

ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: OS DESAFIOS DA EMPRESA CHAMMA DA AMAZÔNIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

José Ultemar da Silva

Pós-Doutor em Administração pela FEA/USP
Av. Industrial, 3330 – Campestre, Santo André - SP, 09080-511
e-mail: ultemar@uol.com.br

José Flávio Messias

Doutor em Relações Internacionais pela PUC-SP
Av. Adolfo Pinto, 109 – Barra Funda, São Paulo - SP, 01156-050.
e-mail: jflaviomessias@hotmail.com

Maria Cristina Abbud

Mestre em Administração pela UNINOVE-SP
Av. Industrial, 3330 – Campestre, Santo André - SP, 09080-511
e-mail: cristina17abbud@gmail.com

Márcia Michelotti Sampaio

Mestre em Administração pela PUC-SP
Av. Industrial, 3330 – Campestre, Santo André - SP, 09080-511
e-mail: marciams@aedu.com

Resumo

Esta pesquisa apresenta uma abordagem sobre os desafios que as empresas encontram no processo de internacionalização dos negócios a partir dos anos 1990. Neste contexto, carga tributária, barreiras e burocracias acabam dificultando a movimentação de bens, produtos e serviços no comércio internacional, o que torna o mercado cada vez mais competitivo e, também impulsionando empresas às novas estruturas de administração, com gestão qualificada e estratégias de marketing de posicionamento no mercado internacional. Este artigo, utilizando-se do método dedutivo e da técnica qualitativa, apresenta um estudo de caso de internacionalização da empresa CHAMMA DA AMAZÔNIA.

Palavras Chave: Internacionalização, Desafios, Negócios, Administração, Resultados.

Abstract

This research presents an approach to the challenges that companies face in the internationalization of the business process from the 1990s this context, tax burden, barriers and bureaucracies end up hindering the movement of goods, products and services in international trade, which makes the market increasingly competitive, and also driving companies to new management structures, with qualified management and marketing strategies for positioning in the international market. This article, using the deductive method and qualitative technique, presents a case study of internationalization of the company CHAMMA from AMAZON.

Key-words: Internationalization, Challenges, Business, Administration, Results.

Introdução

A partir do final do século XX muitas empresas têm repensado em sua postura na participação no comércio interno, buscando alternativas no comércio internacional. Assim sendo, muitas empresas tem optado pela internacionalização dos negócios, uma vez que as vantagens e oportunidades existem para todas, desde que bem preparadas.

Atualmente, algumas empresas encontram vantagens no acesso ao crédito bancário e facilidade em adquirir matéria-prima com preços reduzidos e encontram oportunidades de redução de custos através de mão-de-obra barata em mercados externos, assim elevam sua capacidade de produção com menores custos, alavancando seus resultados. Em contrapartida a este cenário, as empresas se deparam com barreiras à sua internacionalização, como medidas protecionistas que se amparam na aplicação de taxas, tarifas, subsídios e cotas. Existem também barreiras aduaneiras, tarifárias e não tarifárias que constituem um rol de restrições à comercialização de produtos no âmbito internacional.

Neste contexto, vale ressaltar os direitos internacionais onde o Estado faz incidir tributos sobre as operações de exportação e importação de mercadorias. A existência destes direitos deve-se à obtenção de receitas para o poder público, tanto para a exportação quanto para a importação, ainda ocorre quando há déficit constante no balanço de pagamentos e para restringir a exportação de produtos essenciais para a nação.

A expansão dos negócios ocasionou mudanças nas empresas, gerando novos modelos, onde estas deixaram de se preocupar apenas com a divisão dos processos e passaram a ter ampla visão do negócio desde o início do processo até o consumidor, focando qualidade e maior eficiência. Neste sentido, os novos modelos de empresa dispõem de vários meios de internacionalização como exportação, licenciamento, joint venture, investimentos diretos e sistema de franquias que reduzem as barreiras à entrada auxiliando-as na expansão de seus capitais no mercado externo.

No mundo globalizado é essencial a formação de parcerias e alianças estratégicas, ou seja, a associação de duas ou mais empresas que juntam seus recursos a fim de adentrar novos mercados, inovar tecnologias e minimizar custos de fabricação e matéria-prima. Entretanto, para conquistar novos mercados é imprescindível que as empresas conheçam a cultura, a crença e a língua da região e determine o segmento de atuação. Também vale salientar a importância que as PMEs (Pequenas e Médias Empresas) representam no desenvolvimento econômico e tecnológico, bem como na geração de empregos de um país.

Metodologia e objetivo da pesquisa

O estudo foi realizado através do método dedutivo e a técnica aplicada à pesquisa foi qualitativa, envolvendo consulta em livros acadêmicos, artigos e sites. O objetivo deste trabalho foi abordar as dificuldades encontradas pelas empresas no processo de internacionalização dos negócios, exemplificando com o estudo de caso a empresa de cosméticos CHAMMA DA AMAZÔNIA.

Em todo o trabalho, temas como origem e evolução da internacionalização; as principais marcas; as oportunidades, bem como as fragilidades da gestão no cenário internacional e os desafios da comercialização no mercado internacional, que envolve várias barreiras tarifárias, e adequação às normas e regulamentos dos países que dificultam a circulação de mercadorias

estrangeiras em seus territórios, os novos modelos de internacionalização de empresas, etc. Outra proposta desta pesquisa foi de analisar as necessidades, o poder aquisitivo e as preferências dos consumidores, onde as PME's poderão direcionar seus produtos ao público alvo.

Breve Referencial Bibliográfico

Os debates sobre modelos de internacionalização de empresas são marcados pelos desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas, uma que o governo, na maioria das vezes, parece ausente. Por outro lado, problemas como mão-de-obra capacitada, alta carga, tributária, transporte e logística, acabam onerando o preço dos produtos, que acabando perdendo a competitividade e retornando ao país de origem. Neste sentido, o desenvolvimento das PME's é sempre marcado pelo menor volume de produtos e de inovações tecnológicas se comparadas às grandes empresas, mas têm-se demonstradas bastantes flexíveis e capazes de se adaptar às exigências do mercado Internacional.

Carvalho e Silva (2007) discorrem sobre a questão da abertura econômica e a liberalização dos movimentos de capitais e, inserem conceitos e análises sobre as teorias econômicas, política comercial, teorias do comércio internacional, entre outras. Tratam abordagens das teorias históricas econômicas enfatizando as experiências recentes do Brasil, pois com isso os autores acreditam que os estudantes e profissionais poderão tomar decisões com base em uma economia globalizada.

