

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O CASO DE UMA EMPRESA PARANAENSE

Pedro Luis Muschitz<sup>1</sup>

Antoninho Caron<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar as principais estratégias para que empresas de pequeno e médio porte atuem com sucesso em economias globalizadas competitivas. A metodologia de pesquisa valeu-se do estudo de caso de uma empresa paranaense, presente no cenário econômico internacional como exportadora de máquinas fabricadas no Brasil e importadora de produtos e materiais estrangeiros. Os dados obtidos a partir da entrevista e visita técnica à empresa e sua posterior análise, compilação e interpretação resultaram na percepção das oportunidades, riscos e desafios enfrentados pelas empresas que desejam competir no mercado global, bem como na identificação das cinco principais estratégias de mercado a serem adotadas nos processos de internacionalização de empresas, com a compreensão de que globalizar-se pode ser entendido como atuar no mercado internacional ou como a possibilidade de a empresa produzir localmente com padrões internacionais.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias. Atuação globalizada.

---

<sup>1</sup> Aluno do 3º ano do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2013-2014). *E-mail*: pedromuschitz@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Prof. dos Curso de Pós-Graduação e Graduação da FAE Centro Universitário. Diretor de Pós-Graduação da FAE-Business School. *E-mail*: acaron@fae.edu.

## INTRODUÇÃO

A temática da economia global tem se tornado cada vez mais objeto de discussões e análises ao redor do mundo. Atrai desde curiosos interessados apenas em descobrir novidades de cunho informativo a gestores de negócios buscando novas alternativas de mercado. Desta forma homens de negócio se concentram num esforço constante e intenso de identificar novas estratégias de competição, visando conquistar espaço no mercado internacional.

Ao contrário do que muitos pensam, “a maioria dos indicadores sugere que o verdadeiro estado do mundo atual é de **semiglobalização**, com ‘semi’ no sentido de ‘parcial’, não de ‘metade’. Mas quão parcial? Algo entre 10 e 25%” (GHEMAWAT, 2012, p. 23), ou seja, dentro dessa economia internacional integrada ainda existe uma resistência denominada regulamentação, que ainda não permitiu a total integração comercial almejada pelos proglobalistas. Por outro lado esses indicadores são motivadores, indicando que cerca de 75% do mercado global ainda está disponível, ofertando uma gama de possibilidades.

De acordo com Caron (2009, p. 6), a conquista do mercado internacional e a abertura de uma economia permitem que uma empresa local participe de um cenário de competição mundial capitalista com rápidas, frequentes e intensas inovações tecnológicas ocasionadas pelas invenções no modo de produzir e organizar-se, cenário que exige melhoria constante da qualidade e da produtividade.

O desafio estratégico do crescimento e da sobrevivência com sucesso das empresas diante das novas economias se inicia na diligência em conhecer o cenário inexplorado, na conquista de vantagem competitiva dentro de diferentes regiões, na busca de alternativas de interdependência e cooperação na inovação tecnológica, no desenvolvimento de projetos de pesquisa de inovação de produtos e processos, na composição da estratégia financeira, no desenvolvimento, manutenção e conquista de novos mercados para produtos e serviços. Considerando as transformações e as mudanças em andamento, pergunta-se: **quais as estratégias para que as empresas de pequeno e médio porte atuem com sucesso em economias abertas, competitivas e globalizadas?**

Para responder esta problemática tem-se como objetivo geral realizar um estudo de caso avaliando as estratégias de internacionalização adotadas por uma empresa paranaense visando conquistar a capacidade competitiva e espaço no mercado internacional. Os objetivos secundários são identificar os benefícios das estratégias competitivas de internacionalização e avaliar os riscos do processo de internacionalização em ambientes de acirramento da competição internacional para as Pequenas e Médias Empresas (PME).

Com o desenvolvimento do projeto de pesquisa pretende-se oferecer uma orientação estratégica contribuindo com as PMEs para a compreensão e entendimento dos novos desafios, oportunidades e ameaças presentes na economia mundial e internacional.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, os assuntos abordados são as informações estratégicas sustentadas por seus autores e material elaborado com o intuito de estimular a busca das empresas de conteúdos incentivando os métodos de internacionalização.

### 1.1 CONQUISTANDO VANTAGEM COMPETITIVA GLOBAL

Há tempos gestores e empresas vêm buscando conquistar maior vantagem competitiva nos mercados dos quais participam. Ofertam produtos com custos baixos, superando os preços concorrentes e/ou apresentam a justificativa e os benefícios que o produto oferece a partir do preço estipulado a fim de convencer o consumidor e gerar demanda.

