

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIBRA DO BRASIL: ESTUDO DE CASO

Ronaldo Jean Gubiani

2017

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIBRA DO BRASIL: ESTUDO DE CASO

Ronaldo Jean Gubiani

Trabalho submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:

Doutor Álvaro Augusto da Rosa

Setembro 2017

GUBIANI, Ronaldo Jean. **A Internacionalização da Fibra do Brasil: Estudo de Caso**. Tese de Mestrado (Mestre em Gestão). Instituto Universitário de Lisboa-ISCTE-Business School, 2017.

RESUMO

A internacionalização das PMEs, embora não seja um tema relativamente novo, no entanto o seu estudo denota um carácter de expressiva relevância, devido à quantidade e abrangência das ações que este tipo de empresa representa no contexto da economia brasileira e mundial. Este trabalho pretende compreender o processo de internacionalização das PMEs, que de modo geral, são empresas com escasso conhecimento e experiência para atuar em mercados externos. Busca estudar o conhecimento existente e estabelecer um plano de ação para a internacionalização de uma PME. Em linhas gerais, identificar dentro da literatura existente quais as melhores possibilidades e métodos para que a internacionalização seja possível, viável e fonte geradora de crescimento sustentável para a organização. Para avançar sobre o conhecimento do tema foi realizado um estudo de caso sobre o projeto de internacionalização de uma empresa brasileira, fabricante de lâminas de serra para o mercado argentino, a empresa Fibra do Brasil. Sendo desenvolvido um plano de marketing e plano de viabilidade econômico-financeira para a exportação direta, fomentada por meio da criação de um escritório comercial na Argentina.

Palavras-chave: Internacionalização; PME; Exportação e Mercado Argentino.

GUBIANI, Ronaldo Jean. **A Internacionalização da Fibra do Brasil: Estudo de Caso**. Tese de Mestrado (Mestre em Gestão). Instituto Universitário de Lisboa-ISCTE-Business School, 2017.

ABSTRACT

The internationalization of SMEs, although not a relatively new topic, nevertheless, their study shows a character of expressive relevance, due to the quantity and comprehensiveness of the actions that this type of company represents in the context of the Brazilian and world economy. This paper intends to understand the process of internationalization of SMEs, which in general are companies with little knowledge and experience to work in foreign markets. It seeks to study existing knowledge and establish a plan of action for the internationalization of an SME. In general terms, identify within the existing literature the best possibilities and methods for making internationalization possible, viable and a source of sustainable growth for the organization. To advance the knowledge of the theme, a case study was carried out on the project of internationalization of a Brazilian company, manufacturer of band saw blades for the Argentine market, the company Fibra do Brasil. A marketing plan and an economic-financial feasibility plan were developed for the direct export, fomented through the creation of a commercial office in Argentina.

Palavras-chave: Internationalization; PME; Export and Argentine Market.

AGRADECIMENTOS

Quero deixar expresso meu sincero agradecimento primeiramente à Deus e à todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que este trabalho fosse uma realidade, pois mesmo possuindo um caráter individual, sua elaboração inevitavelmente conta com a colaboração de diversos intervenientes, oportunizando idéias, conhecimentos, discussões e principalmente inspiração.

Agradeço ao Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa que teve a presteza e disponibilidade de me orientar neste caminho, contribuindo com sua experiência, sugestões, conhecimento e correções necessárias.

Agradeço à Roberto Carlos de Souza e em seu nome aproveito para estender à toda equipe da empresa Fibra do Brasil, que prestaram informações irrestritas e valiosas. Todo o interesse e dedicação, definitivamente geraram uma grandiosa contribuição.

Agradeço aos meus amigos Lincoln Carrenho, Roberto Guerra e Anderson Viana, pelo apoio, inspiração e a amizade de todas as horas.

Agradeço de modo especial minha mãe Maria Lenir Bertoncello, que sempre dedicou sua atenção e carinho. Agradeço também à minha família e todos os momentos que não pude estar presente.

LISTA DE ABREVIATURAS

PME	Pequena e Média Empresa
MDF	Médium Desnity Fiberboard
MDP	Médium Density Particleboard
HDF	High Desntiy iberboard
PVC	<i>Polyvinyl Chloride</i>
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
USD	<i>United States Dollar - Código ISO 4217</i>
BRL	Real Brasileiro - Código ISO 4217
DRE	Demonstração de Resultado de Exercício

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala.....	10
Figura 2: Decisão de entrada no mercado	13
Figura 3: Formatos de dentes para as serras.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1: Custo Matéria-prima CIF Porto de Paranaguá	35
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de largura x espessura da serra fita.....	32
Quadro 2: Dólar Comercial - Histórico de Cotações 07/2017	40
Quadro 3: Parâmetros para gerar DRE.....	41
Quadro 4: Despesas administrativas fixas.....	41
Quadro 5: Despesas fixas com vendas	41
Quadro 6: Despesas variáveis sobre vendas.....	42
Quadro 7: Impostos gerados no Brasil	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Despesas Fixas Estimadas - Exportação Direta	39
Tabela 2: DRE - Centro de custo exportações para a Argentina.....	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Escolha do tema	1
1.2. Escolha da empresa	1
1.3. O contexto do problema	2
1.4. Definição de Objetivos.....	3
2. Revisão de literatura	4
2.1. As várias perspectivas do conceito internacionalização	4
2.2. O Processo de Internacionalização.....	6
2.3. Internacionalização da PME.....	8
2.4. Modelos de internacionalização	9
2.4.1. Modelo incremental de Uppsala.....	9
2.4.2. Modelo de redes.....	10
2.4.3. Modos de entrada nos mercados internacionais das pequenas empresas	11
2.5. Seleção dos mercados das pequenas empresas	16
2.6. Padronização versus adaptação na internacionalização	18
3. Metodologia	19
4. Estudo de caso.....	20
4.1. Caracterização e perspectiva histórica	20
4.2. O modelo de negócios da Fibra do Brasil	21
4.2.1. Principais tipos de cliente:.....	22
4.3. Estratégia e objetivos	23
4.3.1. MISSÃO:.....	23
4.3.2. PUBLICO ALVO:.....	23
4.3.3. VISÃO DE FUTURO:.....	23
4.3.4. VALORES:.....	23
4.4. Estrutura organizacional e recursos humanos	24
4.5. A marca	24
4.6. Comunicação.....	25

4.7.	Análise externa.....	25
4.7.1.	O setor de atividade da Fibra do Brasil	26
4.8.	Análise interna – Pontos fortes e fracos	27
4.8.1.	Pontos fortes:	27
4.8.2.	Pontos fracos:	28
4.8.3.	Vantagens competitivas.....	28
4.9.	O mercado Argentino	29
4.9.1.	A escolha do mercado e o modo de entrada	29
4.9.2.	Caracterização do mercado argentino de lâminas de serra.....	30
4.10.	Plano de marketing	31
4.10.1.	Produto.....	31
4.10.2.	Comunicação e divulgação	33
4.10.3.	Marca e posicionamento	34
4.10.4.	Preço	35
4.10.5.	Distribuição	36
4.10.6.	Plano de viabilidade econômico-financeira.....	38
4.10.7.	Centro de Custo – Exportações para a Argentina.....	41
5.	Conclusão.....	45
6.	Referências Bibliográficas	47

1. INTRODUÇÃO

1.1. ESCOLHA DO TEMA

Partindo do pressuposto de que a internacionalização desponta em nossa atualidade, não mais como escolha possível, e sim como uma escolha inevitável (Bernardino et al, 2008), neste sentido, as ações da empresa devem extrapolar o simples abastecimento do mercado interno, devendo centrar-se na procura de alternativas para participar também do mercado externo. Para Drucker (1995, p.32) "cada empresa, não importa o tamanho e à exceção apenas daqueles negócios muito pequenos e estritamente regionais, precisa achar seu lugar nessa economia global. Mesmo que os negócios estejam num único país, estarão competindo com empresas de todo o mundo desenvolvido".

Este trabalho pretende compreender o processo de internacionalização das PMEs, que de modo geral, são empresas com escasso conhecimento e experiência para atuar em mercados externos. Busca estudar o conhecimento existente e estabelecer um plano de ação para a internacionalização de uma PME. Em linhas gerais, identificar dentro da literatura existente quais as melhores possibilidades e métodos para que a internacionalização seja possível, viável e fonte geradora de crescimento sustentável para a organização.

1.2. ESCOLHA DA EMPRESA

A escolha da empresa tem motivos de ligação pessoal e profissional, devido ao fato de haver relação de trabalho entre o autor e a empresa, fato que motiva e facilita ao acesso de informações e a compreensão do contexto ao qual a empresa encontra-se inserida. É possível destacar que o projeto consiste em uma importante via de desenvolvimento para a empresa Fibra do Brasil, no sentido de promover o seu processo de internacionalização como via de desenvolvimento sustentável.

A empresa Fibra do Brasil, tem sua fundação datada de 1989, na cidade de Cuiabá, Estado de Mato Grosso – Brasil, tendo como seu foco de atuação a industrialização e venda de produtos e suprimentos especializados para o setor industrial madeireiro, seu principal produto é denominado “lâmina de serra fita” e utilizado para corte de madeira. Tem sua atuação focada nos principais pólos de industrialização da madeira no Brasil. Atualmente a

empresa possui relacionamentos no mercado externo, no que tange a compra de sua matéria-prima.

De modo geral, compreender a preparação do processo de internacionalização desta PME pode auxiliar como base consultiva para empresas que se enquadrem dentro desta perspectiva.

1.3. O CONTEXTO DO PROBLEMA

Tomando como base a relevância que as PMEs possuem no mercado interno brasileiro, diante do contexto de globalização das economias e o acirramento na competitividade entre as empresas. Surge o tema que instiga a realização deste trabalho: Como uma PME, diante de seu nível reduzido de recursos, pode realizar um processo de internacionalização, de forma que este represente uma via de crescimento sustentável?

É importante destacar que o segmento industrial madeireiro do Brasil, tem sentido ao longo de vários anos, inúmeros problemas, seja pela alteração da legislação ambiental, redução da demanda de madeira, efeitos das políticas monetárias de valorização cambial afetando as exportações e etc., onde uma fatia considerável de indústrias foi paralisada, fato este que favorece um cenário de acirramento da concorrência interna e conseqüentemente o achatamento das margens de contribuição.

Sendo assim, para avançar sobre o conhecimento do tema será realizado o estudo através de um estudo de caso sobre o projeto de internacionalização de uma empresa brasileira, fabricante de lâminas de serra para corte de madeira, a empresa Fibra do Brasil, uma vez que a mesma atua somente na aquisição de matéria-prima importada, fabricação e distribuição de seus produtos no mercado brasileiro e possui um reduzido conhecimento sobre o mercado de exportação, suas nuances e necessidades. Neste sentido, o presente trabalho representa uma oportunidade de ampliar o conhecimento sobre o tema da internacionalização e pode representar um direcionador para as estratégias de crescimento sustentável de negócios desta empresa, e por fim, pode significar uma via de consulta para pequenas empresas que almejam iniciar os seus planos de internacionalização.

1.4. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Tomando como base a inexistência de um processo de internacionalização em curso da empresa, a elaboração do projeto pode ser esclarecida com a seguinte definição de problema:

Questão de Partida

Como pode ser promovida a internacionalização de uma PME para o mercado argentino?

Neste sentido, o presente trabalho busca estudar e nortear no desenvolvimento do processo de internacionalização de uma PME, buscando compreender as etapas necessárias e propor uma via para que a internacionalização seja possível. Neste sentido, elegeu-se o projeto de internacionalização de uma pequena empresa brasileira fabricante de lâminas de serra para corte de madeira. Assim, afixação da questão de investigação origina um conjunto de objetivos para serem respondidos neste trabalho, como segue:

Objetivo geral:

- Desenvolver uma proposta para o processo de internacionalização de uma PME para o mercado argentino.

Objetivos específicos:

- Identificar as principais dificuldades para promover o processo de internacionalização da Fibra do Brasil.
- Desenvolver plano para promover a inserção do produto: lâmina de serra fita para o mercado argentino.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. AS VÁRIAS PERSPECTIVAS DO CONCEITO INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização consiste em um complexo fenômeno multifacetado e com inúmeras significações, não havendo um consenso para delimitar uma versão globalmente aceita (Saarenketo et al., 2004), fato este que denota a singularidade do processo de internacionalização em cada empresa, pois características são únicas e bastante específicas (Reid, 1983). Neste sentido, é perceptível notar a permanente evolução que o conceito vem experimentando, favorecidas pelo conjunto de inúmeras novas perspectivas que se apresentam pelo estudo de novas organizações ou mesmo a análise de um novo contexto de mercado, determinam esse caráter de permanente transformação.