Ao analisar as relações comerciais entre povos desde a antiguidade acompanhando o processo de globalização econômica, Cavalcanti e Silva (2001) demonstram a evolução da Teoria do Comércio Internacional desde Adam Smith até hoje, examinam os pagamentos internacionais e estudam os movimentos internacionais de recursos e técnicas e seus impactos nas nações. Também abordam sobre a política do comércio exterior e os efeitos das transações externas e analisam as operações técnicas de exportação e importação.

Segundo Maia (2007), a partir dos anos 1990, é grande a importância que o comércio internacional vem ganhando, bem como a contribuição deste para o Brasil, onde muitas empresas procuram minimizar os impactos das crises econômicas e os gestores procuram maximizar os pontos estratégicos da economia globalizada com importação, exportação, turismo e operações financeiras.

De acordo com Ratti (2006), as existências de barreiras aduaneiras dificultam a movimentação de produtos no comércio internacional através da cobrança de direitos aduaneiros que são repassados pelas empresas nos preços aos consumidores. Já nos meios de barreiras não tarifárias não são cobrados taxas ou impostos, mas utilizam outros artifícios para restringir a comercialização de produtos como a limitação de cotas de importação. O autor ainda menciona os direitos aduaneiros, como tributos que o governo cria para obter receita ou para restringir a exportação de recursos essenciais para o país, estes são cobrados sobre as mercadorias que entram ou saem do território nacional.

Neste sentido, Silva et al (2008) apresenta uma análise sobre as amplas relações econômicas internacionais e as tendências que tornam o mercado exterior atrativo para a expansão de capitais. Os autores tratam dos problemas que assolam o comércio internacional, trazendo análises que possibilitam a comparação das políticas econômicas adotadas.

Origem e Evolução

A internacionalização originou-se da necessidade de troca de recursos naturais não renováveis (ferro, ouro, petróleo), recursos humanos (mão-de-obra), capital e produtos semiacabados e acabados, outros resultantes das parcerias com empresas estrangeiras devido à desigualdade de recursos nas nações. A comercialização de recursos iniciou-se na pré-história onde havia trocas entre os habitantes de uma mesma tribo. O comércio internacional é praticado desde a antiguidade, quando os fenícios (7.000 a 3.000 a.C.) realizavam suas trocas através do Mediterrâneo, também utilizado pelos Romanos em 300 a.C. até a época das Cruzadas (PASSANEZI, 2008, p. 155).

No fim do século XV surgiu a divisão internacional do trabalho, quando os países constataram que era mais fácil produzirem além do necessário os produtos que tinham especialidade do que produzirem tudo que precisavam, este processo aumentou a produtividade e qualidade dos produtos. Entretanto, até a metade do século XVI grande parte dos produtos comercializados era simples ou primários como o café, trigo, arroz, algodão, carvão, ferro entre outros, não havia comunicação entre produtores e consumidores, pois o produtor se utilizava de intermediários para despachar a mercadoria.

No século XIX, durante os anos 1860, as Sociedades Anônimas não faziam parte da maioria das indústrias, já nos anos 1900 desenvolveram-se as participações dos produtos manufaturados de grandes empresas e surgiram sociedades através das fusões de empresas independentes. A evolução das empresas ocorreu desde a oficina, passando pela fábrica, a empresa nacional, a empresa multidivisional (conglomerado) até a multinacional, a partir daí os produtores passavam a ter a necessidade de instalar suas empresas no exterior, pois precisavam de organizações em outros países para distribuir e comercializar seus produtos.

Somente a partir do século XX é que as trocas internacionais tiveram um desenvolvimento notório, principalmente entre o período de 1945/1990. Esse período pode ser dividido em duas fases: a primeira com início logo após a Segunda Guerra Mundial e término no início dos anos 1960 e representa uma fase de reconstrução da economia européia; a segunda fase vai até o final dos anos 1980, quando houve uma nova organização das trocas internacionais onde os países desenvolvidos lideraram o comércio internacional, alavancando o valor das exportações mundiais.

O Brasil, assim como os países latino-americanos passou a comercializar tardiamente no mercado internacional quando comparado aos países desenvolvidos. Apenas durante a década de 1970 - com exceção de commodities agrícolas e minerais - que as indústrias brasileiras voltaram-se aos mercados internacionais para vender o excedente de produção.

Ao final dos anos 1970 e início de 1980, a economia brasileira lentamente se recuperou de um processo de estagnação que envolvia a queda de produção e alto nível de desemprego e inflação. Durante esta segunda década, houve a crise do endividamento externo que se sucedeu com a tentativa de reeditar o “milagre econômico”, que foi o período definido por um rápido crescimento econômico, decorrente de algumas reformas econômicas que geraram empregos, mas ampliou a concentração de renda e o país continuou a contrair dívidas externas.

A partir desta crise o país começou a buscar competitividade no mercado externo recorrendo a investimentos modernos e ampliação da capacidade de exportação, esta competição exigia

reestruturação das operações e dos níveis de qualidade das empresas para sobreviver e crescer no mercado doméstico. Diante disto as empresas mudaram suas estratégias para consolidar sua presença no mercado internacional e as que não se adaptaram foram extintas devido ao ataque das multinacionais interessadas no mercado brasileiro.

A internacionalização passou a ser importante para as empresas que se comprometiam com significativos esforços e investimentos em iniciativas internacionais complementando as exportações, enquanto isso outras empresas sacrificaram seu crescimento não buscando outras estratégias já que tinham um forte posicionamento no mercado doméstico. Neste sentido, o avanço da internet acompanhou o progresso da globalização, reduzindo as distâncias entre países e gerando apenas uma economia e um mercado, sendo assim, facilita o contato direto entre as empresas, fornecedores e clientes sem a necessidade de intermediários.

Conceitos e Práticas de Gestão no Comércio Internacional

A globalização ocasionou mudanças na economia mundial gerando empresas mais competitivas que exigem profissionais multidisciplinares e empreendedores, no entanto existe certa dificuldade de identificá-los e desenvolvê-los para que atuem globalmente diante das diversidades. Este capital humano alinhado ao uso da tecnologia avançada é fundamental na construção de estratégias de combate à concorrência, resultando no sucesso e resistência das empresas no comércio internacional. Para as empresas expandirem seus negócios no exterior é necessário reverem a gestão praticada baseando-se em alguns modelos de gestão.

