

**O PROCESSO DE INICIALIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONTINUIDADE
DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR METALMECÂNICO
DO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA – SANTA CATARINA**

Júlia Amboni Spilere, UNESC
Julio César Zilli, UNESC
Izabel Regina de Souza, UNESC
Maria Helena de Souza Santos, UNESC

A internacionalização é a prática de qualquer operação internacional desenvolvida por uma organização, seja por meio da forma mais simples de exportação ou até o mais aprimorado meio de inserção no mercado internacional. Neste sentido, o estudo objetivou analisar o processo de inicialização, desenvolvimento e continuidade da internacionalização das empresas do setor metalmeecânico do município de Nova Veneza - SC. Quanto aos fins a pesquisa enquadrou-se como descritiva e quanto aos meios de investigação classificou-se como bibliográfica e de campo. A amostra foi composta por três empresas do segmento metalomeecânico, caracterizando a totalidade de empresas exportadoras do município no segmento em estudo e que realizaram atividade exportadora no período de janeiro à dezembro de 2012. Com abordagem qualitativa, a coleta de dados foi efetuada por meio de uma entrevista junto aos gestores de comércio exterior das empresas em estudo. Verificou-se que as empresas ampliaram consideravelmente sua participação no comércio exterior, tanto em nível de ampliação de mercado como em produção destinada a exportação. As dificuldades iniciais foram superadas mais ainda enfrentam entraves capazes de dificultar a continuidade do processo de internacionalização. Verificou-se também que a exportação direta é a forma utilizada pelas empresas para atuação no mercado externo, com menor grau de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Setor Metalmeecânico.

**THE START PROCESS, DEVELOPMENT AND CONTINUITY
INTERNATIONALIZATION FROM THE COMPANIES OF THE METAL
MECHANIC SECTOR OF NOVA VENEZA – SANTA CATARINA**

Internationalization is the practice of any international operation developed by an organization, either through the simplest way to export or even more enhanced through integration into the international market. In this sense, the study aimed to analyze the boot process, development and continued internationalization of companies in the metal mechanic of Nova Veneza - SC. As for research purposes framed as descriptive and as to the means of research rated as bibliographic and field. The sample was composed of three companies in the mechanical engineering sector, featuring all the exporters of the city in the segment under study and underwent export activity from January to December 2012. Using a qualitative approach to data collection was done through an interview with the managers of foreign trade companies under study. It was found that the companies expanded considerably its participation in foreign trade, both at the level of market expansion as in the export production. The initial difficulties were overcome more obstacles still facing able to hinder the ongoing process of internationalization. It was also found that the direct export is the form used by companies to operate in foreign markets, with lower degree of internationalization.

Keywords: Internationalization. Strategy. Metal Mechanic Sector.

1 INTRODUÇÃO

As crescentes interações globais, mais intensas nos últimos anos, proporcionaram às empresas interessadas, a possibilidade de internacionalizarem-se. Isso gerou novas oportunidades de negócios e expansão própria, e ao mesmo tempo, apresentaram novos desafios competitivos para as organizações. Tais desafios ocorrem tanto por parte dos concorrentes nacionais e internacionais, como pelas questões sócios culturais que envolvem as negociações (CHESNAIS, 1996).

No contexto da estrutura industrial em todo o mundo, verifica-se que o segmento metalmeccânico vem assumindo uma posição estratégica no que se refere ao crescimento da economia de nações e regiões, isso porque tal setor encontra-se na área de difusão e geração de novas tecnologias e inovação para grande parte dos segmentos industriais e de serviços (SEBRAE, 2010). Este tipo de indústria realiza a transformação de produtos de metais nos artefatos desejados, incluindo equipamentos, máquinas, ferramentas, fundição, materiais de transporte, oficinas de corte, entre vários outros.

A importância do setor metalmeccânico para a economia brasileira é bastante significativa, uma vez que as empresas brasileiras do segmento possuem expressão tanto no mercado interno quanto em nível de comércio exterior, considerando-se que as exportações respondem por 20% do total de todo o faturamento do setor. No ano de 2009, a indústria metalmeccânica exportou mais de US\$ 41 milhões, com acréscimo de 5,2% em relação ao volume comercializado externamente no ano anterior (SEBRAE, 2010).

Em Santa Catarina, o segmento apresenta uma estrutura em nível de produto que pode ser considerada como diversificada, bem como concentrada em algumas regiões, com destaque para o Vale do Itajaí, norte catarinense e sul do Estado (SEBRAE, 2010). Existem aproximadamente 7.404 organizações neste segmento, concentrando 16,38% de todas as indústrias catarinenses, das quais 98,1% são microempresas ou empresas de pequeno porte, que geram cerca de 99.524 postos de mão-de-obra empregada. No ano de 2009, 24,4% das exportações catarinenses foram oriundas do segmento metalmeccânico, que movimentaram o total de US\$ 1.699 em termos de exportação (SEBRAE, 2010).

O município catarinense de Nova Veneza, situado no sul do Estado de Santa Catarina possui 26 empresas enquadradas como do setor metalmeccânico, das quais 10 são microempresas, 10 são empresas de pequeno porte e 06 são empresas de médio porte, empregando um contingente de 1.534 pessoas (SEBRAE, 2010). Dessas organizações, três atuam no comércio internacional, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Empresas exportadoras/setores de Nova Veneza em 2012.

SETORES EXPORTADORES	FATURAMENTO US\$/FOB
Setor Avicultura (uma empresa)	Acima de US\$ 50 milhões
Setor Metalmeccânico – Empresa C (participante da pesquisa)	Entre US\$ 1 e 10 milhões
Setor Metalmeccânico – Empresa A (participante da pesquisa)	Até US\$ 1 milhão
Setor Metalmeccânico – Empresa B (participante da pesquisa)	Até US\$ 1 milhão
Setor Vestuário (uma empresa)	Até US\$ 1 milhão

Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

A internacionalização é um processo gradual, ou seja, passa por estágios que se iniciam por um pré-envolvimento até outras etapas até chegar ao crescente comprometimento com a atividade exportadora. Neste sentido, o objetivo do estudo foi analisar o processo de inicialização, desenvolvimento e continuidade da internacionalização das empresas do setor metalmeccânico do município de Nova Veneza - SC.

