Estratégia de internacionalização: Estudo de caso visando à exepansão da empresa Paraí informática no mercado europeu

Andressa Vieira Cesario
Centro Internacional de Formación Financiera - Universidad de Alcalá - UAH (España)
Joel Souto Maior Filho
Universidade Federal da Paraíba – UFPB (Brasil)
Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (Brasil)

Resumo
Frente às vantagens advindas da globalização, a expansão internacional é vista como uma oportunidade para a conquista de novos mercados. As organizações brasileiras precisam de uma atitude mais pró-ativa e um processo de internacionalização de acordo com seu potencial. O presente trabalho objetiva desenvolver uma estratégia de internacionalização por meio de um estudo de caso na Paraí Informática, considerada atualmente a maior empresa da América Latina na fabricação de máquinas e acessórios para reciclagem de cartuchos de tinta e toner. A partir de uma revisão da literatura sobre os processos de internacionalização, pretendeu-se explorar as questões que envolveram esta empresa em âmbito global. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e questionário aplicados ao gerente de comércio exterior da empresa. Já os dados secundários foram provenientes de base documental científica, da própria empresa, e da mídia digital. Os dados coletados foram utilizados durante todas as etapas da construção da estratégia de internacionalização. Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa deve se expandir no mercado europeu utilizando uma *joint venture* como modo de entrada na Alemanha, país-alvo escolhido como de maior potencial.
Palavras-chave: Processo de Internacionalização, Estratégia de Internacionalização, Ferramentas de gestão.

Abstract
Considering the advantages provided by globalisation, international expansion is seen as an opportunity to explore new markets. Brazilian organisations need a more proactive attitude and an internationalisation process according to their potential. This paper consists of a problem solving work aimed at developing an internationalisation strategy through a case study of Paraí Informática, the biggest manufacturer of machines and accessories for ink cartridges and toners recycling in Latin America today. The research of the internationalisation process intended to explore the issues that the company faces from a global perspective. Primary data was collected from interviews and a questionnaire sent to the foreign trade manager of the company. Secondary data came from analysis of documentary basis, from the company itself and from web resources. The data collected was used in all the stages of the construction of the internationalisation strategy. The results of the research indicated that the company should expand itself to the European market through a joint venture to Germany as the entry mode; thus, Germany appears to be the host country with the most potential.
Key words: Internationalisation Process, Internationalisation Strategy, Management Tool.

Résumé
La mondialisation est une opportunité pour conquérir de nouveaux marchés à l'international. Les entreprises doivent adopter une attitude plus proactive et des processus d'internationalisation en adéquation avec leur potentiel. Cet article a pour objectif de développer une stratégie d'internationalisation via l'étude du cas de Paraí Informática, le plus

important producteur de machines et d'accessoires pour les cartouches d'encre et de toners recyclés en Amérique Latine. L'étude d'un processus d'internationalisation permet d'étudier les problématiques que rencontrent les entreprises dans le cadre de leur internationalisation. Les données brutes sont collectées à travers des interviews et un questionnaire envoyé au responsable du commerce extérieur de chaque compagnie. Les données collectées sont utilisées ensuite à chaque étape de l'élaboration de la stratégie d'internationalisation. Les résultats de cette étude démontrent que les firmes doivent d'abord pénétrer le marché allemand via des joint-ventures. L'Allemagne apparaît comme le pays ayant le potentiel le plus élevé.
Mots-clés: Processus d'internationalisation, Stratégie d'internationalisation, Outils de gestion.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil, juntamente com a Rússia, a Índia e a China, formam o grupo dos principais países emergentes do mundo na atualidade – o chamado BRIC – que poderão se tornar a maior força da economia mundial (WILSON e PURUSHOTHAMAN, 2003). Um estudo comparativo desses países entre os anos de 2000 e 2005, concluiu que o BRIC provavelmente manterá suas vantagens no longo prazo, reafirmando níveis elevados de crescimento, além de aumentar sua participação econômica no mercado mundial (GEORGIEVA, 2006).

No entanto, a crise imobiliária e financeira iniciada com os *hedge funds* e com as hipotecas *subprime* nos Estados Unidos em 2007 teve grandes consequências em outros países (PARACHE e PARACHE, 2008). O cenário atual consiste em crise financeira internacional, resultando numa desaceleração da economia mundial, incluindo os países emergentes.

Um estudo recentemente publicado em Paris pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico classifica o Brasil como o único dos 35 países analisados (29 países membros da OCDE e seis países não-membros) que deverá sofrer uma "leve desaceleração" nos próximos seis meses. Os demais países deverão registrar uma forte desaceleração econômica de acordo com o Composite Leading Indicators (CLIs) ou Indicador Composto Avançado, calculado a partir de 224 indicadores econômicos, como por exemplo, o PIB e a produção industrial do país. Esse índice coloca o Brasil numa posição melhor que os países ricos e os demais países do BRIC (OECD, 2009).

Os governos estão preocupados com a situação atual da economia e estão realizando diversas medidas que afetam não apenas o sistema bancário, como todas as empresas em geral. Cabe à cada organização utilizar essas medidas em seu favor, fazendo uso de uma gestão eficiente para aproveitar as oportunidades e/ou diminuir as ameaças do novo ambiente.

Mesmo diante da situação econômica e financeira atual, a internacionalização continua sendo importante para gerar benefícios às empresas; a cooperação entre os países nesse momento de crise pode ser uma grande aliada. No entanto, como uma empresa pode preparar-se para iniciar ou aumentar sua participação no mercado internacional, diversificando seus mercados compradores?

Este artigo tem como objetivo principal desenvolver uma estratégia de internacionalização para a Paraí Informática, considerada a maior empresa da América Latina na fabricação de máquinas e acessórios para reciclagem de cartuchos de tinta e toner. A empresa já está presente com suas máquinas em mais de 50 países do mundo e é considerada também a maior empresa de venda de equipamentos e suprimentos para reciclagem de cartucho do Brasil e a segunda melhor do mundo em *Best New Marketing Tool* – Las Vegas/USA 2003 pela revista especializada *Recharger Magazine*.

Atualmente busca-se o aumento de suas vendas no mercado global como uma prática contínua, tendo em vista que 10% da clientela da empresa encontram-se no exterior. Para tanto, a análise da indústria de recarga de cartuchos no mercado europeu como etapa inicial do processo de expansão da empresa faz-se necessário a fim de diminuir os riscos envolvidos a partir da identificando das ameaças e das oportunidades, proporcionando, desta forma, condições para a avaliação da capacidade da empresa de atender às exigências dos consumidores europeus – mais exigentes do que os consumidores latino-americanos.