Em cada ambiente existe um fator determinante que vai apresentar as maneiras de se conquistar a competitividade sobre os concorrentes; em cada região existem diferentes sazonalidades de mercado onde se pode buscar informações comerciais, aplicando técnicas de análise industrial, de custos e de diagnóstico de uma cadeia de valores. Toda empresa pode conquistar um espaço de mercado no cenário global.

De acordo com Porter (1989), toda empresa de sucesso tem suas estratégias específicas, porém a trajetória e os modos de operar são basicamente idênticos. Iniciativas inovadoras a partir de percepções de oportunidades que o mercado apresenta geram novos produtos e serviços; quando eles são ofertados antes da concorrência, a vantagem competitiva é conquistada.

## 1.2 INOVANDO CONSTANTEMENTE

A inovação é a principal estratégia de competição da empresa no processo capitalista de produção. Porter (1989, p. 148) descreve que a única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é atualizá-la.

Quando se trata de internacionalização, uma inovação pode antecipar necessidades domésticas fortalecendo o mercado interno e até impedir o êxito de concorrentes internacionais; quando exportada, pode se tornar um sucesso e conquistar um espaço no acirrado cenário global. Desta forma pode-se observar que internacionalizar começa no fortalecimento do mercado interno diante dos adversários globais. De acordo com Maital (1996, p. 218), “inovar é o elemento principal da estratégia competitiva. A inovação tem sido chamada de ‘vantagem do atacante’”.

A invenção e inovação neste trabalho compreendem a criação de novos produtos, a adequação dos já existentes, a conquista de novos mercados, a introdução de novas formas de organização empresarial, desenvolvimento da ciência e o avanço tecnológico voltado para ampliar mercados e aumentar os lucros da empresa.

Dentro dessa estratégia de inovação pode ser utilizado para superar as dificuldades mencionadas o processo contínuo de *benchmarking* como ferramenta de gestão, realizando pesquisas para comprar empresas, estruturas organizacionais, produtos ou serviços, possibilitando a invenção ou inovação com base no que já existe, permitindo, a partir de indicadores de desempenho, analisar padrões de outras empresas e determinar novas criações de produtos ou objetivos a serem atingidos (DIBELLA; NEVIS; GOULD, 1996).

Segundo os autores Cox, Mann e Samson (1997, p. 285-314), o *benchmarking* pode ser utilizado com dois propósitos: de **competição**, quando a finalidade é a busca da superioridade em relação aos concorrentes; ou **colaboração**, quando o objetivo do processo for a aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos entre um grupo de empresas. Além disso, pode-se observar os aspectos de como cada processo atua conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1 – Benchmarking de competição versus Benchmarking colaborativo

Aspectos Básicos	<i>Benchmarking</i> de competição	<i>Benchmarking</i> de colaboração
Objetivo	Superioridade	Aprendizagem
Relação	Competição e rivalidade	Colaboração e parceria
Ação	Unilateral e voluntária	Busca de solução conjunta
Imagem	Vertical e ponto de referência ou padrão	Horizontal e visitas

FONTE: Cox, Mann e Samson (1997)

### 1.3 REDUZINDO CUSTOS COM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A globalização dos mercados, as turbulências macroeconômicas, a volatilidade da demanda, as incertezas econômicas e financeiras aumentam os riscos e os custos da atuação das empresas independentes, tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

O avanço organizacional não é resultado de ações autônomas e independentes, mas fruto de causas compartilhadas, de sucesso conquistado em alianças, parcerias e interdependência, de forma que no mundo atual não é discutido se a empresa é dependente ou independente, mas sim quais são as melhores alternativas estratégicas de interdependência, de cooperação através de alianças, e de parcerias.

A necessidade de reduzir custos e obter ganhos de competitividade estimula a empresa a procurar alternativas de transações econômicas, além daquelas realizadas na empresa e via mercado. Os acordos de cooperação econômica são novas formas organizacionais de coordenação das transações no sistema econômico atual.

O objetivo da formação de uma aliança estratégica pode ser a obtenção do porte necessário para competir, o estabelecimento de padrões industriais, a racionalização de processos de produção, a exploração dos benefícios de economias de escala e de escopo ou o aumento da eficiência da atuação no mercado (KOTLER, 1991, p. 349).

O trabalho realizado por Costa Campi (1989, p. 27-45) explica que os acordos econômicos entre as empresas são manifestações de estratégias empresariais de diferentes tipos, tentando encontrar respostas às novas condições de funcionamento da economia mundial e das mudanças que vão se generalizando nas organizações industriais.

