

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Bernardo Fernandes Petrone¹

Antoninho Caron²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar as estratégias de inserção no mercado internacional utilizadas pelas pequenas e médias empresas. Analise formas alternativas de atingir competitividade e permanência no mercado. Apresenta um estudo de caso sobre uma empresa Curitibana que, através de consultoria e prestação de serviços, auxilia pequenas e médias empresas no processo de internacionalização. O artigo analisa as estratégias das empresas para atuar nos mercados nacionais e internacionais em tempos de economias globalizadas, abertas e competição acirrada. Conclui-se que as pequenas e médias empresas buscam suas alternativas de crescimento e sobrevivência a partir da análise de suas competências internas e sua compreensão e interpretação de oportunidades no ambiente nacional de políticas econômicas e das oportunidades identificadas no mercado internacional de lucro e crescimento. As empresas precisam de orientação e apoio de consultoria mais experiente que facilitem e oriente percorrer as veredas do marco regulatório nacional e das normas e regulamentos internacionais.

Palavras-chave: Internacionalização. Competitividade. Inovação. Mercados. Tecnologias.

¹ Aluno do 8º período do curso de Negócios Internacionais da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). E-mail: bernardopetrone@yahoo.com.br

² Professor da FAE Centro Universitário. E-mail: acaron@fae.edu

INTRODUÇÃO

Considerando as transformações econômicas e tecnológicas do modo capitalista de produção, constata-se que em tempos de globalização, de economias abertas, o processo de competição torna-se cada vez mais acirrado.

Este estudo tem como pergunta norteadora indagar sobre os principais procedimentos estratégicos adotados por pequenas e médias empresas para atuar com sucesso no mercado nacional e internacional. O foco do questionamento está nos mercados interno e externo e sua influência na decisão de internacionalizar.

Quais são as estratégias possíveis para competir e internacionalizar-se? Acredita-se que o investimento em ciência e tecnologia é essencial para que as empresas conquistem nível de excelência e sejam reconhecidas por seus avanços em tecnologias e inovações de produtos e serviços.

Para que empresas de pequeno e médio porte conquistem a capacidade de participar do mercado internacional e crescer de forma sustentável é necessária a criação de um ambiente favorável à competitividade dos produtos e serviços destas empresas que estimulem a competitividade no uso racional dos recursos disponíveis, fortaleçam as áreas de ciência, tecnologias e inovações, e a integração aos mercados nacionais e internacionais.

A pergunta que os estudos sobre competitividade e estratégias de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte visa abordar é quais fatores influenciam empresas nacionais a buscar oportunidades de negócios e lucros no mercado além das fronteiras geográficas do país e como as empresas ajustam suas estratégias para atuar com sucesso utilizando-se das competências internas e tirando proveito das oportunidades dos mercados nacionais e internacionais.

Os objetivos que viabilizam este estudo são a revisão de literatura sobre estratégias e competitividade internacional e observações dos caminhos alternativos seguidos por empresas de pequeno e médio porte para atuar com sucesso nos mercados nacionais e internacionais.

1 METODOLOGIA

A metodologia adotada para atingir os objetivos foi a pesquisa bibliográfica sobre competitividade internacional e um estudo de caso que consistiu na observação e análise das estratégias de internacionalização e procedimentos de inovação, adotados por uma empresa nacional.

A pesquisa bibliográfica consiste em uma fase teórica, que se baseia em procedimentos de pesquisa, utilizando livros e artigos ligados ao tema.

Ao iniciar o estudo de caso de uma empresa nacional que presta serviços na área de comércio exterior, tenta-se entender como a empresa de consultoria, assessoria e despacho aduaneiro, define sua própria estratégia de atuação e como orienta seus clientes e parceiros para incorporação de tecnologias, procedimentos e inserção lucrativa e sustentável nos mercados nacionais e internacionais num cenário de globalização, abertura econômica e competição acirrada.

O Estudo foi desenvolvido na Empresa Pinho Internacional. Os principais procedimentos adotados foram entrevistas com executivos e consultores da empresa e análise de relatórios das principais atividades desenvolvidas pela empresa. Nas entrevistas procura-se entender as motivações e justificativas para estratégias de internacionalização da própria empresa e das empresas assistidas. Através da análise dos relatórios procurou-se identificar os principais resultados dos processos de internacionalização seguidos pela Pinho e os resultados dos processos recomendados para as empresas apoiadas pela Pinho.

