

UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS - UniEVANGÉLICA
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

FERNANDA DE ALMEIDA PARREIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:

Desafios para uma empresa brasileira ganhar competitividade no contexto contemporâneo –
Estudo de caso.

ANÁPOLIS - GO
2022

FERNANDA DE ALMEIDA PARREIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:

Desafios para uma empresa brasileira ganhar competitividade no contexto contemporâneo –
Estudo de caso.

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, como exigência parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob a orientação do Prof. Márcio Dourado Rocha.

RESUMO

O presente artigo trata da internacionalização de empresas e os procedimentos demandados por tal processo. Foca na internacionalização como um ponto crucial para a sobrevivência das empresas em um contexto moderno e globalizado, considerando as vantagens trazidas tanto na cadeia de suprimentos, quando importadoras, quanto na diversificação de clientes e implementação de novas tecnologias e *know-how*, quando exportadoras. Faz uma pesquisa bibliográfica baseada na literatura técnica sobre as teorias mais importantes a respeito da internacionalização, buscando responder à questão: Por que internacionalizar? Assim, discute o processo de internacionalização em seus diferentes níveis e aponta as principais dificuldades para internacionalização de empresas no Brasil, dentre as quais se destacam os fatores históricos, culturais e estruturais. Realiza a pesquisa bibliográfica buscando subsídio empírico para a teoria estudada, utilizando-se de questionário estruturado respondido por empresas brasileiras acerca de seus processos de internacionalização. Discute suas respostas à luz da teoria e faz considerações finais em que são apontados possíveis pontos para facilitação das empresas no que tange à internacionalização, e pontos em comum entre seus respectivos processos.

PALAVRAS-CHAVE:

Internacionalização; Empresas; Dificuldades.

ABSTRACT

This present article deals with the internationalisation of companies and the procedures required by such process. It focuses on internationalisation as a crucial point for the survival of businesses in a modern and globalised context, considering the advantages brought in the supply chain, when importing, and in customer diversification and implementation of new technologies and know-how, when exporting. It does a bibliographic research based on the technical literature on the most important theories regarding internationalisation, seeking to answer the question: Why internationalise? Thus, it discusses the internationalisation process at different levels and points out the main difficulties for the internationalisation of companies in Brazil, among which the historical, cultural and structural factors stand out. It manages the bibliographic research seeking empirical subsidy for the theory studied, using a structured questionnaire answered by Brazilian companies about their internationalisation processes. It discusses its answers in the light of the theory and makes final considerations in which possible points are pointed out for the facilitation of companies in relation to internationalization, and points in common among their respective processes.

KEYWORDS:

Internationalisation; Companies; Difficulties.

1. Introdução

Com o mundo globalizado e capitalista, a Internacionalização de Empresas surgiu como uma consequência natural da busca pelo crescimento contínuo, aumento de lucros e competitividade. Esse processo é caracterizado pela atuação de uma Empresa em países diferentes do de sua origem.

De acordo com Minervini (2019), todo o plano de internacionalização de uma empresa demanda um planejamento bastante estruturado, resultando em diferentes características para cada caso. Avaliação da capacidade de internacionalizar da empresa, conhecimento das particularidades de mercado, cultura e logística do país-alvo são algumas dessas variáveis e consequentes desafios a serem transpostos. E apesar do processo de importação poder também ser classificado como uma estratégia de internacionalização, aqui serão considerados somente os métodos de entrada nos mercados estrangeiros.

A Internacionalização de empresas brasileiras evolui de acordo com as mudanças no ambiente econômico e está associada com a sua capacidade competitiva no contexto mundial. De acordo com Wood Jr. e Caldas (2007), “a competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios.”

Desse modo, a condição de um país em relação ao cenário internacional no quesito competitividade está intimamente relacionada à internacionalização das funções comerciais e produtivas de suas empresas, pois precisam se adaptar a requisitos do mercado exterior, através de implementação de tecnologias e *know-how* (COSTA, 2015), influenciando assim o modo com que elas colocam em prática essas atividades.

Um dos pontos a ser analisado para as empresas que queiram se internacionalizar, ou seja, entrar em novos mercados, é a vantagem competitiva que elas vão apresentar frente às suas concorrentes. Segundo Vasconcelos e Brito (2004) uma das definições adotadas atualmente para vantagem competitiva se relaciona aos pontos diferenciais que uma empresa apresenta em sua performance no seu ambiente de competição com outras. Essa vantagem competitiva é particular de cada empresa e não pode ser um atributo de várias, pois acabaria por descaracterizar o termo.