De acordo com Porter (1991), a cooperação estratégica entre as empresas tem como objetivo aumentar a flexibilidade, a capacidade inovadora, o desenvolvimento conjunto de projetos de pesquisa e a produção, mantendo, ainda assim, a autonomia das empresas envolvidas no processo. Os acordos de cooperação não são um fenômeno de um setor econômico ou de um país, mas devem ser vistos no cenário de uma economia globalizada. A questão central no atual processo de globalização da economia não é a busca de uma estratégia de dependência ou de independência, mas a busca de uma **estratégia de interdependência**. O que está em jogo são as opções estratégicas para que as empresas conquistem eficiência e competitividade num cenário de internacionalização, onde interdependência é um fator determinante do sucesso.

## 1.4 CONHECENDO A REGULAMENTAÇÃO E AS FALHAS DE MERCADO

Internacionalizar é um processo que se inicia com o conhecimento de informações estratégicas e para executar um bom planejamento é imprescindível às empresas buscarem conhecer as leis e os riscos do cenário no qual querem conquistar um espaço. Abordando o assunto de regulamentação não se pode deixar de lado as políticas governamentais e o neoliberalismo econômico.

Um dos principais teóricos neoliberais foi Milton Friedman, que defendia a liberdade de comércio e a não participação do estado na economia. Os neoliberalistas acreditam que esse sistema desenvolve a economia social de um país tornando-a mais competitiva, porém opositores defendem que esse sistema apenas favorece grandes empresas globais. De acordo com Carvalho (2007), o último governo que adotou políticas econômicas neoliberais no Brasil foi o de Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003), contudo os governos posteriores substituíram os pensamentos liberais pelo raciocínio de que a cobrança de impostos precisa interferir diretamente nas empresas e na população para corrigir a desigualdade social. Fato que esclarece o motivo de existirem frequentes mudanças tributárias no Brasil e a necessidade de as empresas estarem constantemente atualizadas sobre tais mudanças, caso contrário poderão sofrer grandes prejuízos.

Não se pode pensar que a globalização tem apenas promovido a melhora econômica mundial, como também não se pode esquecer das crises que o mundo já passou devido a esse avanço financeiro estar interligando um único sistema das economias mundiais.

O comércio mundial beneficiou as empresas de um modo sem precedentes. Entretanto, a globalização também introduziu novas formas de risco, especialmente o risco sistêmico. Devido à interdependência crescente dos sistemas globais, hoje os riscos são transmitidos com muito mais rapidez e a distâncias muito maiores do que antes, saltando de um setor ou país para vários setores ou países (IAN, 2010).

Conforme Ghemawat (2012), com as crises econômicas já presenciadas foi possível descobrir a razão de os mercados desregulamentados apresentarem resultados inesperados, fatores que influenciam na decisão das empresas decidirem enfrentar o mercado global ou permanecerem no mercado local, lutando contra as forças externas e aguardando, mais cedo ou mais tarde, serem engolidos pelas grandes empresas que visam centralizar os setores da economia reduzindo ao mínimo o número de concorrentes.

Os riscos globais também aumentaram com a unificação econômica, e ao contrário do que os proglobalistas dizem sobre a existência de uma integração harmônica absoluta e como isso ameniza a volatilidade, sabe-se que o mundo atual luta para manter

o sistema econômico equilibrado. Para reduzir esses riscos é necessário ter um equilíbrio entre depender apenas de uma fonte e diversificar as demais, conhecer os perigos de depender demasiadamente de outros e não perder a autonomia de decisões.

O fato é que as falhas existem e não podem ser ignoradas. Nada mais oportuno que empresas que ainda não exploraram esses mercados conheçam as dificuldades que enfrentarão no futuro identificando os ambientes de riscos e incertezas, realizando pesquisas, executando projetos de viabilidade e amenizando, assim, os riscos e surpresas que poderão surgir em meio ao percurso.

## 1.5 COOPERANDO PARA COMPETIR

Analisando o tema da cooperação empresarial, Porter (1989) defende que o sucesso competitivo de uma empresa depende basicamente de dois fatores: a) situação diante dos competidores (atuais e potenciais); b) posição em relação aos clientes e fornecedores. Portanto, uma empresa é um elo entre alguns fornecedores e alguns clientes. O sucesso de uma empresa na participação no mercado depende de ela alcançar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, seus clientes e seus fornecedores. Porém, o sucesso que uma empresa pode alcançar não depende unicamente de sua capacidade de competir, mas pode ser atingido via cooperação. **“A cooperação torna-se, então, a maior força da vantagem competitiva”** (JARILLO, 1989, p. 69, grifo do autor).

