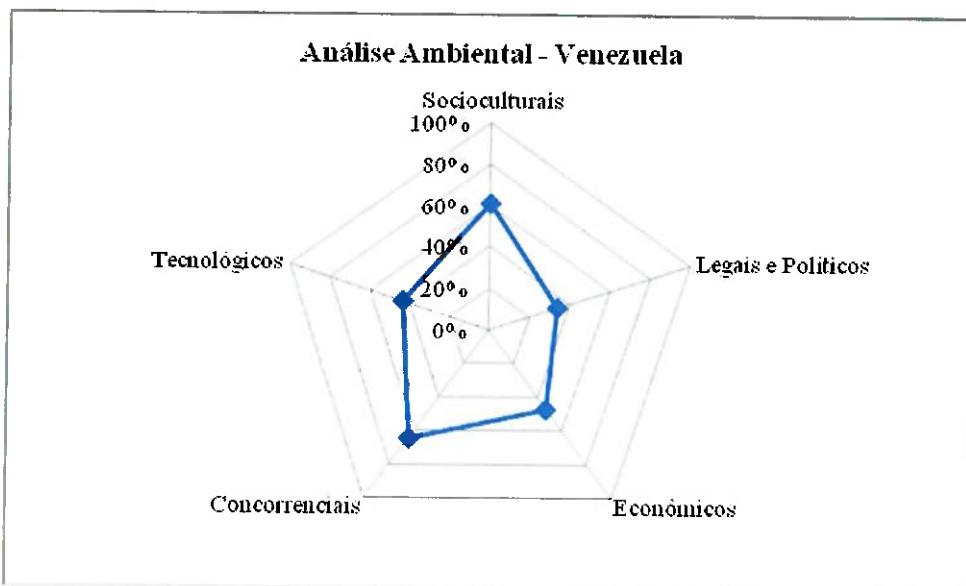


Figura 46: Resultado da análise ambiental venezuelana apresentado em gráfico radar

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tabela 18: Consolidação das avaliações feitas pela diretoria da Empresa X para a Venezuela

Venezuela		
Socioculturais	61%	Risco moderado
Legais e Políticos	34%	Altíssimo risco
Econômicos	47%	Altíssimo risco
Concorrenciais	65%	Risco moderado
Tecnológicos	44%	Altíssimo risco
Índice de Atratividade	48,2%	Altíssimo risco
VPL da previsão de faturamento (US\$ milhões)	\$ 3,62	Médio retorno

Fonte: Aplicação da metodologia na Empresa X

Tais indicadores permitem concluir que a Venezuela apresenta altíssimo risco para a Empresa X e previsão de médio faturamento para o triênio 2013-2015. Os grandes aspectos que prejudicam a atratividade do país como um todo são os legais e políticos. Assim como aconteceu na análise da Bolívia, o ambiente legal e político é bastante instável e sujeito a mudanças alheias à vontade da Empresa X, fazendo com que esse aspecto prejudicasse fortemente o índice de atratividade do país como um todo. Os aspectos tecnológicos e econômicos também contribuíram para que a Venezuela fosse considerada um país de altíssimo risco fazendo com que, apesar de uma previsão de faturamento razoável, o país fosse observado com cautela pela diretoria da empresa.

5.2 PLANO DE AÇÃO

Após aplicação da metodologia para os nove países selecionados pela diretoria da Empresa X, foi possível classificar cada um deles em função do seu risco e da previsão de faturamento. Uma vez realizada a classificação, foi construído um diagrama risco x retorno a fim de visualizar graficamente quais os países mais interessantes e quais os menos para a Empresa X, apresentado na Figura 47.