A metodologia utilizada nesta pesquisa pode ser aplicada para análise de outros mercados de interesse da empresa, visando um aumento nas suas exportações e nos seus resultados. Além disso, também pode ser utilizada para o desenvolvimento de estratégias de outras organizações, considerando os aspectos peculiares de cada setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico adotado neste estudo versou sobre: (i) a análise das principais teorias de internacionalização de empresas, envolvendo a abordagem de marketing, a abordagem da escola de *Uppsala* e o paradigma eclético de *Dunning*; e, (ii) as estratégias de entrada no mercado internacional.

2.1. Principais Teorias da Internacionalização de Empresas

No cenário do século XXI, a organização que não se preocupar em desenvolver uma gestão moderna, voltada para o mercado global, não terá boas perspectivas de sobrevivência. A palavra 'internacionalização' é amplamente utilizada na literatura empresarial, sendo definida por Rugman e Hodgetts (2003, p. 40) como "o processo pelo qual a empresa entra em um mercado externo". Hollensen (2004, p. 30) complementa a definição quando afirma que "a internacionalização ocorre quando a firma expande suas atividades de negócios como P&D, produção, vendas e outras, para mercados internacionais".

Hollensen (2004) evidencia o desenvolvimento evolutivo da internacionalização por meio de seis etapas: a abordagem tradicional de marketing, o conceito de ciclo de vida para o comércio internacional, a abordagem da escola nórdica ou modelo Uppsala, a abordagem internacionalização/custo de transação, o paradigma eclético de Dunning e a abordagem de redes de contatos ou *network*.

No entanto, as principais teorias podem ser classificadas em duas abordagens gerais: a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A primeira considera as vantagens econômicas para decidir a atuação no mercado internacional, como a teoria de custos de transação e o paradigma eclético de Dunning. A segunda explica o processo de acordo com teorias comportamentais, sendo conhecida como o modelo de *Uppsala*.

Os tópicos a seguir apresentam a descrição das três teorias mais discutidas na literatura internacional: (1) a abordagem de marketing, apresentando uma contextualização atual que diferencia o marketing global do marketing internacional; (2) o modelo de *Uppsala* ou da escola nórdica, descrevendo o modelo de estágios e; (3) o paradigma eclético de Dunning ou modelo OLI, identificando suas três variáveis.

2.1.1. Abordagem de Marketing

A abordagem tradicional de marketing foi utilizada inicialmente para explicar o processo de internacionalização de empresas, baseando-se nas competências essenciais ou

core competences da firma e nas oportunidades oferecidas no mercado estrangeiro (HOLLENSEN, 2004).

Diversos autores discutem as diferenças entre o marketing global e o marketing internacional. O marketing internacional difere do marketing global quanto às suas atividades. Enquanto o marketing internacional refere-se às atividades de marketing entre dois ou três países, o global corresponde às decisões em negociações entre vários países ao mesmo tempo. Ou ainda, o marketing internacional vê o mundo como uma série de mercados de vários países (inclusive seu mercado doméstico) com características de mercados singulares. Já o marketing global trata o mundo como um só mercado, incluindo seu mercado doméstico (CATEORA; GRAHAM, 2001).

No entender de Czinkota (2001), oportunidades crescentes estão sendo oferecidas através do aumento das atividades de marketing internacional e, através da integração de conhecimentos do mundo todo, uma empresa internacional pode construir e fortalecer a sua posição competitiva.

2.1.2. Abordagem da escola *Uppsala*

O modelo de *Uppsala*, conhecido também como escola nórdica, foi desenvolvido durante os anos 70 por pesquisadores da Universidade *Uppsala* na Suécia, a partir de um estudo da internacionalização em indústrias suecas. Observou-se que as empresas iniciavam suas operações no exterior em mercados próximos e apenas gradualmente penetravam mercados mais distantes (HOLLENSEN, 2004).

Por meio deste estudo, foi desenvolvido um modelo de escolha de mercado e modo de entrada da empresa no exterior, explicando o processo de internacionalização de uma forma evolutiva e gradual através de quatro estágios seqüenciais, ou seja: estágio 1 – atividades de exportação esporádicas; estágio 2 – exportação via representantes independentes; estágio 3 – estabelecimento de uma subsidiária de vendas estrangeira; e, estágio 4 – unidades de produção/manufatura no exterior (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Segundo os pesquisadores, quanto mais avançado o estágio em que a empresa se encontra, maior seu envolvimento e/ou comprometimento com o mercado internacional.

2.1.3. Paradigma Eclético de Dunning

Dunning (1988) estabeleceu o Paradigma Eclético, também denominado modelo OLI – *Ownership – Location - Internalization* (Propriedade – Localização - Internalização), o qual considera as vantagens econômicas para decidir a atuação da firma no mercado internacional. A abordagem se dá a partir da interação de três conjuntos de variáveis: de propriedade, de localização e de internalização.

De acordo com Dunning (1988), a tendência de uma empresa engajar na produção internacional aumenta à medida que essas três condições são satisfeitas.

(1) Vantagens de propriedade: representam a extensão das vantagens competitivas específicas da empresa para o mercado externo onde se pretende atuar, que podem ser de natureza estrutural e/ou transacional. As vantagens de natureza estrutural referem-se à posse de ativos intangíveis, como, por exemplo, direitos de propriedade intelectual, conhecimento tecnológico, marketing e reputação da empresa. Já as vantagens de natureza transacional relacionam-se à capacidade da empresa em gerenciar suas atividades em nível internacional.

(2) Vantagens de localização: referem às vantagens específicas que uma determinada localização possui (país ou região) e que constituem atrativos para as atividades internacionais. Estas vantagens estão ligadas à posse de um conjunto de recursos e capacidades que sejam raras, únicas e sustentáveis, como, por exemplo, os recursos naturais, a infra-estrutura e o tamanho do mercado interno.
(3) Vantagens de internalização: correspondem às vantagens adquiridas pela empresa em sua atuação no mercado internacional por meio da identificação, avaliação e aproveitamento de seus recursos e competências, evitando a perda de suas vantagens competitivas para outras empresas.

O paradigma Eclético de Dunning ou modelo OLI procura atuar de uma forma lucrativa, identificando vantagens comparativas de países ou regiões para a tomada de decisão. Além disso, visa à escolha de um modo de entrada adequado à empresa e o seu posicionamento em relação ao mercado internacional.

2.2. Estratégias de Entrada no Mercado Internacional

As alternativas de internacionalização ou métodos de entrada em mercados externos são abordadas por diversos autores que oferecem quadros esquemáticos de estratégias de entrada, porém todos convergem para uma constatação: quanto maior o comprometimento da empresa em relação ao mercado externo, maior seu estágio de desenvolvimento nesta atividade.

> Neste contexto, as empresas têm que se adaptar constantemente às mudanças, desenvolvendo e implantando estratégias conforme esse processo. Aquelas que se dedicam a tomar a iniciativa terão mais probabilidade de converter as mudanças em uma vantagem competitiva a seu favor (CERVIÑO, 2006, p. 25).