Não é a concorrência que é fundamental, mas a cooperação e a colaboração, fontes essenciais dos lucros das empresas e do bem-estar econômico da sociedade. Prover uma outra pessoa com um bem ou serviço produzido com orgulho e carinho, longe de ser ganância, é um ato que exprime atenção e sensibilidade para com os outros, atenção essa a partir da qual toda a sociedade sai ganhando, e pessoas e empresas, grandes ou pequenas, ganham a vida (MAITAL, 1986, p. 211).

Segundo Porter e Lynch (1994, p. 8), a competição tem sido vista tradicionalmente como a antítese da cooperação. No entanto, recentemente estrategistas e estudiosos reconhecem que a cooperação pode ser uma arma poderosa no jogo da competição mundial.

Competitividade através da parceria está se tornando cada vez mais importante para as tomadas de decisões. [...] Produtos e serviços estão se tornando cada vez mais baseados no conhecimento e concentrados na informação. Estes produtos emergem melhor em um ambiente cooperativo, onde o conhecimento é bastante compartilhado, em vez de um ambiente competitivo e cheio de vícios e ciúmes (MAITAL, 1986, p. 213).

A conjuntura econômica atual induz as empresas a participarem da batalha competitiva em conjunto com outras empresas aliadas. A associação de forças, ou seja, a interdependência, traz mais segurança, cria novas oportunidades de sobrevivência e de crescimento.

A cooperação não é o oposto da competição; ela é simplesmente uma arma competitiva. A cooperação não torna a empresa gorda e flácida, da mesma forma como o trabalho de equipe não torna um time esportivo letárgico (LYNCH, 1994, p. 424).

A maioria dos estudos sobre cooperação empresarial constata a questão tecnológica como o principal impulso para que as empresas cooperem. Esta tendência também pode ser observada nos estudos desenvolvidos pela OCDE, que mostram que a maior intensidade no uso dos acordos de cooperação internacional ocorre exatamente nos setores que requerem fortes investimentos para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Isto é, setor eletrônico, químico e farmacêutico, informática e comunicação aeroespacial.

O pacto da aliança e da cooperação é um pacto positivo, não se trata de proteger os ineficientes, mas de potencializar e ampliar a capacidade dos competentes e eficientes. É um pacto entre os bons para que sejam ainda melhores. É uma aliança para o progresso.

A reação das empresas diante do novo paradigma tecnológico e das contínuas mudanças nos ciclos de vida dos produtos, das inovações e das invenções é buscar cooperação para reduzir as incertezas, reduzir e compartilhar riscos e garantir competitividade via inovação de produtos, de processos de produção e de gestão.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho de pesquisa está orientado por um estudo de caso, considerando que o objetivo específico pode ser melhor encontrado em um ambiente de uma empresa paranaense em processo de internacionalização. O estudo não tem o intuito de apresentar conhecimentos inéditos, mas sim de reunir informações estratégicas, analisá-las e oferecer alternativas de orientação na área de internacionalização.

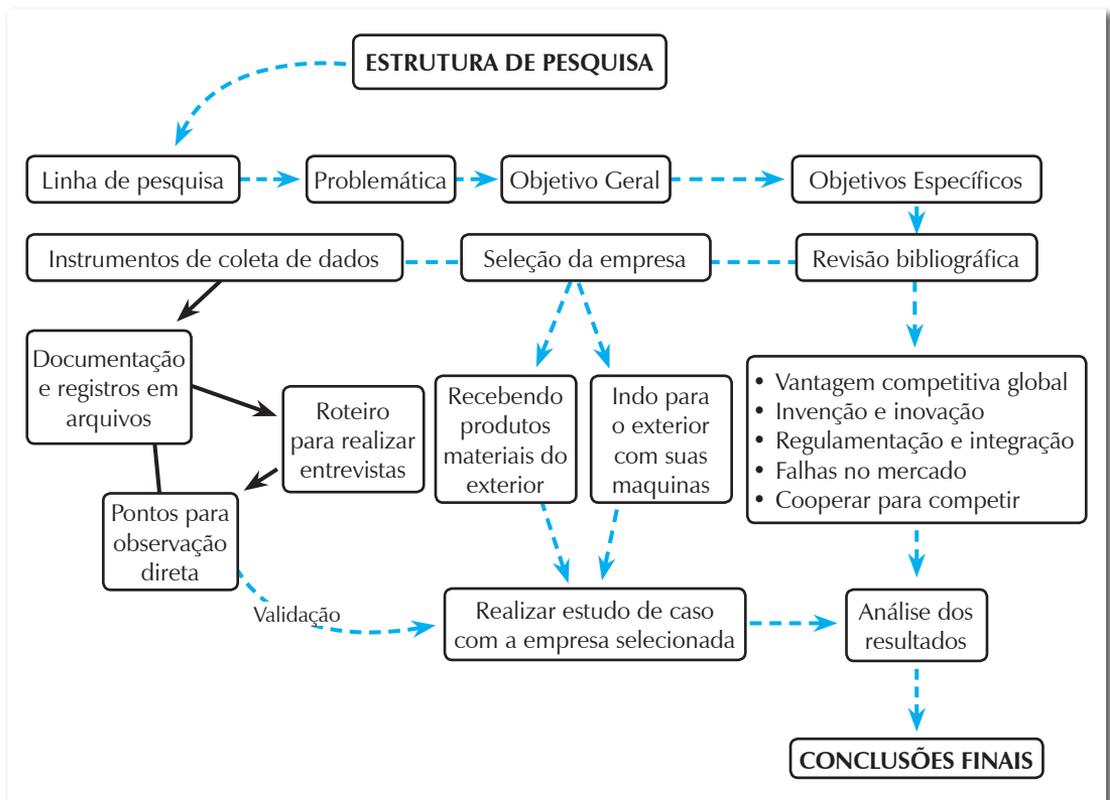
Internacionalização pode ser o conceito de ir ao mercado internacional ou a possibilidade de a empresa competir a nível global produzindo com tecnologias, capitais e padrões internacionais em mercados locais. O critério de seleção dentre várias empresas paranaenses foi a atuação em duas vertentes, indo para o exterior com suas máquinas e equipamentos produzidos nacionalmente e recebendo produtos e materiais do exterior, assim participando do mercado interno brasileiro.