Gestão Participativa

A gestão participativa é um processo que visa envolver todos os colaboradores da organização no processo de tomada de decisões relativas ao trabalho. Sua principal característica é facilitar o comprometimento dos colaboradores; conscientizando-os de suas responsabilidades individuais e de equipe, para o alcance dos resultados determinados pela empresa. O diferencial desta gestão é integrar os fundamentos de participação com a gestão estratégica, deste modo, é considerado um princípio para todos os níveis hierárquicos da organização, sem a exclusão de qualquer indivíduo. Este modelo exige uma estrutura organizacional flexível com normas mais adaptáveis e gestores bem relacionados com seus subordinados. Além disso, permite que todos tenham acesso às informações essenciais ao processo de tomada de decisão. O benefício maior é possibilitar o desenvolvimento de ações colaborativas e o aumento na produtividade e qualidade nos serviços prestados devido à motivação dos colaboradores por se sentirem valorizados; proporciona aos gestores capacidade de potencializar as competências dos indivíduos através da liderança efetiva.

Gestão por competências

Neste cenário de acirradas disputas pelos mercados, a gestão por competências é um modelo de gestão que visa vincular o capital intelectual às estratégias de negócios da organização e facilita o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Este modelo de gestão auxilia as empresas a gerirem os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, através de treinamentos e programas de desenvolvimento para capacitar as pessoas. Desta maneira, as empresas adquirem a definição de padrões de desempenho para obtenção dos resultados almejados.

As melhorias que a gestão por competência proporciona para as organizações são: aumento na produtividade; gestores mais capacitados; redução de retrabalhos; comprometimentos da equipe com os resultados; Integração e participação da equipe nas ações da organização; colaboradores mais motivados; competitividade sadia entre os colaboradores. Entretanto, este modelo apresenta também algumas desvantagens tais como: constante de revisão das competências, expectativa de promoção e aumento de remuneração, aumento de custos, demanda tempo nos treinamentos e nos feedbacks e, causa mudanças na estrutura do organograma.

Gestão Empreendedora

No mercado globalizado, as empresas buscam em seus colaboradores soluções inovadoras e criativas, o modelo de gestão empreendedora concede à empresa aproveitamento do seu potencial empreendedor, incentiva a busca de novos negócios e inovações para a empresa e demanda a captação de pessoas com perfil empreendedor. Exige que os colaboradores constantemente busquem atualização do conhecimento e desenvolvam habilidades de negociação, comunicação e criatividade. Para implantar este modelo de gestão é necessário flexibilidade na estrutura organizacional para motivar as descobertas, independente do nível hierárquico compensando os intraempreendedores. Os resultados são atingidos com a colaboração das lideranças buscando alcançar os objetivos da visão corporativa e estarem preparadas às constantes mudanças.

A gestão empreendedora traz pelo menos três benefícios à sociedade como o estímulo ao crescimento econômico a partir da geração de novos empregos, aumento da produtividade, que é atingido pela melhoria nas técnicas de produção e investimentos em novas fábricas e, por fim, a criação de novas tecnologias. Na verdade, este modelo de gestão proporciona um aproveitamento da criatividade das pessoas motivando-as a desenvolver novos negócios para as empresas, além de contribuir com benefícios à sociedade.

Gestão por Resultados

A gestão por resultados pode ser dividida por áreas, ou seja, cada departamento será direcionado para obter o resultado estabelecido pela empresa, através de metas, sendo assim, este modelo de gestão exigirá do líder comprometimento e dinamismo com sua equipe, a fim de tirar dos seus colaboradores o máximo de desempenho que eles possam ceder à empresa. Por obter resultados através de metas, este tipo de gestão pode ter métodos agressivos, como metas inatingíveis, pressão psicológica, entre outros. Deste modo, a equipe tende a ficar desmotivada, resultando em desempenhos negativos. Portanto, é necessário que o gestor capacite equipes; mostrando aos colaboradores benefícios que lhes possam trazer com os resultados. Neste modelo, a transparência entre colaboradores, gestores e empresa é fundamental para o sucesso da mesma e benefícios a todos.

O Top Ten: As Principais Marcas

A aplicação de estratégias e gestão de excelência proporciona um bom posicionamento da marca no mercado, fixando-a na mente do consumidor. Em 2014, a consultoria Interbrand, publicou o Ranking das 100 melhores marcas do mundo referente ao ano 2013. Segue o ranking das 10 primeiras da lista:

Figura 1: Ranking das Melhores Marcas

Posição	Posição Anterior	Marca	Região / País	Setor	Valor da Marca (\$ m)	Mudança no valor da marca
1	1		Estados Unidos	Bebidas	71.861	2%
2	2		Estados Unidos	Business Services	69.905	8%
3	3		Estados Unidos	Software de Computador	59.087	-3%
4	4		Estados Unidos	Serviço de Internet	55.317	27%
5	5		Estados Unidos	Diversificado	42.808	0%
6	6		Estados Unidos	Restaurantes	35.593	6%
7	7		Estados Unidos	Eletrônica	35.217	10%
8	17		Estados Unidos	Eletrônica	33.492	58%
9	9		Estados Unidos	Mídia	29.018	1%
10	10		Estados Unidos	Eletrônica	28.479	6%

Fonte: [http:// www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

Para estarem na lista das 10 melhores marcas e manterem suas posições no ranking, as empresas utilizam várias estratégias, em principal a estratégia de posicionamento, que tem por objetivo fixar na mente do público-alvo a associação do produto com a marca. Haja vista a Coca-Cola que ocupa o 1º lugar da lista, quando seu público-alvo pensa em refrigerante logo lhes vem na mente a marca Coca-Cola. Desta forma, preservar a liderança não é uma tarefa fácil para estas empresas que necessitam atuar de três formas: expansão do mercado total, defesa da participação de mercado e expansão da participação de mercado.

O crescimento do mercado total ocasiona para as empresas líderes a obtenção de maiores lucros, pois estimulam os consumidores a utilizarem seus produtos convencendo-os que serão beneficiados, como por exemplo, a Disney, que vende sonhos através do seu mundo encantado. Deste modo, as empresas conquistam uma fatia maior no mercado, podendo alcançar maiores resultados. Desta forma, a busca de novos usuários e novos usos para seus produtos também pode contribuir para a expansão das empresas no mercado, ou seja, desenvolvem alternativas de uso e incentiva os consumidores a utilizarem maiores quantidades de seus produtos.

Além da expansão de mercado total, é fundamental que a empresa defenda seus negócios já existentes, com constantes inovações de seus produtos, para combater a concorrência. A Coca-Cola, por exemplo, deve estar sempre na defensiva em referência à Pepsi-Cola relativamente o McDonald's ao Buger King.