A definição da internacionalização é utilizada por Welch & Luostarinen (1988) para delinear o processo de envolvimento crescente da empresa em mercados internacionais. Para Johanson & Vahlne (1990) concebem a internacionalização como um processo de construção de redes de relacionamentos empresariais em outros países por meio de ações de extensão, penetração e integração. Johanson & Mattsson (1988) entendem a internacionalização como um processo somatório, onde as relações são ininterruptamente criadas, conservadas, aprimoradas, e rompidas de modo a cumprirem os propósitos da empresa. A internacionalização é descrita como o processo de ajustamento da estrutura, recursos e estratégia da empresa aos ambientes internacionais por Calof & Beamish (1995). Por fim, pode se destacar que em sentido amplo, de acordo com Buckley & Casson (1976) e Rugman (1979 *apud* Bota (2013)), a internacionalização é caracterizada como o encontro entre a deficiência de um determinado mercado, com a abundância de outro.

No entanto, de acordo com Freire (1998) o processo de internacionalização necessita primordialmente da existência de vantagens competitivas e competências por parte da empresa, sendo que as mesmas devem estar claras na atuação junto ao mercado doméstico e servirem de base para favorecer o processo de internacionalização. Portanto, a existência de uma base de conhecimento, que agrupa os recursos de uma empresa e suas capacidades, que podem ser transferidos entre unidades organizacionais e possibilitando os negócios internacionais. (Eriksson et al., 1997; Welch & Luostarinen, 1988, *apud* Johanson & Vahlne (2009)).

Em nível empresarial o fenômeno de ampliação do número de empresas multinacionais, colabora para reforçar o sentimento de integração mundial, onde a competição eleva-se para um novo patamar, ou seja, os padrões de produtividade, lucratividade e eficiência devem proporcionar a comercialização em escala global, assim é possível optar pela produção mais adequada para se atender à um determinado mercado. Em suma, a globalização propicia ampliação do comércio internacional como um todo, encurta barreiras e contribui para o crescimento de empresas e países.

Nesta perspectiva, de acordo com Pleitner (2002) o processo de globalização econômica e financeira e a progressiva remoção das barreiras em inúmeros mercados internacionais, somado ao desenvolvimento das tecnologias da comunicação e facilidade no acesso à informação, produzem um cenário desafiador e de ampliação da competição entre as empresas. Assim, de acordo com Almas (2014) o tempo de reação tem que ser a cada dia mais reduzido, para que haja resposta às necessidades e oportunidades, em um ambiente de negócios fortemente marcado pela elevada concorrência e interdependência dos mercados internacionais e economias nacionais, onde inúmeros atores sejam concorrentes, fornecedores, clientes e Estados estão conectados e havendo um relacionamento de forma cada vez mais integrada e em escala global.

Outro ponto fundamental está centrado na habilidade de adaptação que a empresa deve possuir, agindo no sentido de moldar seus recursos, estratégias, competências e estrutura para se ajustar ao ambiente em que está inserida, sendo que no processo de internacionalização consiste em adaptar sua estrutura aos mercados estrangeiros, Calof e Beamish (1995).

Neste sentido, a internacionalização é definida segundo Meyer (1996) como o processo onde uma determinada empresa impulsiona suas atividades de valor acrescentado, fora do país de origem.

No entanto, ampliando-se o conceito é possível conceber a internacionalização sob o ponto de vista de Freire (1998) da seguinte forma: “*O mundo é um só mercado*”, neste sentido os produtos com especial relevância e competitividade e diferenciação possuem condições de serem internacionalizados, ou seja, disponibilizados de acordo com suas características para além das fronteiras de seu país local, por exemplo: os brinquedos fabricados na China são comercializados em todo o planeta, os refrigerantes americanos possuem aceitação e distribuição global e entre inúmeros outros exemplos, enfim é possível notar que a evolução

do conceito da internacionalização das empresas e mercados torna a cada dia expande a idéia de regionalização de uma empresa para um conceito global de atuação, em suma cada vez mais o mercado é o mundo.

Sobretudo, é necessário destacar a essência motivadora para o desenvolvimento do tema e sua relevância para o meio empresarial, onde o mesmo traduz os anseios para a evolução dos negócios frente aos desafios que o acirramento concorrencial no mercado impõe, expressando-se como uma via possível para oportunizar a sobrevivência das empresas. Sendo assim, a internacionalização não pode ser definida apenas em um único conceito, devido ao seu caráter de constante transformação, representada por um ciclo de avanços e retrocessos, novas interpretações e hipóteses demonstrando o caráter evolutivo do conceito da internacionalização. (Bota, 2013)

2.2. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização pode ser descrito de acordo com Hansson (2007, *apud* Bota 2013) como uma via comum para o crescimento natural de uma empresa, caso já exista saturação no mercado interno, onde a busca de novas oportunidades ou nichos específicos de mercados deve ocorrer em outros países. No entanto, é possível observar situações em que tal processo possui um caráter mais objetivo, sendo encarado como uma política comum que cumpre as metas da empresa como afirma Moberg (1990 *apud* Bota, 2013)

Contextualizando, o cenário da expansão internacional de uma empresa é possível destacar como um dos motivadores deste processo, o aprendizado possibilitado por meio das relações com empresas de outros países, gerando a apreensão de normas, padronizações, exigências, entre outros favorecendo o acesso a novas idéias e por fim pode significar uma elevação de conhecimento e competitividade para as empresas ao terem acesso à mercados mais produtivos, gerando um benefício de posicionamento estratégico para a mesma em todos os seus mercados (Hollensen, 2007).

Sobretudo, de acordo com Simões (1997) o relacionamento com empresas estrangeiras pode facilitar o acesso aos mercados, pois de maneira geral ocorre a redução da percepção de risco inerente á determinado mercado favorecendo a decisão de investimento. Além de propiciar o aprendizado de novos conhecimentos de caráter tecnológico e

organizacional, propiciando a assimilação de novos modelos de gestão e controle. Neste contexto, os impactos da elevação da concorrência no mercado como um todo revela a necessidade de buscar novos mercados demonstrando o caráter impositivo e urgente de que as pequenas empresas, de maneira especial, busquem concorrer nos mercados internacionais.

De acordo com Johanson & Vahlne (2009), o aprendizado é o que torna operações estrangeiras possíveis, neste sentido o desenvolvimento e a transmissão do conhecimento são essenciais para internacionalização, em especial aquele que engloba a experiência de como realizar as atividades principais da empresa, logicamente que o processo de aprendizado deve atentar-se as características culturais dos mercados estrangeiros a fim de facilitar esse processo de transmissão de capacidades.

A complexidade do processo de internacionalização é algo relevante a ser observado, onde se destaca a importância da elaboração do planejamento prévio para auxiliar no sucesso de novos empreendimentos internacionais (Knight, 2000 *apud* Hollesen, 2007), onde o mesmo deverá ter um caráter complementar às estratégias competitivas gerais da empresa. Consoante com Simões (1997) o processo de internacionalização possui um caráter multidisciplinar exigindo atenção a um conjunto de questões tais como: estratégia competitiva, a disposição geográfica das atividades, os métodos de gestão e de coordenação, a apreensão de competências, a assimilação de conhecimentos, o desenvolvimento de uma rede de contatos e relacionamentos com diversas empresas relacionadas com o seu ramo e por fim e a flexibilidade de ajustar as ações em diferentes locais, moldando-se as características culturais, sociais e econômicas.

Diante do processo de internacionalização, é fundamental destacar a existência de inúmeras teorias, sendo que neste trabalho optou-se pelas abordagens que explicam o processo de internacionalização de empresas de pequenas dimensões. De modo geral, destaca-se a caracterização, de acordo com Bernardino et al (2008), em um processo incremental de ordem evolutiva, iniciando com as atividades mais simples e progredindo para atividades com grau de complexidade mais elevada. Sobretudo o cerne da idéia consiste na elevação sucessiva e gradual de elevação do conhecimento e utilização dos recursos dentro da empresa para a operação das atividades internacionais.

Neste sentido, a definição de iniciar o processo de internacionalização de uma empresa consiste em um passo crucial a nível estratégico do ponto de vista das possibilidades de crescimento em faturamento, de expansão de mercado e de possível geração de valor que

uma empresa pode incorrer. Em contrapartida envolve em assumir riscos e responsabilidades severas em orquestrar toda uma estrutura que possibilite que tal processo seja possível, uma vez que sem a estrutura necessária, a internacionalização pode não ser possível, além de representar uma ameaça, caso o planejamento não seja bem estruturado. É uma via de mão dupla, pois pode ao mesmo tempo representar o crescimento ou a morte da organização. Além disso, a empresa que decide avançar deverá possuir uma diferenciação das demais, ou seja, é fundamental o domínio de determinadas características que tornem a empresa especial, ou a identificação de uma lacuna no mercado que favoreça a entrada. (Bota, 2013).

2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO DA PME

Diante do cenário de globalização dos mercados, criação de blocos econômicos e de acordos de livre comércio, as barreiras para a internacionalização foram gradativamente sendo reduzidas, fato que favorece a inserção das PMEs no cenário de competição internacional, restrito anteriormente às grandes empresas. Neste sentido, a competição internacional atinge o ambiente interno de um país, fato que coloca empresas que decidiram estrategicamente atuar somente no mercado doméstico, em competição com empresas de outros países.

Neste sentido, de acordo com Etemad (2004) os três conjuntos de forças capazes de exercer influência no processo de internacionalização das PMEs, sendo que o primeiro conjunto de forças é denominado “forças que empurram”. De modo geral, consiste em um composto de características internas de natureza empreendedora de geração de oportunidades por meio de combinações inovadoras, que favorecem a organização rumo ao mercado internacional. Podem ser relacionadas por Melsohn (2006) com a personalidade do fundador ou administrador, economias provenientes da produção, características da concorrência e do conjunto de estratégias da empresa, aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inovações tecnológicas e características específicas de mercados.

O segundo conjunto de forças, que pode ser descrito como “forças que puxam”, em grande parte se refere ao ambiente externo em cenário de competição concorrencial. Tais forças estão relacionadas com a visão de empreendedorismo de Kirzner (1973, onde empresas se internacionalizam como reação diante das oportunidades de demandas não atendidas no mercado externo. Podem ser relacionadas ao desenvolvimento nas tecnologias de informação,

comunicação e transporte, à abertura dos mercados internacionais e facilidade na criação de relacionamento internacional com compradores ou fornecedores.

Por fim, o terceiro conjunto de forças, pode ser denominado de “forças mediadoras”, e podem ser descritas como a interação entre as forças que empurram e que puxam a empresa em direção à internacionalização. É possível relacionar às rumos e peculiaridades relativas ao setor de atividade da empresa, a necessidade de recursos financeiros, o processo de aprendizado das organizações, o aproveitamento de capacidades, produtos e recursos.

Neste contexto, de acordo com Melsohn (2006) as ações e estratégias das PMEs são influenciadas pelo produto da combinação dessas três forças, onde a empresa tem posição central recebendo a influência das mesmas. Neste ponto é possível destacar que de acordo com as particularidades de cada empresa o ambiente externo exerce uma influência, gerando uma relação que única com o processo de internacionalização, pois empresas com características distintas apresentam respostas divergentes aos estímulos iguais. Sendo assim, a relação entre as forças influenciam a sentido, a rapidez e conseqüentemente o resultado final do processo de internacionalização.