Após a seleção da empresa utilizou-se como procedimentos metodológicos: a) coleta de dados, documentação e registros em arquivos; b) observação direta na visita à empresa; e c) realização de entrevistas a partir de uma pesquisa qualitativa com roteiro semiaberto, executando uma abordagem em profundidade, contendo questões semiestruturadas em busca de respostas da problemática de pesquisa e dos objetivos a serem atingidos (APÊNDICE A).

Visando aproveitar as informações na coleta de dados, e mediante prévia autorização, as entrevistas foram gravadas. A seleção dos entrevistados foi intencional com os conhecedores específicos do assunto a ser pesquisado. A validade do estudo foi obtida com a triangulação dos instrumentos de coletas, dados de fontes diversificadas de evidências e a confiabilidade no uso de procedimentos que garantem respostas confiáveis e na descrição dos resultados relacionados com a revisão bibliográfica disponível.

Considerando a linha de pesquisa utilizada, a problemática, os objetivos e o referencial teórico, pode-se observar no mapa mental todas as etapas da metodologia utilizada nesta pesquisa na FIG. 1.

FIGURA 1 – Fluxograma das etapas do método proposto



FONTE: Os autores (2014)

### 3 DESCRIÇÃO DO CASO

O processo de coleta de dados foi realizado a partir de um estudo de caso da empresa de médio porte selecionada chamada Maksiwa. A seleção ocorreu considerando que ela se enquadra dentro de duas vertentes de internacionalização, indo para o exterior e recebendo produtos de fora. Como base da coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista com um dos sócios responsáveis pelo departamento comercial nacional e internacional. Na visita à empresa foram apresentados documentos e materiais relacionados ao processo de internacionalização, todas as dependências da indústria, o administrativo e chão de fábrica composto de 7.000 m<sup>2</sup>, cinco galpões de distribuição com exceção de Guarulhos. Observou-se também o novo terreno adquirido para construir a nova fábrica com um único centro de distribuição contendo 165.000 m<sup>2</sup>.

FIGURA 2 – Fotos do início da fábrica em 1983 e da vista aérea em 2010



FONTE: Arquivo histórico da Maksiwa (1983; 2010)

A Maksiwa é uma indústria paranaense de máquinas para marcenaria e embalagens de produtos fundada em 1983 no município de Colombo, onde está localizada até hoje. Inicialmente atuava somente no segmento de máquinas para marcenaria e fábrica de móveis de pequeno porte, porém em 1996 passou a investir também na linha máquinas de embalagens para produtos como: sabão em barras, móveis, engradados de garrafas e latas, entre outros. Após conquistar seu espaço a nível nacional, tanto no ramo de marcenaria como no de embalagens, segmentos que representam



## 4 ANÁLISE DE DADOS

O objetivo desta pesquisa foi identificar as estratégias de internacionalização adotadas por uma empresa paranaense visando conquistar a capacidade competitiva e espaço no mercado internacional (QUADRO 1). Pretende-se com isso estabelecer comparações e aferir constatações entre o que propõem os conhecimentos teóricos sobre diversas estratégias empresariais e o que realmente pode-se observar no estudo do caso. O QUADRO 2 apresenta o roteiro de entrevista realizado com a empresa.