A empresa líder de mercado pode utilizar seis tipos de estratégias para defender seus negócios, tais como: defesa de posição da marca; defesa de flanco e converter em contra-

ataque; defesa antecipada para atingir pontos da concorrência e provocar um desequilíbrio geral; defesa contraofensiva visando atingir o principal mercado do concorrente. Também podemos citar a defesa móvel baseado na expansão do seu domínio e diversificação dos produtos. A defesa por retratação: as líderes quando percebem que não podem mais defender sua área de mercado fazem a retratação planejada, que seria a retirada estratégica, assim elas desistem das áreas vulneráveis e recolocam seus recursos em áreas mais fortes.

Para completar, a expansão da participação de mercado auxilia as líderes a melhorar seus lucros aumentando sua participação no mercado, no entanto as empresas devem levar em consideração três situações antes de tentar aumentar sua participação. A primeira seria a possibilidade de promover ações antitrustes, pois a concorrência poderá alegar monopólio se a empresa líder fizer maiores progressos de sua participação. A segunda situação é o custo econômico, uma vez que a lucratividade em vez de aumentar poderá cair com ganhos extras de participação de mercado, isto faz com que os custos desse aumento da participação de mercado sejam maiores que seu valor. A terceira situação é a probabilidade das empresas seguirem uma estratégia de mix de marketing ludibriado, em função de ter maior participação de mercado, em vista disso não conseguir aumentar os lucros.

A Concorrência e Estratégias Competitivas no Mercado Internacional

A busca por novos mercados gera competitividade entre as empresas, o que ocasiona estruturas organizadas ou acordos entre concorrentes para dominar o mercado, dividindo a demanda e fixando preços dentro de um país com a cumplicidade de seu governo, objetivando somar forças para combater grupos de outros países. O comércio exterior é baseado na concorrência e existem diversos modelos de organização de mercado definidos pela economia. Neste sentido, a concorrência perfeita é definida pela existência de um grande número de empresas que comercializam o mesmo produto com preço estável, já que se aumentassem ou diminuíssem teriam prejuízos em seus custos de produção. Os produtos comercializados neste tipo de concorrência são homogêneos de tal forma que os consumidores não conseguem identificar sua origem. A não existência de barreiras à entrada faz com que a saída de uma empresa não cause impacto no mercado, passando despercebida pelos concorrentes e consumidores.

Já a Concorrência imperfeita ou monopolística parece ser o grande problema, pois é marcada por uma estrutura de mercado onde há competição entre vários produtores em condições não ideais de concorrência. As empresas oferecem o mesmo tipo de produto, mas os diferem da concorrência através de publicidade e marketing a fim de conquistar os consumidores. Com isso os produtores adquirem poder no mercado em relação aos seus concorrentes podendo aumentar os preços e reduzir a produtividade.

O Dumping, que é a prática de vender no exterior a preço abaixo do custo de produção para desbancar a concorrência e dominar o mercado é outro grande problema, pois dificulta a livre concorrência, traz prejuízos materiais às indústrias locais e desacelera o desenvolvimento de uma nova indústria. Um exemplo desta prática é a entrada de produtos chineses no Brasil, com preços extremamente baixos tentam predominar no mercado. Em 1995, o governo brasileiro criou a legislação antidumping para combater esta prática, mas o que se vê é uma distância entre legislação e realidade. Por fim, os Truste e Cartéis acabam controlando os mercados por meio de fusões e aquisições que acabam dominando o mercado para controlar os preços, margem de lucro e quais mercadorias serão disponibilizadas, pois controlam o processo desde a produção até a comercialização.

Os Desafios e as Formas de Internacionalização de Empresas

Devido à globalização e constante evolução das tecnologias, as empresas buscam alternativas de superar a concorrência. Sendo assim, pesquisam quais são os desejos e necessidades dos consumidores, desta forma utilizam estratégias de marketing como inovação, tecnologia e criatividade para conquistar o cliente. Muitas empresas se destacam ao utilizar a segmentação de mercado, que traz um conhecimento maior das necessidades e preferências do público alvo. Neste sentido, os preços são justificados através da demonstração das vantagens e diferenciais de seus produtos, podendo ser compatíveis com outras versões que o cliente já possui, tendo mais chances de ser aceito no mercado.

A partir dos anos 1990, muitas empresas resolveram ampliar suas atividades, buscando o ambiente internacional e consequentemente benefícios, vantagens competitivas e comparativas, bem como a eficiência nos processos. Outras migraram para o ambiente internacional, buscando a conquista de novos mercados, alianças e parcerias estratégicas, por fim a redução dos custos.

Entretanto, antes de começar o processo de internacionalização as empresas se deparam com diversas barreiras como: moedas diferentes, idiomas, conflito de legislação, risco cambial, diversidade cultural, usos e costumes e ambientes altamente competitivos. Ao lidarem com a competitividade, as empresas devem verificar se possuem capacidade de exportação, já que existem muitos elementos que dificultam a colocação no mercado internacional ocasionado por essa falta de competência exportadora.

No processo de internacionalização é essencial que a empresa possua vantagens sobre seus competidores, a fim de despertar o investimento direto no exterior. Também é importante a escolha de mercado, visualizando a cultura, administração, pontos geográficos e econômicos do país anfitrião, além disso, possuir escritórios comerciais próprios auxilia a introdução do produto no mercado alvo.

Para alcançarem seus objetivos é imprescindível que as empresas tenham uma gestão qualificada para propiciar segurança e rapidez nas transações internacionais. Deste modo, é essencial a formação de uma equipe com profissionais excelentes, tendo conhecimento em idiomas e conhecimento no ambiente competitivo a fim de examinar o impacto ambiental, e desenvolver soluções eficazes. Também é importante que as empresas se adaptem aos aspectos técnicos e as legislações de cada país. Os meios de internacionalização surgem a partir da crescente busca de suprimentos e desenvolvimento de mercado em outros países ocasionando novos modelos de empresas. A ampliação dos negócios originou mudanças na concorrência entre capitais econômicos e dinamizou os mercados através das novas organizações.

A exportação é a venda de mercadoria do país para outro, que ocorre através de um contrato de compra e venda internacional. É uma maneira de ampliar os negócios internacionalmente de forma acessível e rápida, que necessita pouco investimento e apresenta baixo risco. Pois, comparado com a aplicação de capital na construção de fábricas em territórios estrangeiros, a exportação é menos dispendiosa. É uma estratégia comumente utilizada pelas pequenas empresas, uma vez que exige pouco conhecimento do mercado e recursos de capital. Entretanto, existem fatores críticos que podem comprometer o sucesso da exportação tais como: a distância entre os países exportador e importador, a escolha de um bom distribuidor, as barreiras de limitação de quotas e altos custos de frete e tarifas de exportação.