As várias modalidades de entrada nos mercados externos são classificadas por Hollensen (2004) de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade, dividindo-os em modos de exportação, modos intermediários e modos hierárquicos.

Os modos de exportação englobam as exportações indiretas, as exportações diretas e exportações cooperativas; o risco é baixo, porém, há um baixo controle das operações de exportação e uma alta flexibilidade. Os modos intermediários ou contratuais incluem contratos de produção, licenciamento, franquia, *joint ventures* e contratos de gerenciamento; o risco e o controle são divididos entre os participantes da cadeia de suprimentos. E, nos modos hierárquicos ou de investimentos, incluem-se representantes de vendas no mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção, centros regionais/organização transnacional, aquisição e construção de uma filial no exterior; existe um alto controle das atividades de exportação, porém o risco é alto e a flexibilidade é baixa, devido à grande quantidade de recursos.

No entender de Kotabe e Helsen (2000, p. 251), “os diferentes modos de entrada podem ser classificados conforme o grau de controle que oferecem à empresa entrante, de baixo controle a alto controle”. Os modos de entrada que oferecem amplo grau de controle, exigem compromissos de recursos e envolvem muito risco. Por isso, a opção pelo modo de entrada deve ser realizada de acordo com a realidade particular de cada empresa.

Antes de se expandir geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global para posteriormente estabelecer os mercados alvos (KEEGAN e GREEN, 2003). Segundo Cerviño (2006, p. 37), “os novos mercados apresentarão variáveis não controláveis do ambiente e sobre as quais a empresa tenha que realizar uma análise

pormenorizada sobre que fatores são similares aos do seu mercado de origem e quais mostram diferenças significativas para a futura gestão do negócio".

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como sendo intervencionista indo além de uma pesquisa aplicada, pois visa "não somente propor resoluções de problemas, mas também resolvê-los efetiva e participativamente" (VERGARA, 2000, p. 47). Trata-se de um estudo normativo que visa propor ações para o caso em análise, estabelecendo como a empresa deve agir na expansão de suas atividades para o mercado europeu, explicitando as etapas para a construção de uma estratégia de internacionalização.

Para realização desta pesquisa foram consultados e referenciados livros, artigos publicados em periódicos especializados, revistas, mídia digital, entre outros. O banco de dados da Universidade de Leeds (Inglaterra) foi de fundamental importância para a análise dos critérios definidos para a escolha do país-alvo, que utilizou dados secundários de respaldo internacional, como o *Euromonitor (GMID)*, com o objetivo de enriquecer o conteúdo e o referencial teórico da pesquisa.

O estudo foi realizado durante o período de 2006 e 2007 na Paraí Informática, empresa do Grupo Paraí fundada em 1996 e presente no mercado de reciclagem desde 1998. A Paraí é uma empresa familiar, possui uma gestão centralizada e emprega 103 funcionários, sendo 56 em sua unidade fabril e 47 em sua loja, distribuídos numa estrutura organizacional hierárquica. A unidade fabril da Paraí encontra-se na cidade de Santa Rita – Paraíba e possui revendas exclusivas em São Paulo e Brasília. Sua loja comercial está situada no centro de João Pessoa – PB.

3.1. Procedimentos de coleta de dados

Tendo em vista que esta pesquisa foi delineada como intervencionista, utilizando uma abordagem quantitativa e qualitativa, tornou-se indispensável a execução de certos procedimentos e a utilização de técnicas para coleta e análise dos dados. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram entrevista e questionário.

Foram realizadas duas entrevistas com o gerente do setor de Comércio Exterior da empresa. A primeira delas foi uma entrevista informal, possibilitando a coleta de dados gerais sobre a situação da empresa, a importância deste setor para a atuação da organização, a criação e o desenvolvimento do setor, e as atividades de importação e exportação. A segunda entrevista caracterizou-se como semi-estruturada, apresentando um caráter mais flexível, alterando-se de acordo com o andamento da entrevista e da colaboração do entrevistado, e focalizada nas exportações, o que permitiu a coleta da maioria dos dados dessa pesquisa.

Posteriormente foi aplicado também ao gerente de Comércio Exterior um questionário com perguntas-chave que proporcionou maiores condições para o desenvolvimento da estratégia para a empresa. Esse questionário foi desenvolvido a partir da necessidade de estabelecer critérios de escolha para a definição do país-alvo e do modo de entrada.

3.2. Procedimentos de análise e estruturação dos dados

Para o processo de desenvolvimento da estratégia de internacionalização para a empresa, o Quadro 1 apresenta uma síntese das etapas e ferramentas utilizadas em cada etapa do processo, sendo comentado posteriormente.

Etapa	Descrição	Ferramentas utilizadas
1	Análise do setor de Comércio Exterior	Entrevistas e questionário
2	Análise da indústria de Recarga de cartuchos	Entrevistas e elaboração das cinco forças de Porter
3	Análise ambiental	Matriz TOWS
4	Definição do país-alvo	Análise SMART
5	Definição do modo de entrada	Estabelecimento de critérios e atribuição de pesos
6	Implicações da estratégia desenvolvida	Pesquisa bibliográfica

Quadro 1 – Etapas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados coletados por meio das entrevistas e dos questionários permitiram embasar as demais etapas do desenvolvimento da estratégia e, principalmente, para a definição e classificação dos critérios de escolha do país-alvo e do modo de entrada no país.

Posteriormente, o modelo das cinco forças de Porter (1989) foi utilizado para analisar a indústria de recarga de cartuchos para impressoras a nível mundial. Assim, pôde-se construir uma matriz *TOWS* que apresenta estratégias construídas a partir do cruzamento dos pontos fortes e pontos fracos (identificados nas entrevistas) com as oportunidades e ameaças (identificadas nas cinco forças de Porter).

A *Simple Multiattribute Rating Technique* ou análise *SMART* (EDWARDS, 1971), também foi utilizada nesta pesquisa visando à seleção de um país-alvo com o qual a Paraí estabelecerá suas operações, analisando diversos atributos identificados como sendo capazes de influenciar esta escolha. A vantagem da utilização da *SMART* está na habilidade de capacitar o tomador de decisão a fazer trocas e de considerar alguns países, que podem ser bem classificados em alguns atributos e em outros não.

Para definir o modo de entrada mais adequado para a Paraí, utilizou-se uma tabela como base para estabelecimento dos fatores internos e externos mais influentes na decisão da empresa, onde foram identificados sete fatores internos e cinco fatores externos. A pontuação foi atribuída de acordo com cada fator, assim, o modo de entrada caracterizado como o melhor colocado naquele fator, recebeu quatro pontos e o último, um ponto. A atribuição de pesos foi feita de acordo com a importância de cada fator no processo decisório e o cálculo foi realizado multiplicando-se a pontuação recebida pelo peso.