RETORNO

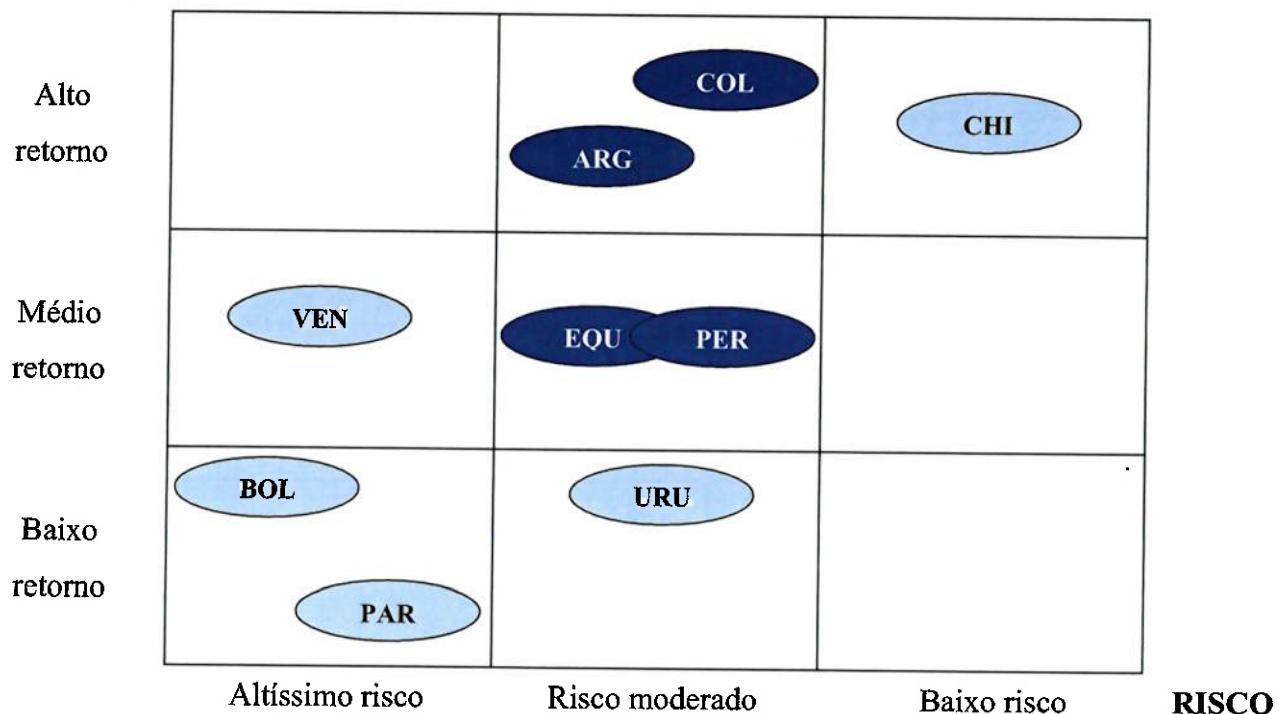


Figura 47: Classificação dos países analisados em função do risco e retorno

Fonte: Elaborado pelo autor

Os países foram então ordenados em função de sua prioridade. Ou seja, em função da classificação de risco e retorno obtidas, receberam uma ordem de priorização em relação aos demais que constavam na análise. A classificação de prioridade foi feita combinando-se o nível do risco com a faixa de retorno esperada quando o faturamento foi trazido a valor presente. Assim, para obter-se o país mais atraente levando em conta ambos os critérios, as geografias analisadas foram ordenadas em função da combinação das classificações obtidas, de acordo com a pontuação apresentada na Tabela 19.

Tabela 19: Tabela de pontuação para cada uma das combinações de classificação possível

Classificação do risco	Classificação do faturamento	Pontuação	Plano de ação
Baixo risco	Alto retorno	9	Escritórios de comercialização próprios
Baixo risco	Médio retorno	6	Exportação por meio de terceiros
Baixo risco	Baixo retorno	3	Exportação por meio de terceiros
Risco moderado	Alto retorno	6	Exportação por meio de terceiros
Risco moderado	Médio retorno	4	Exportação por meio de terceiros
Risco moderado	Baixo retorno	2	Exportação direta
Altíssimo risco	Alto retorno	3	Exportação por meio de terceiros
Altíssimo risco	Médio retorno	2	Exportação direta
Altíssimo risco	Baixo retorno	1	Exportação direta

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 20 a seguir apresenta de forma consolidada os resultados apresentados no item 5.1 e as respectivas classificações de cada um dos países, ordenando-os em função do risco e do faturamento previsto para cada um deles com base na Tabela 19.

Tabela 20: Ordenamento dos países analisados em função dos riscos e faturamento previstos

Prioridade	País	Índice de Atratividade	VPL previsão faturamento (US\$ milhões)	Classificação de risco	Classificação do faturamento
1	Chile	83,5%	\$ 4,63	Baixo risco	Alto retorno
2	Colômbia	76,4%	\$ 4,59	Risco moderado	Alto retorno
3	Argentina	72,3%	\$ 4,31	Risco moderado	Alto retorno
4	Peru	66,9%	\$ 3,91	Risco moderado	Médio retorno
5	Equador	65,9%	\$ 3,91	Risco moderado	Médio retorno
6	Uruguai	76,8%	\$ 1,02	Risco moderado	Baixo retorno
7	Venezuela	48,2%	\$ 3,62	Altíssimo risco	Médio retorno
8	Bolívia	53,4%	\$ 2,06	Altíssimo risco	Baixo retorno
9	Paraguai	55,8%	\$ 0,93	Altíssimo risco	Baixo retorno

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez ordenados e classificados os países, é possível finalmente definir o plano de ação englobando todas as geografias analisadas. Entende-se como plano de ação a forma de entrada no mercado, discutida na revisão da literatura (item 2.3.2) e também na descrição da empresa (item 4.2).