2 A GLOBALIZAÇÃO E O COMÉRCIO INTERNACIONAL

As mudanças ocorridas no mercado internacional, desde o fim da Segunda Guerra Mundial em 1945 e, sobretudo a partir da década de 1980, levaram a um aumento gradativo da integração dos mercados de serviços, bens e capital. Ao conjunto destas transformações entende-se por globalização, e é por meio desta que se possibilita a interação cada vez maior entre diferentes nações (SCHULZ, 1999).

A globalização pode ser entendida como um conjunto de processos que abrange uma transformação espaço-organizacional, com conseqüente ampliação das atividades sociais, culturais, econômicas e políticas por meio de fronteiras de tempo e lugar. Tais processos ocorrem em níveis tão altos de velocidade e alcance que podem afetar comunidades, indivíduos e organizações das mais isoladas e longínquas regiões (PRAZERES, 2012).

A globalização também é responsável pela formação de blocos regionais, sendo cruciais no contexto do comércio internacional (PRAZERES, 2012). Os blocos comerciais são áreas de livre comércio destinadas a fomentar atividades de comércio entre as nações. A formação de blocos regionais envolve uma série de acordos sobre tarifas, comércio e política fiscal. As atividades destes blocos tem grande importância nos cenários econômico e político do mundo contemporâneo, pois ao longo dos anos, tem desempenhado um papel importante na regulação da tendência e no padrão de comércio internacional (KEEDI, 2004).

O fenômeno da globalização dos mercados, sob o aspecto econômico, admite afirmar que, para sobreviver num cenário competitivo às empresas precisam adentrar em mercados externos, o que se denomina de comércio internacional (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004).

O comércio internacional, originado a partir do fenômeno da globalização, é caracterizado pelas negociações comerciais efetuadas entre diferentes países, na qual as empresas trocam suas mercadorias com o intuito de venderem os produtos abundantes em seu país de origem, e comprarem produtos escassos ou até, em alguns casos, inexistentes em seu território (KEEDI, 2004).

Além da globalização, alguns outros fatores ajudaram a impulsionar ou confirmar a magnitude do comércio exterior: a industrialização avançada, melhorias e avanços na logística e transporte, aumento das corporações multinacionais e *outsourcing* (terceirização). Na verdade, o aumento do comércio internacional é crucial para a continuidade da globalização e sem comércio internacional, as nações seriam limitadas aos bens e serviços produzidos dentro de suas próprias fronteiras (LOPEZ; GAMA, 2005).

2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Uma organização, frente a um ambiente cada vez mais competitivo em níveis globais, para que possa permanecer competitiva, é desejável que uma parcela de seus negócios ocorra em âmbito internacional, passando pelo processo de internacionalização (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004).

A internacionalização deve ser compreendida como a prática de qualquer operação internacional efetuada por uma organização, seja por meio da forma mais simples de exportação ou até o mais aprimorado meio de inserção no mercado internacional, com os estabelecimentos de alianças e aquisições entre diferentes nações (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000).

De maneira abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e contínuo de envolvimento das operações de uma organização com empresas de outros países. Embora contenha a palavra “processo”, esta definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas por

meio de etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Das principais razões que fazem com que as empresas busquem alianças no exterior e iniciem um processo de internacionalização, pode-se citar: maiores lucros, ampliação de mercados, aumento da produção e produtividade, melhor utilização da capacidade instalada, aprimoramento da qualidade, incorporação de tecnologia, redução do custo de produção e *know-how* internacional (LOPEZ; GAMA, 2005).

Alguns outros benefícios importantes do comércio exterior são o aumento da competitividade interna, aumento do potencial de vendas dos produtos existentes, competitividade de custos no mercado interno, aumento do potencial para a expansão dos negócios, participação no mercado global, redução da dependência de mercados existentes e estabilização das flutuações de mercado sazonais (DALMORO, 2005).

Por outro lado, ao adentrar no comércio exterior, a organização inicia o desenvolvimento de uma cultura nova, o que a faz aprimorar suas rotinas organizacionais e administrativas. Ainda nesse sentido, uma das conseqüências consideradas inevitáveis do processo de internacionalização, a diversificação de mercados, é um fator capaz de levar a organização ao aperfeiçoamento de suas estratégias mercadológicas, adotando técnicas de comercialização e de produção inovadoras, passando a adotar planos estruturados de *marketing* de maneira mais profissional (LOPEZ; GAMA, 2005).

Tais fatores são capazes de fornecer uma contribuição à empresa no sentido de que essa tenha competitividade maior, tanto em nível internacional quanto no cenário de seu próprio mercado de atuação. Na verdade, a preocupação constante comum às organizações que atuam no comércio internacional, no que se refere à adequação de seus produtos aos mercados consumidores, faz com que se crie uma mudança das práticas de gestão, ocasionando um salto qualitativo em seus produtos, processos e serviços (LOPEZ; GAMA, 2005).

Desse modo, pode-se considerar que a internacionalização traz vantagens inquestionáveis às organizações, do ponto de vista de aumento das vantagens competitivas, produtos e serviços com maior qualidade, redução de custos de produção e, conseqüentemente, lucros superiores (SINA, 2008).

Vale ressaltar, que quando uma empresa se expande do mercado nacional para o mercado externo, sua administração passa a enfrentar não somente uma complexidade ambiental maior, como também as forças internacionais que atuam neste microambiente: forças político-legais, tecnológicas, econômicas e sociais (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000).