Em vista disso, por mais que novos entrantes (empresas com o objetivo de entrar em um novo mercado) dependam da sorte na inserção em outros países em alguns casos, toda a ação deve ser previamente calculada; assim este trabalho se justifica pelas barreiras e

adversidades que empresas brasileiras enfrentam quando decidem que querem internacionalizar.

Desse modo, este artigo foi estruturado de forma a discutir a internacionalização de empresas brasileiras à luz da literatura técnica sobre o assunto, buscando referências em tópicos que corroboram para que seja algo positivo para as empresas e identificando potencialidades e fragilidades do Brasil diante dessa necessidade cada vez mais presente de se ter empresas internacionalizadas. Buscou ainda identificar empiricamente, através da pesquisa de campo, situações reais de empresas que atuam no comércio internacional.

2. A internacionalização de empresa

As teorias de Internacionalização de Empresas se dividem em duas perspectivas, a econômica e a comportamental. Para Costa (2015), e Carneiro e Dib (2007), a econômica teria seu processo de internacionalização focado na maximização dos lucros da empresa, na potencialização da eficiência econômica. Já na perspectiva comportamental, o processo seria desenvolvido de modo a minimizar os riscos, como por exemplo, iniciando seus trabalhos em um país culturalmente próximo ao de origem.

Dentro da abordagem econômica segundo Vieira (2009), uma das principais teorias é de John Dunning com o chamado Paradigma Eclético (OLI – *Ownership, Location, Internalisation*), que sugere que as empresas que atuam em países estrangeiros podem possuir particularidades nas suas atividades que são vistas como vantagens em relação às outras. Podem ser citadas as vantagens proprietárias (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internalização (*Internalisation*). Justificando assim a utilização do termo eclético, pois para compreender o processo de internacionalização das empresas, é inevitável esse conjunto teórico completo, tornando possível assim, a identificação de onde a internacionalização da empresa em questão deve começar não explicando, porém, o processo (COSTA, 2015).

A respeito da abordagem comportamental, o modelo mais conhecido é o Modelo de Uppsala. Ele possui como foco a aprendizagem de uma empresa e a forma em que ela aplica os recursos gradativamente, assimilando características sobre o mercado internacional em questão. Assim, o desenvolvimento da empresa ficaria ligado ao conhecimento a respeito do negócio e o mercado, diminuindo assim os riscos (PESSOA; PORTO; SALVADOR, 2008).

Essas perspectivas teóricas procuram responder às principais dúvidas sobre o processo de internacionalização, entre elas se encontra talvez o maior questionamento a respeito: por que internacionalizar?

O principal objetivo da internacionalização, segundo Dal Bello (2012), seria otimizar a competitividade das empresas, trazendo como consequências, mais lucratividade, mais rentabilidade, menos vulnerabilidade às adversidades econômicas do país de origem, e mais respeito por parte dos consumidores e concorrentes; ficando cada vez menos dependentes do seu mercado de origem, e se deparando com novas possibilidades de negócios, pois trabalham com mais de um mercado consumidor.

Minervini (2019) ainda cita como vantagens da internacionalização uma possível diminuição de carga tributária e incentivos fiscais, diminuição da dependência dos ciclos econômicos brasileiros, que podem oferecer certa volatilidade; além de propiciar o aumento da qualidade do produto, consequência da expansão do desenvolvimento tecnológico, e principalmente uma intensificação da rentabilidade possibilitando um lucro maior, como já citado anteriormente.

Segundo Dal Bello (2012, p. 9), o processo de internacionalização “[...] pode ser considerado como sendo o processo que uma dada empresa adota para pesquisar mercados fora de seu país de origem com o firme propósito de vir a operar nestes mercados comercialmente.”

Assim, a internacionalização pode se dar de maneiras distintas, sendo a exportação o modo mais direto, simples e que apresenta o menor risco para a empresa. Porém, pode se manifestar também por meio de acordos contratuais entre empresas e/ou de investimentos diretos através de aquisição de uma planta que já existia no país-alvo, ou o estabelecimento de um novo negócio, como uma unidade produtiva, demandando altos investimentos e responsabilidades (CERCEAU; LARA, 1999).

Segundo Mussi (2014), as fases iniciais da internacionalização incluem primeiramente a avaliação da capacidade de internacionalização da empresa seguida pela observação dos dados de mercado do país ou países-alvo. Para tal, é indispensável analisar se será necessária uma adequação do produto ao mercado-alvo, mapeamento dos concorrentes, verificar se existe algum tipo de tratado comercial bilateral ou multilateral, apostar em feiras de negócios e exposições para a promoção comercial e elaborar uma estratégia de vendas.