O licenciamento é outro método muito eficaz no processo de internacionalização, pois se trata de um acordo internacional, onde uma organização (o licenciador) disponibiliza alguns de seus recursos a outro país (o licenciado) por um prazo determinado, que podem ser tecnologias, habilidades administrativas, direitos de patentes e marcas registradas; mediante o pagamento de uma taxa pelo licenciado.

Esta licença consente ao licenciado produzir e vender produtos semelhantes àqueles produzidos pelo licenciador. Para os países onde existem barreiras à entrada no mercado por motivos de regulamentos e restrições, o licenciamento é uma estratégia das organizações por ser de baixo risco e carecer pouco investimento. Diferente da exportação, o licenciamento não é comprometido pelo limite de quotas e tarifas, mas apresenta a desvantagem de não permitir muito controle por parte do licenciador nas atividades e desempenho.

O Franchising é uma estratégia das empresas bem posicionadas no mercado para expandir seus negócios, onde o franqueador cede ao franqueado a licença do uso de sua marca, patente, infraestrutura e know how. O franqueado, por sua vez gerencia o negócio de acordo com os critérios impostos pelo detentor da marca que lhe proporciona serviços e materiais como ingredientes do produto, equipamentos e sistemas de operações padronizados. Neste contexto, para obter uma franquia é necessário o pagamento de uma taxa fixa e única ao franqueador remunerando-o pelo uso da marca e seguir os padrões comerciais e de imagem impostas para os produtos e serviços. Exemplos de franqueadores de sucesso são McDonald's, Burger King e O Boticário.

Existem dois principais tipos de franquias, aquela em que é concedido ao franqueado o direito de vender os produtos ou prestar serviços é denominada venda de produtos ou serviços e a de utilização do método de gestão na qual são utilizados os modelos de gestão de criação e desenvolvimento do franqueador. Neste contexto encontram-se vantagens para o franqueado, como marca bem posicionada no mercado, a existência de um plano de negócio e planejamento de custos, maior chance de obter sucesso com baixo risco, a existência de ferramenta de gestão, apoio técnico e administrativo do detentor da marca e aproveitamento das redes de distribuição e logística existentes. Em contrapartida o franqueado encontra desvantagens ao atender as condições impostas pelo franqueador não possuindo autonomia para a tomada de decisões, por exemplo, a determinação da localização.

O franqueador também possui vantagens, em principal a expansão rápida dos seus negócios possibilitando maior conhecimento da marca pelos consumidores, lucros elevados e mais tempo para desenvolver com eficiência a melhor gestão para o negócio. A seleção de franqueados não qualificados acarretará no mau desempenho ocasionado por não cumprir com os padrões do negócio, além disso, a falta de sigilo, conseqüentemente novos concorrentes e o uso inadequado da marca.

Os Investimentos Diretos

O Investimento direto é uma operação em que uma empresa administra os recursos produtivos em outro país, exercendo controle total sobre uma organização estrangeira, por meio destes investimentos as empresas passam a negociar e competir globalmente. O aumento dos investimentos diretos na década de 1990 foi induzido pelas privatizações, abertura comercial e a desregulamentação destes investimentos, mas o Brasil não teve condições de aproveitá-lo, uma vez que neste período passava pela crise da dívida externa. Em relação à exportação o investimento direto propicia menores custos por estabelecer rotas de distribuição à curto prazo

e redução dos custos de estocagem e transporte, visto que os administradores locais são inteirados à economia, cultura e política do país hospedeiro.

O aumento da competitividade impulsiona as empresas a buscarem alianças estratégicas, a fim de compartilharem seus recursos financeiros, gerenciais e/ou tecnológicos, ocasionando a expansão dos negócios. Essas alianças proporcionam redução nos custos de matérias-primas ou serviços e traz benefícios como produtos de qualidade a menores preços às quatro esferas do comércio: produtores, fornecedores, comerciantes e consumidores, desta forma as empresas garantem aumento nos lucros e sua sobrevivência no mercado global.

As grandes empresas geralmente não trabalham individualmente, buscam alianças estratégicas que também podem ser entre companhias privadas e governos, com o objetivo de alcançarem não somente um grande volume de vendas de mercadorias, bem como obter clientes em todo mercado global com a vantagem de solucionar seus problemas internos e externos em processos rápidos, através da associação econômica das partes pactuadas.

Joint Venture

Caracterizada como uma associação entre duas ou mais empresas, joint venture é um tipo de contrato que tem por objetivo criar uma parceria com negócios em comum, por tempo determinado, sem deixar de manter a independência de cada uma delas. Os interesses das partes pactuadas podem ser discordantes, quando uma das partes tem por objetivo adquirir maiores conhecimentos, tendo acesso à tecnologia desenvolvida por seu parceiro e a outra parte a intenção de obter aumento de vendas em determinado mercado.

A escolha da parceria é essencial, pois é importante examinar elementos como a compatibilidade de interesses entre as partes e a complementaridade, isto é, quando uma empresa é forte no segmento de comercialização e a outra em tecnologia, assim uma complementar a outra, por fim é necessário que haja equiparação em tudo que cada sócio contribuir, seja capital, tecnologia, entre outros. Desse modo, os fatores que devem ser avaliados para a composição de uma joint venture são: capacitação administrativa, tecnologia, imagem do país, produto e empresa, os financiamentos necessários, licitações internacionais, o ambiente, ou seja, a localização, legislação e etc.

Existem alguns exemplos de joint venture com a participação de empresas brasileiras, como: a Marcopolo. Esta empresa fabricante de ônibus se instalou em diversos países, como a China, África do Sul, Índia, dentre outros. Na Índia existem duas fábricas instaladas, como a Globosat, que também por meio de joint venture concede sinais de canais estrangeiros como a Universal Channel e a Rede Telecine. Outro exemplo de joint venture é a parceria da Vivo (antiga Telesp Celular), com a empresa Portugal Telecom e a Telefônica Móviles da Espanha.

A Joint Venture possui vantagens como: acesso interno aos mercados, participação de custos e riscos, aprimoração da base tecnológica e de capacitação do sócio e os contatos locais. Para alcançar um excelente desempenho, é fundamental a satisfação em elementos como: adaptação das estratégias e complementaridade dos sócios, mercados e produtos, competência de proteger a tecnologia, vantagem competitiva e adaptar a cultura dos sócios.