Na última etapa do desenvolvimento da estratégia, foi realizado um estudo bibliográfico sobre as diferenças entre o país-alvo e o país de origem da empresa, assim como as implicações administrativas geradas.

4. RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados do estudo tendo como balisador as etapas que foram cumpridas na metodologia apresentada.

4.1. Análise do Setor de Comércio Exterior

O setor de Comércio Exterior na Paraí Informática existe desde 2002 e exerce atividades relacionadas a Marketing, Exportação, Importação, Pesquisa de mercado, dentre outras. A demanda do mercado foi o impulsionador inicial das exportações da empresa, no entanto, a falta de um planejamento de longo prazo ou qualquer experiência internacional causou problemas como a difícil adaptação aos requerimentos legais e barreiras de linguagem, limitando sua expansão em países de língua portuguesa.

Inicialmente, as exportações da empresa se concentravam em países sul-americanos, como Chile, Argentina e Bolívia. Em meados de 2002, a Paraí iniciou uma parceria com uma

empresa recém-estabelecida na Flórida, formada por brasileiros. Com essa parceria, a Paraí passou a vender para países de todos os continentes, mas as vendas começaram a se concentrar excessivamente através deste distribuidor. A parceria funcionou por pouco mais de dois anos, mas a dependência desse canal não estava sendo vantajosa. A Paraí teve então que se preparar para atender melhor os clientes do exterior, por meio da revisão das suas políticas e de outros esforços de marketing, como a edição de um *website* em inglês e espanhol e a busca de novos distribuidores.

A seguir, apresenta-se uma análise de cada distribuidor da Paraí no exterior:

- *Ink Solution (EUA)* – distribuidor de 2002 à 2005 – inicialmente buscou adaptar o modelo de negócios da Paraí ao mercado americano; consistia em uma franquia, mas sem qualquer acordo formalizado. Até 2005 era responsável por mais da metade das vendas internacionais da empresa, porém, a parceria terminou devido à inadimplência e à atitudes antiéticas da Ink Solution.
- *Recitoner (Portugal)* – distribuidor desde 2002 – possui boas relações com a Paraí. Em 2005 foi responsável por 95% das vendas da Paraí para a Europa, no entanto, sua participação diminuiu em 2006. Acredita-se que esta queda se deu devido ao fracasso do distribuidor na adaptação das mudanças do mercado português.
- *Compudepot (Venezuela)* – distribuidor desde 2005 – o melhor distribuidor atualmente da empresa, no entanto, a Paraí está ganhando pouco conhecimento nesta parceria.
- *Cosmia Labs (Índia)* – distribuidor desde fins de 2005 – a decisão da empresa em investir na Índia sem antes estudar o mercado impediu o avanço bem sucedido da Paraí naquele país. A preocupação da empresa era encontrar um distribuidor, mas as vendas não emplacaram. A empresa encontra-se atualmente elaborando algumas estratégias para uma melhor penetração no mercado indiano.
- *Cartridge Depot (EUA)* – distribuidor desde 2006 – a Paraí estabeleceu um contrato de fornecimento das máquinas para uma franquia dos Estados Unidos, com o objetivo de fortalecer essa parceria no futuro e ter a oportunidade de conquistar novamente o mercado americano.
- *Hallsystem (Colômbia)* – a Paraí tem interesse em tornar uma empresa colombiana, que recentemente fez duas compras consideráveis para revenda, num distribuidor da empresa na Colômbia.

As exportações corresponderam em 2008 a uma porcentagem de 10% do faturamento total da empresa. A maior parte se dá através da exportação direta, utilizando transações de vendas no exterior de uma maneira semelhante às vendas no mercado doméstico. Os distribuidores da empresa no exterior são caracterizados como consumidores de grande volume, atacadistas, não existindo uma ligação direta entre a empresa e seus distribuidores além das vendas.

A participação em feiras internacionais vem sendo utilizada pela empresa como forma de desenvolvimento de novos mercados, assim como o fez na Argentina, na Índia, na Espanha e na República Checa. A principal fonte de contatos da Paraí tem sido a mídia digital.

O número de países para os quais a Paraí exporta aumentou de 10 (em 2002) para 17 países (em 2006), porém houve uma queda de 20% no faturamento durante este mesmo período, o que justifica o desenvolvimento de uma nova estratégia no processo de internacionalização da empresa.

A definição de um país-alvo e de um modo de entrada adequados apresenta-se como essencial na busca de uma maior participação e consolidação da Paraí no mercado internacional. Os motivos que levaram a empresa à internacionalização devem ser identificados para o estabelecimento de uma estratégia mais pró-ativa.

Cabe salientar que a estratégia de internacionalização da Paraí Informática até o presente momento segue o padrão do modelo *Uppsala*. A empresa vem gradualmente

aumentando o seu comprometimento com o mercado internacional e a sua diversificação geográfica. Porém acredita-se que a estratégia de internacionalização deve abordar uma concepção de entrada mais lucrativa nos mercados externos por meio de modos de entrada mais agressivos, sejam estes intermediários ou hierárquicos. Essa mudança torna-se obrigatória para a empresa superar a maneira reativa utilizada no passado.

Apresenta-se a seguir uma visão geral dos fatores que contribuíram para a internacionalização da Paraí.

- *Fatores reativos* – após conquistar a liderança no Brasil, a Paraí se deparou com a saturação do mercado doméstico. Devido ao seu crescente reconhecimento na mídia, começou a receber pedidos advindos de empresas no exterior. Mesmo com iniciativas bem sucedidas até certo ponto, a falta de esforços da empresa para a criação de elos propiciou a complacência e o fracasso da tentativa de estabelecer um forte departamento de marketing. Por conseguinte, quando decidiu adotar uma abordagem mais pró-ativa e entrar em países distantes geograficamente como a Índia, falharam;
- *Fatores pró-ativos* – o sucesso da Paraí no Brasil aumentou a confiança da empresa no potencial dos seus produtos para as vendas no exterior. O estabelecimento de elos com países geograficamente distantes mostrou-se mais difícil do que com países mais próximos. A experiência negativa nos EUA e na Índia revelaram a falta de conhecimento do mercado. A Paraí busca agora corrigir os erros passados, fortalecer sua marca e expandir sua participação para mercados mais lucrativos.

A principal causa interna para a mudança da estratégia da empresa foi a crescente conscientização dos gestores da organização para as oportunidades do mercado externo. Experiências passadas e atuais em exportações resultaram em baixo controle das operações e falta de penetração no mercado. A indústria de recarga de cartuchos no exterior está em estágio de crescimento no ciclo do produto, pois representa uma nova concepção. A inovação da Paraí reflete uma vantagem competitiva, no entanto, torna-se crucial a entrada em mercados-chave neste estágio de desenvolvimento, antes que eles se tornem saturados.