Ainda se faz necessária uma análise dos aspectos legais, tributários, comerciais e de riscos. Posteriormente a essa análise, de acordo com as respostas obtidas e juntamente com as características da empresa, a estratégia da internacionalização pode ser definida escolhendo-se uma ou mais possibilidades de internacionalização.

De acordo com Dal Bello (2012), o processo de internacionalização pode ocorrer em vários níveis, saindo de um menor grau de internacionalização para um maior, sendo o nível um, o mais baixo, e o sete, o mais alto:

- Nível zero: Empresa doméstica, não apresenta nenhum grau de internacionalização;
- Nível um: Exportação indireta. *Trading companies* são empresas especializadas em comércio exterior que agem como intermediadoras do processo, ou seja, adquirem o produto da empresa em questão para poderem exportar. Assim, a empresa produtora não possui ciência do processo de exportação, porém, seu produto está presente em solo internacional;
- Nível dois: Exportação direta: a empresa produz e ela mesma exporta seu produto ao importador, sem o intermédio das *Trading companies*. Neste nível, o conhecimento do processo de exportação se faz necessário;
- Nível três: Licenciamento (*Licensing*). Neste modelo de internacionalização, firmado via contrato, a empresa licenciada pode usar a marca do licenciador por um momento determinado em troca do pagamento de *royalties*;
- Nível quatro: Franquia (*Franchising*). Concessão completa da marca; incluindo o conhecimento gerencial, administrativo e mercadológico; geralmente por meio de pagamento de uma porcentagem sobre o faturamento da empresa no país de destino à empresa originária;
- Nível cinco: *Joint Venture*. Duas empresas se unem, gerando uma terceira empresa. Assim, no país de destino, as vantagens competitivas das empresas podem ser exploradas em conjunto, viabilizando a expansão das operações de ambas, com um custo de produção dividido;
- Nível seis: Alianças. União entre duas ou mais empresas de países distintos, podendo ser concorrentes, não constituindo, porém, uma terceira;
- Nível sete: Investimento direto. O mais alto nível de internacionalização. Ocorre quando a empresa investe diretamente no país alvo, por meio de unidades próprias.

3. Dificuldades e desafios na internacionalização de empresas

Apesar do tamanho de sua economia, o Brasil tem uma participação muito pequena no comércio internacional em geral, estabelecendo uma das piores proporções do mundo em totais de exportações e importações em relação ao PIB. Segundo dados de 2017 do projeto Our World in Data, que é mantido pela Universidade de Oxford, o Brasil fica à frente somente de Venezuela, Coreia do Norte e Somália, caracterizando assim um dos países mais fechados comercialmente do mundo.

Por mais que países com grandes economias tenham a tendência de possuir percentuais mais baixos, se formos considerar a quantidade de importações e exportações em relação ao PIB, o Brasil possui índices excepcionalmente aquém do que pode alcançar (CANUTO;

FLEISCHHAKER; SCHELLEKENS, 2015).

De acordo com Guimarães e Azambuja (2018), esses resultados refletem os contrastes entre as políticas e incentivos à internacionalização de empresas e os obstáculos que o Brasil impõe nas questões regulatórias, burocráticas e institucionais para que esses processos sejam postos em prática.

Segundo Minervini (2019), as dificuldades que devem ser enfrentadas em solo brasileiro podem ser divididas em fatores históricos, culturais e estruturais.

- Históricos: A economia brasileira foi fechada e protecionista por muitos anos, principalmente devido ao modelo de substituição de importações;
- Culturais: O brasileiro é imediatista, quer rendimentos a curto prazo;
- Estruturais: O tamanho do mercado brasileiro permite que a maioria das empresas foque somente no mercado interno.

Assim, há a necessidade de as empresas avaliarem os riscos da internacionalização, desse modo a empresa vai perceber se está realmente pronta para dar esse passo. Entre as principais dificuldades da internacionalização, o risco econômico pode ser citado. Sempre existe a possibilidade de perdas econômicas pela empresa investidora, por falta de análise, ou por situações adversas no país alvo, como crises políticas, revoltas, etc (MINERVINI, 2019).