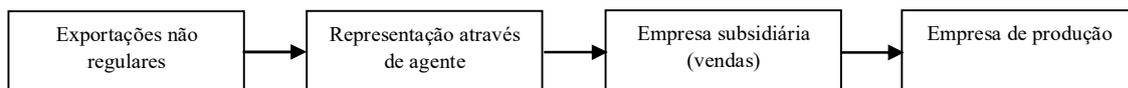
2.4. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.4.1. Modelo incremental de Uppsala

O modelo Uppsala, consiste em um modelo de internacionalização de empresas, inicialmente desenvolvido por Joahson & Vahlne (1977), enfatizando uma atuação incremental, de modo que os investimentos no mercado externo são realizados de maneira progressiva onde inclusive o primeiro mercado a ser desenvolvido é o próprio mercado interno, que serve como base para o desenvolvimento da internacionalização. Os investimentos e compromissos são ampliados de acordo com a ampliação do conhecimento com o determinado mercado, neste sentido os riscos inerentes ao processo de internacionalização são reduzidos. As operações de internacionalização são desenvolvidas de modo incremental onde o nível de conhecimento e o nível de investimentos que a empresa assume perante o mercado externo são proporcionais e fundamentais no desenvolvimento do modelo. (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

De acordo com o modelo Uppsala, é fundamental destacar a importância da distância psicológica na seleção de mercados internacionais. Para Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) a distância psicológica pode ser agrupada em um conjunto de fatores culturais não estáticos, tais como: idioma, sistema político, educação, práticas de negócio, nível de desenvolvimento industrial, entre outros e são fatores preponderantes que a empresa precisa estar adaptada quando realiza sua internacionalização. Neste sentido, (Johanson & Vahlne, 1990; Brewer, 2007; Dow, 2011, *apud* Espingardeiro, 2013) defendem que o início da internacionalização das empresas deve ocorrer nos mercados geograficamente e psicologicamente mais próximos, onde a percepção do risco é reduzida, evoluindo gradativamente para mercados com distância e complexidade maior. Neste sentido, é possível sintetizar em quatro etapas o desenvolvimento do mercado externo, no que os autores convencionam chamar de “cadeia de estabelecimento”, conforme o esquema da figura:

Figura 1: Cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

2.4.2. Modelo de redes

Diante da revisão do modelo de 1977, proposto Johanson & Vahlne (2009), que ajusta a teoria às transformações mundiais frente à conjuntura social, econômica e empresarial, onde é perceptível a importância que as redes possuem no contexto da internacionalização. Neste sentido, a atenção fundamental é deslocada do conhecimento das particularidades do mercado de cada país destino, cedendo lugar à necessidade de conhecer profundamente as particularidades das redes empresariais dos mesmos. (Johanson & Vahlne 2009). Sendo assim, os mercados podem ser concebidos como redes, onde empresas se inter-relacionam, favorecendo o desenvolvimento da confiança e do compromisso. Desta maneira, o conhecimento das particularidades das redes empresariais reduz a distância psicológica entre seus membros.

Neste sentido tais autores, atribuem uma elevada importância no desenvolvimento de redes empresariais que podem inclusive determinar a escolha do modo de entrada ou mesmo

as parcerias que serão desenvolvidas. De acordo com Joahnsom & Vahlne (2009), é possível destacar que a rede possuem caráter decisivo no sucesso, pois estão embasadas nos seguintes fatores:

- conhecimento aprendizagem;
- confiança e compromisso;
- desenvolvimento de oportunidades.

Diante do aspecto da PMEs as redes favorecem que barreiras e dificuldades de escassez de recursos enfrentadas sejam reduzidas ou até mesmo superadas (Lu & Beamish, 2001; Pangarkar, 2008; Torkkeli et al, 2012, *apud* Espingardeiro, 2013). Outro ponto evidenciado por Carvalho et al (2012) consiste na efetividade que as parcerias produzem no sentido de favorecer a superação dos problemas enfrentados pelas PMEs diante de sua escassez de recursos ou conhecimento do mercado internacional.

Nesta perspectiva, as redes nacionais consistem em uma importante via de acesso às redes internacionais Hollensen (2012). Sendo assim, de acordo com Boehe (2013), afirma que a presença em redes nacionais, associações de classe, e eventos setoriais como feiras, congressos ou missões empresariais favorece o desenvolvimento de relacionamento e expande o conhecimento para superar as barreiras ao início das operações de exportação.

2.4.3. Modos de entrada nos mercados internacionais das pequenas empresas

Internacionalizar consiste em uma decisão extremamente relevante e estratégica, pois se apresenta como uma possível via de assegurar o crescimento sustentado das empresas (Lu & Beamish, 2001; Graves & Thomas, 2008), uma vez que as PMEs confrontadas com um cenário de elevada competição internacional, inclusive em seu ambiente interno, neste sentido necessariamente são submetidas a pleitear os mercados internacionais (Korsakiene & Tvaronaviciene, 2012).

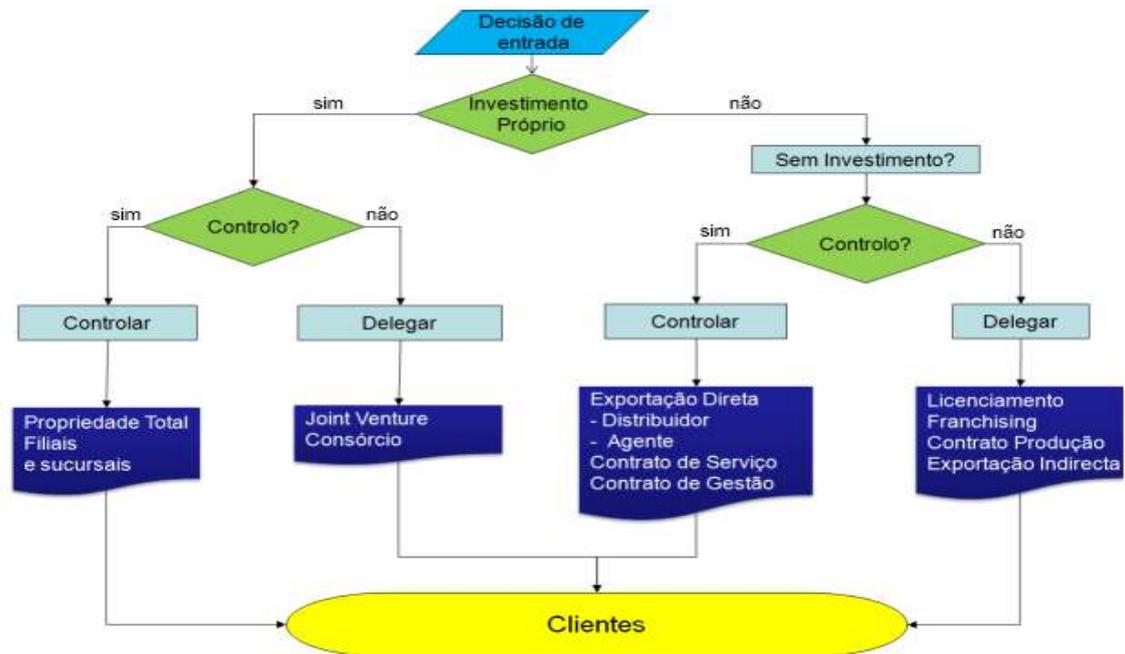
Para Lu & Beamish (2001) necessariamente o movimento de internacionalização de uma PME proporciona um ambiente de desconforto, onde a empresa é confrontada por inúmeros riscos e desafios distintos daqueles enfrentados no mercado doméstico, sobretudo é fundamental destacar que ocorre também a geração de inúmeras oportunidades de

aprendizado, crescimento e geração de valor. Leonidou et al (2007, *apud* Espingardeiro, 2013) discorre sobre a possibilidade de intensificar o uso da capacidade produtiva instalada, expandir a negociação de um determinado produto ou patente, minimizar o risco de saturação e elevar sua independência frente ao mercado interno.

O caráter multidimensional que a internacionalização das operações de uma empresa e o conjunto de fatores que influenciam este processo, denota a relevância estratégica que representa o processo de escolha do modo de entrada nos mercados internacionais, onde cada organização necessita inicialmente compreender o seu estado atual de desenvolvimento estrutural e dos seus recursos, sejam eles humanos, institucionais, tecnológicos e financeiros, e com base nos mesmos definir o modo de entrada que mais se adéqua e menos agride sua estrutura organizacional, é a análise conjuntural que permite determinar a estratégia que melhor se adapta aos objetivos de internacionalização com o meio envolvente e a estrutura que a empresa possui, uma vez que não é possível definir uma fórmula exclusiva de como deve ocorrer.

Neste sentido, é notável a existência de uma variedade de modos de entrada defendidos por inúmeros autores, cuja escolha e nível de benefício estão intimamente relacionados pelas características, estrutura e objetivos que a empresa busca atingir. Desta forma, com o objetivo de explicitar os diversos modos de entrada segue a figura, com uma síntese global da decisão de entrada nos mercados. (Bota, 2013)

Figura 2: Decisão de entrada no mercado



Fonte: VAZ, João; PINTO, Ivo. (Bota, 2013)

A decisão do modo de entrada nos mercados, em consonância com Root (1998) necessita considerar três fatores primordiais: o tempo, o controle que a empresa almeja possuir e o nível de risco que está disposta a admitir, sendo que tais objetivos podem ser alterados gradativamente ajustando o modo de entrada, e garantindo um maior grau de controle nos negócios internacionais.

Neste ponto, dedicando atenção especial aos modos de internacionalização das empresas de pequena dimensão, de modo geral, é possível observar na literatura, que existe uma forte tendência de realizar ações baseadas na exportação. De acordo com Bradley, 2005, a exportação consiste em um dos modos mais ágeis, sendo entendido esse processo como um dos primeiros passos evolutivos na internacionalização, pois possibilita a sua utilização em conjugação com outros modos de entrada constituição gradual de uma rede de contatos externos e conhecimento de mercado, além de figurar como uma eficaz estratégia de entrada em mercados onde exista um conjunto expressivo de riscos e incertezas.

De modo geral, com consonância com Lasserre (2003) e Bernardino et al (2008) o modo de exportação tem como uma de suas principais vantagens a reduzida exigência de recursos financeiros e de gestão, assim favorece a minimização dos efeitos da limitação dos recursos organizacionais, uma vez que exige uma pequena exposição ao risco de um novo

mercado, propiciando a geração de faturamento, além de significar uma importante ferramenta de exploração de novas oportunidades. Em contrapartida a baixo nível de conhecimento e regularidade de contato da empresa com o mercado para o qual exporta além de possíveis conflitos de interesse entre a empresa e os seus intermediários no mercado se destacam como as principais desvantagens.

Sendo assim, em consonância com Hollensen (2007) é possível realizar uma classificação dos elementos balizadores da seleção do modo de entrada em mercados externos, como segue:

- a) Fatores internos – o tamanho da empresa, os recursos disponíveis, seu conhecimento e experiência internacional, o gênero do produto a ser comercializado;
- b) Fatores externos - a distância sócio-cultural entre o país de origem e destino, o tamanho e particularidades do mercado destino, a estabilidade econômico-financeira, o nível concorrencial, o grau de acesso ao mercado de destino e suas barreiras, e necessidade de envolver intermediários;
- c) Fatores relacionados com perfil da gestão – o nível de risco aceito nos negócios, forma de gerenciamento adotada e flexibilidade;
- d) Fatores relativos com a natureza das operações – a transferência de conhecimento implícito de como fazer uma determinada operação “know-how”, conhecimentos que não são encontrados de maneira organizada e codificada, sendo difícil transmissão.

Diante dessa perspectiva, de acordo com Cavusgil et al (2004) as pequenas e médias empresas geralmente possuem recursos financeiros ou humanos restritos sendo necessário um correto planejamento do uso de tais recursos, além de limitar a entrada simultânea em vários mercados, de modo normal, tais empresas se inserem em um ou dois mercados por vez, padrão identificado por Simon (1996 *apud* Cavusgil et al, 2004). Neste sentido, em as barreiras e vulnerabilidades enfrentadas pela PME consistem em um impedimento ao seu crescimento, Hessels & Parker (2013) distinguem tais fatores em internos e externos às empresas.

Observando do ponto de vista interno da empresa, é possível descrever os fatores ligados a escassez de recursos e informações são identificadas como limitações fundamentalmente ligadas ao início do processo de internacionalização das PMEs (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Wright et al, 2007; Graves & Thomas, 2008; Korsakiene & Tvaronaviciene, 2012). Ainda na perspectiva interna, Qian (2002) e Pangarkar (2008) atribuem a escassez de capital humano com competência em operações de internacionalização, a carência de conhecimento e informações sobre potenciais mercados externos, seus consumidores, aspectos concorrenciais, técnicas comerciais e vias de distribuição.

Por fim, (Hollensen, 2012) elenca a reduzida capacidade financeira, a dificuldade para absorver elevação dos custos no estabelecimento das primeiras operações de internacionalização, os riscos cambiais, a dificuldade em obter financiamento para a exportação ou mesmo o tempo necessário para receber os pagamentos e sua eventual consequência no fluxo de caixa da empresa.

Nesta linha, é fundamental destacar a necessidade de que pequenas empresas potencializem o conjunto de recursos que possuem, devido à sua natureza de limitação e escassez de recursos, já destacada anteriormente. Assim sendo, a identificação de parceiros e o estabelecimento de alianças estratégicas podem consistir em um facilitador para a abertura de novos mercados e o estabelecimento de negócios para iniciar o processo de internacionalização, tais acordos são elencados por Simões (1997 *apud* Oliveira, 2010) como pactos formais ou informais, de natureza estratégica, que dentro de um determinado período de tempo, definem a junção de esforços e de competências entre os parceiros, podendo ser recíprocos ou não.