4.2. Análise da Indústria de Recarga de Cartuchos

A indústria de recarga de cartuchos de tinta para impressoras foi avaliada a partir das cinco forças competitivas de Porter (1989): (1) ameaça de entrada de novas empresas; (2) intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes na indústria; (3) pressão dos produtos substitutos; (4) poder de negociação dos compradores; e (5) poder de negociação dos fornecedores.

Analisando primeiramente a ameaça de **novos entrantes**, identificou-se três características fundamentais na indústria: alto capital de investimento inicial, experiência obrigatória para a fabricação e a comercialização das máquinas e equipamentos e baixa fidelidade do consumidor a marca.

Com o crescimento da reciclagem de cartuchos e devido à baixa fidelidade às marcas neste ramo (muitas pequenas empresas), novas companhias são encorajadas a entrar no mercado. No entanto, o investimento e experiência necessários para este tipo de negócio limitam o número de entrantes. Esse investimento inicial também é fator de limitação para empresas já atuantes no mercado, pois, em vista dos altos custos de saída do mercado, preferem permanecer no negócio, aumentando assim a rivalidade competitiva.

Atualmente, a indústria de reciclagem de cartuchos apresenta-se de uma forma fragmentada, com diversos **competidores** de mesmo porte numa avaliação feita em âmbito global. Os concorrentes possuem produtos semelhantes aos da Paraí, porém, a empresa apresenta um produto único e com tecnologia exclusiva: a *Workstation* ou estação de trabalho.

Analisada a concorrência, identificou-se que a Paraí possui uma carência perante os seus competidores: a falta de suporte técnico no exterior. A maioria de seus concorrentes possui distribuidores e/ou escritórios em vários países preparados para treinar e oferecer suporte técnico aos seus clientes, serviços de fundamental importância na venda de máquinas e equipamentos com tecnologia avançada. Porém, a Paraí diferencia-se das concorrentes apresentando uma qualidade igual a dos cartuchos originais, além de uma maior quantidade de mililitro no cartucho remanufaturado e uma tinta que seca 40% mais rápido.

A pressão dos **produtos substitutos** foi considerada uma força de grande intensidade. Os principais produtos identificados foram: os cartuchos originais (fornecidos pelas grandes fabricantes, tais como HP, Cânon, Lexmark, Epson), os cartuchos compatíveis (cópias dos originais desenvolvidas por outros fabricantes, que apresentam as mesmas características funcionais e mecânicas do original) e os *kits* manuais de recarga de cartuchos, com os quais o próprio consumidor preenche com tinta o seu cartucho.

Os **consumidores**, tais como os atacadistas e as revendas, compram geralmente em grande quantidade. A Paraí, assim como as outras empresas do setor, está sensível a um alto poder de barganha por parte dos seus compradores. Além disso, esses consumidores tendem a permanecer com o mesmo fabricante devido à necessidade de treinamento para uso das máquinas. A mudança de fabricante pode implicar em custos adicionais com treinamento e pessoal para o consumidor.

Analisando a última força, **o poder de negociação dos fornecedores**, pôde-se concluir que esta corresponde à de menor intensidade perante as demais. Existem diversos fornecedores disponíveis no mercado e com produtos similares; os custos de troca de fornecedor por parte da Paraí são baixos. Sendo assim, a empresa não está sensível aos seus fornecedores e pode exercer relativa pressão sobre seus próprios custos.

4.3. Análise *TOWS*

Continuando as etapas para o processo de desenvolvimento da estratégia de internacionalização para a empresa, foi realizada uma análise *TOWS*, oriunda do acrônimo em inglês *Threats* (ameaças), *Opportunities* (oportunidades), *Weaknesses* (pontos fracos) e *Strengths* (pontos fortes). Weihrich (1982) caracterizou a análise TOWS como uma ferramenta de análise para verificar a posição estratégica da empresa com relação ao ambiente externo e interno.

Utilizando-se dos dados coletados por meio das entrevistas e do questionário e das análises do setor de Comércio Exterior da empresa e da indústria de recarga de cartuchos, foram identificados os principais pontos fortes e fracos da Paraí Informática (no contexto da internacionalização) e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A matriz *TOWS* é apresentada no Quadro 2, identificando as estratégias e cenários elaborados a partir do cruzamento dos fatores internos e externos.

FATORES INTERNOS

	PONTOS FORTES (S) 1. Produto único patenteado 2. Negócio consolidado no mercado doméstico 3. Balanço patrimonial saudável 4. Baixos custos de produção 5. Produto ecologicamente correto	**PONTOS FRACOS (W)** 1. Pouca experiência internacional e tentativa prévia de internacionalização mal sucedida 2. Internacionalização mais reativa do que proativa 3. Comunicação e diferenças culturais
OPORTUNIDADES (O) 1. Crescente consciência na área ambiental (reciclagem em especial) 2. Desenvolvimento das relações para exportação já existentes 3. Oportunidade de nicho de mercado - localização conveniente	**SO – Maxi-Maxi** 1. Oportunidades de crescimento devido à importância atual dos produtos ecologicamente corretos (S5, O1) 2. Oportunidades de atuação em supermercados e shopping centers, atingindo diretamente o consumidor, e de liderança de mercado (S4, S1, O3) 3. Desenvolver avançadas operações no exterior a partir do sucesso alcançado no Brasil (S2, O2)	**WO – Mini-Maxi** 1. Proativamente desenvolver planos para expandir os relacionamentos no exterior já existentes (O2, W2, W1) 2. A crescente preocupação com reciclagem representa uma mensagem global que pode ser utilizada em diversos mercados (O1, W3) 3. Focar no nicho de mercado permitirá o estabelecimento da marca em um nível acima dos competidores (O3, W1)
AMEAÇAS (T) 1. Produtos substitutos e grande número de competidores 2. Mercado doméstico saturado 3. Ink Solution 4. Carência de empresas consolidadas no mercado exterior (do mesmo ramo) que possam se tornar parceiras da Paraí	**ST – Maxi-Mini** 1. Tomar uma ação legal contra a Ink Solution pela violação da patente (S1, T3) 2. Utilizar a patente como proposição única de venda - *unique selling point* (S1, T1) 3. Utilizar-se dos recursos e do poder de barganha nas JVs e parcerias (S3, T4) 4. Manter uma forte presença no mercado doméstico para criar barreiras na entrada dos concorrentes (S2, T2)	**WT – Mini-Mini** 1. Visando uma internacionalização de sucesso, um parceiro correto torna-se essencial (W1, T4) 2. Os parceiros devem ser cuidadosamente selecionados para evitar o choque de culturas (W3, T4) 3. Melhor planejamento da internacionalização para enfrentar a ameaça dos concorrentes (W2, T1)

FATORES EXTERNOS

Quadro 2 - Matriz *TOWS*
Fonte: Elaborado a partir de Weihrich (1982, p. 10)

4.4. Processo de Definição do País-alvo

Para a escolha do país-alvo primeiramente foi realizada uma classificação geral por regiões, em seguida uma avaliação preliminar na região escolhida e, por fim, uma análise final de acordo com um sistema de avaliação chamado *SMART*.