A pesquisa bibliográfica, conforme Vergara (2009) é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

De acordo com Fachin (2003) a pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento em todas as formas do saber.

O estudo de caso é definido por Gil (2009) como o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

De acordo com Fachin (2003) o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. Neste método, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta fase procura-se entender questões relativas a globalização, abertura econômica, competitividade e inovação e caminhos alternativos para internacionalização de empresas.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

Globalização abrange a intensidade de rápidas, frequentes e profundas transformações que ocorrem na conjuntura econômica, tecnológica, social e política mundial. A estratégia de lucro, crescimento e sobrevivência e das empresas se mancomunam com as novas exigências dos consumidores cada vez mais informados e exigentes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

As políticas econômicas adotadas pelos diferentes países são comparadas com outras nações sempre visando proteger as empresas nacionais, as oportunidades de trabalho e a renda nacional. Não se discute mais se uma nação é dependente ou independente, mas sim quais são as alternativas de interdependência, integração econômica, cooperação e alianças.

Para Faro (2010) esse processo nada mais é do que uma interdependência entre países parceiros na qual a barreira do espaço acaba dando espaço para a aproximação econômica e financeira. Ainda sobre Faro (2010) vale ressaltar os pontos principais que caracterizam o processo de globalização, que são:

- a) Tecnologia, sendo que seu desenvolvimento permitiu uma considerável redução nos custos operacionais.
- b) Nova ordem político-institucional, onde o neoliberalismo econômico impulsionou a desregulamentação da economia a nível mundial.
- c) Nova ordem sistêmica-estrutural, em que países viram na globalização a solução para possíveis crises através da expansão de seus mercados.

“Para alguns, “globalização” é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, “globalização” é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira. Estamos todos sendo “globalizados” – e isso significa basicamente o mesmo para todos” (BAUMAN, 1999, p. 7).

2.2 ABERTURA ECONÔMICA

No Brasil dos anos 90, a abertura econômica foi motivada pela urgência de romper com o isolamento econômico e o atraso tecnológicos da produção das empresas nacionais. Busca-se então estratégias de inserção competitiva das empresa nacionais no mercado nacional e internacional.

Um risco sempre lembrado consiste na desindustrialização, que é a redução na capacidade industrial de um país. Esta preocupação é fundamentada no aumento do

desequilíbrio na balança comercial. Não é qualquer tipo de aumento nas importações que acarreta riscos para a economia nacional, sendo que a diversificação de importação e de exportação implica no desenvolvimento de segmentos diferenciados na economia, como os setores tecnológico e eletroeletrônico. Entretanto, desequilíbrios desproporcionais no câmbio e na balança comercial podem levar ao processo de desindustrialização, risco pertinente entre os países emergentes segundo Aquino, (2013).

A abertura econômica Brasileira beneficiou os setores de tecnologia, eletrônicos, automobilístico e recursos naturais, que tiveram um crescimento considerável no período, já que a importação de produtos cuja qualidade atinge os padrões internacionais de comercialização, tende a influenciar na busca por um padrão de qualidade superior ao da produção nacional, com o objetivo de competir internamente e no mercado externo, estimulando também outros setores da economia.

2.3 COMPETITIVIDADE

São diversas proposições destacadas do mundo empírico. Inúmeras horas de pesquisa e reflexões, buscando explicar os aspectos que impactam na conquista de vantagens competitivas em relação à concorrência. Como algumas empresas, independentemente do setor da economia ou do papel que desempenham na indústria, são capazes de promover um desempenho superior.

O Estudo da Comissão Presidencial americana sobre Competitividade Industrial (US GPO, 1985), e o estudo de Scott e Lodge (1985), definem a competitividade nacional com relação ao papel de uma nação como um fator fundamental para melhorar o padrão de vida da população. Ao estimular a competitividade, as lideranças governamentais conseguem estabelecer um melhor padrão de vida às pessoas, já que haverá mais investimentos em produtos e serviços, maior diversidade e maior oferta

Segundo Porter (1989), é necessário entender três conceitos básicos e essenciais para realizar a análise necessária à obtenção de respostas válidas para as perguntas feitas por gestores, ligadas ao nível de competitividade da empresa.