As entrevistas com os diretores mostraram que a abertura de escritórios de comercialização próprios são, para a realidade da Empresa X, a forma mais agressiva de se entrar em um mercado. O investimento humano e financeiro necessário para se instalar em novos países é considerado extremamente expressivo, sendo que essa opção deve ser utilizada apenas para os países que apresentem baixo risco e alto retorno. Para países com pontuação intermediária (i.e., inferior a 9 e superior a 2), sugeriu-se utilizar a exportação por meio de terceiros, ao passo que para as geografias com menor pontuação (menor ou igual a dois) foi sugerido atuar através do modelo passivo de exportação direta, conforme apresentado na Tabela 19. A Figura 48 ilustra graficamente o plano de ação para cada país em função do quadrante onde a nação está posicionada.

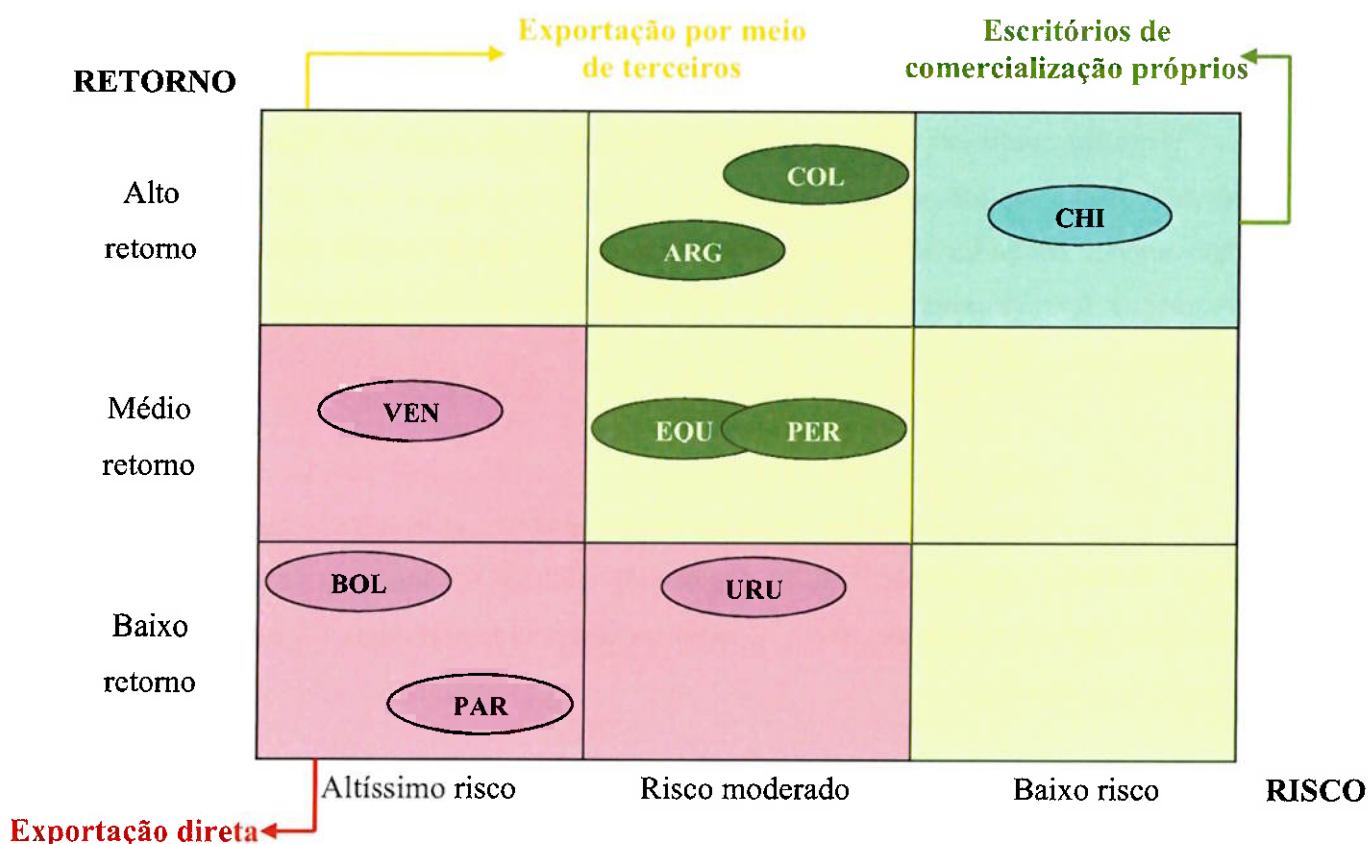


Figura 48: Plano de ação para os países analisados em função do risco e retorno

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, o único país avaliado que, de acordo com as análises, encontra-se preparado para receber um escritório próprio é o Chile. Os quatro países na sequência (Colômbia, Argentina, Peru e Equador) devem ser atendidos através da exportação por meio de terceiros, ao passo que Uruguai, Venezuela, Bolívia e Paraguai devem ser atendidos no modelo reativo através de exportação direta.