Frente a isso, é necessário ter em mente que existem diversas divergências entre competir no mercado externo e no mercado interno, que devem ser levadas em conta no momento do desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional. Estas diferenças estão relacionadas à questão do custo, às circunstâncias próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outras nações, às metas, aos recursos e a capacidade da organização de supervisionar concorrentes estrangeiros (PORTER, 1986).

Desse modo, é importante entender que, para internacionalizarem-se, as organizações necessitam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como uma atitude competitiva, coordenação de atividades, concentração geográfica, mecanismos de gestão, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais (PRAZERES, 2012).

A escolha pela estratégia de internacionalização deve ser alvo de um estudo denso por parte da organização que pretende atuar no mercado externo, tendo em vista que somente a análise criteriosa de todas as variáveis envolvidas é que vão garantir o sucesso ou determinar o fracasso da internacionalização da empresa (PIPKIN, 2005).

2.2 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A estratégia de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, serviços, tecnologia, gerenciamento ou outros recursos de uma organização nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma empresa (ROOT, 1994).

As formas de entrada em um mercado externo contemplam objetivos, metas, políticas e recursos que irão guiar os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo (ROOT, 1994).

As estratégias de entrada no mercado externo podem ser classificadas de acordo com o grau de controle que elas apresentam. Maior controle para uma empresa pode ser conveniente, porém, pode significar também, mais riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da organização (KEEDI, 2004).

As empresas podem ingressar no mercado externo por meio de formas como exportação direta e indireta, por modos contratuais como licenciamento, *franchising*, produção e *joint ventures*, além de investimentos diretos (PRAZERES, 2012).

A exportação direta tem como principal característica a gestão do processo, a promoção e a comercialização dos produtos realizada pela própria empresa, por meio de seu departamento de comércio exterior próprio. Esta alternativa permite um conhecimento das unidades econômicas (clientes) mais ampliado e um maior controle sobre as operações internacionais da organização (SINA, 2008).

A exportação indireta acontece quando a organização não se responsabiliza pela comercialização de seus produtos no mercado externo, deixando a cargo de uma *trading* ou comercial exportadora toda a operação de venda e representação de suas mercadorias, que poderão ser vendidas para as mesmas ou serem comissionadas pelas vendas (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Os consórcios de exportação são agrupamentos de organizações com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituídos juridicamente como uma associação sem fins lucrativos em que as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação visando os objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. As organizações se unem com a finalidade de diminuir os custos de produção, aumentarem a qualidade dos produtos, e desenvolverem novas tecnologias e serviços incorporados (ROCHA, 1987).

O contrato de licenciamento trata-se de um acordo pelo qual uma organização cede à outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, modelos, patentes, ou desenhos) em troca de um pagamento, expresso normalmente por meio de *royalties*. Este acordo pode incluir assistência técnica, serviços de engenharia ou formação pessoal (SIMÕES, 1997).

A franquia constitui um acordo em que o franqueador fornece ao franqueado o direito de utilização do conceito de seu negócio, incluindo os planos de *marketing*, as marcas, a competência, o sistema de gestão e serviços, os padrões e procedimentos e o monitoramento da qualidade em troca do pagamento de *royalties*. Em contrapartida, o franqueado se compromete com a gestão do negócio (SINA, 2008).

O contrato de exportação ocorre quando a organização doméstica contrata uma empresa externa para fabricar seus produtos ou executar seus serviços, entregando diretamente aos clientes finais. A organização produtora, desse modo, deve atender a todos os requisitos desejados pelo fabricante (DUTRA, 1998).

As *joint ventures* são empreendimentos comuns formados por parceiros individuais distintos. De acordo com este conceito, duas organizações, geralmente uma nacional e uma

estrangeira, concordam em estabelecer papéis e dividir recursos, com a finalidade de estabelecer uma empresa no seu mercado-alvo. Se comparada à implantação de subsidiárias e filiais, esta estratégia apresenta investimentos, controle e riscos menores (DUTRA, 1998).

O investimento direto é uma forma de atuação no comércio exterior e refere-se à atividade em que um investidor residente em um país passa a oferecer recursos para uma organização estrangeira, a partir do interesse de uma parceria duradoura e significativa, com poder de gestão (PRAZERES, 2012). As fusões e aquisições dizem respeito à compra de uma organização no comércio exterior para formar uma única. Consiste-se no ingresso no mercado externo de forma rápida e segura (NOSÉ JÚNIOR, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fenômenos ou fatos sem que haja manipulação, buscando conhecer as diversas situações e relações que acontecem na vida social, econômica e política de grupos de indivíduos, comunidades, organizações ou sociedade (CERVO; BERVIAN, 2002). Desta forma, procurou-se neste estudo descrever o processo de inicialização, desenvolvimento e continuidade da internacionalização das empresas do setor metalmeccânico do município de Nova Veneza – Santa Catarina.

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e de campo (OLIVEIRA, 2002). A pesquisa bibliográfica serviu como subsídio para o aprofundamento do conhecimento e fundamentação teórica dos assuntos tratados neste estudo, por meio de fontes como livros, artigos e órgãos como a Secretaria do Comércio Exterior (SECEX) e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

A pesquisa de campo, refere-se ao tipo de estudo em que a observação e o registro dos fatos acontecem nos locais onde os mesmos se originam de forma espontânea (FACHIN, 2001). Desta forma, a pesquisa foi realizada junto à totalidade de empresas do município de Nova Veneza – SC que encontram-se inseridas no setor metalmeccânico e que mantiveram relacionamento comercial com o mercado externo no período de janeiro à dezembro de 2012, de acordo o Quadro 2.

Quadro 2 – Empresas participantes da pesquisa.