O primeiro conceito a ser estudado é o da Cadeia de Valor, relacionado à compatibilidade entre as atividades primárias exercidas na empresa como logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviço pós-venda e por atividades de apoio (aquisição dos inputs, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infraestrutura da empresa que é composta pela gestão geral, finanças e contabilidade, planejamento, etc...).

O segundo conceito essencial está ligado à atratividade relativa de diferentes setores do ponto de vista dos lucros a longo prazo. Conhecido como Modelo das Cinco Forças, nesse conceito é proposto que o desempenho de uma empresa é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor, concentrando-se nas grandes e duradouras rentabilidades do mesmo.

A busca pela Vantagem Competitiva, está na formulação estratégica que é, para Porter, lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Surge deste entendimento o conceito das Cinco Forças que regem a competição em um setor, que são: Clientes, o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor. Fornecedores, podendo exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços. Novos Entrantes em potencial, aqueles que trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado.

Produtos Substitutos, que não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar e a rivalidade entre os concorrentes, ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda.

Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter é uma ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo da organização.

O terceiro conceito essencial é composto pelas Estratégias Competitivas Genéricas, como liderança geral de custos. Em algumas empresas, os gerentes dedicam grande atenção ao controle de custos, embora não negligenciem a qualidade, o serviço e outras áreas. O principal tema da estratégia é o baixo custo em relação aos seus concorrentes, o que proporciona uma defesa contra as cinco forças competitivas de diversas formas.

Diferenciação é tida como uma alternativa à liderança de custos. Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo de singular a ser oferecido, assim, fazendo investimentos em pesquisa e desenvolvimento, utilizar matéria-prima de melhor qualidade e por consequência, mais cara e investir mais no serviço ao cliente.

Apesar dos produtos e a empresa serem reconhecidos por esse diferencial, muitos clientes não querem ou não podem pagar pelo produto, que acaba mais caro devido à série de investimentos no mesmo; porém, é uma estratégia viável segundo Porter, já que a singularidade da marca resulta na fidelidade ou mesmo falta de opções, para clientes, blindando a empresa contra concorrentes e oferecendo vantagens ao lidar com fornecedores.

A estratégia genérica final é o enfoque, em que uma empresa direciona seus recursos para um determinado comprador, linha de produto ou mercado. As estratégias de diferenciação e baixo custo tem foco no setor como um todo, já a estratégia de enfoque atinge uma única parte pré-determinada do setor.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) classificam a competitividade por estar diretamente ligada ao desempenho de uma empresa, este, sendo expressado pela participação da empresa no mercado

Ainda sobre Ferraz, Kupfer e Haguenuer(1995), um conjunto de fatores atua como determinantes de competitividade ligados direta e indiretamente à empresa: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

As competências empresariais são aquelas que a empresa possui poder de decisão, como políticas de gestão, sistemas de produção, cadeia logística, dentre outros, que influencia diretamente na capacidade da empresa de se tornar competitiva no mercado.

Fatores estruturais, ligados ao mercado de atuação e podendo ser controlados de forma moderada pela empresa, abrangem taxas de crescimento, distribuição geográfica, renda média, nível de tecnologia existente e oportunidades de acesso aos mercados internacionais.

E por fim os fatores sistêmicos, aqueles cuja capacidade de influenciar ou controlar da empresa é escassa ou até nula, como carga tributária de um país, suas políticas institucionais, infraestrutura, social e internacional. De modo geral, os fatores sistêmicos apresentam caráter genérico, atuando de forma específica nos padrões de concorrência em cada ramo produtivo da economia.

2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS PARA INOVAÇÃO E COMPETIÇÃO

A definição de competitividade para uma empresa, deve estar relacionada à sua capacidade de produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que a concorrência. Assim, quanto maior a competitividade, melhor pode ser o seu desenvolvimento, desenvolvimento esse que poderá garantir lucro a longo prazo, gratificar os colaboradores e obter retornos significativos aos investidores.