5.3 VALIDAÇÃO FINAL E PRÓXIMOS PASSOS

Após analisar os questionários preenchidos pela diretoria e definir o plano de ação de acordo com a metodologia desenvolvida, foi realizada uma última reunião com a Empresa X a fim de apresentar o plano de ação e discutir os resultados obtidos. Nesse momento, foi possível avaliar os meses de trabalho em conjunto e definir os próximos passos - que já não fazem mais parte do escopo deste trabalho.

De forma geral, a metodologia foi muito bem aceita e os resultados foram de encontro às expectativas da Empresa X, como é possível perceber por meio do trecho da entrevista final realizada com um dos diretores da empresa:

"Acredito muito em métrica como elemento de confirmação aos nossos sentimentos comerciais. Nesse sentido, o trabalho apresentou uma abordagem interessante. Além disso, as informações coletadas de cada país poderão servir como base de dados para outras empresas (...). Isso, do ponto de vista corporativo, será também de muita valia." (Transcrição da entrevista com o sócio A).

A forma como os resultados foram apresentados após a aplicação do questionário (i.e., o *output* da ferramenta, apresentado na Figura 33) também foi apontada como uma grande contribuição para o processo decisório. O valor trazido pela metodologia foi então enfatizado, que, segundo a diretoria:

"(...) foi capaz de estruturar e organizar o processo de internacionalização por meio de uma abordagem métrica contra as nossas percepções de mercado (dos diretores)." (Transcrição da entrevista com o sócio A).

Quando questionada em relação aos resultados obtidos, a diretoria afirmou que, de maneira geral, a metodologia confirmou os resultados esperados. Todavia, o fato de o Chile ser apontado como o país mais interessante e o único onde foi recomendada a abertura de escritórios de comercialização próprios gerou um ponto de atenção. O Chile não foi incluído inicialmente no grupo de países prioritários pelo fato de possuir livre comércio com os Estados Unidos e a Europa, o que gera um ambiente de competição bastante intenso. Esse fato permite que produtos importados de qualidade cheguem com facilidade a esse mercado, criando uma barreira adicional para a Empresa X. No entanto, a metodologia sugeriu que esse país recebesse os maiores investimentos uma vez que, apesar de possuir altíssimo risco no que diz respeito à questão concorrencial, todos os demais aspectos apresentaram baixo risco e foram portanto considerados suficientemente atrativos para justificar um comprometimento maior de recursos.

Frente a esse resultado, foi levantada a necessidade de aprofundamento em algumas questões, principalmente em relação aos competidores e ao melhor modelo de negócio a ser utilizado em cada mercado. A metodologia focou-se na análise do ambiente nos quais a empresa estava interessada e nesse momento a diretoria reconhece que é interessante absorver esses resultados para definir uma estratégia competitiva. Ou seja, após ter olhado para fora, a companhia reconhece a necessidade de trabalhar os resultados internamente, adequando-os à realidade da empresa. Para isso, é necessário estudar os competidores com mais detalhes a fim de desenhar uma estratégia específica para cada país, permitindo definir um modelo de negócio capaz de criar um posicionamento de mercado diferenciado para a Empresa X em cada novo mercado.

Para isso, o próximo passo no processo de internacionalização da Empresa X será a criação de um grupo de trabalho concentrado especificamente no detalhamento das abordagens a serem utilizadas nos países que revelam potencial comercial. Assim, um grupo interno de executivos irá detalhar o estudo dos principais competidores nos países que se apresentaram interessantes, definindo o modelo de negócio a ser utilizado em cada um deles em função da análise do ambiente e do plano de ação com as formas de entrada em cada novo mercado oferecidas por este trabalho.

6 CONCLUSÃO

A execução do presente trabalho foi enriquecedora e fundamental no processo de formação de um engenheiro de produção. A visão sistêmica - famosa ferramenta utilizada por essa classe de profissionais para avaliar problemas abordando as mais diversas variáveis - foi essencial para garantir que os principais riscos fossem levados em consideração durante a construção da ferramenta.

Do ponto de vista acadêmico, a revisão bibliográfica possibilitou um aprofundamento no estudo do tema internacionalização, percorrendo os principais autores nacionais e internacionais. Com isso, o conhecimento torna-se mais acessível para aquelas pessoas ou empresas que desejarem aprofundar os estudos nesse assunto. Além disso, a aplicação da teoria em um caso real foi importante para testar os principais conceitos e métodos discutidos na literatura que, com a validação e comentários do Prof. Dr. Afonso Carlos Corrêa Fleury, garantiram que o resultado obtido pela Escola com este trabalho fosse relevante tanto no contexto corporativo quanto no acadêmico. Na mesma linha, a empresa beneficiou-se a partir da resolução de um problema real e prioritário em sua agenda utilizando uma metodologia criada especificamente para ela e contando simultaneamente com todo o suporte da Escola Politécnica. O autor por sua vez foi desafiado a resolver um problema real, altamente alinhado com seus interesses profissionais e dentro do contexto acadêmico. Assim, foi possível fazer a transição da Escola para o mundo corporativo sem deixar de lado a preocupação acadêmica e a utilização de conceitos teóricos, o que certamente enriqueceu a experiência profissional do aluno.