Podemos destacar como exemplo os acordos de comercialização em conjunto que despontam como possíveis facilitadores da entrada em novos mercados, favorecendo a partilha de recursos e a redução de riscos. Ainda podemos citar os acordos de produção, armazenagem, distribuição em conjunto. Por fim, ainda a participação cruzada de capital e o desenvolvimento em conjunto de novos produtos, que tem um nível de complexidade mais elevada e carecem de uma maior integração e conhecimento entre os gestores. Para Coviello & Munro (1997), o êxito da internacionalização desloca-se da importância das decisões estratégicas para a capacidade de desenvolvimento de uma rede vasta e ampla de contatos por parte da empresa.

O estudo de Boehe (2013) propõe que o acesso redes locais, a atuação em associações setoriais, seus encontros, feiras e missões, consistem em uma importante via para favorecer a o processo de exportação, facilitando o acesso às empresas e redes internacionais, favorece o desenvolvimento de relacionamento e, sobretudo auxilia na superação das barreiras à exportação.

Carvalho et al (2012) salienta a relevância que as parcerias possuem no sentido de abrandar os impedimentos e barreiras sentidas pelas PMEs e pouca experiência internacional. Em síntese, é fundamental extrapolar as limitações características de pequenas empresas, e centrar os esforços inicialmente na identificação de parceiros com características que podem ser complementares, e após isso buscar a aproximação e o estabelecimento de um sentido de colaboração estratégico, para explorar as oportunidades onde uma empresa complementa a outra, favorecendo o ganho acelerado de conhecimento e acesso ao mercado. Sobretudo, a definição do modelo e o estabelecimento de bases para tal cooperação representam um enorme desafio para as pequenas empresas.

2.5. SELEÇÃO DOS MERCADOS DAS PEQUENAS EMPRESAS

A seleção de mercados devido à sua complexidade (Cavusgil et al, 2004) é abordada de modo distinto pelas PME e grandes multinacionais (Hollensen, 2012). Sobretudo, é fundamental destacar que, como argumentam Brouthers & Nakos (2005), um maior desempenho exportador das PMEs está intimamente ligado ao nível de sistematização da seleção internacional de mercados. Segundo He & Wei (2011), a ordenação deste processo resulta em uma via de capacitação da própria empresa, agregando conhecimentos fundamentais sobre o mercado de modo geral, o cenário de negócios, os clientes, o nível concorrencial.

Notadamente, as empresas com menor dimensão, centram suas ações baseadas na reação a uma oportunidade havendo uma carência na definição de um planejamento estratégico que oriente suas ações de maneira efetiva. Neste sentido a seleção dos mercados para internacionalização, acaba sendo realizada de maneira oportunista, ou seja, de acordo com Bradley (2005) na reação à uma determinada circunstância, servindo de direcionador deste processo, exemplificando uma viagem turística, uma consulta sobre um produto, uma

encomenda, a iniciativa de um promotor associativo, ou mesmo pode ser resultante da proximidade geográfica, física e cultural de um determinado mercado.

Para Brito et al (1999), os elementos a serem considerados como influenciadores na seleção do modo de entrada pelas empresas, podem ser divididos em: internos e externos. Sendo que os fatores externos são caracterizados pelos fatores relativos ao ambiente do país, como sua dimensão e condição atualizada de mercado; ambiente político-econômico, barreiras ao comércio e regulamentações governamentais; normatizações e exigências nas características dos produtos. E os fatores internos se caracterizam pelos objetivos de gestão da empresa e métodos de seleção de mercados (Douglas et al, 1995).

Nesta perspectiva Cavusgil et al (2002) sintetiza as três principais influências intervenientes no processo de escolha do mercado, como segue:

- Oportunidades - Podem ocorrer de maneira passiva, onde indivíduos ou empresas interessadas provenientes de outros mercados buscam informações sobre a empresa ou seus produtos e de maneira ativa, com a exploração de falhas nos novos mercados canalizando o excedente de produção para o mercado externo ou ainda tirar proveito de uma variação cambial que gera uma condição extremamente vantajosa de mercado.
- Instinto ou necessidade – Diante da falta de meios para desenvolver pesquisas mais apuradas de análise de mercado, cedem lugar para a determinação e vontade do gestor; intento estratégico.
- Metas estabelecidas – Baseada na execução do planejamento estratégico, ou seja, ação orientada por estudos de busca de novos mercados anteriormente realizados, tendo como ferramentas a investigação, testes de mercado, rankings e previsões de vendas.

Sintetizando o processo de escolha dos mercados é destacável o caráter multidisciplinar, onde a interação entre os fatores envolventes tornam complexa a definição de uma ordem sistemática, lógica e gradual. No entanto, é possível destacar principalmente dois aspectos: relacionados com a empresa, ou seja, dimensão, recursos, competências, objetivos estratégicos e a rede de parcerias; e os relacionados com o ambiente em que esta inserida, a estrutura e o nível de internacionalização do segmento empresarial, a previsão de

demanda do mercado, o nível concorrencial, a proximidade físico-cultural e afinidades com o mercado de origem. Hollensen (2007).

2.6. PADRONIZAÇÃO VERSUS ADAPTAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A decisão de padronizar ou adaptar as ações de marketing em mercados internacionais, consiste em uma importante dilema relativo á empresas que planejam ou inciam suas operações em países estrangeiros. De modo geral, praticamente todas as ações da empresa na entrada em um novo mercado, são impactadas pela decisão de adaptar ou padronizar, sendo elas: métodos de entrada, produção, novos contratos, pesquisa e desenvolvimento, finanças, estrutura organizacional da empresa, além de todos os elementos do composto de marketing (Hize & Choi, 2004).

Sobretudo, é fundamental destacar que tais decisões, devem ser balisadas para a criação de vantagens competitivas, que tenham a possibilidade de serem facilmente mensuráveis, sendo: vendas, market-share, lucro e etc (Waheeduzzaman & Dube, 2004). De modo simplificado, a redução de custos por meio da economia de escala e em contraposição o aumento do valor oferecido por meio da adaptação às necessidades do cliente.(Ryans et al, 2003).

A decisão básica neste ponto reside em optar pelos os benefícios economicos da padronização, ou pelo ganho em desempenho proporcionado pela adequação às necessidades do mercado (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009).

Primeiramente, de acordo com Vrontis, Thrassou & Lamprianou (2009) as empresas diante de seu processo de internacionalização tomam decisões que não são únicas e definitivas, podendo sofrer ajustamentos avanços e retrocessos. Sendo assim, é necessário observar que de acordo com os fatores e forças existente em cada conjuntura da internacionalização é possível adotar uma postura mais favorável à padronização ou a adaptação, moldando cada elemento para obter o melhor resultado (Waheeduzzaman & Dube, 2004).

3. METODOLOGIA

No âmbito da conclusão do mestrado em Gestão de Empresas pelo IBS, será elaborado um trabalho baseado em uma metodologia de investigação qualitativa, com o emprego do método de investigação estudo de caso, pois em consonância com (Benbasat et al, 1987) a utilização do método de estudo de caso é adequado para investigar um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural. Neste sentido a seleção da empresa Fibra do Brasil, é originada pela proximidade em relação à equipe gestora da empresa e do interesse demonstrado pela realização do presente trabalho.

O projeto será concebido de acordo com o seguinte ordenamento, inicialmente será realizada a pesquisa essencialmente bibliográfica com a finalidade de garantir o embasamento teórico que regerá o presente trabalho. No segundo momento, serão analisados a missão, visão, valores e objetivos da empresa Fibra do Brasil, que serão as bases para a realização de um diagnóstico situacional, possibilitando a compreensão do cenário de negócios interno e externo ao qual a empresa encontra-se inserida, por fim será realizada a coleta de informações por meio de entrevistas junto aos gestores e concorrentes, observação direta e consulta de documentos confidenciais da empresa.

Tomando por base o estudo do conjunto de conhecimento coletado e os resultados obtidos, serão apresentados na conclusão, um conjunto de orientações, direcionamentos e perspectivas sobre o projeto de internacionalização da empresa Fibra do Brasil.

4. ESTUDO DE CASO

A empresa Fibra Indústria Comércio e Importação Ltda, tem sua fundação datada de 1989, na cidade de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso, situado no Centro Oeste do Brasil, uma região próxima a uma zona que concentrava grande parte da exploração da madeira nativa brasileira deste período, tendo como foco de atuação a venda de produtos e suprimentos especializados para o setor florestal madeireiro no estado de Mato Grosso. Com o desenvolvimento do reflorestamento em diversas regiões do país, a indústria de base florestal sofreu uma desconcentração e dispersão por todo o território brasileiro. Neste sentido iniciou-se um processo de ampliação do território atendido, atualmente sua atuação compreende um território composto por dezoito estados brasileiros, ou seja, os principais pólos de industrialização da madeira são atendidos pela empresa. Apresenta uma linha completa de produtos relacionados com o processamento da madeira e em especial o seu corte. O principal produto denomina-se lâmina de serra fita para corte de madeira, produzido a partir da tira de aço carbono tratado e temperado, material adquirido no mercado nacional e internacional, por meio de parcerias com as principais indústrias relaminadoras de aço carbono temperado existentes no Brasil, Ásia e Europa.

4.1. CARACTERIZAÇÃO E PERSPECTIVA HISTÓRICA

É importante destacar que o segmento florestal brasileiro passa por um processo intenso de transformação ocasionada pela ampliação das zonas de reflorestamento e desconcentração da produção florestal, além de problemas relativos à legislação florestal, crise na demanda do produto, dificuldades na exportação do produto. Tais dificuldades propiciaram uma paralisação de uma fatia considerável de indústrias nesse mercado, fato este que favorece um cenário de acirramento da concorrência e conseqüentemente o achatamento das margens de contribuição.

Identificação:

Denominação: Fibra Indústria Comércio e Importação Ltda

Fantasia: Fibra do Brasil

Ano de fundação: 1989

Forma jurídica: Sociedade por cotas

Funcionários: 23

Área total: 1800 m²

4.2. O MODELO DE NEGÓCIOS DA FIBRA DO BRASIL

Avaliando o cenário a empresa buscou se posicionar em uma região centralizada que pudesse acessar os mercados do norte, centro oeste, sul e sudeste do país, neste sentido a localização esta na cidade de Cuiabá, a capital do Estado de Mato Grosso que reuniu os requisitos necessários para que essa situação fosse conseguida. O principal problema consiste na distância para seu mercado consumidor, sendo que o primeiro pólo consumidor esta distante à 500 km havendo deslocamentos até o estado de Roraima, distante quase 3000 km.

Acompanhado a este movimento de centralização logística e afastamento de áreas consumidoras, a empresa passa a adotar uma postura de atuação em que seus contatos passam a ser realizados exclusivamente via telefone.

Neste sentido, a empresa sente a necessidade de estabelecer novas modalidades de venda, ou seja, a venda que era realizada diretamente da empresa para a indústria madeireira, passa a contar com a figura de uma terceira pessoa, sendo este uma empresa ou um prestador de serviços que realiza a preparação das serras e adequação da mesma a necessidade da indústria para que a lâmina de serra fita possa ser utilizada no processo de serragem da madeira. Tal serviço consiste no processo de laminação e afiação da serra condicionando e ajustando a mesma ao formato do equipamento que vai serrar a madeira.

Diante disso, é possível encontrar uma grande gama de prestadores de serviços e com diversos níveis de profissionalização, que vão desde uma empresa constituída até casos onde a afiação é feita de maneira artesanal ou mesmo dentro da própria indústria madeireira.

Neste contexto, a empresa busca estar presente em todas as áreas consumidoras de produtos para corte de madeira no Brasil, sendo através da venda direta às indústrias madeireiras ou por meio de revendas, sendo que já existe desenvolvido atualmente uma rede com cento e quarenta revendedores que compram e revendem os produtos da empresa analisada.

4.2.1. Principais tipos de cliente:

Indústrias madeireiras: consomem produtos e suprimentos para a transformação da sua matéria-prima, madeira in natura, de maneira principal a lâmina de serra fita para corte de madeira. Sendo tal produto comercializado em forma de arcos de serras emendados e dentados de acordo com o modelo solicitado pelo cliente. Neste caso é comum neste mercado a necessidade de que a lâmina de serra passe por um processo de preparação onde é empregado à laminação e a afiação para poder ser utilizada na indústria madeireira.