De acordo com Scott (1985) há 9 estratégias essenciais para uma empresa obter um nível satisfatório de competitividade no mercado, a começar por se destacar da concorrência quando alia três fatores principais: produtos de qualidade, baixo custo e satisfação do cliente. Desta forma, em tempos de crise, uma estratégia válida é investir em aprimoramento do produto, reavaliando o orçamento e os gastos de produção, desta forma, obtendo boas práticas de relacionamento com o seu cliente.

Outra estratégia importante sobre a competitividade é a capacidade de mudança e adaptação diante da crise. Assim como na natureza apenas as espécies que se transformam e se adaptam evoluem, apenas sobrevivem à crise as empresas dispostas a se renovarem em amplo sentido.

Foi-se o tempo em que muitas empresas incitavam a prática de que os fins justificam os meios para se garantir na disputa por clientes. Como hoje há menos espaço para ações desleais, a **ética passa a ser um elemento da competitividade primordial para empresas que buscam manter e expandir o nível de clientes.**

Personalizar o produto para garantir diferencial diante da concorrência é uma das estratégias mais buscadas. Mesmo que haja mais de 1.000 outros produtos do mesmo gênero, o conceito original e aspectos únicos que os concorrentes não têm, são o que fazem um produto se destacar e por sua vez a empresa.

O ambiente interno deve ser uma de maiores preocupações em tempos de crise. Conhecer a própria empresa é uma ação essencial da administração competitiva. É no cerne da empresa que as mudanças se iniciam. É nela que se destacam as primeiras oportunidades e onde devem ser desenvolvidas, passando a reconhecer os pontos fortes e fracos. Esta parece uma estratégia óbvia, mas grande parte das empresas brasileiras buscam em um primeiro momento, no ambiente externo, as respostas para enfrentar a crise e decaem por descuidar das demandas internas.

Competitividade nada mais é do que a capacidade que uma empresa tem de cumprir a sua missão. É importante manter o foco no que foi proposto originalmente como a missão da empresa. Se preciso for, de tempos em tempos é recomendável rever se a missão é coerente com a organização e com o próprio mercado.

A inovação é necessária para atingir níveis satisfatórios de competitividade, porém, no Brasil, estratégias de inovação caminham lentamente. Entretanto, uma atitude inovadora, mesmo que pequena, pode fazer a diferença no mercado. Não precisa necessariamente ser um novo produto ou serviço, mas uma atitude diferenciada, uma campanha de marketing única, uma forma nova de se relacionar com o cliente ou o modo diferente de fornecer capacitação diferenciada às equipes da empresa.

Em tempos de crise por exemplo, o orçamento deve ser reajustado e controlado. Mas se há um investimento a ser feito que seja em criatividade: incentivar a criatividade e capacitar as equipes para desenvolverem o diferencial criativo é uma forma de integrar os colaboradores e buscar no âmbito interno da empresa estratégias de enfrentamento mais eficazes. Há muitos tipos de técnicas, consultorias, treinamentos, boas práticas e políticas que incentivem o potencial criativo a ir mais além, resultando em produtos, serviços e atendimentos fora do convencional. Desta forma, a criatividade é sempre um diferencial competitivo.

2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização de empresas é um conceito que trata da expansão da empresa através do contato com o exterior. Para sua internacionalização, as empresas devem possuir capacidade e características próprias de produção, ter tecnologia e gestão de recursos humanos onde haja uma integração, voltada à conscientização de fazer parte do mercado externo, diferenciando-as positivamente em relação às empresas que produzem apenas para o mercado interno. Dessa forma, o planejamento estratégico empresarial é peça fundamental no processo de tomada de decisão em todos os níveis da empresa.

Segundo Oliveira Junior (2010), a internacionalização pode ser entendida como um processo de incorporação de conhecimentos pela aprendizagem das empresas, “organizações que aprendem”. Muitas empresas falham ao entrar em mercados internacionais pela falta de recursos e habilidades. Competências acumuladas são o conjunto de conhecimento incorporados em processos de aprendizagem e, quando adequadamente gerenciados, constituem fonte de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Corrêa e Lima (2002), as empresas brasileiras que iniciam o processo de internacionalização, enfrentam condições diferentes daquelas vividas pelas empresas estrangeiras que primeiro se internacionalizaram (*early movers*). Nos tempos atuais de economias globalizadas, abertas e competitivas a grande capacidade para a produção de bens e serviços, gera um excesso de produção e uma competição acirrada entre os players globais, exigindo orientação permanente para a inovação, a forte atuação de empresas multinacionais no mercado e políticas protecionistas dos governos.