Os benefícios citados anteriormente são consequência da metodologia desenvolvida no presente trabalho. Por meio dela, a Empresa X - que não sabia a melhor forma de se internacionalizar - pôde estruturar o seu processo de internacionalização utilizando um recurso formal e organizado. A metodologia permitiu que a empresa compreendesse melhor a realidade dos países nos quais tinha interesse, minimizando assim os riscos oriundos da falta de conhecimento. Foi possível também concentrar-se nos aspectos ambientais mais relevantes a serem analisados, otimizando assim os recursos humanos e financeiros. Finalmente, por meio da metodologia a companhia minimizou as barreiras de comunicação existentes, facilitando assim as comparações entre os países. Esses benefícios culminaram na elaboração de um plano de ação para cada um dos países considerados interessantes pela diretoria. Dessa

forma, a empresa teve acesso não apenas às atitudes recomendadas a serem tomadas como também solidificou o seu conhecimento dos diferentes países considerados interessantes através do uso de métricas quantitativas e bem definidas.

A análise dos resultados ainda permite que se chegue a duas outras importantes conclusões. A primeira delas diz respeito ao complemento oferecido pela metodologia para a análise feita pelos diretores. Ao definir os nove países a serem considerados na análise no início do trabalho, os diretores identificaram quatro deles como sendo prioritários (Argentina, Colômbia, Equador e Peru). Teoricamente, esses seriam os mais interessantes de acordo com as percepções de mercado que tinham até então. Entretanto, o resultado final da análise e o plano de ação mostraram que o país mais interessante (Chile) não estava sendo considerado prioritário pelos diretores. Todavia, os países seguintes na lista de prioridade são exatamente os quatro do grupo prioritário. Assim, percebe-se que irrefutavelmente as percepções de mercado e a intuição são decisivos no processo de tomada de decisão e devem sim ser levados em consideração no processo decisório. No entanto, o uso de uma metodologia capaz de guiar as análises é fundamental para organizar o processo, podendo levar a conclusões diferentes, conforme aconteceu no presente trabalho. A empresa entendeu que a utilização da metodologia agregou valor não apenas por meio da estrutura e da formalização trazidas, mas também pela utilização de métricas capazes de avaliar os diferentes aspectos de cada país. Por esse motivo, os diretores decidiram manter a metodologia ativa dentro da empresa, utilizando-a tanto na avaliação de novos países que se mostrarem interessantes no futuro quanto para monitorar aqueles que foram discutidos neste trabalho através de reavaliações periódicas.

A segunda conclusão está relacionada com a robustez da metodologia. Ao longo do desenvolvimento e da aplicação, percebeu-se que, pelo fato de ser ampla e voltada a avaliar aspectos genéricos de distintos países, a metodologia não possuía características que restringissem sua aplicação apenas na Empresa X. Da mesma forma, um dos diretores entrevistados na reunião final sugeriu a utilização do material aqui desenvolvido em outras organizações, democratizando assim o conhecimento gerado com recursos públicos. Esses fatores aliados com a escassez de materiais bibliográficos para serem utilizados por pequenas e médias empresas sugerem que a aplicação da metodologia poderia ser replicada em outras PMEs nacionais interessadas na internacionalização. Todavia, são necessários estudos e validações adicionais nesse sentido para garantir sua validade em outros contextos corporativos diferentes do da Empresa X. Ao observar o contexto das PMEs brasileiras e

perceber que são quase 6 milhões as companhias desse porte, percebe-se que a probabilidade de haver interessados na utilização de uma metodologia como essa é bastante alta. Dessa forma, a metodologia aqui desenvolvida poderia ser aprofundada, testada e validada em novas empresas a fim de fornecer para o pequeno e médio empresário uma forma que o auxilie a definir o melhor plano de ação quando envolvido no processo de internacionalização.

Dessa forma, o presente estudo entregou um valor claro para a empresa, para a Escola, para o aluno e também para a sociedade. Com isso, espera-se que, com estudos e aprofundamentos futuros, a utilização da metodologia não se restrinja à aplicação na Empresa X. Ao contrário, que a metodologia aqui desenvolvida possa ser aplicada em outras companhias e com isso estimular o empresário brasileiro a explorar o mercado exterior, levando assim o país a posições de destaque cada vez maiores no cenário internacional.

7 BIBLIOGRAFIA

ABREU, C. B. Serviço Pós-venda: a Dimensão Esquecida do Marketing. **RAE - revista de administração de empresas**, v. 36, p. 24-31, 1996.