QUADRO 2 – Opinião da empresa pesquisada sobre as estratégias estudada.

ESTRATÉGIAS	MAKSIWA
Buscar vantagem competitiva global	Entender que o mercado global demanda tempo e trabalho. Agredir o mercado internacional exige entender como seus concorrentes globais irão atuar. Muitas vezes, por estarmos no Brasil, nossa tecnologia pode ser ultrapassada e obsoleta quando comparado com players mundiais. Atuar no cenário global te impulsiona naturalmente a andar na frente.
Inovar constantemente	Criar rapidamente e lançar de forma agressiva faz parte da estratégia de inovação. Produz impacto no mercado.
Reduzir custos com alianças estratégicas	Conhecer o fornecedor, mesmo que esse não seja o mais barato economicamente, mas que garanta qualidade e excelência em seus serviços é essencial.
Conhecer regulamentação e falhas de mercado	Estudar bem a regulamentação, o mercado e o produto antes de produzir é muito importante. O mercado sempre abre espaços, e onde ele conseguir entrar fará crescer novos nichos específicos. O que precisa é estar atento e aproveitar a oportunidade.
Cooperar para competir	Buscar satisfação de sua base de fornecedores e da mão de obra interna motiva a cooperação necessária para competir de forma sustentável.

FONTE: Os autores (2014)

A primeira estratégia evidenciada na Maksiwa foi à busca de **vantagem competitiva no mercado global**, estratégia oriunda de sua missão “Exportar produtos latinos para a América Latina”. Essa missão passou a ser alvo assim que eles observaram que no Peru as máquinas de marcenaria utilizadas eram importadas da Itália e que na Colômbia as máquinas eram Alemãs. Maquinários de procedência europeia e de alta qualidade, porém com um alto custo que foge da realidade desses países latinos. Esse fato despertou a ideia de fabricar e ofertar produtos mais acessíveis quanto ao custo e com qualidade e durabilidade possíveis de atender a todos. Resultado disso foi a demanda crescer e a vantagem competitiva de baixos custos ser conquistada. Segundo o diretor de negócios internacionais, exportar é saudável para uma empresa e pelo menos 10% do faturamento de vendas precisa ser de exportação. Viajar e conhecer a cultura dos

lugares, observando o que os consumidores fazem e como fazem, resulta em inúmeras ideias. O resultado dessa vantagem foi que atualmente, para a empresa, a América Latina tem um potencial de compras tão forte quanto o Brasil.

Para toda empresa que deseja exportar, é fundamental que seja feito um bom planejamento, pois pode ocorrer que um produto fabricado no Brasil se torne muito caro e obsoleto devido à alta carga tributária, não gerando vantagem competitiva na exportação. Exemplo disso é quando a Maksiwa decide criar um novo produto para competir no exterior. Antigamente a engenharia visava mais a estética e funcionalidade, porém com o tempo perceberam que para exportar com máxima eficiência era necessário, antes de tudo, desenhar e planejar como o novo produto será embalado, ocupando o menor espaço possível, tendo em vista facilitar e reduzir os custos logísticos.

Outra grande estratégia responsável do sucesso empresarial da Maksiwa é **inovar os produtos constantemente**, pois para eles é muito difícil criar algo do zero. Porém inovar é adequar produtos já existentes suprindo outras necessidades. Conquistar mercados é crucial para o sucesso e, para isso acontecer, é muito comum empresas utilizarem o processo de *benchmarking* de competição e colaboração para aperfeiçoar seus produtos ou até mesmo práticas empresariais. Em 2007 com as primeiras ideias de competir no mercado global, e com o objetivo de inovar, a Maksiwa passou a buscar tecnologia com a importação. A decisão de quais produtos importar originou-se de duas questões: se tem como fabricar os produtos importados no Brasil e, caso não tenha, se eles são *commodities*, ou seja, não tem outra forma de ofertar no mercado nacional a não ser importando. Dessa forma eles evitam ficar na mão dos fornecedores e serem manipulados por meio do preço. Resultado dessa estratégia é a bancada de ferramentas sem fio MAKSIPower8, produto inglês, patenteado e exclusivo da empresa, porém fabricado na China.