A internacionalização de uma empresa ocorre de maneiras diversas. Em geral a primeira fase, consiste na exportação de produtos e serviços e seguem-se fases sucessivas até sua produção direta no mercado externo. Há também outras modalidades de integração internacional como parcerias, acordos de cooperação e transferência de tecnologia, alianças estratégicas de divisão de riscos nas pesquisas e inovação ou de acesso e desenvolvimento de novos mercados.

Para Almeida(et. AL. 2007), a estreita relação entre o comércio exterior e os investimentos externos diretos, torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional.

2.5.1 Alternativas para Internacionalização de Empresas

Existem diferentes estratégias para inserção no mercado internacional, algumas classificadas como “estratégias de entrada e operação em mercados internacionais”, com o objetivo de introduzir um novo negócio ou uma nova empresa no ambiente internacional.

De acordo com Amatucci (et. AL. 2009) há 5 meios para uma empresa de pequeno a médio porte entrar no mercado internacional:

- **Exportação Indireta:** Considerando o grau de conhecimento e recursos necessários para realizar uma exportação, grande parte das empresas de pequeno e médio porte, optam inicialmente, pela terceirização dos serviços. Apesar da diminuição da margem de retorno sobre a operação, a terceirização diminui a possibilidade de erros no processo burocrático, erros que podem causar diversas despesas. A exportação Indireta é realizada por empresas habilitadas para tal, conhecidas como Trading Companies.
- **Exportação Direta:** Uma empresa que conquistar a evolução comercial tendo uma carta de operações e adquirir determinado expertise no comércio exterior e internacional, pode optar por ter um departamento de exportação e importação, com o objetivo de agregar sinergia a seus outros processos e aumentar seu retorno sobre as operações, bem como lhe permitir o domínio da gestão. Nada impede que uma empresa utilize dos dois modelos para exportar (direta e indireta) porém, a exportação indireta é mais popular entre micro, pequenas e médias empresas, enquanto a exportação direta é mais utilizada por grandes empresas.
- **Consórcios de Importação e exportação:** É uma forma de internacionalização para fortalecer e gerar recursos para micro e pequenas empresas, com o objetivo de importar e exportar. Consórcios são a união de empresas que geralmente atuam no mesmo setor econômico, visando originar uma terceira entidade que irá se responsabilizar pela pesquisa, planejamento, negociação e desenvolvimento dos negócios. Com os consórcios, surgem benefícios como aumento no poder de negociação e possibilidade de melhoria contínua dos processos.
- **MERGER:** Consiste na parceria estratégica entre empresas atuantes em diferentes segmentos do mercado, com o objetivo de identificar e avaliar oportunidades no mercado, mudanças no ambiente e construir relacionamentos estratégicos.

- Franquia internacional: Constitui-se como forma de expandir os negócios de uma empresa a partir do investimento de terceiros, nesse caso, a empresa deve ter uma marca bem posicionada, assim como um portfólio de negócios, produtos e serviços que possam ser oferecidos dentro de um plano padronizado, sendo esse a essência da franquia. Há a possibilidade de expansão da empresa, porém, com uma possível redução de rentabilidade e retorno financeiro.

3 ESTUDO DE CASO – PINHO INTERNACIONAL

Pinho Internacional é uma empresa de médio porte do comércio exterior que proporciona serviços de apoio, como logística integrada, seguros, armazenamento, transporte, distribuição e desembaraço aduaneiro.

É mundialmente conhecida por meio de networking próprio. Com sede em Curitiba e filiais em todo o Sul do Brasil e representantes em todo o país, é a mais antiga empresa do ramo no Paraná e a mais premiada, com marcas históricas de movimentação de cargas, tanto em importação quanto exportação.

Sua política de qualidade é prestar sempre o melhor serviço de logística aduaneira, no menor espaço de tempo, deixando os clientes encantados pela excelência de resultados.