De acordo com Almeida *et al.* (2007), a empresa ainda pode enfrentar dificuldades no país-alvo com o fato de ser recém-chegada e estrangeira. A nova entrante chega com desvantagens, pois se comparada com os seus concorrentes, ela vai precisar desembolsar mais inicialmente e compreender melhor o mercado local. O que tende a ser superado assim que a empresa passe a atuar e atinja circunstâncias próximas aos dos seus concorrentes.

Além dessas dificuldades, as empresas podem cometer alguns erros ao longo do processo de internacionalização, entre os quais podem ser citados, o não conhecimento dos obstáculos administrativos e burocráticos, a não disseminação da cultura da internacionalização nas esferas da empresa, o não conhecimento da legislação no país alvo, esquecer-se dos aspectos culturais do país alvo, e umas das principais: não dispor de estrutura interna adequada para realizar o acompanhamento do crescimento (MINERVINI, 2019).

Outro desafio a ser superado é o chamado Custo Brasil. Segundo Pinheiro (2014), o Custo Brasil pode ser definido como o déficit dos processos sistêmicos presentes na economia brasileira se comparada a outras, ou seja, áreas em que o ambiente brasileiro para negócios é deficitário se comparado ao de outros países, significando maiores custos internos, refletindo em um pior cenário de negócios no Brasil. O Custo Brasil ainda tem a peculiaridade de não poder ser resolvido por nenhum tipo de estratégia das empresas, somente pode ser vencido com

políticas de Estado.

A OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) lançou um artigo em 2009 analisando as principais barreiras para a internacionalização de pequenas e médias empresas, desafios que as empresas brasileiras que querem internacionalizar também precisam superar, são eles:

- Falta de capital de giro para financiar as exportações: as empresas possuem limitações ao nível financeiro e recursos físicos, esses pontos são desvantagens em relação às empresas semelhantes que já são estabelecidas, pois possuem maior acesso a empréstimos com melhores prazos;
- Informações limitadas para localizar/analisar mercados: apesar de que atualmente a obtenção da informação se apresenta de forma bem acessível, o conhecimento ineficaz também é um desafio a ser transposto;
- Incapacidade de contatar potenciais clientes no exterior: encontrar parceiros de negócios apropriados no mercado estrangeiro está entre as dificuldades no processo de internacionalização;
- Falta de gestão de tempo, habilidades e conhecimentos: As limitações nos conhecimentos de internacionalização dos gestores, conhecimento limitado de gestão, falta de conhecimento sobre os mercados internacionais, emergem como alguns dos principais obstáculos ao início da exportação.

4. Estudo de caso

Segundo Lozada e Nunes (2018), o método científico é o responsável por mover a pesquisa em direção ao seu objetivo, permitindo de maneira mais fácil a apresentação das questões em que a pesquisa planeja aprofundar, assim como, se aplicável, comprovar ou refutar as hipóteses sugeridas.

A respeito da pesquisa exploratória, seu objetivo é levantamento de informações, e conforme Malhotra (1993, p. 156 *apud* RÉVILLION, 2003, p. 24):

“[...] a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa”.

Révillion (2003) afirma que um dos principais métodos aplicados em pesquisas exploratórias é o estudo de caso, buscando assim não quantificar, mas entender um fenômeno

em questão por meio da observação de algumas circunstâncias específicas, através de uma coleta de dados.

No caso deste trabalho, o estudo de caso e sua respectiva coleta de dados deu-se por meio de entrevistas com gestores de empresas de Anápolis através de questionários online a respeito do tema em questão: principais desafios na internacionalização de empresas brasileiras.

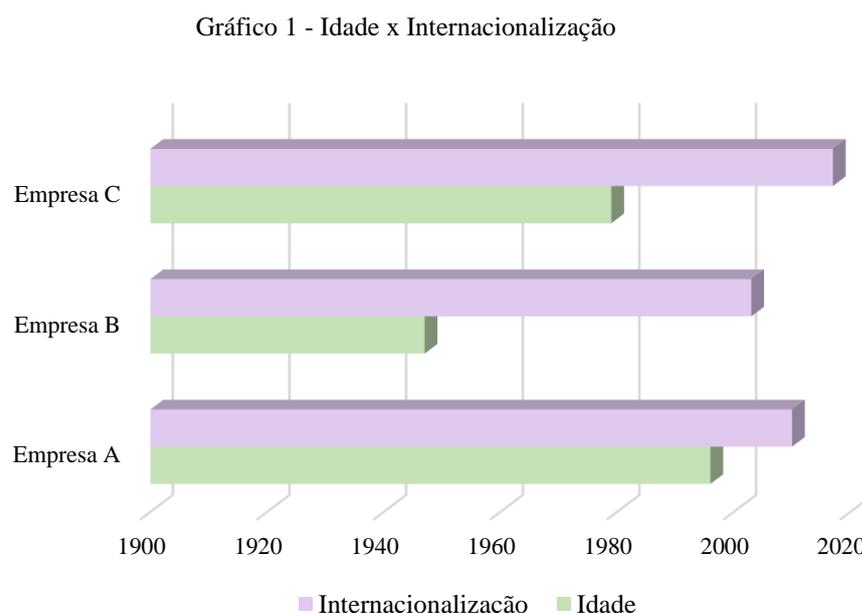
A partir das respostas das empresas, uma análise mais detalhada dos casos reais foi feita, buscando-se também identificar características em comum entre os projetos de internacionalização das empresas em questão.