Devido a dificuldade de analisar em profundidade cada possível mercado antes de decidir para onde se internacionalizar, uma classificação por regiões torna-se imprescindível para facilitar a escolha do mercado mais adequado para a empresa, aplicável particularmente para a Paraí, que utilizará a escolha do destino como base de uma maior expansão regional nas vendas.

Os fatores-chave para esta classificação foram escolhidos de acordo com o tipo de indústria analisado. São eles: risco político, produto interno bruto per capita, avanço tecnológico, proteção à propriedade intelectual e proximidade a outros mercados atrativos.

A classificação regional descartou as Américas, a África, a Ásia, a Australásia e a Europa Oriental. De acordo com os fatores escolhidos para esta classificação, a Europa

Ocidental foi apontada como mercado estratégico e promissor para aumentar a participação internacional da Paraí Informática.

A Europa Ocidental caracteriza-se como avançada tecnologicamente, possui proximidade com outros mercados, alta conscientização com os problemas ambientais, baixo nível de corrupção e estabilidade.

Cabe salientar que a atual distribuição da Paraí na Europa ocorre através da *Recitoner* (distribuidor da Paraí em Portugal), que parece estar estagnada, momento propício para que a Paraí avance para uma abordagem pró-ativa na região.

Os principais fatores que classificaram os países da Europa Ocidental foram: (1) ser membro da União Européia; (2) ter acesso a porto, devido ao baixo custo do transporte marítimo em relação aos demais; (3) possuir uma população acima de cinco milhões de habitantes; e (4) vendas já existentes da Paraí Informática.

Para a utilização do país escolhido como base para um crescimento das vendas na região da Europa Ocidental, ser membro da União Européia torna-se vantajoso, na medida em que todos os países do bloco são governados pela mesma legislação, facilitando assim a expansão. No entanto, os países que possuem uma população pequena não foram considerados mercados com grande potencial de crescimento.

Tendo a sua produção mantida no Brasil, a Paraí precisa enviar os seus produtos para a Europa Ocidental. O transporte marítimo se destaca como o de menor custo e, por este motivo, os países que não possuem acesso direto a portos marítimos (Ex.: Áustria) foram avaliados como inviáveis.

A existência de uma rede de comunicação de vendas da Paraí no país também consiste em um importante fator, pois concede as fontes para um futuro crescimento e pode ser visto como uma prova da demanda. Os países da Europa Ocidental classificados segundo os fatores anteriormente abordados foram: Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Grécia, Holanda, Itália, Portugal, Reino Unido e Suécia.

Para definição do país-alvo, foi realizada uma nova triagem, desta vez utilizando a análise *SMART*, o que envolveu um sistema de pesos com 13 critérios de pré-definidos. Estes critérios foram agrupados em quatro categorias: potencial de mercado, sócio-cultural, econômico e tecnológico.

(1) Potencial de mercado: volume de vendas de impressoras; reciclagem de papel e papelão em porcentagem; vendas da Paraí para o país.
(2) Sócio-cultural: idioma oficial do país; distância de poder; individualismo; índice de percepção da corrupção; densidade populacional.
(3) Econômico: Produto Interno Bruto total; Produto Interno Bruto per capita; entrada de investimentos diretos estrangeiros no país; produtividade do trabalhador.
(4) Tecnológico: volume de transporte marítimo.

O potencial de mercado e os fatores sócio-culturais tiveram um peso maior na classificação, pois possuem um impacto maior nas vendas futuras e facilidade de ajuste a novas operações. Os fatores econômicos são improváveis de influenciarem a decisão, pois o ambiente geral de negócios considera que todos os países estão na chamada *Eurozone* e não existem grandes diferenças entre eles.

Os países que se destacaram perante os demais foram: Alemanha, França, Portugal e Reino Unido. Portugal tem uma clara vantagem devido ao idioma; a comunicação foi considerada o fator mais importante e, portanto, com maior peso. Por outro lado, a economia relativamente pobre do país e a falta de um mercado promissor desencorajaram a utilização de um ambiente cultural similar como um ponto positivo.

O Reino Unido provou ser bastante similar à Alemanha como uma possibilidade, mas perdeu pontos devido ao seu baixo nível de reciclagem, fator de extrema importância para a indústria analisada, e às diferenças culturais com relação ao Brasil. A França é considerada

também uma grande oportunidade e, como um país católico, apresenta mais similaridades culturais com relação ao Brasil se comparada a países do norte da Europa, porém o volume de impressoras vendidas no país é baixo, assim como os níveis de reciclagem.

A Alemanha foi então escolhida devido aos seus altos índices de reciclagem, por apresentar o dobro de vendas de impressoras na França e por possuir uma forte economia, além de se destacar perante a Inglaterra pela utilização do *euro* como moeda oficial.

O processo sistemático da escolha do país-alvo encontra-se na Figura 1.