Subsidiárias

As subsidiárias próprias se tornam os modelos mais fáceis de coordenar, visto que, dependem exclusivamente da matriz para conduzir sua produção. Uma empresa multinacional que planeja colocar a disposição seu controle total de operações, tem duas opções: começar do zero seu projeto com produtos e serviços ou obter uma empresa existente no país hospedeiro.

A estratégia de iniciar um novo negócio em países hospedeiros de produtos ou serviços ocorre quando é estabelecida uma nova companhia ou subsidiária de propriedade inteiramente estrangeira em mercado local ou designada à exportação. Esta estratégia proporciona riscos à empresa na mesma intensidade do seu investimento total no país hospedeiro, no entanto possui o domínio absoluto sobre o processo de decisão e avaliação de eficiência, assim como a competência de inteirar as operações com a estratégia geral da empresa.

Em contrapartida a aquisição de empresas em países hospedeiros faz com que as multinacionais ingressem de forma acelerada em mercados com produtos e redes de distribuição estáveis. Comparado com outras estratégias de entrada a novos mercados, estas aquisições tem a vantagem de possuir menores riscos, deste modo assegura maior aceitação do que uma empresa estrangeira que dificilmente conquistaria esta consolidação.

Essas empresas criam filiais no exterior a fim de conquistar novos mercados, matéria prima e mão-de-obra mais barata com o objetivo de obterem maiores lucros, também se instalam em países subdesenvolvidos onde podem alcançar essas condições. Já as empresas transnacionais não possuem identificação nacional, ou seja, mantêm uma administração internacionalizada, podem se localizar em qualquer lugar do mundo objetivando lucros mais altos e seguros.

As Empresas na WEB

Muitas empresas passaram a explorar as formas de utilização da internet para disponibilizar seus produtos e serviços aos clientes e aderiram ao comércio eletrônico também conhecido como e-commerce, onde obtiveram eficácia na comunicação e nas transações entre vendedores e compradores. No entanto, a Internet não se trata exclusivamente de comércio eletrônico, mas também do impacto que esta forma de comércio terá sobre os meios de estratégia, organização e negócios das sociedades. É o chamado e-commerce que abrange transações comerciais, que ocorrem entre empresas através de meios eletrônicos, que podem ser plataformas centralizadoras ou sistemas informáticos integrados.

Sejam vendedoras ou compradoras, empresas, parceiros, colaboradores e consumidores conseguem atingir maior eficiência e satisfação dos clientes através do e-commerce que mantém a disponibilidade do negócio 24 horas por dia, dispensa gastos com aluguel e decoração de espaço físico, facilita o acesso a novos mercados, conhecimento do perfil dos clientes, bem como a rapidez na divulgação dos produtos e serviços.

Tendências Organizacionais

Em um mundo com alta competitividade e de negócios globais, pode-se ressaltar algumas tendências que farão das futuras organizações projetos viáveis e de sucesso. O principal ponto é que o foco das empresas deverá estar voltado totalmente para o cliente e para o mercado, deixando para trás uma estrutura organizacional rígida em que há apenas um no comando e investindo nas exigências do mercado para o alcance da satisfação dos clientes.

Manter relacionamentos de parcerias e alianças estratégicas com outras empresas é importante para que mantenham sinergia e maior impacto no mercado, desta forma estarão possibilitadas a adequar seus produtos ou serviços ao cliente, substituindo a produção em massa e padronizada, por uma produção customizada.

As empresas se concentrarão nas atividades essenciais ao negócio e buscarão substituir os organismos permanentes, como departamentos e divisões por equipes autogeridas, flexíveis e provisórias com profissionais multidisciplinares que possuam habilidades e competências que contribuam para o aperfeiçoamento dos processos.

Incentivar a educação, tecnologia e o espírito empreendedor e saber motivar as pessoas transformando-as em parceiros através de cultura participativa e democrática, acarretará na melhoria contínua das atividades organizacionais e no sucesso das organizações do futuro.

Estudo de Caso da Empresa CHAMMA DA AMAZÔNIA

A empresa CHAMMA DA AMAZÔNIA tem a sua produção voltada para cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Sua história, seu desenvolvimento e experiências no mercado nacional e internacional. A indústria de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal vem crescendo ao longo dos anos, o Brasil está em primeiro lugar na subcategoria de coloração, condicionadores, permanentes/alisantes, sabonetes e cremes para o corpo e é vice-líder em produtos infantis, higiene oral, produtos masculinos e produtos para cabelo e banho.

Tratando-se de estratégias de marketing, o mercado de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal é dividido em quatro segmentos. No primeiro atuam as grandes empresas alcançando o mercado de massa através de pontos de vendas em supermercados e hipermercados, drogarias, entre outros. As empresas que lideram este segmento são as multinacionais L’Oreal, Procter & Gamble e Unilever que utilizam estratégias de marketing por meio de propagandas em mídia de massa e promoção de vendas.

O segundo segmento é formado por empresas de capital nacional que frequentemente vendem seus produtos através de redes de lojas franqueadas sob a própria marca. As empresas atuantes são as nacionais bem-sucedidas, como O Boticário, Água de Cheiro e L’acqua di Fiori, as emergentes, como a Chamma da Amazônia e as multinacionais como a marca francesa L’Occitane que utilizam estratégias similares. A divulgação da marca é feita nos pontos de vendas, mas algumas empresas como O Boticário desenvolvem campanhas de propaganda para a fixação da marca.

O terceiro segmento é composto por grandes marcas de luxo, a exemplo Givenchy, Lancôme, Payot, Helena Rubinstein e a japonesa Shiseido que atuam em nicho de alta renda. A comercialização dos produtos é realizada em ambientes sofisticados como butikues especializadas, lojas de departamentos e em free shop nos aeroportos e são divulgadas por meio de revistas sofisticadas de moda.

Por fim, o quarto segmento é constituído por empresas que mantêm um sistema de vendas porta-a-porta que é o caso da Avon, Natura, Jequití, entre outras. No Brasil estas três empresas dominam o mercado porta-a-porta e os canais de comunicação são revistas femininas e de moda, propagandas em mídia e através de consultoras, o que ocasiona bom posicionamento no mercado.

A Empresa

O descendente de Libaneses, Oscar Chamma era proprietário de uma mercearia em Belém do Pará e tinha como hobby fabricar perfumes no andar superior do seu comércio, onde adicionava ervas nativas da região, colônias importadas da Europa, assim surge a Casa Chamma.