ALISSON, E. Fapesp investirá R\$ 10 milhões em empresas inovadoras. **EXAME.com**, 27 ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/fapesp-investira-r-10-milhoes-em-empresas-inovadoras>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

ALMEIDA, A. *et al.* **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

AMARAL, G. L. D. *et al.* Estudo sobre sonegação fiscal das empresas brasileiras. **Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário**, Curitiba, p. 16 p., mar. 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo. 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Câmbio e Capitais Internacionais. **Cotações e Boletins**, 2011. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Internacionalização de empresas**, 2012. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/bnDES/bnDES_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/internacionalizacao_empresas.html>. Acesso em: 04 set. 2012.

BATES, C. S. Mapping the environment: an operational environmental analysis model. **Long Range Planning**, p. 97-107, 1985.

BBC. India census: population goes up to 1.21bn. **BBC News - South Asia**, 2011. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-12916888>>. Acesso em: 12 set. 2012.

BBC. An explanation of GDP. **BBC Learning Zone**, 2012. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/learningzone/clips/an-explanation-of-gdp/11149.html>>. Acesso em: 13 set. 2012.

BERGMANN, A. CNN Money. **World's largest economies**, 2011. Disponível em: <http://money.cnn.com/news/economy/world_economies_gdp/>. Acesso em: 04 set. 2012.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Consumer behavior**. [S.l.]: Thomson/South-Western, 1990.

BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. D. **Learning in the internationalisation process of firms**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2003.

BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N. **The internationalization of the firm**. [S.l.]: Cengage Learning EMEA, 1999.

BUSINESS DICTIONARY. BusinessDictionary.com. **Market Share**, 2012. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html>>. Acesso em: 14 set. 2012.

CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. **Revista PÚBLICO**, p. 10-15, 2002.

CASTIGLIONE, J. Environmental scanning: an essential tool for twenty-first century librarianship. **Library Review**, v. 57, p. 528-536, 2008.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. Per Capita Income. **The World Factbook**, 2009. Disponível em: <<http://siakhenn.tripod.com/capita.html>>. Acesso em: 26 set. 2012.

CHETTY, S. K. Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, p. 121-142, 1999.

CHINA RISK MANAGEMENT. Political Risk, 2012. Disponível em: <<http://www.chinariskmanagement.com/Political.html>>. Acesso em: 01 set. 2012.

CROSTHWAITE, D. The global construction market: a cross-sectional analysis. **Construction Management and Economics**, p. 619-627, 2000.

DA ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD Editora Ltda., 2002.

DE CAMPOS, J. G. F. *et al.* As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa. **XI SEMEAD**, São Paulo, p. 16 p., 2008.

DEAN, M.; BARRIEL, M. S. Why has World Trade Grown Faster than World Output? **Bank of England Quarterly Bulletin**, p. 310-320, 2004.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), 2002.

DIFFENBACH, J. Corporate environmental analysis in large US corporations. **Long Range Planning**, v. 16, p. 107-116, 1983.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International marketing strategy: analysis, development and implementation**. [S.l.]: Cengage Learning EMEA, 2008.

DREBES, J. S. O Contrato Internacional à Luz do Direito Internacional Privado Brasileiro. **Revista Eletrônica de Direito Internacional**, p. 190-212, 2010.

ELENKOV, D. S. Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. **Strategic Management Journal**, p. 287-302, 1997.

ENGLEDOW, J. L.; LENZ, R. T. Whatever happened to environmental analysis? **Long Range Planning**, p. 93-106, 1985.

EXAME. Um dicionário de linguagem corporal para você não fazer feio lá fora. **EXAME.com**, 1997. Disponível em: <<https://admin.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0633/noticias/um-dicionario-de-linguagem-corporal-para-voce-nao-fazer-feio-la-fora-m0045420>>. Acesso em: 12 set. 2012.

FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK. Global Economy, 2012. Disponível em: <http://www.newyorkfed.org/research/global_economy/usecon_charts.html>. Acesso em: 03 set. 2012.

FIOCCA, D. **O BNDES e a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Rio de Janeiro, p. 27. 2006.

FLEURY, A. *et al.* Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization. **Emerging multinationals in emerging markets**, p. 200-243, 2009.

FLEURY, A. *et al.* **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian multinationals:** Competences for internationalization. [S.l.]: Cambridge University Press, 2011.

FORSMAN, M.; HINTTU, S.; KOCK, S. Internationalization from a SME perspective. **Proceedings of the 18th IMP Conference**, 9-11 set. 2002.

FOSKETT, N. **Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives.** [S.l.]: Continuum, 2010.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Índice de preços ao consumidor. **Indicadores gerais de preços,** 2012. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92B7350710C7>>. Acesso em: 03 set. 2012.

GANDRA, A. BNDES liberou R\$ 4,5 bilhões para financiamento de PME. **EXAME.com**, 06 jul. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/bndes-liberou-r-4-5-bilhoes-para-financiamento-de-pme>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

GILLESPIE, A. PESTEL analysis of the macro-environment. **Foundations of Economics**, 2007. Disponível em: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm>. Acesso em: 24 ago. 2012.

GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO. **Internacionalização de Políticas Brasileiras.** Brasília. 2009.

HILL, C. W. L. **International business:** competing in the global marketplace. USA: The McGraw-Hill, 2005.

IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER. The World Competitiveness Scoreboard, 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/wcy12>>. Acesso em: 04 set. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Índice de preços ao produtor, 2012. Disponível em: <<http://www.ipp.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 03 set. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Patentes, 07 maio 2012. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/acessoainformacao/index.php?option=com_content&view=article&id=735:patente&catid=116:perguntas-frequentes&Itemid=248#15>. Acesso em: 23 ago. 2012.

JAIN, S. C. Environmental scanning in US corporations. **Long Range Planning**, v. 17, p. 117-128, 1984.

KOTABE, M. *et al.* Strategic alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies. **Journal of World Business**, v. 35, p. 114-132, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI - como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

KOZAK, M. **Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data**, 26 jan. 2007. Acesso em: 28 ago. 2012.

LA ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, p. 137-154, 2001.

LINDQUIST, S. A.; MARTINEK, W. L. Legal Stability and Economic Growth. **State Politics and Policy Conference**, Hanover, June 2011.

LODEWIJK, B.; TERWEDUWE, D. The classification of countries by cluster and by factor analysis. **World Development**, v. 16, p. 1527-1545, 1988.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa - Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 39-52, 2009.

MAINE; MCCONNON, J. The University of Maine. **Estimating Retail Market Potential**, 2001. Disponível em: <<http://umaine.edu/publications/3012e/>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

MANTEGA, G. **A importância das exportações de serviços e da internacionalização das empresas brasileiras**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. [S.I.], p. 16. 2005.

MAPA das micro e pequenas empresas. **Portal Brasil**, 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

METCALF, W. O. **Starting and managing a small business of your own**. [S.I.]: Small Business Administration, 1962.

MOBBS, C. W. **Why is innovation important?** Innovation for Growth. [S.I.], p. 4. 2010.

NARCHAL, R. M.; KITTAPPA, K.; BHATTACHARYA, P. An environmental scanning system for business planning. **Long Range Planning**, v. 20, p. 96-105, 1987.

OLIVEIRA JR., M. D. M. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ÖNSEL, S. *et al.* A new perspective on the competitiveness of nations. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 42, p. 221-246, 2008.

OSCAR, N.; GAZZONI, M. Múltis brasileiras mais globais. **Economia & Negócios - O Estado de São Paulo**, 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,multis-brasileiras-mais-globais,922141,0.htm>>. Acesso em: 04 set. 2012.

PESTEL ANALYSIS, 2012. Disponível em: <<http://pestel-analysis.com/>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

PFLAUM, A. M.; DELMONT, T. J. External Scanning — A Tool for Planners. **Journal of the American Planning Association**, p. 58-68, 1987.

PORTR, M. **Changing Patterns of International Competition**. California. 1986.

PORTR, M. E. **How competitive forces shape strategy**. [S.l.]: Harvard Business Review, 1979. 19 p.

PORTR, M. E. **Competitive Advantage of Nations**. [S.l.]: Free Press, 1990.

PORTR, M. E. The Adam Smith address: Location, clusters, and the "new" microeconomics of competition. **Business Economics**, v. 33, p. 7-13, 1998.

PROBERT, D. *et al.* Sourcing software content for manufactured products. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 221, p. 809-820, 2007.

REZVANI, A.; GOTTLIEB, B.; HENNIGAN, E. Growing beef trade hits India's sacred cow. **CNN International**, 2012. Disponivel em: <<http://edition.cnn.com/2012/04/18/business/beef-trade-india/index.html>>. Acesso em: 12 set. 2012.

RICART, J. E. *et al.* New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, p. 175-200, 2004.

SACHS, J. D.; WILLIAMSON, J. External debt and macroeconomic performance in Latin America and East Asia. **Brookings Papers on Economic Activity**, p. 523-573, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **MPE Data**, 2010. Disponivel em: <<http://www.mpedata.com.br/Paginas/mpeinternet.aspx>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

STUBBART, C. Are environmental scanning units effective? **Long Range Planning**, v. 15, p. 139-145, 1982.

TAX JUSTICE NETWORK. Tax Wars: International Tax Co-operation and Competition, 2012. Disponivel em: <http://www.taxjustice.net/cms/front_content.php?idcat=102>. Acesso em: 01 set. 2012.

THE INTER-AGENCY GROUP ON ECONOMIC AND FINANCIAL STATISTICS. **Principal Global Indicators**, 2011. Disponivel em: <<http://www.principalglobalindicators.org>>. Acesso em: 03 set. 2012.

THOMAS, P. S. Environmental analysis for corporate planning. **Business Horizons**, p. 27-38, 1974.