Quando se trata do assunto de reduzir custos, buscar **alianças estratégicas** é uma ótima alternativa. Atuar com uma postura interdependente no mercado global amplia o escopo organizacional, a capacidade inovadora, a flexibilidade e o compartilhamento de conhecimento de forças e gestão entre as empresas parceiras, benefícios que atuando de maneira independente custaria milhões. Com isso a Maksiwa entendeu que é vantajoso buscar parcerias com tecnologias diferenciadas fora do país, importar produtos que os marceneiros precisam e utilizam para pagar todos os impostos e taxas e ainda os custos seriam inferiores à fabricação independente e nacional. Resultado disso tudo é que atualmente cerca de 40% do faturamento da empresa é oriundo dos produtos que vem de fora do Brasil.

No processo de importação a maior dificuldade é encontrar fornecedores confiáveis e honestos, não esquecendo também da distância e da dificuldade na logística que surge, pois caso atrase uma encomenda e não exista um bom estoque de segurança, o nível de

serviço pode cair muito. Exemplo da importância de um planejamento logístico foi em 2010, quando a Maksiwa comprou um produto em uma quantidade que aparentemente seria ofertada e vendida em curto prazo, porém ocorreu uma divergência de informações, e hoje existe na fábrica um estoque desse produto para aproximadamente 46 anos.

Buscar conhecimento sobre regulamentação e **falhas de mercado** é uma das primeiras estratégias a ser realizada. Para a Maksiwa, no Brasil as políticas de governo apenas atrapalham no processo de internacionalização: “viver em um dos países com as maiores cargas tributárias não é fácil”. Exemplo disso foi quando eles estavam em uma viagem de negociação na China, e de um dia para o outro ocorreu uma virada tributária e o governo brasileiro elevou absurdamente os impostos de IPI. Atitudes assim fazem com que os outros países vejam o Brasil como um país nada sério em questão de tributação. Dificuldades existirão, porém a empresa deve ter a total responsabilidade de estudar bem a regulamentação, os produtos, os mercados a serem conquistados e os processos que serão utilizados. No mercado global sempre vai existir alguma lacuna pronta para ser preenchida, no entanto para isso ocorrer é fundamental a empresa estar atenta aos riscos e oportunidades.

Por fim, a última estratégia analisada é **cooperar para competir**, a qual, segundo Michael Porter (1989), é a maior vantagem competitiva que uma empresa pode adquirir. Segundo a Maksiwa, “buscar satisfação de sua base de fornecedores e da mão de obra interna motiva a cooperação necessária para competir de forma sustentável”. Como resultado disso analisamos a cooperação empresarial firmada com a Ryob, líder de ferramentas do mercado Japonês, acordo que potencializou as duas empresas globais para competir no mercado juntas e impactando positivamente cada região de atuação. Os benefícios que podem ser encontrados com parcerias é a troca de tecnologias, informações, *know-how*, *network* de clientes e fornecedores, melhoria de processos, inovações e o próprio retorno financeiro, apesar de acontecer lentamente. Caso a Maksiwa conquiste 1% do mercado nacional de ferramentas com a Ryob, o seu faturamento nacional dobrará.

## CONCLUSÕES

Partindo das reflexões e conhecimentos da base teórica e considerando o estudo de caso realizado chega-se à conclusão de que as principais estratégias para que as empresas de pequeno e médio porte atuem com sucesso em economias abertas, competitivas e globalizadas devem ser: I) Buscar vantagem competitiva global; II) Inovar os produtos constantemente; III) Estabelecer alianças estratégicas; IV) Conhecer as falhas de mercado, os riscos e as políticas governamentais; V) Pesquisar fomentos do governo; e VI) Cooperar para competir.

O benefício de buscar e atingir uma vantagem competitiva global é a facilidade

que as empresas têm de conquistar mercados globais preenchendo as lacunas das necessidades comerciais existentes em seu país de origem e nos demais mercados desejados. O risco é enfrentar o alto custo de produção e as cargas tributárias do país residente, que extinguem a opção da vantagem competitiva de baixo custo e reduzem a possibilidade de aproveitar os benefícios nacionais, ocasionando o insucesso comercial para os produtos gerados pela empresa brasileira.

Inovar os produtos, os processos de produção e ações em novos mercados constantemente gera o benefício de as empresas se tornarem sustentáveis no longo prazo diante dos concorrentes num mercado capitalista, com rápidas e frequentes mudanças. O risco de a empresa não inovar fará com que ela perca a força para competir e sobreviver no mercado nacional, como também no mercado internacional.

Estabelecer alianças estratégicas produz benefícios como o aumento de forças e eficiência de atuação, o desenvolvimento de economias de escala reduzindo custos, a superação de barreiras comerciais e a redução dos riscos de atuação independente no mercado. O risco encontrado é a formação de uma aliança ruim, ou a própria postura de atuação de uma empresa independente, pois ela estará muito mais sujeita a perdas associadas ao volume de recursos financeiros envolvidos e às incertezas sobre os resultados futuros.