O nome Chamma deve-se ao sobrenome da família e à existência de uma planta nativa também chamada de Chamma, a qual tinha a fama de possuir poderes de atrair bons fluídos. Em 1960 o nome foi registrado como Perfumaria Chamma, que se tornou pioneira na produção de perfumes com matérias-primas da floresta amazônica.

Por volta dos anos 1980, a mercearia e a perfumaria foram destruídas por um incêndio, que paralisou temporariamente a produção. Em 1993, morre o fundador, deixando sua esposa e sete filhos para continuar o empreendimento. Neste contexto, os três filhos mais velhos tiveram a missão de recriar a perfumaria e reiniciou um novo ciclo de vida da empresa.

Embora já tivesse incluído em seu mix de produtos uma linha de maquiagem fabricada por terceiros, a empresa se limitava à comercialização de perfumes e xampus que eram distribuídos diretamente aos pontos de venda e em feiras patrocinadas pelo SEBRAE. Outro destaque foi um projeto que foi escolhido para participar do Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal do Pará. A partir disso, em junho de 1996 foi criada a empresa Fluídos da Amazônia com sede no Belém e detentora da marca CHAMMA DA AMAZÔNIA. A incubadora possibilitou a empresa expandir sua rede de relacionamento e o acesso a diversos serviços que auxiliaram no crescimento do negócio. Nesta fase os produtos eram comercializados em lojas multimarcas e também na garagem de uma casa com abrangência apenas em Belém e redondezas.

Em 2002, a Fluídos da Amazônia deixou a incubadora e instalou sua fábrica em um galpão de 800 metros quadrados, esta instalação foi traumática pois não estavam preparados para um espaço maior e tinham apenas recursos próprios. A estratégia foi a dedicação da fabricação da Eco Joias (também conhecidas como Bio Joias).

A Missão da Chamma da Amazônia é oferecer os encantos e mistérios da Amazônia Brasileira em produtos ecologicamente corretos, com qualidade e credibilidade, proporcionando aos seus clientes bem estar, satisfação e beleza. A empresa tem como filosofia agir efetivamente para garantir a sobrevivência das pessoas que vivem na região amazônica, separadas por enormes distâncias dos centros urbanos, aumentando a renda familiar e colaborando para justa valorização do seu trabalho.

Essas pessoas são guardiãs da natureza e também da arte e dos segredos ancestrais. Ajudá-las a continuar no coração da floresta, da qual vivem e respeitam é uma das mais importantes contribuições que podemos dar para a preservação da Amazônia. Isso é o desenvolvimento sustentável em ação. E apostar no desenvolvimento sustentável é uma forma consciente de prosperar não só como empresa, mas como cidadão e ser humano.

A Chamma da Amazônia sempre se preocupou com a natureza, tanto em sua estratégia de produto quanto em seu relacionamento com a comunidade, utiliza matérias-primas que não implicam na derrubada de árvores e agressão ao meio ambiente aproveitando cascas, frutos, sementes, flores e raízes, sempre gerando empregos. Por outro lado, a empresa empenha-se no

plantio de espécies locais, plantando uma árvore para cada 100 produtos vendidos, podem-se destacar as árvores de andiroba, copaíba e castanha do Pará. Em parceria com a empresa agrícola Biotropical, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Faculdade de Ciências Agrárias do Pará participavam de um projeto de reflorestamento.

Produtos e Concorrentes

A linha de produtos Chamma da Amazônia é constituída por itens distintos que se divide em: Bem Estar Ambiente, Banho, Corpo e Perfumaria. Alguns de seus produtos são: Águas e Banhos, Bio Chamma Natural, Crenças, Especiarias, Linhas masculina, feminina, Infantil, SPA, Teen e Flores. Seus principais concorrentes são: Natura, O Boticário, Água de Cheiro, L'acqua de Fiori, L'Occitane e Jequiti. Entretanto, existem pequenas e médias empresas que atuam no mesmo segmento da indústria com competências para desenvolver estes produtos, mas sem recursos de marketing necessários para a construção da marca e abertura de canais de distribuição, que por sua vez são essenciais para a conquista do mercado.

O Processo de Internacionalização

A partir dos anos 1990, várias empresas de cosméticos naturais buscavam alcançar o mercado internacional abrindo lojas sob a própria marca. O envolvimento de grandes empresas do setor como a Natura e O Boticário com o mercado internacional, beneficia as empresas de menor porte por expandir a marca Brasil. A empresa com a maior experiência internacional é a Natura que possui subsidiárias de venda direta no Peru, Chile, Argentina e Bolívia desenvolvendo centros de distribuição e formando consultoras há mais de uma década.

Em 1999, os sócios da Chamma da Amazônia consideraram a ideia de abrir franquia, visto que algumas pessoas já haviam identificado oportunidades e almejavam obter uma distribuição, devido à exposição da marca em um quiosque no aeroporto de Belém. Por meio de contatos, a empresa em 2003 constituiu uma nova sociedade para administrar o sistema de franquias, com sede em São Paulo, porém esta sociedade encerrou-se em abril de 2006 e o sistema de franquias voltou a ser administrado a partir de Belém, por que a quantidade de franquias abertas não alcançou o esperado, entre 1999 e 2006, por alguns motivos administrativos. Em 2010, a partir das novas estratégias financeiras, aumentaram-se de forma substancial os resultados, o que garante a transferência de tecnologia e Know-how, custos de treinamento, assessoria de instalação do negócio, suporte à abertura do estabelecimento, entre outros.

O primeiro contato da Chamma da Amazônia com o comércio internacional estabeleceu-se em 2004 por meio de um contrato de Franquia Master com um empresário português, que obteve o direito de instituir lojas da empresa em todo o território de Portugal. Este contrato foi renegociado em 2006, sendo transferido a um novo franqueado master, um empresário brasileiro do ramo, atuante em Portugal onde a empresa possuía duas lojas, uma em Lisboa e outra no Aveiro.

As experiências que a empresa adquiriu foram em sua maioria pontuais, a exemplo, um grande pedido de uma rede de lojas de Dubai, porém não houve novas solicitações, devido à ausência de um departamento de pós-venda na empresa. Entretanto, à medida que as grandes empresas brasileiras conquistavam o mercado internacional, a empresa percebia enormes oportunidades em todo o mundo, pois enquanto as grandes empresas conquistavam mercados, também abriam espaços para as novas entrarem. Um exemplo é a Natura que abriu uma loja

na França divulgando sua marca e os produtos brasileiros, colaborando com a expansão da Chamma da Amazônia no mercado externo.