Empresas comerciais prestadoras de serviços: Empresas que adquirem de maneira principal a lâmina de serra para corte de madeira e revendem os produtos para as indústrias madeireiras, agregando serviços específicos, como por exemplo, a afiação e laminação das serras. Tais empresas demandam as lâminas de serra dentadas e emendadas e também em rolos apenas dentados, a estes produtos agregam à prestação de serviços e revendem às indústrias.

Indústrias fabricantes de serra: Empresas que adquirem a matéria-prima, ou seja, as bobinas de aço carbono tratado liso. Neste caso, o produto não sofre nenhum processo de industrialização, sendo apenas comercializado, à estes produtos os clientes agregam a industrialização fazendo a denteção do material, a emenda e a laminação do produto.

Sendo assim, conciliar as inúmeras demandas e características distintas dentro de um mesmo mercado, exige um elevado cuidado para que as políticas de atuação em um determinado segmento não agridam clientes que já negociam com a empresa. Outro ponto importante a ser destacado consiste na elevada oferta de vendas com crédito, sendo que o mesmo em sua grande maioria é ofertado pela própria empresa Fibra do Brasil, sendo este um mercado extremamente demandante de crédito para financiar a aquisição de produtos para o corte e processamento da madeira, neste sentido é perceptível que o fluxo financeiro necessário para a operação do negócio é alto, pois deve financiar a aquisição de matéria prima, que geralmente é à vista ou com prazo reduzido, o estoque de materiais e até parte do prazo ofertado pelas revendas que adquirem o produto.

4.3. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

Tomando como base as informações coletadas, o planejamento estratégico atual da empresa Fibra do Brasil inclui os seguintes elementos:

4.3.1. MISSÃO:

Oferecer soluções de produtos para a comercialização, industrialização e consumo na linha de Corte de Madeira, Equipamentos de Segurança e Materiais de Embalagem com abrangência nacional.

4.3.2. PUBLICO ALVO:

Setor Madeireiro, sendo consumidores, revendedores, prestadores de serviços e indústrias de ferramentas. Empresas com demanda de Material de Embalagem e Segurança.

4.3.3. VISÃO DE FUTURO:

Ser considerada pelos clientes como a melhor opção de compra; uma empresa que cumpre o que promete baseada em processos que a torna confiável e eficaz.

4.3.4. VALORES:

- Cliente – ofertar soluções eficazes, com a qualidade desejada com preços eficientes.
- Lucro – ser uma empresa lucrativa.
- Eficácia – cumprimento das determinações dos clientes.
- Eficiência – em processos que geram resultados visíveis de organização, redução de custo e melhoria de atuação.
- Meritocracia – Premiar a entrega dos bons resultados da equipe.

- Relacionamento – Cultivar o bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Prezando pela honestidade, objetividade, simpatia e profissionalismo nas comunicações.

4.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

A empresa tem sua constituição uma essência em suma familiar onde a gestão e as decisões estratégicas geralmente estão situadas muito próximas da execução, ou seja, os gestores possuem funções de execução. Sobretudo, a Fibra do Brasil adotou um processo de transformação iniciada em 2013, visando à profissionalização da gestão com o desenvolvimento e utilização de processos bem delineados que visem direcionar a equipe. Logicamente que é perceptível uma reação de contestação por parte de uma parcela da equipe e até mesmo de clientes resistentes ao novo quadro de processos que organizam, porém engessam a execução das tarefas dentro da empresa.

De modo geral, atualmente em grande medida existem processos bem definidos dentro da empresa, além de um desenvolvimento de uma departamentalização e descentralização da gestão para uma quantidade maior de pessoas da equipe.

4.5. A MARCA

Inicialmente a empresa utilizou marcas das indústrias de aço existentes no mercado, adotando um padrão de disponibilizar aquilo que o mercado já consumia. No entanto ao longo dos anos houve a oportunidade de parceria com uma indústria nacional no sentido de desenvolver uma marca própria, fato que proporcionou conhecimento necessário para o desenvolvimento de uma estratégia centrada em uma marca própria e exclusividade de comercialização, no entanto tal parceria não foi levada adiante por diferenças e dificuldades de qualidade encontradas junto ao produto.

Neste sentido para buscar uma nova via de fornecimento de matéria-prima, a empresa inicia as importações, criando uma nova marca, titulada KORTZ, nomenclatura própria criada em 2007 para definir o seu produto lâminas de serra para corte de madeira. Para este produto, a empresa direciona todo o seu esforço de atuação e consolida por inúmeros anos a marca.

Um fato importante consiste no intuito da empresa em desenvolver uma rede de revendas, fato que motivou o fomento de sua marca junto aos consumidores, privilegiando a venda do produto via revendas. Logicamente que o nome da empresa é relegado em segundo plano, para que a ênfase esteja na marca do produto e favoreça a atuação da rede revendas.

Para o desenvolvimento de sua marca a empresa mantém permanentemente a coleta de informações de uso e necessidades junto a clientes e consumidores, tendo ao longo de inúmeros anos desenvolvido e ajustado a composição química, a qualidade e as tolerâncias de variações para adequar o produto às necessidades dos clientes.

Atualmente a marca KORTZ é respeitada pelos clientes e entendida como sinônimo de qualidade e confiança junto aos consumidores e revendas, sendo considerada a principal concorrente à marca líder de mercado.

4.6. COMUNICAÇÃO

A comunicação do segmento que a empresa atua é algo extremamente complexo, pois de acordo com a desconcentração e pulverização do mercado, praticamente não se encontram veículos de comunicação que consigam chegar à grande parte dos clientes. Sendo assim a postura adotada é a de ação de marketing via telefone no sentido de desenvolver e estreitar o canal de comunicação com o cliente e favorecer a iniciação do uso do produto. Aliado a isso existe um apoio feito por um departamento do marketing da empresa, que elabora banners, campanhas promocionais, campanhas de comunicação e promocionais via email, site institucional etc.

De toda forma, a empresa não tem uma cultura de participação como expositora nas feiras e eventos setoriais, posicionando-se apenas como visitante de forma inconstante e esporádica.

4.7. ANÁLISE EXTERNA

A compreensão do ambiente da empresa Fibra do Brasil e suas motivações para promover a internacionalização perpassa pela grande transformação que o setor de atividade da empresa vem sofrendo nestes últimos anos, fato este que conduz a uma redução na percepção de oportunidades de crescimento no mercado doméstico, neste sentido de acordo com CHETTY (1999), o ambiente externo tem papel relevante nos impactos que impõe sobre

a empresa, exigindo que a mesma assuma um papel de adaptação para garantir sua sobrevivência e prosperidade.

4.7.1. O setor de atividade da Fibra do Brasil

O cenário geral da indústria de base florestal brasileira vem passando por um conjunto de transformações elevado. Inicialmente podemos citar um enrijecimento na legislação, na fiscalização e no controle da exploração de madeira, seja na madeira nativa ou mesmo na madeira reflorestada. Neste sentido, é possível observar que no período anterior ano de 2005, o segmento brasileiro apresentava fortemente características de informalidade desrespeito a normas de segurança de trabalho e exploração ilegal de madeira. No entanto, no ano de 2005 inicia-se um movimento de ampliação do controle e fiscalização da exploração da madeira, sendo assim uma grande fatia da indústria habituada com o ambiente sem regras, não conseguiu assimilar esse conjunto de transformações, e ocasionando o fechamento de praticamente metade das indústrias madeireiras que tinham como sua base a exploração da madeira nativa.

Atualmente, o segmento remanescente se adaptou à nova ordem do mercado e se adequou ao novo padrão de exploração por projeto de manejo ambiental obedecendo as regras de preservação ambiental e exploração sustentável com segurança do trabalhador e respeito social. No entanto, o aumento de custo desencadeado pelo enquadramento às novas exigências ocasionou um agravamento da situação financeira da indústria.

Novas tecnologias de construção vêm reduzindo o uso da madeira, onde a substituição de uso da madeira é muito evidente, podemos observar que neste ponto temos uma ampliação do uso de MDF (médium desnity fiberboard), MDP (médium density particleboard) e HDF (high desntiy fiberboard) para a fabricação de móveis, podemos considerar na avaliação do cenário da indústria de móveis o papel da madeira é relegado a um segundo plano, sendo utilizada principalmente em projetos, onde a temática tem correspondência à aspectos “rústicos” e até mesmo em projetos com design ultrapassado “fora da moda”. Somado a isso vemos a substituição na construção das casas do uso da madeira em forros (PVC e gesso) madeiramento de telhado (aço e alumínio) esquadrias (PVC, vidro, aço e alumínio). Em sentido amplo, o uso total da madeiras em construções e móveis encontra-se

em tendência de redução, seja em usos básicos aos mais estruturados este produto vem sendo substituído de forma acelerada.

Outro ponto a ser destacado é a exportação da madeira é realizada por uma restrita fatia do mercado, sendo que é possível perceber que apenas uma pequena parcela das indústrias nacionais possui tecnologia e conhecimento para produzir um produto que atenda às exigências necessárias para concorrer fora do Brasil, fato somado ao câmbio desfavorável por um longo período, fez com que esta cadeia de exportação fosse reduzida e em grande parte desmantelada.

Sendo assim, a junção de todos esses aspectos é possível observar a formação de um complexo ambiente em que a demanda por madeira é restringida de maneira significativa, tem se no Brasil, principalmente nas grandes cidades uma cultura disseminada de que quando se utiliza a madeira estamos acabando com a floresta, fato este que reflete aos padrões do passado desse mercado, porém nos dias atuais, com todas as exigências e fiscalização do setor isso não traduz a realidade.

4.8. ANÁLISE INTERNA – PONTOS FORTES E FRACOS

4.8.1. Pontos fortes:

- Conhecimento sobre o mercado de lâminas de serra fita para corte de madeira;
- Acesso a diversos canais de matéria prima, nacional e importada, contando com volumes consideráveis de negociação, fato que favorece a negociação e conquista de preços competitivos;
- Desenvolvimento e prospecção permanente de fornecedores e produtos;
- Apresentação de linha completa para os consumidores do segmento;
- Empresa enxuta, pois consegue fazer seu negócio demandando uma pequena estrutura de funcionários;
- Estoque de matéria prima disponível para garantir a estabilidade de produto e preços.

- Marca do produto com 10 anos de desenvolvimento neste mercado, sendo a segunda marca brasileira mais antiga em atividade;
- Qualidade do produto ajustada às necessidades e anseios das indústrias madeireiras.

4.8.2. Pontos fracos:

- Necessidade de ampliar o quadro gerencial;
- Certificações de gestão e produção;
- Logística de entrada da matéria prima, o produto precisa ser deslocado dos portos da região sul e sudeste para ser industrializado em uma região central do Brasil;
- Logística de saída de lâmina de serra fita, seja na exportação por via terrestre ou marítima é necessário um deslocamento para a região Sul e Sudeste do país.
- Reforçar a percepção da qualidade no produto
- Falta de estrutura e experiência para exposições e feiras do segmento;

4.8.3. Vantagens competitivas

As vantagens competitivas consistem nos elementos básicos que fundamentam a estratégia de inserção do produto, é por meio do reforço das mesmas que a empresa reúne condições para avançar no desenvolvimento de sua estratégia de expansão para o mercado internacional, neste sentido é possível enumerar as principais vantagens que compõem o escopo da empresa, como segue:

- Qualidade e uniformidade das lâminas de serra fita produzidas;
- Conhecimento no desenvolvimento de políticas de parcerias com uma ampla rede de revendas prestadoras de serviços;

- Produto com a qualidade ajustada às necessidades do mercado e com preço competitivo;
- Volume de negociação de matéria prima que permite acesso a preços competitivos e maior poder de negociação com a indústria;
- Capacidade de prospecção de matéria prima com a qualidade necessária ao produto no mercado internacional.
- Capacidade financeira para suportar o estoque necessário para o desenvolvimento do produto;
- Capacidade de prospecção e desenvolvimento do produto para ajustar as transformações das necessidades das indústrias madeireiras.

De maneira geral, é possível destacar que o conjunto de vantagens, sendo o primeiro baseado no conhecimento do mercado brasileiro de lâminas de serra para corte de madeira e a maneira pela qual as parcerias devem ser desenvolvidas para que seja possível o estabelecimento de relações comerciais. O segundo está na capacidade de ajustamento do produto às necessidades dos clientes e a aposta no diálogo como via de receber as informações transformando em realidade na qualidade dos produtos. Por fim o viés da matéria prima, na aposta de elevação dos estoques transformando isso em um benefício demonstrado para os clientes em estabilidade de qualidade e preço.