EMPRESAS	FATURAMENTO US\$/FOB
Empresa A	Até US\$ 1 milhão
Empresa B	Até US\$ 1 milhão
Empresa C	Entre US\$ 1 e 10 milhões

Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica qualitativa (TEIXEIRA, 2005), por meio de uma entrevista em profundidade (APOLINÁRIO, 2006) realizada junto aos gestores de comércio exterior de cada empresa em julho de 2013. Para auxiliar a entrevista, utilizou-se de um roteiro previamente estruturado (LUDKE; ANDRÉ, 1986) contemplando o histórico empresarial, o início, desenvolvimento e permanência da empresa no mercado internacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na pesquisa efetuada nas três organizações que atuam no segmento metalmeccânico do município de Nova Veneza - SC e que tem tradição exportadora, pode-se evidenciar os principais aspectos em relação à inicialização, continuidade e permanência no mercado exterior.

4.1 EMPRESA A

A Empresa A foi fundada no ano de 1985, funcionando inicialmente em um barracão de aproximadamente 300m² e contava com 10 colaboradores.

Na época, a organização possuía apenas um forno e algumas máquinas fabricadas na própria empresa. Os produtos eram algumas peças, como pés de fogão e outros componentes para máquinas agrícolas. Os clientes eram do Sul de Santa Catarina e de algumas regiões do Rio Grande do Sul (EMPRESA A).

Com o tempo, a empresa cresceu e solidificou-se em seu mercado. Com uma administração familiar e com capital próprio, encontra-se instalada em dois parques fabris: um para o setor de fundição e rebarbação, e outro para usinagem, balanceamento, pintura e expedição. A principal peça fabricada é polia, produto que fez a empresa alcançar um nível de aceitação bastante favorável junto ao mercado nacional, o que acabou gerando negócios em outras regiões e estados do país e no exterior.

Sua estrutura conta com uma área de 5.000m², na qual produz cerca de 500 toneladas de peças por mês, contando com aproximadamente 600 funcionários diretos e mais 1.000 indiretos.

A inserção no comércio internacional ocorreu no ano de 1997, de forma não interessada, uma vez que a procura da empresa foi efetuada pelo próprio mercado externo.

O Quadro 3 apresenta o resumo dos principais aspectos em relação ao ingresso e a continuidade do processo de internacionalização da Empresa A.

Quadro 3 - Resumo do processo de internacionalização – Empresa A.

INGRESSO		ESTÁGIO ATUAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO
Mercado(s) Atendido(s)	Mercosul (100%)	Mercosul (60%), países da América do Sul e México (33,8%); EUA (6%), União Europeia (0,2%)
Barreiras à entrada	Não	Não
Motivos para inserção/continuação no comércio exterior	Pedidos inesperados do exterior	Ganhos financeiros e participação no mercado
Forma de ingresso	Direta	Direta
Dificuldades	Logística/transporte internacional	Competição com produtos asiáticos
Percentual da produção destinada ao exterior	0,2%	10%
Quantidade de produtos do mix comercializados	Até 03 produtos	Até 03 produtos
Forma de divulgação	Nenhuma	Internet e feiras internacionais
Mudanças efetuadas para atender o mercado externo	Marca e empacotamento	Não registra

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa (2013).

O principal mercado atendido foi o Mercosul, para onde direcionava um total de 03 tipos de produtos de seu *mix*, que correspondiam à parcela de 0,02% de sua produção total. Referindo-se aos produtos, os quais não encontraram barreiras para a entrada, necessitaram de mudanças na marca e no empacotamento para atender o mercado externo.

O entrevistado afirmou que: “[...] não houve nenhuma forma de divulgação dos produtos e a principal dificuldade encontrada foi em relação à logística/transporte internacional”.

Com o passar dos tempos, a empresa expandiu sua participação no mercado externo. “Hoje, destina 10% de todo o seu volume produzido à exportação, volume consideravelmente maior do que os 0,2% iniciais, mesmo que ainda continue comercializando apenas três produtos de todo o seu *mix*” (EMPRESA A).

Em termos de expansão de mercado, também observa-se crescimento. Hoje, a organização encontra-se presente ainda no seu mercado externo inicial, Mercosul (60%), em países da América do Sul e México (33,8%); EUA (6%), União Europeia (0,2%). Além disso, seus produtos continuam não encontrando barreiras à entrada.

Segundo o entrevistado: “O que motiva a empresa a manter as exportações são os ganhos financeiros e a participação no mercado”.

O ingresso no mercado internacional caracterizou-se no início e ainda continua sendo de forma direta, uma vez que o faturamento da venda é feito contra o cliente no exterior. Vale ressaltar, que a empresa terceiriza todo o processo de exportação, com vistas à logística e a documentação pós-embarque, auxiliando também nas vendas.

A empresa parece ter superado as dificuldades iniciais quanto à logística e transporte internacional e atualmente, o entrevistado revela: “[...] ser a competição com produtos asiáticos o principal entrave para as operações em âmbito externo”. Como estratégia mercadológica, adota a *internet* e a participação em feiras internacionais.

Para poder conduzir de forma mais eficiente o processo de exportação, a Empresa A conta com um departamento estruturado com 04 profissionais, esse que foi criado na mesma época em que iniciou as operações externas, ou seja, no 1997.

Segundo a experiência da empresa no comércio internacional, as seguintes áreas/aspectos devem ser conhecidos ou dominados para as organizações que buscam a internacionalização: conhecimento dos potenciais importadores do produto, atenção especial sobre embalagens, etiquetagem e requisitos fitossanitários, profissionais experientes no departamento de exportação, calcular com cuidado o preço de exportação e conhecimento dos preços que os concorrentes internacionais estão praticando.

De acordo com o entrevistado, com base em sua experiência no comércio internacional: “O foco das organizações que buscam a internacionalização devem ser mercados mais próximos e mercados nos quais a competição é menos agressiva”.

Como projetos futuros da empresa no mercado internacional, a mesma visa uma maior participação na América Latina e na América do Norte.