Todo embarque de importação ou exportação está sujeito à liberação governamental, nos portos, aeroportos e fronteiras de acordo com os procedimentos legais e administrativos vigentes, mutáveis e onerosos. O desembaraço aduaneiro de mercadorias (ou despacho) é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador ou exportador em relação às mercadorias importadas e exportadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas à sua liberação.

A Pinho representa empresas de diversos segmentos, atuando como seu representante legal visando facilitar esse processo, porém, o governo e os clientes têm metas opostas cujo confronto pode resultar em demandas jurídicas. Para uma boa instrução probatória de um eventual processo futuro é necessário atuar juridicamente na operação do litígio, compondo um conjunto probatório eficaz para a defesa dos clientes. Para isso a Pinho possui em seu quadro especialistas em direito tributário, aduaneiro, de transportes e seguro.

A Pinho foi responsável por projetos que marcaram profundamente a história da empresa, sendo responsável pela coordenação logística de importação das turbinas e equipamentos para início das operações da usina binacional de Itaipu.

Fábrica de celulose - Equipe de projeto alocada in-company, responsável pela coordenação logística, aplicação de benefícios fiscais, e desembaraço aduaneiro de todos equipamentos importados para a montagem da planta da fábrica de celulose.

Assessoria aduaneira, que garantiu benefícios fiscais com a aplicação do regime Reporto e desembaraço aduaneiro de todos equipamentos para início das operações do Terminal de Containeres, obter a combinação de máquinas produzidas por vários fabricantes, bem com a descrição e instrução do Ex Tarifário, operação logística e desembaraço aduaneiro de moinho de farinha de trigo, obtenção e manutenção do Ato Concessório de Drawback de commodities com a importação de soja, exportação de farelo e óleo e de partes automotivas com a mesma NCM (Nomenclatura comum do MERCOSUL) na importação e na exportação.

Em 2015 a Pinho iniciou o atendimento das operações de Importação e Exportação de um grupo do ramo de bebidas na região da Zona Franca de Manaus e em face do seu conhecimento e modelo de gestão e planejamento aplicado no projeto, assumiu todas as operações de produtos acabados, partes e peças, máquinas e equipamentos em mais de 24 aduanas de norte a sul do país.

3.1 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E DIFICULDADES ENFRENTADAS

Uma estratégia identificada no estudo sobre internacionalização e utilizada pela Pinho é conhecida como *Merger*, que consiste na formação de parcerias estratégicas, com o objetivo de identificar e avaliar oportunidades no mercado, mudanças no ambiente e construir relacionamentos com clientes em potencial. As parcerias comerciais estabelecidas com despachantes aduaneiros na Ásia e Europa se encaixam nesse tipo de estratégia.

Além dessas parcerias internacionais, a Pinho como despachante aduaneiro presta serviços de despacho, que consiste na apresentação dos documentos fornecidos pelo exportador para liberar a mercadoria para ser exportada e desembaraço aduaneiro, que é o caminho inverso, a apresentação de documentos para nacionalizar a mercadoria importada, assim, fazendo com que a mesma entre e transite em território nacional.

Dois meios comuns para internacionalizar utilizados por empresas de pequeno e médio porte, identificados nesse estudo são as Exportações Direta e Indireta. A Pinho está presente na Exportação direta, já que realiza o despacho da mercadoria em nome do cliente, por ser uma empresa de Despacho Aduaneiro e não uma Trading Company (empresa que realiza exportação indireta).

Em relação aos níveis de competitividade, a Pinho utilizou e utiliza de 3 estratégias identificadas no estudo:

- Capacidade de mudança e adaptação diante da crise
- Capacidade para inovar
- Incentivo a criatividade

A maior dificuldade notada durante o estudo e que fez com que a Pinho quase fechasse as suas portas foi o fato de não se adaptarem às mudanças do mercado no tempo certo. A Pinho é uma empresa familiar e está na sua terceira geração administrativa mas para chegarem onde estão hoje, houve a necessidade de mudanças.

O mercado cresceu passando a exigir inovação, algumas empresas da época viram seus negócios acabarem por não se adaptarem a esta exigência e a Pinho quase foi uma delas, mas sobreviveu, mudando radicalmente a postura da gestão, renovando o quadro de funcionários, substituindo aqueles que não conseguiram se adaptar ao novo rumo que o mercado tomava, por aqueles da então “Nova Geração” e mudando suas políticas internas.