4.9. O MERCADO ARGENTINO

4.9.1. A escolha do mercado e o modo de entrada

Do ponto de vista do modelo de internacionalização de empresas, o modelo Uppsala, desenvolvido por Joahson & Vahlne (1977) se enquadra como uma via de desenvolvimento adequado à estrutura e o nível de comprometimento de recursos que a empresa pretende dispensar, pois a lógica de atuação incremental e progressiva dos investimentos no mercado externo atende aos anseios de reduzir o nível de risco para a entrada em um determinado mercado. De acordo com a ampliação do conhecimento a empresa eleva o nível de investimentos e compromissos (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Nesta perspectiva, de acordo com (Johanson & Vahlne, 1990; Brewer, 2007; Dow, 2011, *apud*

Espingardeiro, 2013) o início da internacionalização das empresas deve ocorrer nos mercados geograficamente e psicologicamente mais próximos, assim dentre os mercados mais próximos, a Argentina desponta como uma alternativa que se enquadra neste quesito e representa o segundo maior país em dimensão territorial e com proximidade logística e sócio-cultural com o Brasil.

Neste sentido, de acordo com o modelo de internacionalização baseado na atuação incremental, se opta pelo modo de internacionalização baseado na exportação, pois de acordo com Bradley, 2005, a exportação consiste em um dos modos mais ágeis, além de possuir uma reduzida exigência de recursos financeiros e de gestão Lasserre (2003) e Bernardino et al (2008), assim favorece a redução dos efeitos da limitação dos recursos organizacionais, uma vez que exige uma pequena exposição ao risco de um novo mercado, propiciando a geração de faturamento, além de significar uma importante ferramenta de exploração de novas oportunidades.

Tendo em vista uma via de desenvolvimento comercial mais ágil e com foco específico na geração negócios de exportação, a empresa Fibra do Brasil propõe a abertura de um escritório comercial na Argentina, objetivando o desenvolvimento de negócios, promoção da marca de lâminas de serra KORTZ, aprofundar o conhecimento sobre o país e o mercado de lâminas de serra para corte de madeira.

4.9.2. Caracterização do mercado argentino de lâminas de serra

Primeiramente a empresa procede uma análise da quantidade de produtos de serras para corte de madeira demandados pelo mercado argentino, encontrando através de questionários uma demanda total que varia entre 350 e 500 toneladas anuais de matéria-prima para a fabricação de serras para corte de madeira. Atualmente a Argentina não possui nenhuma indústria relaminadora com capacidade de produzir a matéria-prima necessária para a fabricação de serras, fato este que favorece as empresas atuantes no setor a terem conhecimento de longo prazo aos principais exportadores mundiais dessa matéria-prima, neste sentido é possível destacar que atualmente existem 3 empresas que realizam o papel de importadores e distribuidores para o mercado, situados basicamente na provincia de Buenos Aires e que realizam a industrialização da matéria-prima e o envio aos revendedores ou

mesmo consumidores situados por todo o país, podendo destacar em nível de importância: Sierras Precor, Industrias Bahía, Sagetec.

Outra característica importante consiste na demanda considerável por produtos diferenciados ao mercado brasileiro, havendo neste ponto uma grande necessidade de adaptação do produto, podendo ser destacado o consumo de serras utilizadas para carpintaria e movelaria, ambas com menor largura e espessura, além disso, a demanda por produtos com uma grande variação de modelos de dentes, torna mais complexa a operação, pois exige um investimento maior em ferramentas para a fabricação de dentes diferenciados, além de necessitar de um grande número de bitolas com diferentes espessuras e larguras de tiras de aço para que seja possível a fabricação de tais produtos.

Avaliando a condição atual é fundamental destacar que já existe uma ordem constituída pelos principais distribuidores estabelecidos, onde os mesmos já possuem acesso a indústrias brasileiras, européias e asiáticas para comprar a matéria-prima, neste sentido, a entrada neste mercado por meio dos atuais distribuidores se mostra fechada e com pouca ou nenhuma margem de negociação para empresas intermediárias como é o caso da Fibra do Brasil.

4.10. PLANO DE MARKETING

4.10.1. Produto

O produto a ser desenvolvido é a serra fita para corte de madeira, onde a mesma deve ser industrializada de acordo com a exigência da empresa importadora, que revenderá o produto dentro do mercado argentino, neste ponto é necessário destacar a existência de um grande número de bitolas de serras, com larguras, espessuras e formato de dentes diferentes. Neste ponto é destacável a grande necessidade do emprego da adaptação do produto às exigências do mercado, sendo esta uma barreira para a entrada neste mercado, tais fatos propiciam a elevação do estoque e dificultam a operação devido aos diferentes formatos, como segue:

Quadro 1: Relação de largura x espessura da serra fita

Largura (mm)	Espessura (mm)
12	0,4 / 0,5 / 0,6
15	0,4 / 0,5 / 0,6
20	0,4 / 0,5 / 0,6 / 0,7
25	0,5 / 0,6 / 0,7
30	0,5 / 0,6 / 0,7
35	0,6 / 0,7 / 0,8
40	0,7 / 0,8 / 0,9 / 1,0
45	0,7 / 0,8 / 0,9 / 1,0 / 1,1
50	0,7 / 0,8 / 0,9 / 1,0 / 1,1
60	0,9 / 1,0 / 1,1
70	0,9 / 1,0 / 1,1
80	0,9 / 1,0 / 1,1
90	1,0 / 1,1
100	0,9 / 1,0 / 1,1
120	1,1 / 1,2
130	1,1 / 1,2
150	1,1 / 1,2
160	1,25 / 1,3
180	1,3 / 1,47
206	1,47
232	1,47

Figura 3: Formatos de dentes para as serras



O produto deverá ser exportado em formato de rolos com comprimento que variam entre 50 à 350 metros cada e em suas diversas bitolas existentes de acordo com a denteção exigida, em média o peso de cada rolo gira em torno de 20 à 400 quilos. O produto recebe a gravação da marca em sistema eletroquímico, e posteriormente é exposto à uma pulverização de óleo para proteção da oxidação.

Em relação à embalagem, inicialmente os rolos devem ser arqueados e travados com fitas e selos de aço, com linhas dispostas na horizontal e verticalmente, as extremidades recebem cantoneiras plásticas que favorecem o processo de arqueação e impedem o rompimento da fita. Para elevar a segurança no manuseio do transporte e proteger os dentes das lâminas de serra é disposta uma camada de papelão revestindo as áreas cortantes, posteriormente toda a área dos rolos são envolvidas em uma cobertura dupla de papel crepado, por fim o rolo é envolvido por um filme plástico com a finalidade de proteger de umidade ou exposição à chuvas no transporte. Por fim, são colocados suportes de metal e arqueados com fita de aço para o manuseio e transporte via empilhadeiras.

4.10.2. Comunicação e divulgação

A presença em feiras e eventos, com a exposição nas principais feiras do segmento na Argentina, podendo ser listadas como segue:

- FITECMA – Feria Internacional de Madera & Tecnología – Buenos Aires – Argentina
- FEDEMA – Feria Internacional del Mueble y la Madera – Formosa - Argentina
- FERIA FORESTAL ARGENTINA – Posadas – Argentina
- EXPOMADERA – Exposición de la Madera y Del Mueble – Concórdia – Argentina

Diante dessa necessidade é necessário o desenvolvimento de matérias que favoreçam a exposição com uma identidade padrão, com móveis e materiais de apoio preparados para possibilitar a montagem do local de exposição, o transporte e a criação de uma identidade visual de stand que tenha a possibilidade de fixar no público uma imagem da empresa Fibra do Brasil e da marca KORTZ.

Para potencializar o impacto da exposição nas feiras setoriais, o escritório comercial deverá realizar a elaboração de um cadastramento dos clientes que visitarem o stand, fazer ligações e até mesmo realizar a visita da empresa. Este movimento pode ser considerado como extremamente relevante, pois propicia o conhecimento mais profundo dos clientes e de seus atuais fornecedores.

Nesse sentido, a visitação de empresas locais consiste em uma importante via de captação de novos clientes, além de identificar suas atuais redes de fornecimento e parceiros, e mapear sua rede de contatos e referências para explorar mais profundamente o mercado, a localização de novos possíveis clientes, o desenvolvimento de relacionamento e compreensão da realidade local, necessidades e possibilidades de novos negócios.

4.10.3. Marca e posicionamento

A empresa Fibra do Brasil tem a pretensão de fomentar sua marca de serras para corte de madeira, KORTZ, sendo este um dos principais objetivos do escritório comercial, assim é imprescindível iniciar um trabalho de divulgação. De modo geral, a Fibra do Brasil admite que, devido às características do segmento onde esta inserida, as ações de divulgação em massa apresentam um resultado não aceitável, assim a via de desenvolvimento consiste em realizar um trabalho de visitação e disponibilização do produto para teste em algumas indústrias madeireiras, destacadas como referências em suas regiões, além de realizar o envio de amostras para os revendedores regionais.

Estas ações devem estar embasadas nas seguintes ações:

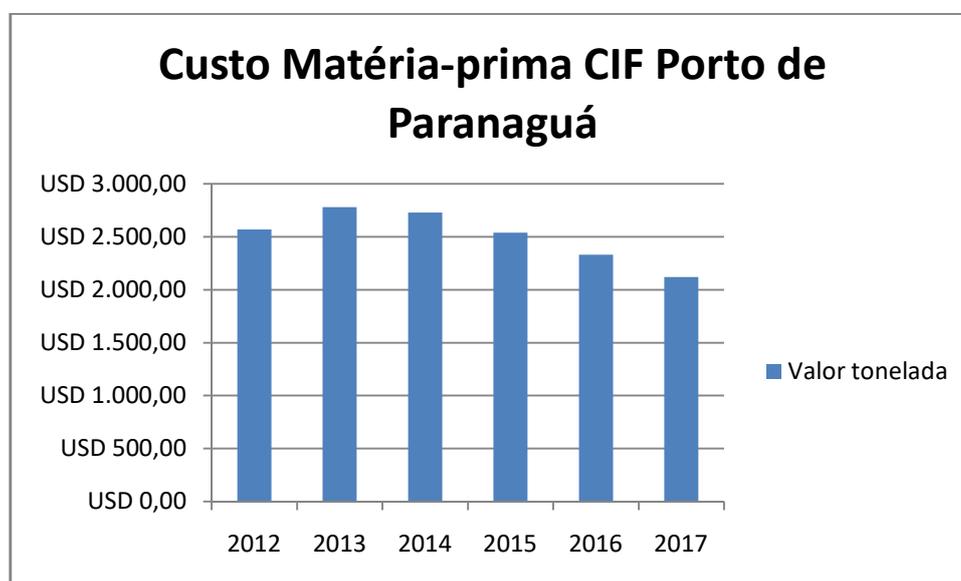
- Plano de visitas para os consumidores e revendedores nas províncias de Misiones, Entre Ríos e Corrientes;
- Criação de site em espanhol;
- Cadastramento pelo site de contatos para ação de comunicação via email e divulgação do produto;
- Desenvolvimento de equipe telemarketing e de vendas por telefone;
- Distribuição de banners para as indústrias madeireiras e revendedores destacando os principais benefícios e qualidades da marca KORTZ;
- Distribuição de uniformes de trabalho personalizados com a marca KORTZ, condicionada a compra do produto e direcionado aos funcionários que trabalham diretamente com o produto;

Em relação ao posicionamento da marca KORTZ, inicialmente deve ser levada em consideração que a matéria-prima empregada na fabricação das lâminas de serras apresenta composição, uniformidade e rendimento comparáveis á marca líder em qualidade no mundo (UDDEHOLM). Neste sentido, tais fatores favorecem ao desenvolvimento de um posicionamento de produto com elevada qualidade percebida pelos consumidores, apresentando um excelente nível de aceitação por parte das indústrias que fazem a utilização do material.

4.10.4. Preço

Inicialmente é fundamental identificar os fatores influenciadores na formação do preço de venda do produto, sendo possível destacar duas principais vertentes, onde a primeira consiste basicamente no custo da aquisição de matéria-prima, sendo apresentada sua evolução histórica de preços no gráfico a seguir:

Gráficos 1: Custo Matéria-prima CIF Porto de Paranaguá



Neste sentido, o gráfico apresenta a evolução histórica do preço da tonelada, em dólares americanos, para a matéria-prima (aço carbono tratado e temperado) sob a condição CIF para o porto de Paranaguá – Brasil. De modo geral é perceptível observar uma estabilidade nos preços com uma tendência de queda nos três últimos anos, fato que a

empresa atribui à crise internacional com a redução da demanda mundial por aços especiais. Ainda sob a perspectiva da composição de custos, de acordo com informação repassada pela empresa, o percentual envolvido com a aquisição de matéria-prima representa 59% do custo do produto final.