4.2 EMPRESA B

A Empresa B iniciou suas atividades no ano de 1946, a partir da iniciativa de três irmãos, com o intuito de produzir implementos agrícolas à tração animal. Desde a sua fundação até 1957, a empresa operou com sistema de caldeira a vapor.

Devido a fatores externos como a Segunda Guerra Mundial, bloqueio naval e em decorrência do impedimento das importações, a empresa sentiu-se na necessidade de fabricar folha de serra para madeira e arados para tração animal devido à grande demanda na época. “Essa contingência proporcionou um novo impulso ao empreendimento. A partir de 1988, incorpora a denominação de Metalúrgica em sua razão social, operando neste segmento até os dias atuais” (EMPRESA B).

A atividade da empresa é a laminação, trefilação de perfis em aço quadrado, chato, redondo e perfis especiais sob desenho, fabricação de peças para atender ao mercado ferroviário e construção civil. No ano de 2005, foi implantada a Unidade III,

destinada à fundição de aço, com forno a indução. Desde esse mesmo ano, opera com a Certificação ISO 9001/2008 (EMPRESA B).

Em seu corpo de colaboradores, conta com um total de 253 funcionários. É enquadrada como de médio porte, com capital próprio e administração familiar.

A Empresa B foi fundada no ano de 1946, iniciando sua inserção no comércio exterior no ano de 2002. “No início o que motivou esse ingresso foram pedidos inesperados do exterior” (EMPRESA B).

O Quadro 4 apresenta o resumo dos principais aspectos em relação ao ingresso e a continuidade do processo de internacionalização da Empresa B.

Quadro 4 - Resumo do processo de internacionalização – Empresa B.

INGRESSO		ESTÁGIO ATUAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO
Mercado(s) Atendido(s)	Mercosul e União Europeia.	Mercosul (100%)
Barreiras à entrada	Não	Não
Motivos para inserção/continuação no comércio exterior	Pedidos inesperados no exterior	Ganhos financeiros e participação no mercado
Forma de ingresso	Direta	Direta
Dificuldades	Produto classificado como <i>commodity</i>	Competição com produtos asiáticos
Percentual da produção destinada ao exterior	0,4%	2,4%
Quantidade de produtos do <i>mix</i> comercializados	01 produto	01 produto
Forma de divulgação	Nenhuma	<i>Internet</i>
Mudanças efetuadas para atender o mercado externo	Não registrou	Não registra

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa (2013).

Os principais mercados atendidos foram o Mercosul e a União Europeia para onde direcionava 01 tipo de produto de seu *mix*, que de acordo com o entrevistado: “[...] correspondia à pequena parcela de 0,04% de sua produção total. Produto esse que não encontrou barreiras para a entrada e que não necessitou de mudanças para atender o mercado externo”.

Não houve nenhum meio de divulgação da empresa no mercado internacional, sendo que a mesma encontrou como dificuldade o fato do produto ser considerado como *commodity*, ou seja, sem possibilidade de diferenciação com outros produtos de empresas concorrentes, independente de ser local ou global.

Com o passar dos tempos, a empresa expandiu sua participação no mercado externo, que hoje encontra-se na ordem de 2,4% do seu volume produzido, volume maior do que os 0,2% iniciais, mas ainda comercializa apenas 01 produto de todo o seu *mix*.

Em termos de expansão de mercado, houve uma retração, tendo em vista que a organização não efetua mais comercialização para a União Europeia, concentrando suas ações apenas no âmbito do Mercosul. Além disso, seu produto continua não encontrando barreiras à entrada no mercado externo (EMPRESA B).

O que motiva a empresa a manter as exportações são os lucros com as vendas e a presença da empresa nos mercados. Atualmente, o produto considerado como *commodity* parece não ser mais uma dificuldade, pois o entrevistado aponta “[...] a competição com produtos asiáticos” como sendo o principal entrave para as operações em âmbito externo. Como estratégia mercadológica, adota a *internet*.

A forma de ingresso no mercado internacional enquadrou-se no início e ainda continua sendo direta, uma vez que o faturamento da venda é feito contra o cliente no exterior. Ainda conta com a parceria de uma empresa terceirizada, que gerencia todo o processo de exportação relacionado à logística e a documentação pós-embarque.

Para poder conduzir com eficiência o processo de exportação, a Empresa B conta com um departamento estruturado composto por 03 profissionais, esse que foi criado na mesma época em que iniciou as operações externas, ou seja, no de 2002.

Segundo a experiência da empresa no comércio internacional, as seguintes áreas/aspectos devem ser conhecidos ou dominados para as organizações que buscam a internacionalização: conhecimento dos potenciais importadores do produto, profissionais experientes no departamento de exportação, calcular com cuidado o preço de exportação e conhecimento dos preços que os concorrentes internacionais estão praticando.

Como projetos futuros da empresa no mercado internacional, a mesma pretende abrir novos mercados na América Latina e fortalecer parcerias com os clientes já existentes.

4.3 EMPRESA C

A Empresa C iniciou suas atividades no ano de 1979, com a linha produtiva direcionada à produção seriada de mancais para rolamentos da série SN.

Com a consolidação da empresa no mercado de acessórios para rolamentos, iniciou a diversificação de sua linha de produção, tendo como objetivo a fabricação de buchas de fixação para rolamentos. Posteriormente, inovou ao passar a fabricar estas buchas em aço SAE 1020, fato que exigiu uma tecnologia até então desconhecida e ímpar no mercado nacional.

A busca pela diversificação continuou e a empresa passou a desenvolver produtos para o mercado de reposição de autopeças. Em 1987, os primeiros discos de freio foram comercializados e, em seguida, os tambores de freio e os cubos de roda.

“Em 1991, foi inaugurada uma nova fundição, com sistema de moldagem em cura-a-frio e dois fornos *cubillot*, que proporcionaram grande competitividade” (EMPRESA C).