O questionário aplicado dividiu-se em 3 blocos: com o primeiro destinado a responder sobre as características da empresa, o segundo, sobre o tipo de internacionalização utilizado pela empresa, e o terceiro e último sobre as dificuldades do processo.

Foram entrevistadas 3 empresas, empresa A, fabricante de dispositivos médicos, empresa B, fabricante de produtos farmacêuticos e empresa C, montadora de veículos.

A idade das empresas entrevistadas é bem variada, porém todas fundadas ainda no século XX, e com o processo de internacionalização sendo concretizado somente nas duas últimas décadas. Mas apesar de todas elas terem em comum a juventude da internacionalização, 100% delas possui um setor destinado ao comércio exterior.

O gráfico 1 ilustra as respectivas idades e início do processo de internacionalização para as empresas em questão.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A exportação está presente em todas as empresas entrevistadas como um dos métodos de internacionalização, comprovando ser o processo mais direto e simples. Duas das empresas entrevistadas, a A e a C, além das exportações, se utilizam dos métodos de investimento direto e *joint-venture*, respectivamente, possuindo assim mais de uma categoria de internacionalização.

Apesar de a quantidade de processos de exportação por mês não ser grande em nenhuma das empresas entrevistadas, a porcentagem no faturamento total chega até a 10% em uma delas, principalmente pelo fato dos processos serem tratados em moeda estrangeira, comprovando mais um ponto chave sobre alguns dos motivos para se internacionalizar: aumento de lucro e diminuição da dependência do mercado brasileiro.

No quesito país-alvo, os países da América do Sul estão presentes na totalidade dos casos analisados como destino de exportação. Para o caso da empresa A, a região ainda se destaca como destino do investimento direto, indo de acordo com o afirmado na perspectiva comportamental de internacionalização de empresas, em que países cultural e geograficamente mais próximos devem ser escolhidos inicialmente para a minimização de riscos. Já para o caso da *joint-venture* da empresa C, ela se associou a uma empresa da Ásia, não perdendo sua identidade, contudo.

Para a escolha do país objeto da inserção internacional, vários pontos avaliados foram citados pelas empresas, além da proximidade geográfica, são eles: facilidade de inserção, tamanho da população, e principalmente questões regulatórias. Um grande exemplo deste último é a necessidade da marcação CE (do francês *Conformité Européenne*) para exportar diversos produtos para a União Europeia (UE). Essa certificação, criada em 1992, garante a conformidade do produto de acordo com os requisitos da UE (AGUIAR, 2014), e é um certificado de alto custo e difícil manutenção, o que não é requerido da mesma maneira para a realização da exportação para a maioria dos países sul-americanos, por mais que registros regulatórios e outros certificados ainda sejam requisitados. Sendo assim, é uma questão fundamental para ser levada em consideração na análise de mercado.

Além dessas questões regulatórias exigidas pelos órgãos regulamentadores de cada país, as empresas citaram como desafios nos países estrangeiros a adaptação de produtos de acordo com cada país, em alguns casos com a necessidade da criação de novos portfólios, e lidar com a concorrência já consolidada.

Dentre as empresas em questão, todas elas possuem a América do Sul como um grande parceiro de negócios, como já citado, mas possuem presença também na Ásia, África, Oriente Médio e até Europa em menor escala. Essa amostra, entretanto, não pode ser vista como uma

boa representação do cenário contemporâneo das exportações brasileiras pelo fato de que nos casos estudados o objeto de venda das empresas são produtos já industrializados. Se os números das exportações brasileiras como um todo forem analisados, os produtos não industrializados ocupam as primeiras colocações entre os bens mais exportados pelo país. Segundo dados do Comex Stat de 2021, soja, minério de ferro e óleos brutos de petróleo e derivados foram responsáveis por 41% de todo o volume de exportação do país nesse ano.