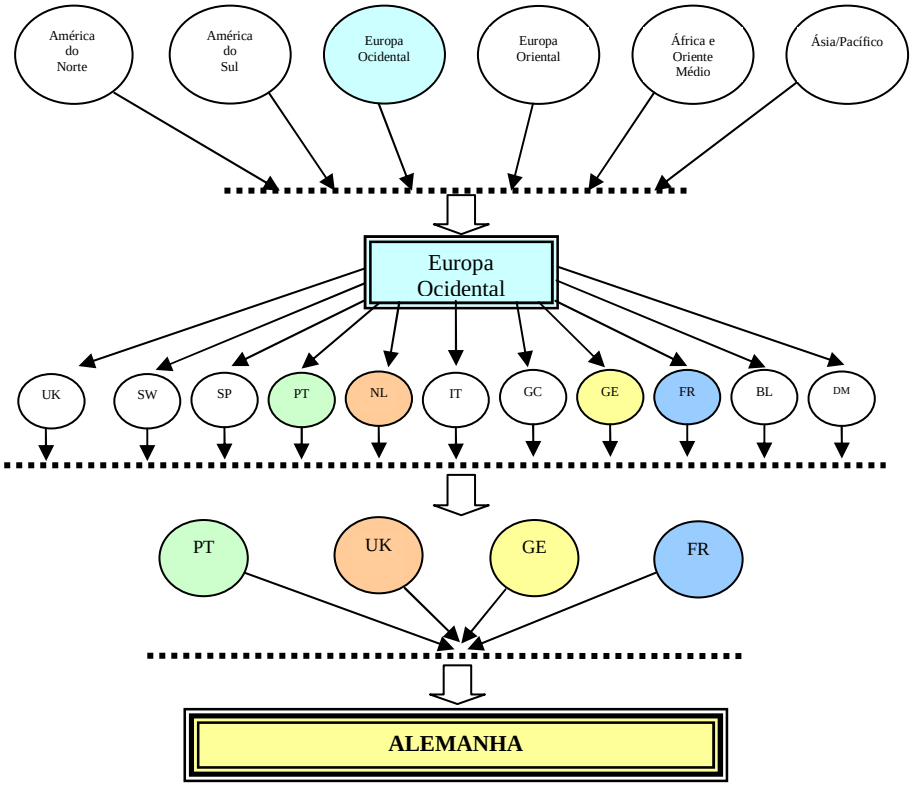


Figura 1 - Escolha do país-alvo
Fonte: Elaborado pelo autor

4.5. Processo de Definição do Modo de Entrada

As possibilidades encontradas, após a pesquisa bibliográfica e a análise das etapas anteriores, foram as seguintes: contratos de produção, exportação indireta, licenciamento, exportação cooperativa, exportação direta, franquia, *joint venture* e subsidiária própria de vendas. Utilizando o Paradigma Eclético de Dunning, alguns modos de entrada foram descartados:

(1) Contratos de produção – a produção deve permanecer no Brasil, onde os custos são mais baixos e aproveitando o fato de que a Paraí opera a 50% de sua capacidade, uma oportunidade de minimização dos custos de produção;

(2) Exportação cooperativa – não existe intenção de parceria com outra empresa brasileira do mesmo setor, pois não há um reconhecimento internacional das marcas brasileiras que possa realçar a reputação da Paraí;

(3) Exportação indireta – o problema da Paraí nos últimos anos tem sido a falta de controle perante as operações de mercado. Mesmo com a presença de um distribuidor no exterior, falta não apenas um conhecimento do mercado atuante, mas resulta em custos extras de transação devido ao aumento da cadeia de suprimentos, o que pesa nos benefícios;

(4) Licenciamento – as vantagens de internacionalização parecem melhores do que externalizar as operações. Em termos de posse, licenciar significa perda de controle sob todas as operações do licenciado. A Paraí pode eventualmente perder o controle sob seu futuro e, uma vez que o acordo de licenciamento termina, a firma pode agir diretamente como um competidor no mercado que a Paraí selecionou cuidadosamente para atuar, uma vez que ela possuirá um grande conhecimento dos processos da Paraí, do mercado, dos clientes, etc.

As opções restantes foram analisadas utilizando um sistema de pesos, buscando avaliar cada modo de entrada baseado em fatores-chave.

- **Franquia** – a Paraí possui certa experiência nesta área. Atualmente, no Brasil, a empresa treina clientes que compram as máquinas com o intuito de abrir uma loja de recarga de cartuchos. Na análise feita, obteve uma boa pontuação nos fatores externos e internos, com maior peso em: baixo nível de comprometimento de recursos e alto potencial de vendas. Além do mais, fornece uma rápida entrada e saída do mercado. Por outro lado, obteve uma baixa pontuação em muitos atributos, particularmente na falta de proteção à propriedade intelectual e na propensão à perda de controle e consistência na qualidade dos serviços prestados. A intensidade da competição de firmas estabelecidas como, por exemplo, a Cartridge World, faz desta opção a mais inviável das quatro.
- **Subsidiárias próprias** – a Paraí poderia selecionar consultores para ajudar no recrutamento de uma equipe de marketing e especialistas em vendas para o mercado alemão, o que permitiria um maior conhecimento do mercado a ser explorado e um f*eedback* original. Resultaria também num controle absoluto, numa proteção maior à propriedade intelectual, num alto potencial de vendas e não seria a necessário utilizar intermediários. Porém, esta opção traria desvantagens como, por exemplo, um alto investimento de recursos e a inflexibilidade que resulta em alto risco. Além disso, a pouca experiência internacional e a necessidade de pessoas da alta administração sugerem que a Paraí ainda não está preparada para uma subsidiária própria.
- **Exportação direta** – a Paraí possui experiência nesta área e o baixo risco significa baixo comprometimento de recursos. As operações através de agentes, invés de distribuidores, podem levar a uma estratégia mais agressiva de vendas. A propriedade intelectual é totalmente protegida e existe uma flexibilidade para sair de qualquer mercado. No entanto, falta de conhecimento de mercado e de controle do marketing mix e o potencial para rápido crescimento das vendas é baixo.
- ***Joint venture*** – de modo geral, esta opção representa o progresso ideal na estratégia de internacionalização da Paraí. A *joint venture* implica que a Paraí deve desenvolver funções *upstream* de negócios como, P&D e produção, e seu parceiro alemão deverá atuar em funções *downstream*, como marketing e vendas e serviços. O número de intermediários e a compatibilidade de objetivos são os primeiros obstáculos nesta empreitada, especialmente devido às diferenças culturais existentes entre as empresas brasileiras e alemãs. A escolha de um parceiro adequado é crucial, pois muitos recursos serão comprometidos e a flexibilidade de saída será baixa. Após a superação desses obstáculos, a *joint venture* poderá trazer muitas vantagens, como: aumento do conhecimento de mercado, manutenção da propriedade intelectual, controle do processo de tomada de decisão, penetração de mercado numa escala que diminuirá a incerteza da demanda, aumentando a velocidade de entrada e a habilidade de cuidar da feroz competição nesta indústria em crescimento.

De acordo com Hill (1991), uma *Joint Venture* possui as seguintes vantagens: (1) alta capacidade de superar barreiras de entrada; (2) baixo risco político e econômico; (3) alta capacidade de adaptação ao mercado local; (4) baixo conhecimento do mercado externo requerido; (5) alto conhecimento do mercado estrangeiro ganho; (6) alto grau de controle das atividades de marketing; e (7) alto potencial absoluto de vendas. Como desvantagens, o autor

cita apenas duas: (1) o alto nível de investimento de recursos financeiros e de pessoal requerido e (2) o alto potencial para criar competidores.

4.6. Análise financeira da empresa

A partir de uma análise da Demonstração de Resultados, da Demonstração de Lucros Acumulados e do Balanço Patrimonial da empresa de 2003 a 2005, pode-se dizer que a Paraí se encontra em uma situação financeira propícia à expansão de seus negócios no exterior. Desde 2002, a empresa acumula ganhos para reinvestir em suas operações; o valor de seus lucros acumulados em 2005, já soma quase seis vezes o valor de seu resultado no exercício 2005.