Conhecer os entraves do mercado exige que a empresa esteja sempre atenta às rápidas e frequentes mudanças econômicas. Essa atitude proporciona o benefício das oportunidades serem mais facilmente encontradas e posteriormente alcançadas. O risco é a desatenção na interferência direta das políticas governamentais, na atuação empresarial e virada tributária interferem diretamente nas organizações e podem causar drásticos danos.

Cooperar para competir pode ser considerado a maior força que movimenta a vantagem competitiva. Os benefícios são a união com empresas eficientes e competentes reduzindo riscos e garantindo competitividade via inovação de produtos, de processos de produção e de gestão. O risco da empresa não definir estratégias de cooperação e alianças em tempos de economias globalizadas, abertas e competitivas é a empresa isolar-se em atuações autônomas e independentes e perder oportunidades dos novos mercados e dos ciclos de inovação de produtos, tecnologias e mercados. Outro risco é estabelecer acordos e parcerias que podem levar a empresa a perder o controle estratégico do próprio negócio.

Pode-se concluir que embora o estudo tenha sido realizado com o foco nas PME paranaenses observou-se que toda empresa que venha a fazer uso das estratégias propostas neste estudo de caso irá obter resultados benéficos, independentemente da sua região de atuação ou tamanho.

Observado as principais necessidades empresariais desta pesquisa, propõe-se um estudo futuro sobre logística e suprimento de estoques voltado às práticas internacionais.

## REFERÊNCIAS

CARON, A. **Estratégias de cooperação empresarial internacional**: um estudo de caso sobre as empresas industriais da região metropolitana de Curitiba. 1997.

253f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1997.

\_\_\_\_\_. **Globalização, organizações e estratégias empresariais**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, C. E. A reforma tributária do governo Lula: continuísmo e injustiça fiscal, **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 44-53, jan./jun. 2007.

COSTA CAMPI, M. T. La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva. **Economía Industrial**, p. 27-35, mar./abr. 1989.

COX, J. R. W.; MANN, L.; SAMSON, D. Benchmarking as a mixed metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 34, n. 2, p. 285-314, mar. 1997.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C.; GOULD, J. M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.

GHEMAWAT, P. **Como alcançar a prosperidade global**: mundo 3.0. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GOLDIN, I. **Globalization and risks for business**: Implications of an Increasingly Internconnected World. A, Lloyd's 360º Risk Insight In: Depth Report 2010. Disponível em: <<http://www.lloyds.com/News-and-Insight/360-Risk-Insight/Research-and-Reports/Globalisation/Globalisation>>.

JARILLO, J. C. Ventaja competitiva y ventaja cooperativa. **Economía Industrial**, Madrid, p. 69-96, mar./abr. 1989.

KOTLER, P. **O marketing das nações**. São Paulo, Futura, 1997.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAITAL S. **Economia para executivos**: Dez ferramentas essenciais para empresários e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Empresas mais competitivas serão aquelas que encontram meios inovadores de cooperar e colaborar muitas vezes até com seus rivais mais impiedosos**. [S.l.:s.n], p. 213-214, 1986.

\_\_\_\_\_. **A sobrevivência do mais competente agora significa sobreviver com o mais competente**. [S.l.: s.n], p. 218-220, 1996.

MARITI, P.; SMILEY, S. H. Cooperative agreements and the organization of industry, **The Journal of Industrial Economics**. Oxford, v. 31, n. 4, jun. 1983.

MONTGOMERY, C.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 145-179, 1989.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Dados gerais da empresa

Nome:

Ramo de atuação:

Localização:

Principais clientes:

Número de empregados:

#### Entrevistados

Informante-chave:

Informante complementar:

#### Dados básicos dos entrevistados

Nome:

Função:

Tempo de experiência:

Idade:

Formação:

Descrição de atividades:

Papel que desempenha:

## QUESTÕES

1. Quais foram as condições para que a Maksiwa iniciasse no mercado global?
2. Quais as estratégias utilizadas pela empresa?
3. Quais as principais dificuldades e riscos encontrados?
4. Quais os benefícios encontrados com a internacionalização?
5. Como ela tem atuado de maneira internacional em seu país sede e nos demais explorados?
6. Qual a interferência das políticas de governo no processo de internacionalização?
7. Quais as metas e objetivos almejados pela Maksiwa para serem atingidos dentro do cenário de competição mundial nos próximos anos?