A respeito das motivações das empresas para a internacionalização, como resposta obteve-se diversificação de mercados, expansão comercial, a possibilidade de beneficiar-se de incentivos financeiros e fiscais no país alvo, aproveitar oportunidades em mercado em expansão e alcançar maior lucratividade. Todavia, para que as motivações conseguissem ser alcançadas, as empresas precisaram se adaptar, seguindo padrões de logística e principalmente precisando cumprir alguma questão burocrática, como por exemplo, a obtenção de algum tipo de certificação internacional, como mencionado anteriormente. Neste quesito a constante atualização das empresas é imprescindível.

O tempo levado para início do processo de internacionalização foi bem variado, com especial atenção ao tempo dedicado ao estudo do mercado a ser explorado pela empresa A: foram 3 anos de estudo até a operação de forma direta. Como o investimento direto é o nível sete e mais alto de internacionalização, a tendência é que requeira mais tempo para ser colocado em prática, como pode ser constatado.

Esse estudo de mercado é indispensável quando se trata de internacionalização de empresas. Feiras internacionais, visitas e rodas de negociação foram citadas como maneiras pelas quais possíveis clientes são conhecidos e contatados. Para tal, a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) foi citada como uma facilitadora do processo. Seu funcionamento é autorizado pela Lei nº 10.668 de 2003 “[...] com o objetivo de promover a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, especialmente as que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos” (BRASIL, 2003). A Apex atua realizando missões e promovendo serviços e produtos brasileiros no exterior.

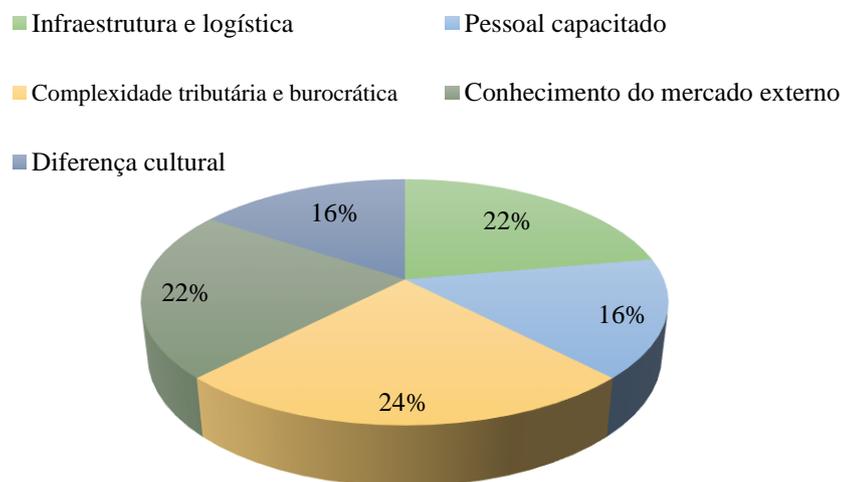
Além das dificuldades enfrentadas nos países estrangeiros, existem também as dificuldades a serem transpostas em solo brasileiro, que em muitos casos têm um peso ainda maior quando a empresa decide por se internacionalizar. O custo Brasil não deixa de ser um desafio a ser ultrapassado, pois ele também se apresenta no desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado interno, o que segundo a empresa A, motiva ainda mais o investimento direto em um país estrangeiro onde os custos sejam menores.

Todas as 3 empresas ainda citaram a burocratização como uma dificuldade a ser enfrentada nos processos relacionados à internacionalização de empresas. Excesso de leis e tarifas, altas cargas tributárias para importação de matérias-primas, tudo dificulta o processo e contribui para a diminuição do índice de competitividade das empresas brasileiras no exterior.

Além do custo Brasil na forma de questões burocráticas, a falta de pessoal devidamente qualificado é citada como um contratempo no processo de internacionalização, e é concordado que o processo poderia ter sido mais rápido e mais eficiente com a presença de profissionais mais capacitados. Assim, a falta de profissionais qualificados foi citada por 2 das 3 empresas como uma falha em seus projetos de internacionalização.