A partir de 1994, a empresa iniciou o processo de modernização de sua usinagem através da aquisição dos primeiros tornos CNC (Comando Numérico Computadorizado). Com este tipo de equipamento, a usinagem ganhou principalmente produtividade e repetitividade, fatores determinantes para evolução do conceito da qualidade dos produtos (EMPRESA C).

Com forte investimento na gestão da qualidade, vários programas foram implementados visando à estruturação do sistema da qualidade. “Em janeiro de 1999, recebemos a certificação ISO 9001:2000, emitido pelo organismo de certificação *BRTÜV*” (EMPRESA C).

Em 2001 inaugurou-se uma nova fábrica com quatro mil metros quadrados em uma área total de vinte mil metros quadrados e criou-se uma marca própria, objetivando atender e ampliar o mercado de reposição automotivo (*aftermarket*).

Em 2003, recebeu a certificação ISO TS 16949:2002, dando um grande passo em seu credenciamento como fornecedor da indústria automotiva. Atualmente os produtos são reconhecidos pelas principais marcas do mercado de reposição automotiva mundial.

Em seu corpo de colaboradores, conta com um total de 650 funcionários. É

enquadrada como de médio porte, com capital próprio e administração familiar. A empresa encontra-se posicionada entre os maiores fabricantes de discos e tambores da América Latina.

A Empresa C foi fundada no ano de 1979, iniciando sua inserção no comércio exterior no ano de 2002.

O Quadro 5 apresenta o resumo dos principais aspectos em relação ao ingresso e a continuidade do processo de internacionalização da Empresa C.

Quadro 5 - Resumo do processo de internacionalização – Empresa C.

INGRESSO		ESTÁGIO ATUAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO
Mercado(s) Atendido(s)	Mercosul e União Europeia.	Mercosul (90%), USA (6%), União Europeia (2,2%), países da América do Sul e México (1,8%)
Barreiras à entrada	Não	Não
Motivos para inserção/continuação no comércio exterior	Pedidos inesperados no exterior	Busca por novas tecnologias, participação no mercado
Forma de ingresso	Direta	Direta
Dificuldades	Logística/transporte internacional, necessidade de produto diferente dos padrões locais	Competição com produtos asiáticos
Percentual da produção destinada ao exterior	0,4%	7%
Quantidade de produtos do mix comercializados	01 produto	01 produto
Forma de divulgação	Nenhuma	<i>Internet</i> e feiras internacionais
Mudanças efetuadas para atender o mercado externo	Matéria-prima, empacotamento e medidas	Não registra

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa (2013).

No início, de acordo com o entrevistado, o que motivou o ingresso no mercado internacional foram: “[...] pedidos inesperados no exterior”.

O primeiro mercado atendido foi o Mercosul para onde direcionava 01 tipo de produto de seu *mix*, que correspondia à pequena parcela de 0,04% de sua produção total. Produto esse que encontrou barreiras para a entrada, “[...] necessitando de mudanças na matéria-prima, no empacotamento e nas medidas para atender o mercado externo” (EMPRESA C).

Não houve nenhuma forma de divulgação, sendo que a dificuldade inicial foi em termos de logística/transporte inicial.

Com o passar dos tempos, a empresa expandiu sua participação no mercado externo, que hoje encontra-se na ordem de 7% do seu volume produzido, volume maior do que os 0,4% iniciais, mas ainda comercializa apenas 01 produto de todo o seu *mix*.

Em termos de expansão de mercado, houve crescimento, ampliando a participação para o Mercosul (90%), USA (6%), União Europeia (2,2%) e países da América do Sul e México (1,8%), com o produto devidamente adequado ao mercado externo.

O que motiva a empresa a manter as exportações são a busca por novas tecnologias e a participação no mercado. Atualmente, de acordo com o entrevistado “[...] a competição com os produtos asiáticos é a maior dificuldade ou entrave para as operações em âmbito externo”. Como estratégia mercadológica, adota a *internet* e a participação em feiras internacionais.

A inicialização do seu processo de internacionalização ocorreu e continua de forma direta, sendo que todo o processo operacional (logística e documentação) é centralizado por uma empresa terceirizada, que auxilia também nas vendas internacionais.

A Empresa C conta com 06 profissionais em seu departamento de exportação, criado na mesma época em que iniciou as operações externas, ou seja, no de 2002.

Para um melhor domínio das operações no mercado externo, a empresa acredita que as seguintes áreas/aspectos devem ser conhecidos ou dominados para as organizações que buscam a internacionalização: conhecimento dos potenciais importadores do produto, cultura e costumes dos povos-alvo, atenção especial sobre embalagens, etiquetagem e requisitos fitossanitários profissionais, experientes no departamento de exportação, calcular com cuidado o preço de exportação e conhecimento dos preços que os concorrentes internacionais estão praticando.

Como projetos futuros da empresa no mercado internacional, a mesma projeta iniciar plano mais agressivo de participação no cenário externo, com parcerias locais na venda/representação.

4.4 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme observou-se, as empresas iniciaram o processo de internacionalização em mercados próximos, havendo uma expansão da atuação para países mais distantes. Porém, com a continuidade da internacionalização, mesmo havendo diversificação ou expansão deste mercado, o Mercosul ainda é o destino do maior volume de vendas, sobretudo na empresa B, que atua somente no mesmo.

Neste sentido Sina (2008), afirma que em termos de internacionalização, para as empresas sem experiência no mercado externo ou que estão iniciando seu processo de exportação, o ideal é começar com países vizinhos ou mercados próximos, em função de diversos aspectos, tais como a similaridade quanto à cultura, proximidade geográfica, algum conhecimento da linguagem, entre outros. A partir disso, adquirem experiência e podem ampliar as atividades para mercados mais complexos.