Figura 2: Vitrine da loja Chamma da Amazônia em Brasília – DF



Fonte: Acervo da Chamma da Amazônia disponível em www.atrasdamoita.com 25/06/2014

As Dificuldades da CHAMMA DA AMAZÔNIA

As empresas brasileiras do ramo de cosméticos passam por dificuldades para exportar seus produtos, uma vez que há diferentes exigências sanitárias nos países, o custo para adaptar-se a estas exigências pode impossibilitar a entrada de pequenas empresas no mercado. A burocracia foi uma das principais dificuldades que a empresa enfrentou no seu processo de internacionalização para o registro da marca, além das licenças ambientais, registros sanitários, dentre outros. Era necessário realizar análises dos produtos para a adequação das fórmulas e para cada produto da CHAMMA DA AMAZÔNIA o custo foi altíssimo.

Por ser uma empresa ainda muito jovem, além das dificuldades citadas, a empresa enfrentou alguns problemas típicos de um novo empreendimento tais como: falta de recursos financeiros para investir no crescimento do negócio; ausência de recursos gerenciais; problemas entre os sócios; inexistência de uma estratégia de internacionalização. Apesar das dificuldades, os produtos da empresa atraem a atenção do público por serem naturais e sustentáveis e, por terem um conceito inovador. Atualmente seus está presente em vários países como: Portugal, Emirados Árabes, Colômbia, dentre outros.

Considerações Finais

A partir das pesquisas realizadas observa-se que muitas empresas tem buscado atuar no mercado internacional, a fim de aproveitar as oportunidades de expansão dos negócios e

redução dos custos de mão-de-obra e matérias-primas. Conclui-se que para expandir os negócios é essencial que as empresas conheçam a cultura, costumes e preferências do público alvo, de modo que seus produtos sejam adaptados e conquistem aceitação.

O avanço da globalização exigiu que as empresas se tornassem competitivas e buscassem estratégias de novos modelos de empresa e formas de gestão. Pode-se constatar que a boa gestão de negócios internacionais tem trazido crescimento para a economia, proporcionando a internacionalização de empresas nacionais e a instalação de empresas estrangeiras no país, que geram empregos e trazem investimentos.

A possibilidade de crescimento das empresas ao se internacionalizarem, fez com que estas buscassem novas formas de negócios como: Exportação, Franquias, Investimento Direto e Parcerias estratégicas, que contribuíram para a conquista de espaço no mercado. Estas novas formas de negócios têm alcançado sucesso e transformado pequenas empresas em multinacionais.

Em relação aos desafios que as empresas encontram na internacionalização de seus negócios, a concorrência é um dos mais agravantes, pois a empresa pode não conquistar espaço no mercado, por isso são necessárias estratégias de marketing para posicioná-las. Também podemos identificar barreiras aduaneiras, tarifárias e não tarifárias, onde as empresas devem estar preparadas financeiramente e adequadas às normas e legislações do comércio internacional.

A competitividade ocasiona o surgimento de estratégias de concorrência leais e desleais nas quais as empresas destacam-se através de propagandas de marketing para posicionar a marca, práticas de dumping, fusões e aquisições de outras empresas para dominar o mercado, utilizando tecnologia e criatividade e apresentando inovações, tornando-se referência entre as demais. Também, observa-se que muitas empresas encontram dificuldades ao lidar com a diversidade cultural, contraste de idiomas, moedas divergentes e conflitos de legislações, para tanto é necessário que antes de iniciar o processo de internacionalização seja elaborado um plano de negócios, visto que é nele que se constata a viabilidade do projeto.

A estabilidade das empresas poderá ser alcançada de forma mais rápida e concreta por meio da formação de alianças estratégicas, onde as empresas compartilham seus recursos financeiros, know how e tecnologia para atingir máxima eficiência, garantir o aumento na lucratividade e a sobrevivência no mercado.

Desta forma, introduzir ferramentas que colaborem com a produtividade e a comunicação entre empresa e consumidor é imprescindível para o crescimento do negócio. Estas novas ferramentas tecnológicas como o comércio eletrônico, possibilitam maior interação entre fornecedores, consumidores e a empresa, simplificando o processo de negociação através de uma comunicação eficaz.

O estudo de caso demonstra que a falta de recursos e de uma boa gestão e um plano de negócios com estratégias definidas, impossibilitam a empresa de encontrar soluções para os desafios que surgem no processo de internacionalização tornando-a vulnerável aos ataques da concorrência. Sendo assim, é importante a existência de um plano de negócios para direcionar a empresa no mapeamento de regiões, a fim de identificar o público alvo e a localização promissora e nas decisões a serem tomadas. No caso da CHAMMA da AMAZÔNIA, foram

vários os problemas e obstáculos, mas a empresa resolveu enfrenta-los e hoje colhe os frutos do sucesso.

Referências

- CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L. **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAVALCANTI, D. S. B.; SILVA, J. Ultemar. **Economia Internacional e Sistemática de Comércio Exterior: As transações internacionais no contexto da globalização**. São Paulo: Plêiade, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MAIA, J. M.. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENDES, Zilda. TORRES, G. T. C. **Negócios Internacionais e suas aplicações no Brasil**. São Paulo: Almedina, 2011.
- ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão – das teorias da administração à gestão estratégica**. 1º ed. São Paulo: Editora IBPEX, 2010.
- PASSANEZI, P. M. S. **Órgãos Reguladores do Comércio Internacional**. In SILVA, J. Ultemar. **Gestão das Relações Econômicas Internacionais e Comércio Exterior**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- RAMSEY, Jase; ALMEIDA, André. **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras**. 1ª ed. Brasil. Elsevier, 2009.
- RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo: Lex Editora, 2006.
- ROCHA, Ângela da; MELLO, Renato C. de. **Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas – Casos sobre Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro. Sebrae, 2006.
- SILVA, J. Ultemar. **Gestão das Relações Econômicas Internacionais e Comércio Exterior**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- _____. **A Reorganização das Empresas no Comércio Internacional: Estratégia Empresarial**. São Paulo, Revistas Gerenciais, Setembro de 2003.
- SILVA, J. Ultemar; MESSIAS, J. F. **Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento como Ferramentas Estratégica na Internacionalização de Empresas**. São Paulo, Revista Inovação Tecnológica, Jan/Jun. de 2012.
- VASCONCELLOS, Marco A. et al. **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Sites consultados

- [http:// www.interbrand.com](http://www.interbrand.com). Acesso em 12/06/2014.
- www.atrasdamoita.com. Acesso em 25/06/2014.
- <http://www.chammadaamazonia.com.br/>. Acesso em 30/06/2014.
- <http://www.chammadaamazonia.com.br/loja/>. Acesso em 13/07/2014.