Foi solicitado às empresas que enumerassem segundo a sua opinião os principais 5 desafios da internacionalização de acordo com o peso que cada um deles tivesse no processo como um todo. Então se todos os desafios da internacionalização fossem limitados a somente 5, a porcentagem de influência no processo que cada um teria segundo as empresas entrevistadas está ilustrada no gráfico 2:

Gráfico 2 - Desafios da Internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Com base nas respostas obtidas, pode-se perceber que o Custo Brasil está sendo representado pela complexidade tributária e burocrática como o maior desafio a ser ultrapassado pelas empresas com o fim de internacionalizar. Seguido de perto pelos tópicos infraestrutura e logística e conhecimento do mercado externo.

5. Considerações finais

A internacionalização empresarial quando planejada e realizada adequadamente traz grandes benefícios para a empresa, principalmente no quesito competitividade. Porém, muitas vezes a internacionalização é vista como uma solução para a crise do negócio, e no atual cenário ela não pode jamais ser vista como uma saída de emergência.

O Brasil apresenta vários condicionantes à internacionalização das empresas, sobretudo o Custo Brasil que contribui para uma excessiva carga tributária e burocrática sendo um dos motivos pelo qual o país apresenta posições ainda insatisfatórias em rankings internacionais cujo o objeto de avaliação seja a competitividade.

Entretanto, apesar das dificuldades que o contexto nacional impõe, diversas empresas se arriscam pelo caminho da internacionalização e em muitos casos, quando adotadas estratégias bem planejadas, há sucesso nesse processo.

Anápolis conta com várias empresas com um certo grau de internacionalização, tendo sido necessário que cada uma delas avaliasse a sua própria capacidade de internacionalizar e desenvolvesse seu plano, ou seja, em algum ponto elas ponderaram as dificuldades que iriam enfrentar ao longo do processo e traçaram o caminho a ser seguido para que os riscos fossem minimizados.

A principal forma de internacionalização verificada nas empresas estudadas foi a exportação, que tem presença em todas elas principalmente por apresentar menores riscos e dificuldades e ainda sim trazer vantagens à empresa que dela se beneficia.

O presente trabalho identificou os principais desafios que uma empresa enfrenta para alcançar mais competitividade através da internacionalização, e dentre os principais, verificou-se que se destacam a complexidade burocrática e tributária, questões de logística e infraestrutura e conhecimento do mercado externo. Desses 3 principais desafios, somente o conhecimento do mercado externo depende da própria empresa para ser superado, os outros dois, infelizmente, são dificuldades que estão nas mãos de políticas públicas do país de origem das empresas, tornando a sua superação ainda mais difícil.

Assim, como sugestão para que as empresas possuam menor dificuldade para se internacionalizar e ganhem competitividade em um mercado com concorrência cada vez mais acirrada, o caminho poderia ser facilitado com a criação de políticas públicas que favoreçam a infraestrutura brasileira de modo que possibilite às empresas um ambiente mais propício à internacionalização.

Sugere-se ainda o incentivo da criação e desenvolvimento de órgãos e agências de

apoio e fomento à internacionalização, tais como a Apex-Brasil, para que possam auxiliar as novas entrantes em seu processo de internacionalização, através da avaliação das características de cada empresa bem como seu objetivo a ser alcançado nos novos mercados.

Por fim, uma desburocratização dos processos que envolvem o comércio internacional deve ser feita para que as empresas brasileiras consigam internacionalizar com mais facilidade e assim possuir mais chances no quesito competitividade quando comparadas a empresas de outros países.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernando Coelho Mourão Bianchi. **Uma metodologia para Aplicação da Marcação CE em Máquinas**. Tese. 2014. (Mestrado) Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/14299/1/Aguiar_2014.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2022.

ALMEIDA, André. *et al.* **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL, Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003. **Autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil - Apex-Brasil, altera os arts. 8º e 11 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.668.htm>. Acesso em: 08 de mai. 2022.

CANUTO, Otaviano; FLEISCHHAKER, Cornelius; SCHELLEKENS, Philip. **The Curious Case of Brazil's Closedness to Trade**. Policy Research Working Paper, Abr. 2015. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdocuments1.worldbank.org%2Fcurated%2Fen%2F345971468186871924%2Fpdf%2FWPS7228.pdf&clen=984610&chunk=true>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. AVALIAÇÃO COMPARATIVA DO ESCOPO DESCRITIVO E EXPLANATÓRIO DOS PRINCIPAIS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing. v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557865002.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

CERCEAU, Júnia; LARA, José Edson. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica**. EnANPAD, XXIII, Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-23.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

COMEX STAT. **ComexVis**. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

COSTA, Armando João Dalla. **INTERNACIONALIZAÇÃO de Empresas Brasileiras: Teoria e Experiências**. 2. impressão. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

DAL BELLO, Ubyrajara Brasil. **BREVES NOTAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS POR MEIO DE PRÁTICAS DE EXPORTAÇÃO ORDINÁRIA**. 2. Ed. Gramado: SCORTESCCI, 2012.