Em relação à motivação para o início da atividade exportadora, as organizações atuantes no setor metalmeccânico do município de Nova Veneza - SC, iniciaram o processo de internacionalização por meio de pedidos inesperados do exterior. Segundo Minervini (2003), muitas organizações, mesmo tendo capacidade exportadora, somente começam a atuar no exterior ao receberem pedidos externos. Porém, outras motivações podem levar a empresa a iniciar sua atuação fora do ambiente doméstico, tais como retração no mercado interno, aproveitamento da capacidade ociosa, aumento de ganhos, aumento da competitividade, prolongamento do ciclo de vida do produto, diminuição da competição no âmbito interno, entre vários outros.

Também evidenciou-se que entre as motivações que levaram as empresas a continuarem atuando no mercado externo destacam-se principalmente o retorno financeiro e a participação no mercado, além da incorporação de novas tecnologias, conforme apontado pela Empresa C.

Desse modo, pode-se constatar que mesmo não tendo planejado a inserção internacional, que se iniciou por meio de pedido casual nas três empresas do estudo, essas continuaram atuando fora de seu ambiente doméstico, inclusive aumentando de forma considerável o volume de sua produção destinada ao exterior.

Além disso, evidenciou-se que, em todos os casos, o percentual de produtos exportados no início foi inferior a 1% do volume produtivo das organizações. Com o passar dos tempos, houve aumento significativo da produção destinada ao comércio exterior, principalmente na Empresa A, que atualmente exporta 10% de toda a sua produção, seguida

da Empresa C, que iniciou com 0,4% e hoje destina 7% de sua produção total para clientes fora de seu ambiente doméstico. Na Empresa B, apesar de ser a que menos exporta, atualmente em 2,4% de seu volume produtivo, nota-se que também esse número atual supera os 0,4% das exportações iniciais.

No que se refere ao número de produtos, no entanto, todas as organizações mantêm o número de itens individuais comercializados, com destaque para a Empresa A, que comercializa o total de 03 produtos de todo o seu *mix*.

No que se refere a dificuldades, pode-se constatar que a logística/transporte internacional é o fator apontado por todas as organizações da amostra como a principal dificuldade no início da inserção internacional. As dificuldades nessa área, segundo Sina (2008), quando não bem geridas trazem impactos consideráveis para a empresa, tais como atraso nas entregas, aumento dos custos associados, perda de imagem, entre outros.

Além disso, a burocracia excessiva e os procedimentos aduaneiros que são necessários para que as mercadorias sejam liberadas estão associadas à logística de exportação. Dessa forma, mesmo que tenha havido esforços no que se refere à simplificação da rotina burocrática, o sistema de exportação brasileira ainda guarda características que dificultam a agilidade para o despacho das mercadorias, muito diferente do que se registra em países como a Índia e China (SINA, 2008).

Além desse problema relacionado aos trâmites burocráticos, há também no Brasil, as dificuldades relacionadas à logística pré-exportação, pois muitas vezes as mercadorias são enviadas aos pontos de embarques por estradas de rodagem, que são mal conservadas no país e, muitas vezes, não comportam a demanda dos veículos, o que acaba gerando atrasos, avarias e outros problemas (SINA, 2008). No entanto, a pesquisa demonstrou que as empresas vem superando essa dificuldade inicial e atualmente associam a competição dos produtos asiáticos como o principal fator que dificulta a atuação no comércio exterior.

A entrada de países asiáticos no comércio internacional, com destaque para a China, alterou o cenário competitivo de muitas organizações. A China atualmente é o maior exportador mundial, movimentando mais de US\$ 1 bi anuais, podendo ser considerado como o mais expressivo vendedor em nível mundial.

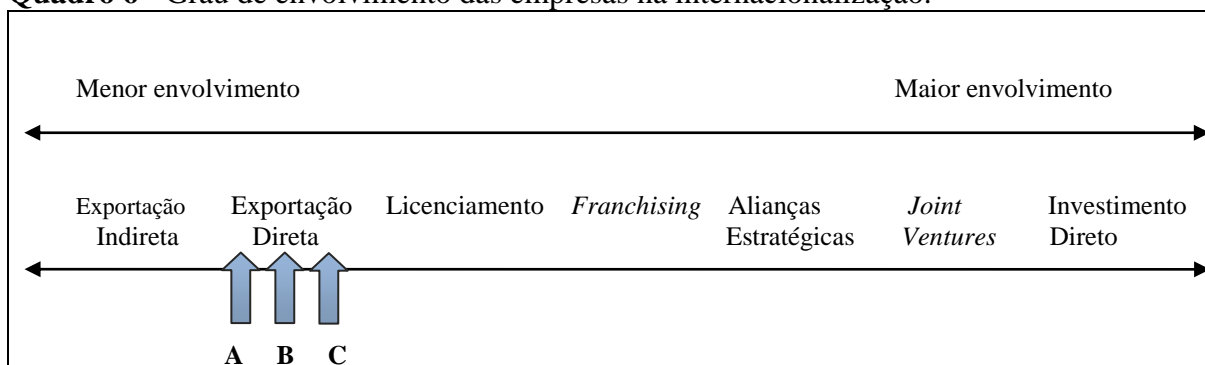
Devido a isso, as empresas locais devem buscar a diferenciação em seus produtos, principalmente as que atuam no setor em estudo, ou seja, metalmeccânico, pelo fato das mercadorias serem classificadas como commodity. Assim, diferenciação das mais diversas ordens, seja em termos de preço, atendimento, prazo de entrega e, principalmente, inovação são requeridas, como forma das organizações poderem manter-se competitivas no cenário externo.

No que se refere às estratégias mercadológicas, as empresas não adotaram estratégias por ocasião de seu ingresso no mercado externo, talvez pelo fato de que, como já relatado, o início da internacionalização ocorreu por meio de pedidos inesperados, comercializados de forma direta e com o auxílio da uma empresa terceirizada, como no caso das Empresas A e C.