O segundo fator está relacionado aos custos do produto nacionalizado, sejam taxas e custos para a nacionalização, logística da matéria-prima até a indústria, gastos gerais de fabricação incluindo mão-de-obra e energia, despesas de venda, entre outros. Neste ponto, os custos são expressos em moeda brasileira e apresentam ao longo dos anos uma forte variação de aumento, além de sofrer a afetação da variação cambial. Tais custos representam 41% do custo final do produto.

Neste sentido, devido à expressiva fatia percentual de custos atrelados à moeda brasileira e considerando a influência que tais custos sofrem pela movimentação do câmbio, é necessário que esses movimentos sejam ajustados, para que não produzam prejuízos ou que prejudiquem a ação comercial. Sendo assim, de acordo com o valor médio do câmbio no mês anterior deve servir de base para a definição do preço de venda ao mercado de exportação, esta reavaliação deve ter periodicidade mensal.

Sobretudo, existe ainda a perspectiva do mercado e neste ponto é possível observar a necessidade de gerar um diferencial para incentivar o uso do produto somado ao fato do desconhecimento da marca, que conduz a um entendimento de que o preço é um ponto extremamente relevante para ser trabalhado, devendo este ser praticado com uma faixa intermediária entre a marca líder de qualidade e as marcas mais baratas. De modo geral a empresa entende que o valor da marca KORTZ deve ser posicionado com preço de venda inferior entre 25% à 30% ao praticado pela marca líder de qualidade.

Sendo assim, a definição do preço para atender à lucratividade da operação e atender à necessidade de fomentar o mercado de exportação para a Argentina tem caráter complexo e necessita de muita atenção para aproveitar as oportunidades geradas pela variação cambial.

4.10.5. Distribuição

Em relação à via de distribuição do produto, é possível destacar duas possibilidades de ação para a exportação direta, sendo a primeira realizada aos atuais distribuidores: Precor

Sierras, Indústrias Bahia e Sagetec, partindo do pressuposto de uma via mais ágil para a entrada no mercado argentino, porém de acordo com a pesquisa realizada, tais empresas teriam interesse apenas em importar matéria-prima e já possuem canais até similares de negociação à empresa Fibra do Brasil, neste ponto a única diferenciação que haveria seria o preço, e como não se agrega nenhum processo de industrialização a margem necessária para conseguir realizar a exportação praticamente inviabiliza a operação, visto os custos de logística que a empresa dispõe hoje. Outro ponto importante consiste no fato de que tais distribuidores já possuem marcas próprias e não estão abertos a desenvolver marcas de terceiros, com exceção da Uddeholm. Sendo assim, embora a entrada seja rápida os benefícios da adoção desta prática de entrada, são muito reduzidos no curto e longo prazo, pois não se pode comprovar uma razoável margem de lucro no início da operação, e nem no longo prazo, pois não há desenvolvimento da marca KORTZ no mercado argentino.

Para avaliar a segunda via de distribuição possível, é necessário partir da análise da realidade de um mercado já estabelecido por uma cadeia de distribuição com um desenvolvido caráter importador, é necessário competir com os três principais distribuidores de serras, desenvolvendo relacionamento com empresas menores que atualmente são clientes de tais distribuidores, neste sentido a necessidade de tais empresas passa a ser um produto já acabado, onde as lâminas de serra já estejam industrializadas, onde os mesmos tenham a possibilidade de revender o produto diretamente às empresas madeireiras. De modo geral, considerando a localização da empresa e a disposição do principal mercado consumidor argentino, que está situado nas províncias de Misiones, Entre Ríos e Corrientes, é possível encontrar empresas especializadas em transporte de remessas fracionadas de exportação, por via rodoviária que podem atender tais perfis de clientes. Para a empresa, esta condição se desdobra como uma via de ampliar o conhecimento sobre o mercado argentino, fomentando o desenvolvimento da marca KORTZ, além de concentrar seus esforços na venda de um produto industrializado e conseqüentemente havendo uma maior margem para a operação.

Sobretudo, é fundamental destacar que a estratégia de penetração no mercado argentino apresenta uma grande semelhança à atual forma de atuação no mercado brasileiro, assim é possível destacar que a experiência que a empresa possui facilita o entendimento e favorece a atuação no fornecimento de pequenos revendedores, dentro de uma perspectiva de pedidos fracionados. Sendo assim, desde que a empresa consiga atingir um patamar de preço competitivo à esses revendedores é possível vislumbrar que há viabilidade comercial para a operação de internacionalização por meio da exportação direta. Porém, a operação inicial

demandará alguns investimentos em estruturas e custeio inicial. Tal viabilidade necessita ser estudada á parte.

4.10.6. Plano de viabilidade econômico-financeira

Para estudar a viabilidade do projeto será elaborado o plano de viabilidade para a entrada ao mercado argentino pela opção de exportação direta para pequenos revendedores.

De modo geral, para demonstrar a viabilidade econômico-financeira da operação exportação direta para Argentina, inicialmente foi elaborado um conjunto de ações baseadas na experiência comercial da empresa Fibra do Brasil, juntamente às observações realizadas pela diretoria da empresa, nas observações junto ao setor comercial, marketing e assessoria jurídica e avaliação da atual estrutura física. Sendo assim, as propostas descritas partem de uma análise da condição atual da empresa e visam garantir uma estrutura mínima capaz de possibilitar o trabalho de penetração ao mercado argentino. Todo o conjunto de valores descritos tem base na consulta à informações fornecidas pela assessoria comercial, jurídica e contábil da empresa Fibra do Brasil, que disponibilizaram todos os dados da pesquisa de custos na Argentina, de toda forma os valores informados podem sofrer alterações consideráveis ao longo do tempo, embora listados em dólar americano, tais custos são diretamente influenciados pela inflação e a ação das variações cambiais. Neste sentido, o custeio da operação na Argentina está estimado na tabela abaixo:

Tabela 1: Despesas Fixas Estimadas - Exportação Direta

DESPESAS FIXAS ESTIMADAS – EXPORTAÇÃO DIRETA	
Ações	Custo Mensal (usd)
Equipe comercial (composta por 1 gerente e 02 vendedores)	\$ 3.500,00
Assessoria jurídica e contábil	\$ 300,00
Aluguel de veículos e combustível	\$ 2.000,00
Despesas de viagem, hospedagem e alimentação	\$ 1.000,00
Gastos com material de apoio, catálogos, material promocional e de divulgação	\$ 500,00
Aluguel de sala comercial, despesas de escritório, telefonia, celular e internet	\$ 1.000,00
Amostras de produtos	\$ 1.000,00
Energia, água	\$ 200,00
Total	\$ 9.500,00

Fonte: Fibra do Brasil

Inicialmente é necessário partir da contratação de uma equipe comercial, sendo composta por um gerente enviado pela empresa no Brasil e os vendedores sendo contratados preferencialmente na Argentina, pois para minimizar os efeitos das diferenças sócio-culturais, facilitar o acesso e o desenvolvimento de relacionamento com os clientes dispersos por todo o território argentino. Nesta fase é necessário a utilização de material de apoio para a divulgação intensa da marca, promover a utilização por meio do envio de amostras aos clientes, realizar o acompanhamento de uso em indústrias madeireiras com comprovada reputação no mercado e promover a divulgação dos resultados obtidos. Este ciclo deve ter uma duração aproximada de 90 dias. Após essa primeira fase os contatos devem passar a serem frequentes por telefone, email e outros meios de comunicação, porém com visitas em uma sequência menor.

Deve ser levado em consideração que, devido a necessidade de divulgação do produto, é necessário a definição de um prazo inicial para a abertura de mercado, pois tais ações necessitam de tempo e foco para que haja geração de demanda pelo produto e o conhecimento da marca KORTZ no referido mercado. De modo geral, a empresa Fibra do Brasil deve estar preparada para suportar os custos da unidade comercial Argentina por seis meses, sem esperar nenhum lucro operacional das vendas realizadas, ou seja, o investimento neste modo de entrada será de aproximadamente usd 57.000,00 e então proceder a avaliação da operação comercial.

De modo a ilustrar o cenário operacional do escritório comercial na Argentina, serão apresentados a seguir os parâmetros dos custos e condições comerciais necessárias para que a empresa encontre o seu ponto de equilíbrio. Sendo, que o preço de venda em dólar e o valor do custo em reais no Brasil foram cedidos pela empresa Fibra do Brasil. O valor do câmbio foi utilizado o valor médio do mês de 07/2017, usd 3,20, como pode ser observado na planilha que segue:

Quadro 2: Dólar Comercial - Histórico de Cotações 07/2017

Dólar Comercial - Histórico de Cotações 07/2017				
Data	Compra	Venda	% Variação	Variação
31/07/2017	3,1176	3,1183	-0,52%	-0,0164
28/07/2017	3,1334	3,1347	-0,68%	-0,0214
27/07/2017	3,1554	3,1561	0,38%	0,0119
26/07/2017	3,1426	3,1442	-0,73%	-0,0232
25/07/2017	3,1667	3,1674	0,63%	0,0198
24/07/2017	3,147	3,1476	0,22%	0,0068
21/07/2017	3,1401	3,1408	0,45%	0,014
20/07/2017	3,1261	3,1268	-0,71%	-0,0225
19/07/2017	3,1486	3,1493	-0,19%	-0,0061
18/07/2017	3,1547	3,1554	-0,82%	-0,026
17/07/2017	3,1799	3,1814	-0,11%	-0,0035
14/07/2017	3,1839	3,1849	-0,73%	-0,0233
13/07/2017	3,2075	3,2082	0,02%	0,0007
12/07/2017	3,2067	3,2075	-1,41%	-0,0457
11/07/2017	3,2517	3,2532	-0,19%	-0,0063
10/07/2017	3,2589	3,2595	-0,61%	-0,02
07/07/2017	3,2789	3,2795	-0,58%	-0,019
06/07/2017	3,2979	3,2985	0,18%	0,0059
05/07/2017	3,2919	3,2926	-0,53%	-0,0176
04/07/2017	3,308	3,3102	0,15%	0,0051
03/07/2017	3,3045	3,3051	-0,23%	-0,0077
Média	3,2001	3,2010		

Fonte: <https://economia.uol.com.br/cotacoes/cambio/dolar-comercial-estados-unidos/?historico>

4.10.7. Centro de Custo – Exportações para a Argentina

Quadro 3: Parâmetros para gerar DRE

PARÂMETROS PARA GERAR O DRE	
Quantidade Vendida (em toneladas)	11,813280
Preço de Venda em Dólar (usd/tonelada)	\$ 4.500,00
Preço de Custo do Produto no Brasil (brl/tonelada)	R\$ 11.498,31
Preço de Custo Matéria-prima	\$ 2.120,00
Custos Gerais (nacionalização, logística, impostos, gastos gerais de fabricação, energia)	R\$ 4.714,31
Câmbio considerado para o DRE	R\$ 3,20

Fonte: Fibra do Brasil

Quadro 4: Despesas administrativas fixas

DESPESAS ADMINISTRATIVAS FIXAS	
Ações	Valor Mensal (usd)
Assessoria jurídica e contábil	\$ 300,00
Gastos com material de apoio, catálogos, material promocional e de divulgação	\$ 500,00
Aluguel de sala comercial, despesas de escritório, telefonia, celular e internet	\$ 1.000,00
Energia, água	\$ 200,00
Total	\$ 2.000,00

Fonte: Fibra do Brasil

Quadro 5: Despesas fixas com vendas

DESPESAS FIXAS COM VENDAS	
Ações	Valor Mensal (usd)
Equipe comercial (composta por 1 gerente e 02 vendedores)	\$ 3.500,00
Aluguel de veículos e combustível	\$ 2.000,00
Despesas de viagem, hospedagem e alimentação	\$ 1.000,00
Amostras de Produtos	\$ 1.000,00
Total	\$ 7.500,00

Fonte: Fibra do Brasil

Quadro 6: Despesas variáveis sobre vendas

DESPESAS VARIÁVEIS SOBRE VENDAS	
Ações	Valor %
Comissionamento sobre as Vendas	3,00%
Verba para Marketing (Feiras)	3,00%
Despesas no Brasil (Apoio)	1,00%
Total	7,00%

Fonte: Fibra do Brasil

Quadro 7: Impostos gerados no Brasil

IMPOSTOS GERADOS NO BRASIL	
Ações	Valor %
Imposto de Renda (Estimado)	1,20%
CSSL (Estimado)	1,08%
Obs: IR e CSSL estimado sobre o faturamento por ser Lucro Presumido	
Total	2,28%

Fonte: Fibra do Brasil

É fundamental destacar que sobre as vendas de exportação, que de acordo com a legislação brasileira somente o lucro é tributado, todos os demais impostos possuem imunidade tributária prevista na Constituição Federal do Brasil, neste ponto, vale destacar que diferentemente de isenções ou benefícios são concedido por Leis, a imunidade é conferida na Constituição Federal, logo, nenhuma Lei pode criar o tributo que, por conseguinte não existe. Existe aqui uma dificuldade em realizar o calculo exato do imposto de renda, pois pode variar de acordo com a faixa final do lucro obtido. O valor proposto neste quadro, porém, é fiel à situação de venda e lucro simulados no demonstrativo.