GUIMARÃES, Sonia Karam; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. **INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INOVADORAS NO BRASIL: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento.** Rev. bras. Ci. Soc. 33 (97), 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/pqzq9Jdvp8yz7TQb8tYjgQb/?lang=pt>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da S. **Metodologia Científica.** Porto Alegre: Grupo A, 2018. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/)>. Acesso em: 04 dez. 2021.

MINERVINI, Nicola. **O EXPORTADOR: Construindo o seu projeto de internacionalização.** 7. ed. São Paulo: Almedina, 2019.

MUSSI, Célia Ricotta. **Internacionalização de empresas.** [s.l.]: [s.n.], 2014.

OCDE, 2009. **Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation.** Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. Disponível em: <<https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

PESSOA, Fabiana Lana; PORTO, Lana; SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond. Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. **Revista Gestão e Sociedade.** Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. v. 2, n. 3, jan./jun. 2008. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/558/541>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

PINHEIRO, Armando Castelar. A Justiça e o Custo Brasil. **Revista USP, [S. l.]**, n. 101, p. 141-158, 2014. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i101p141-158. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/87823>. Acesso em: 10 abr. 2022.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. **A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing.** Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26692/14330>>. Acesso em: 04 dez. 2021.

TRADE OPPENNESS, 2017. **Our World in Data.** Disponível em: <<https://ourworldindata.org/grapher/trade-openness?tab=table>>. Acesso em: 18 set. 2021.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. VANTAGEM COMPETITIVA: O CONSTRUTO E A MÉTRICA. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas: FGV. v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/6KfvVgxxg6LDyT6VL89wCGVJ/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 16 out. 2021.

VIEIRA, Luciana Marques. A CONTRIBUIÇÃO DE JOHN DUNNING AOS ESTUDOS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. v. 6, n. 4, p. 354-355, nov./dez. 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228640007.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de administração de empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/9HmHvjMmhsP8w4ThDBgYQ4K/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 mai. 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Bloco I

- 1) Qual foi o ano de fundação da empresa? E qual o ano em que a empresa começou a internacionalizar?
- 2) A empresa possui um time destinado ao comércio exterior?
- 3) Qual foi o primeiro modo de internacionalização escolhido pela empresa (exportação, investimento direto, etc)?
- 4) Atualmente a empresa desenvolve mais de um tipo de internacionalização? Exemplo: exportação e investimento direto.
- 5) Há quanto tempo a empresa desenvolve esse/s tipo/s de internacionalização?

Bloco II

- 1) Se entre os tipos de internacionalização empregados, a exportação for um deles, quão regularmente esses processos ocorrem?
- 2) O faturamento decorrente do processo de internacionalização possui grande participação no faturamento total da empresa? Em porcentagem qual seria o peso?
- 3) Como o/s país/es alvo foi/foram escolhido/s? Proximidade geográfica, linguística, etc?
- 4) Quais os principais desafios enfrentados nos países alvo?
- 5) Em quais regiões do mundo a empresa possui presença? E qual a região em que a presença é maior?

Bloco III

- 1) Quais as principais dificuldades e desafios para a internacionalização de empresas no Brasil?
- 2) Quais foram as principais motivações para que a empresa buscasse alcançar a internacionalização?
- 3) A empresa enfrentou alguma mudança interna com o fim de internacionalizar?
- 4) Quanto tempo total o processo inicial de internacionalização levou para ser efetivado?
- 5) Como a empresa adquiriu o conhecimento necessário para realizar o processo de internacionalização? Foram contratados terceiros e/ou empresas especializadas para

auxiliar?

- 6) Como o primeiro contato com os potenciais clientes estrangeiros foi feito?
- 7) Como a empresa sente o custo Brasil?
- 8) A empresa cometeu algum erro relevantes em seu processo de internacionalização por falta de apoio governamental e/ou pessoal qualificado? Se sim, qual?
- 9) Enumere de 1 a 5 os principais desafios para a internacionalização de uma empresa brasileira, sendo 5 a maior e 1 a menor:
 - () Infraestrutura e logística
 - () Pessoal capacitado
 - () Complexidade tributária
 - () Conhecimento do mercado externo
 - () Diferença cultural