Contudo, atualmente, adotam a *internet* e a participação em feiras internacionais como estratégias mercadológica. Assim, mesmo que ambas as estratégias citadas sejam relevantes, não se evidencia formas mais consistentes de atuação mercadológica por parte das organizações. Além disso, a opção pela exportação direta continua sendo a estratégia das organizações no desenvolvimento de sua continuidade de atuação fora do âmbito doméstico.

Frente a isso, pode-se apresentar o perfil das organizações em relação ao grau de envolvimento das mesmas no que se refere à internacionalização, observado Quadro 6.

Quadro 6 - Grau de envolvimento das empresas na internacionalização.



Fonte: Adaptado de Pipkin (2005).

De acordo com o Quadro 6, verifica-se que ambas as empresas pesquisadas iniciaram a sua internacionalização de forma direta, mantendo assim a sua estratégia para permanência e continuidade no mercado internacional. Neste sentido, observa-se que o seu grau de envolvimento com o mercado externo está em fase inicial, uma vez que não se utiliza de licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas, *joint ventures* ou investimento direto no exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, foi possível verificar que as empresas do atual contexto estão cada vez mais buscando a internacionalização, como forma de obter vantagens competitivas tanto em nível local como no exterior.

No entanto, a concorrência é cada vez mais acirrada, bem como muitas dificuldades podem ser encontradas, tais como a diferença de cultura, idioma, diferenças nas legislações e políticas, entre vários outros fatores. Assim, as empresas devem buscar formas de sanar essas dificuldades, o que pode ser obtido, no início, por meio de um planejamento das operações externas, bem como por meio da experiência.

Frente a isso, este estudo objetivou analisar o processo de inicialização, desenvolvimento e continuidade da internacionalização das empresas do setor metalmeccânico do município de Nova Veneza - SC. Para tanto, foram envolvidas três organizações, que são as únicas que possuem atividade exportadora na economia local no segmento em questão.

Nesse sentido, foi possível verificar os mercados atendidos no início e na continuidade do processo de internacionalização, identificando-se que as empresas iniciaram o processo de internacionalização em mercados próximos, havendo uma expansão da atuação para países mais distantes. Porém, o Mercosul ainda é o destino do maior volume de vendas.

Também verificou-se que os motivos que levaram as empresas a iniciarem o processo de internacionalização foi devido a pedidos inesperados do exterior. Atualmente, entre as motivações de continuarem atuando no mercado externo destacam-se principalmente o retorno financeiro e a participação no mercado, além da incorporação de novas tecnologias.

Foi possível identificar que as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização foram referentes à logística/transporte internacional. No entanto, as empresas superaram essa dificuldade inicial e atualmente associam a competição dos produtos asiáticos como o principal fator que dificulta a atuação no comércio exterior.

Além disso, as empresas não adotaram estratégias mercadológicas por ocasião de seu ingresso no mercado externo. Atualmente, adotam a *internet* e a participação em feiras internacionais como estratégias mercadológicas.

Foi ainda possível evidenciar que a exportação direta é a forma de atuação praticada, fazendo com que as mesmas tenham um grau inicial no que se refere ao envolvimento com o

mercado externo.

Com base nestes resultados pode-se apresentar as seguintes sugestões para as empresas atuarem no comércio exterior de forma mais planejada e competitiva:

- a) Adotar estratégias de *marketing* que possam levar o seu produto até o conhecimento de seus mercados-alvo exteriores, ampliando a divulgação, fazendo com que possam captar mais clientes.
- b) Pesquisar meios de atuar de forma mais direta, o que permite um maior contato com os clientes, o que poderá trazer vantagens competitivas frente aos concorrentes do exterior.

Para que o tema internacionalização seja discutido e ampliado a sua base teoria e a relação com o mercado, sugere-se futuros estudos envolvendo empresas de outros setores do município e na região sul de Santa Catarina que não foram consideradas neste estudo, verificando como ocorreu o início, a continuidade do processo de internacionalização, compreender as etapas, dificuldades e outros aspectos pelas quais passou e passa as empresas que atuam fora do ambiente doméstico.

Por fim, pode-se considerar que a internacionalização é praticamente um processo sem volta, pois uma vez inseridas, a tendência é o aumento do nível de transações fora de seu ambiente doméstico.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson, 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2013. **Estatísticas de comércio exterior DEPLA**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

CERVO, Amado; BERVIAN, Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. Rio de Janeiro: Xamã, 1996.

DALMORO, Marlon. **Empreendedorismo internacional:** internacionalização como uma atividade empreendedora. Centro Universitário Univates. 2005 Disponível em: <www.inovates.com.br/admin/files/artigo/artigo_enad_empri.pdf?>. Acesso em: 30 set. 2012.

DUTRA, Ester Eliane Jeunon. Anpad. **Joint-ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva**. 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3683#self> . Acesso em: 10 out. 2012.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. 2. ed. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, SP: EPU, 1986.

MARTINELLI, Dante; VENTURA, Carla; MACHADO, Juliano. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: 2. ed. Makron Books, 2003.

NOSÉ JÚNIOR, Amadeu: **Marketing internacional: uma estratégia internacional**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de Pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

PORTER, Michael. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAZERES, Tatiana Lacerda. **Comércio internacional e protecionismo: as barreiras técnicas na OMC**. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987

ROOT, F. R. **Entry strategy for international markets**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. **Santa Catarina em números – Setor metalmecânico**. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/metalmecanico.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

SCHULZ, Arlindo. **Comércio exterior para brasileiros**. Blumenau: Editora da FURB, 1999.

SIMÕES, V. C. (1997). **Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas**, in ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.

SINA, Amália. **Marketing global: soluções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: academia, da ciência e da pesquisa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

WERNECK, P. **Comércio exterior e despacho aduaneiro**. 3.ed. Curitiba: Juruá, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas 2000.