THOMSON REUTERS. Currencies Quote, 2011. Disponivel em: <<http://uk.reuters.com/business/currencies/quote>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions Index, 2011. Disponível em: <<http://cpi.transparency.org/cpi2011/results>>. Acesso em: 01 set. 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Politics and Government, 2011. Disponível em: <http://transparency.org/topic/detail/politics_and_government>. Acesso em: 12 set. 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Private Sector, 2011. Disponível em: <http://www.transparency.org/topic/detail/private_sector>. Acesso em: 01 set. 2012.

TRUE BLADE SYSTEMS. Business Internet Connections:Faster vs. More Reliable - Which is Better?, 2012. Disponível em: <<http://www.trueblade.com/knowledge/business-internet-connections.html>>. Acesso em: 03 set. 2012.

TÜRKAY, O.; SOLMAZ, S. A.; ŞENGÜL, S. Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1060-1069, 2011.

UNITED NATIONS WORLD STATISTICS POCKETBOOK AND STATISTICAL YEARBOOK. Motor vehicles (most recent) by country. **NationMaster**. Disponível em: <http://www.nationmaster.com/red/graph/tra_mot_veh-transportation-motor-vehicles&b_printable=1>. Acesso em: 16 jul. 2012.

VIEIRA, C. R. D. B. **Gestão de multinacionais: análise de trajetórias de internacionalização de empresas brasileiras e de estratégias de gestão de subsidiárias**. São Paulo: [s.n.], 2008.

WORLD BANK. World dataBank. **World Development Indicators (WDI) & Global Development Finance (GDF)**, 2010. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

WORLD BANK. **Data Catalog**, 2012. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog>>. Acesso em: 26 set. 2012.

WORLD BANK, WORLD DEVELOPMENT INDICATORS 2001, WASHINGTON, DC: WORLD BANK, 2001. Vehicle abundance (most recent) by country. **NationMaster**. Disponível em: <http://www.nationmaster.com/red/graph/tra_veh_abu-transportation-vehicle-abundance&b_printable=1>. Acesso em: 16 jul. 2012.

WORLD DATA BANK. Merchandise trade (% of GDP), 2010. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/TG.VAL.TOTL.GD.ZS/countries/1W-ZJ?display=graph>>. Acesso em: 31 ago. 2012.

WORLD TRADE ORGANIZATION. Trade growth to slow in 2012 after strong deceleration in 2011, 2012. Disponível em: <http://www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm>. Acesso em: 04 set. 2012.

APÊNDICE A - INDICADORES PARA AUXILIAR A AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS ECONÔMICOS

Tabela 21: Indicadores auxiliares para avaliação dos aspectos econômicos

	Produto Interno Bruto (Bilhões US\$) (2011)	Crescimento do PIB por ano (2010)	Inflação anual (2011)	Renda per capita (US\$) (2008)	Taxa de desemprego (% de toda a força de trabalho) (2009)	Taxa de juros (2011)	Dívida externa (Bilhões US\$) (2011)	Índice de preços ao produtor (2005 = 100) (2011)	Índice de preços ao consumidor (2005 = 100) (2011)	Frota de Veículos Leves (mil unidades) (2009)	Coef. de Var. da cotação da moeda local (base BRL) (2011)
FONTE	WORLD BANK, 2012	WORLD BANK, 2012	WORLD BANK, 2012	CIA, 2009	WORLD BANK, 2012	WORLD BANK, 2012	WORLD BANK, 2012	WORLD BANK, 2012	WORLD BANK, 2012	ANFAVEA, 2012	THOMSON REUTERS, 2011
Argentina	\$ 446,0	9,2%	17,3%	\$ 14.200	8,6%	14,1%	\$ 121,3	197,5	168,9	8.955	4,6%
Bolívia	\$ 24,4	4,1%	16,9%	\$ 4.500	5,2%	10,9%	\$ 3,0	-	150,3	906	6,0%
Chile	\$ 248,6	6,1%	2,8%	\$ 14.900	9,7%	9,0%	\$ 78,7	138,4	104,8	3.068	2,5%
Colômbia	\$ 331,7	4,0%	5,5%	\$ 8.900	12,0%	11,2%	\$ 92,2	123,3	129,8	5.774	3,4%
Equador	\$ 67,0	3,6%	10,3%	\$ 7.500	6,5%	14,9%	\$ 12,8	158,1	130,0	904	5,7%
Paraguai	\$ 23,9	15,0%	10,4%	\$ 4.200	5,6%	28,9%	\$ 4,3	150,1	151,7	500	5,6%
Peru	\$ 176,7	8,8%	4,7%	\$ 8.400	6,3%	18,7%	\$ 32,4	122,8	118,6	1.733	6,5%
Uruguai	\$ 46,7	8,9%	8,0%	\$ 12.200	7,3%	9,8%	\$ 10,2	176,4	153,2	691	3,5%
Venezuela	\$ 316,5	-1,5%	28,1%	\$ 13.500	7,6%	17,2%	\$ 55,6	335,8	205,4	3.823	1,4%

Fonte: Diversas, compilação realizada pelo autor