Foi colocado em prática o programa “Boas Idéias”, que consiste em incentivar a participação dos colaboradores com projetos inovadores que contribuem para evolução da empresa, assim, proporcionando reconhecimento a aqueles que buscam e contribuem para melhoria continua. O programa funciona da seguinte maneira:

- É informado o que dever ser melhorado
- Como deve ser melhorado
- Quais benefícios a proposta poderá proporcionar, fazendo uma comparação entre o antes e o depois

A Pinho mostrou que possui capacidade para renovação, inovação e adaptabilidade às demandas do mercado nacional e internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há diversas estratégias para empresas iniciarem o processo de internacionalização. As pequenas e médias empresas em geral tem muita dificuldade para interpretar o marco regulatória legal nacional e compreender a complexidade de normas, regulamento internacionais para se inserirem competitivamente no mercado internacional. Porém, quando orientadas e assessoradas por consultorias e orientações experientes identificam excelentes oportunidades de participarem competitivamente dos mercados nacionais e internacionais. Precisam de orientação e apoio, mas pode, devem e querem atuar lucrativamente em mercados além das fronteiras nacionais. As empresas de pequeno e médio porte precisam de orientação e apoio, planejamento, determinação e estratégias de atuação.

Tais estratégias não estão restritas à inserção no mercado internacional, mas também a encontrar meios para competir com empresas, em um mercado nacional acostumado com um padrão diferenciado de qualidade e que possui uma expectativa de desempenho diferente do mercado nacional.

Foi constatado que as exportações diretas e indiretas são os meios mais comuns para que uma empresa inicie suas atividades no mercado externo, apesar de haver outras estratégias viáveis, como parcerias comerciais e consórcios de exportação e importação.

Através do estudo de caso foi possível compreender que é indispensável vontade e determinação para ajustar políticas de gestão e inovação de produtos, processo de produção e gestão para conquistar sucesso tanto no mercado nacional como nos mercados internacionais em tempos de economias globalizadas abertas e competitivas. Quem não evolui e se adapta à mudança é punido pela perda de mercado e lucros.

O desenvolvimento das empresas acontece por duas formas principais: a) atender a mercados externos através de exportações b) investir diretamente no exterior, por meio de instalação de representações comerciais ou unidades produtivas no exterior. Identifica-se também a possibilidade de internacionalizar através de parcerias com empresas de outros países através de projetos de cooperação, alianças, transferência de tecnologias, capitais, acesso conjunto a mercados e compartilhamento de riscos.

Considerando que as mudanças econômicas e o avanço tecnológico trazem profundas mudanças no modo capitalista de produção constata-se que em tempos de globalização, economias abertas, compete-se com todos, por tudo e em toda parte. Portanto, o ajuste de estratégias de atuação empresarial não é mais uma opção mas uma condição indispensável para crescimento e sobrevivência sustentável. A Pinho Internacional tem apoiado e orientado inúmeras empresas para encontrar novos caminhos e participar com sucesso tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. et al. **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- AMATUCCI, M. et al. **Internacionalização de empresas**: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.
- AQUINO, A. Efeitos da abertura econômica no Brasil dos anos 1990 em duas perspectivas comparadas. **Revista de Discentes de Ciência Política da UFSCAR**. São Carlos, v. 1, n. 2, p. 98-102, jun. 2013. Disponível em <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EiL-wvmx-7QJ:www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/download/20/17+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b>>. Acesso em: 16 maio 2017.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FARO, F.; FARO, R. **Competitividade no comércio internacional**: acesso das empresas brasileiras aos mercados globais. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERRAZ, J. C.; HANGUENAUER, L.; KUPFER, D. **Made in Brazil**: desafios da competitividade para a indústria. São Paulo: Campus, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- KAPLAN, R. S. **Organização orientada para a estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.
- PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 1998.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.
- PINHO INTERNATIONAL**. Disponível em: <<http://www.pinho.com.br/hotsite>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA (SOBEET). **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudo temático do fórum de líderes/SOBEET. São Paulo: Clío, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.