Diante dos parametros apresentados é possível desenvolver o demonstrativo de resultado para que a operação encontre, durante o período de um mês, o valor de vendas necessário para que as receitas se igualem às despesas e custos, o ponto de equilíbrio, como segue:

Tabela 2: DRE - Centro de custo exportações para a Argentina

DRE - CENTRO DE CUSTO EXPORTAÇÕES PARA A ARGENTINA	
Demonstração Mensal	Valor em R\$
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 170.111,23
Vendas	R\$ 170.111,23
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	R\$ -
Devoluções de Vendas	R\$ -
Abatimentos	R\$ -
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	R\$ -
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 170.111,23
(-) CUSTOS DAS VENDAS	R\$ 135.832,70
Custo das Mercadorias	R\$ 135.832,70
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 34.278,53
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 30.400,00
Despesas Com Vendas	R\$ 24.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 6.400,00
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	R\$ -
Despesas Financeiras	R\$ -
(+) Receitas Financeiras	R\$ -
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	R\$ -
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas	R\$ -
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	R\$ -
Resultado da Equivalência Patrimonial	R\$ -
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	R\$ -
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	R\$ -
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	R\$ 3.878,53
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	R\$ 3.878,54
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	-R\$ 0,00
(-) Debêntures, Empregados, Participações de Administradores, Partes Beneficiárias, Fundos de Assistência e Previdência para Empregados	R\$ -
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO CENTRO DE CUSTO	-R\$ 0,00

Sobretudo, este estudo apresenta somente a perspectiva de uma ação baseada em seis meses, sem que exista a influência da quantidade de vendas e faturamento realizados durante esse período. Neste sentido está proposto que a empresa tenha as condições e recursos necessários para suportar o período inicial, mesmo que não sejam realizadas vendas, pois os custos totais já estão definidos em usd 57.000,00. Vale destacar que caberá a Fibra do Brasil a reavaliação do trabalho realizado, cabendo decidir sobre a continuação da ação comercial.

Sendo assim a empresa já delimita as condições iniciais para que o projeto não comprometa sua condição de atuação no mercado brasileiro.

5. CONCLUSÃO

Desenvolver uma estratégia para buscar mercado fora do país consiste em um desafio grandioso para uma considerável parcela das PMEs, devido ao conjunto de características que, de modo geral, são comuns a este grupo de empresas, ou seja, o conjunto de barreiras, escassez de recursos e reduzido conhecimento favorecem a um grande número de empresas a não realizar a internacionalização.

Nesta perspectiva, buscou-se eleger uma PME com o objetivo de realizar o processo de internacionalização para servir como estudo de caso, assim o projeto de internacionalização da empresa Fibra do Brasil para o mercado argentino foi escolhido. O primeiro passo consistiu no levantamento de referências sobre a internacionalização que permitissem o estudo dentro da perspectiva da empresa e as possíveis vias de desenvolvimento que a mesma poderia adotar ao longo de seu inicial processo de internacionalização.

É fundamental destacar que a empresa necessita corrigir os seus pontos fracos, reduzindo suas principais deficiências, tendo capacidade de constituir uma estratégia e um composto de produto interessante para o mercado argentino. O reforço de equipe gerencial se apresenta como a primeira dificuldade a ser superada, uma vez que de acordo com o tamanho da empresa é fundamental a participação do diretor geral e de parte da equipe gerencial no projeto, pois o gerenciamento da operação no Brasil poderá ser comprometida.

O segundo conjunto de dificuldades consiste na adaptação do produto para o mercado Argentino, fato que demanda um razoável investimento em estoque de novas medidas de matéria-prima além de requerer um investimento em novas ferramentas para a fabricação das lâminas de serra de acordo com as exigências do mercado argentino.

Todavia, o caminho para promover a inserção da lâmina de serra fita no mercado argentino, está intimamente relacionado com a definição de uma remessa viável para os clientes, ou seja, um valor mínimo de pedido, uma vez que o direcionamento da prospecção está voltado para pequenas empresas revendedoras e prestadoras de serviço, onde deve haver, sobretudo flexibilidade para ajustar a remessa à um nível onde os custos logísticos, as despesas e todos os trâmites necessários para a nacionalização, não inviabilizem remessa.

Por fim, a promoção da marca KORTZ como uma marca internacional de lâminas de serra fita, também consiste em uma imprescindível via de desenvolvimento a ser realizada pela empresa, neste sentido, tal investimento poderá ter um retorno lento, considerando as especificidades dessa indústria. Dentro dessa perspectiva é fundamental incentivar ações de reforço de comunicação das características do produto com a finalidade de elevar a percepção de qualidade junto aos revendedores, prestadores de serviço e consumidores.

Sobretudo, o modelo de internacionalização incremental e progressivo e o modo de entrada de exportação direta, fomentada por meio da criação de um escritório comercial na Argentina, consistem em ações que estão alinhadas com os objetivos da empresa Fibra do Brasil de geração de negócios e uma ampliação do conhecimento sobre o mercado, significando um passo calculado que não compromete a operação atual, seja sob a perspectiva econômica ou de outros recursos.

Sendo assim, diante das dificuldades abordadas é possível observar que não há nenhuma com caráter incontornável, principalmente quando considerada a vasta experiência da empresa no mercado brasileiro. Do ponto de vista das oportunidades, é possível destacar que: frente à inexistência no mercado argentino de indústrias com capacidade de fornecer matéria-prima para a fabricação das lâminas de serra; e o domínio dos canais de distribuição deste produto por um grupo reduzido de empresas. Tais fatores conduzem a conclusão de que a Fibra do Brasil tem condição de concorrer na Argentina em condições muito similares aos demais distribuidores, podendo ser encarada como uma nova oportunidade de fornecimento diante de um mercado com restritas opções.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almas, Rui Paulo Ribeiro das - *A internacionalização das empresas portuguesas para os países da Europa Central e Oriental: fatores determinantes e modos de entrada*. Lisboa: ISCTE-IUL, Ano. Tese de doutoramento. [Consult. 04 07 2017] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/10411>](http://hdl.handle.net/10071/10411).

Benbasat, I., Goldstein; D.K. and Mead, M. "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," *MIS Quarterly* (11:3) 1987, pp. 369-386.

Bernardino, L.; JONES, V. M. 2008. *Internationalization and performance - an empirical study of high-tech SMEs in Portugal*, Booknomis.

Boehe, D. 2013. Collaborate at home to win abroad: How does access to local network resources influence export behavior? *Journal of Small Business Management*, 51(2): 167-182.

Bota, N. M. G. da Rosa Guerreiro. 2013. *A internacionalização de pme em Portugal: construção de um modelo teórico*. Lisboa: ISCTE-IUL, 2013. Dissertação de mestrado. [Consult. 29 11 2016] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/7382>](http://hdl.handle.net/10071/7382).

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*, Harlow, **Prentice Hall**.

Brito C. & Lorga S..1999. *Marketing internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brouthers, L.E. & Nakos, G. 2005. The Role of Systematic International Market Selection on Small Firm's Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4): 363-381.

Buckley, P. e M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London, Macmillan.

Calof, J. e P. Beamish (1995), Adapting to foreign markets: explaining internationalization, *International Business Review* 4 (2), 115-131

- Carvalho, R.M & Pereira, I. & Esperança, J.P. 2012 O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. *Economia Global e Gestão 2012*, 17(2): 9-29.
- Cavusgil, S. T. & Ghauri, P. N. & Agarwal, M. R.. 2002. *Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Cavusgil, S. T. & KIYAK, Tunga & Yeniyurt, Sengun. 2004. *Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking*. *Industrial Marketing Management* 33.7: 607-617.
- Chetty, S.K. & Holm, D.B. 2000. Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review* 9 (1): 77–93.
- Coviello, N. & Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(2) : 1-26.
- Douglas, S.; Craig, S.. 1995. *Global marketing strategy*. Philadelphia: McGraw Hill International Editions.
- Drucker, Peter F.. 1995. *Entrevista a Clayton Netz e Sandra Carvalho*. in: Exame Entrevista, São Paulo, ed. especial, p. 32-35, dez./1995.
- Espingardeiro, Paulo - *Estratégias de internacionalização de PMEs portuguesas: estudo de caso da AFINOMAQ LDA E ELPOR SA*. Lisboa: ISCTE-IUL, 2013. Dissertação de mestrado. [Consult. 29 01 2017] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/9779>](http://hdl.handle.net/10071/9779).
- Etemad, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 1-21, 2004.
- Freire, A.. 1998. *Internacionalização – Desafios para Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.
- Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways old family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, XXI(2): 151–167.

- He, X. & Wei, Y. 2011. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20: 535–546.
- Hessels, J. & Parker, S.C. 2013. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SME's. *Journal of World Business*, 48(1): 137–148.
- Hise, R.; Choi, Y. – T. Are US companies employing standardization or adaptation. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2004. 1-29.
- Hollensen, S.. 2007. *Global marketing*. Prentice Hall FT. [Consult. 26 11 2016] Disponível em [www:<http://elibrary.com.ng/UploadFiles/file0_10076.pdf>](http://elibrary.com.ng/UploadFiles/file0_10076.pdf).
- Hollensen, S. 2012. *Essentials of Global Marketing* (2th ed). Essex: Pearson
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, October: 305-322.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The internationalization process of the company - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J. e L. Mattsson (1988), Internationalisation in industrial systems – a network approach, em Buckley, P.J. e P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London, Academic Press, 303-321
- Johanson, J. e J. Vahlne (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review* 7 (4), 11-24
- Johanson, J. & Vahlne J-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431.
- Kirzner, I. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

Korsakiene, R. & Tvaronaviciene, M. 2012. The internationalization of SME's. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2): 294-307.

Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, New York, Palgrave Macmillan.

Lu, J.W. & Beamish, P. 2001. The internationalization and performance of SME's. *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.

Melsohn, M.C.M., 2006. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, 109 p. <<http://hdl.handle.net/10438/2243>>

Meyer, R.. 1996. *The internationalization process of the firm revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion*, Management Report. Erasmus University, Rotterdam.

Pangarkar, N. 2008. Internationalization and performance of small and medium sized enterprises, *Journal of World Business*, 43: 475-485.

Pleitner, J. H. (2002), The future of SMEs in a globalized world, *Paper Presented at the AISE Conference*.

Qian, G. 2002. Multinationality, product diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17: 611- 633.

Reid, S. (1983), Firm internationalization, transaction costs and strategic choice, *International Marketing Review* 1 (2), 44-56

Root, F. R.. 1987. *Entry strategies for international markets*. Lexington: Lexington Books.

Ryans, J. K.; Griffith, D. A.; White, D. S. Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 20, n.6, 2003. 588-603

Saarenketo, S., K. Puumalainen, O. Kuivalainen e K. Kylaheiko (2004), Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs, *International Journal of Production Economics* 89 (3), 363-378

Simões, V. C.. 1997. *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas in “Comércio e Investimento Internacional”*. ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.

Vrontis, D.; Thrassou, A.; Lamprianou, I. International marketing adaptation versus standardization of multinational companies. *International Marketing Review*, 4/5, 2009. 477-500.

Waheeduzzaman, A. N. M.; Dube, L. F. Trends and Development in Standardization Adaptation Research. *Journal of Global Marketing*, 4, Outubro 2004. 23-52.

Welch, L. S. e R. Luostarinen (1988), Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management* 14 (2), 36-64

Wright, M. & Westhead, P. & Ucbasaran, D. 2007. Internationalization of SME's and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7): 1013-1029.