Em 2005, o índice de autonomia financeira da empresa foi de 0,92, o que significa que o patrimônio líquido da empresa corresponde a 92% do seu passivo total (Patrimônio líquido + Passivos). A partir desse indicador, pode-se dizer que a empresa pode utilizar recursos próprios para financiar investimentos, pois o endividamento total da empresa é de apenas 9% do seu patrimônio líquido (AMAT, 2008).

As dívidas financeiras da empresa estão cobertas pela sua tesouraria, ou seja, a Paraí tem caixa para pagar tudo o que deve. O índice de solvência em 2005 foi de 10,09, ou seja, o ativo circulante da empresa é dez vezes maior que seu passivo circulante, representando um aumento de quase 54% sobre o índice de solvência anterior (AMAT, 2008).

Analisando a rentabilidade da empresa em 2005, encontra-se um ROE (*Return on Equity*) global de 16,81%, o que significa que a empresa tem um retorno de 16,81% sobre seus fundos próprios (Benefícios/Patrimônio Neto). Esse índice aumenta quando obtemos o retorno sobre seus ativos totais ou ROA (*Return on Assets*), que é de 18,43%. Os gerentes geralmente utilizam o ROA para medir o desempenho da empresa, pois é calculado por meio dos benefícios definidos como *Earnings Before Interest but after Taxes* (EBIT – tax), o que corresponde à receita líquida da empresa (BREALEY e MYERS, 2003).

Os dados financeiros apresentados pela Paraí consistem em um ponto forte na busca de um parceiro para a realização da *joint venture*. Além disso, um aumento na produção à sua capacidade máxima diminuiria os custos variáveis por unidade e teria um impacto considerável na margem de lucro, gerando economias de escala, quando o custo total médio a longo prazo diminui conforme se aumenta a produção (MANKIW, 2008).

Para calcular a taxa de retorno do projeto de expansão, necessitamos de uma análise mais profunda dos dados financeiros das duas empresas participantes da *joint venture*. Como a escolha deste novo parceiro na Alemanha será uma decisão da própria Paraí após um estudo detalhado e identificação de potenciais empresas parceiras naquele país, recomenda-se que a empresa realize uma análise financeira para calcular os fluxos de caixa (*cash flows*) gerados com o projeto. Deve-se considerar o valor inicial que será aplicado na parceria, a taxa mínima de retorno esperado (*discount factor*), cálculo do Valor Atual Neto – *Net Present Value*, da Taxa Interna de Retorno – *Internal Rate of Return*, da lucratividade do projeto – *profitability*, entre outros cálculos importantes antes de fechar o contrato com a empresa parceira (BREALEY e MYERS, 2003).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo versou sobre o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização para a empresa Paraí Informática localizada na cidade Santa Rita – Paraíba. Os resultados obtidos sugerem à empresa a modificação para uma estratégia de internacionalização mais pró-ativa, iniciando sua expansão na Alemanha através de uma *joint venture*, cuja finalidade consiste em procurar um parceiro adequado e capaz de assegurar o

sucesso do negócio no mercado alemão. De acordo com Cerviño (2006, p. 250), "a associação com grupos locais via *joint venture* permitirá, geralmente, uma maior rapidez de penetração da empresa, devido fundamentalmente ao seu conhecimento do mercado local".

Com o intuito de manter um nível apropriado de controle, a Paraí deve buscar maioria na parceria. A partir da utilização da *joint venture*, espera-se um rápido aumento nas vendas da empresa e, deste modo, torna-se vital que o parceiro alemão compartilhe estratégias de longo prazo com a empresa. Além disso, o parceiro poderá ajudar na diminuição das barreiras advindas das diferenças culturais entre o mercado brasileiro e o alemão. O objetivo da empreitada na Alemanha é servir de base para uma expansão da empresa em outros mercados europeus, seja por meio do aumento das exportações diretas, da concretização de outras *joint ventures*, ou mesmo com a construção de subsidiárias próprias. A nova estratégia internacional requer um investimento maior no setor de Comércio Exterior da Paraí, promovendo uma maior delegação de poder e modificando a hierarquia para uma estrutura menos rígida e mais participativa.

Em todo o processo desenvolvido neste estudo, procurou-se continuamente a adequação de suas etapas à realidade da empresa estudada, consistindo em um processo de aplicação prática. Além de definir o país-alvo a ser explorado e o modo de entrada mais apropriado, houve uma preocupação com o tratamento e análise dos dados coletados, para que fosse alcançado um resultado final útil e viável à empresa, com grandes chances de aplicação.

A partir deste estudo, a Paraí poderá desenvolver suas estratégias internacionais de uma forma mais sistemática e planejada, uma vez que tomará conhecimento de todas as etapas que foram necessárias para a sua conclusão. As evidências encontradas nesta pesquisa mostraram que a estratégia desenvolvida deve gerar um aumento considerável das vendas no país e proporcionar a expansão da empresa no mercado europeu. Um estudo mais profundo deve considerar também a possibilidade de expansão para os demais países finalistas na escolha do país-alvo: Reino Unido, França e Portugal.

A metodologia para a definição da estratégia de internacionalização proposta neste trabalho torna-se um instrumento de grande utilidade à medida que toda e qualquer empresa precisa estar ciente de: (i) suas condições para uma expansão no mercado exterior, (ii) da situação atual da indústria na qual está inserida, (iii) das oportunidades que os diversos mercados ao redor do mundo podem oferecer, (iv) das possibilidades existentes para a entrada em um mercado internacional dentro da sua realidade e, finalmente, (v) das implicações geradas a partir da decisão tomada.

Os resultados e análises apresentados podem servir como base para pesquisas em outros mercados a critério da empresa estudada. Propõe-se a intensificação da pesquisa de mercado e a mobilização de recursos para a tomada de decisão mais segura e para a minimização do risco.

REFERÊNCIAS

AMAT, O. **Análisis de Balances.** Barcelona: Profit, 2008.

BREALEY, R. A.: MYERS, S. C. **Principles of Corporate Finance.** 7. ed. McGraw-Hill, 2003.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CERVIÑO, Julio. **Marketing Internacional.** Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.

CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International Marketing Strategy.** 3. ed. London: Thomson Learning, 2001.

DUNNING, J. H. The Ecletic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Marketing Business Studies**. Londres, v. 19, n. 1, p.1-31, 1988.

EDWARDS, W.; BARTON, F.H. Smarts and Smarter: Improved Simple Methods for Multi Attribute Utility Measurement. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. V. 60, 1994, p. 306-325.
GEORGIEVA, K. **BRIC Countries in Comparative Perspective.** St. Petersburg: 2006. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org>. Acesso em: out., 2007.
GMID. **Global Market Information Database**. Disponível em: <http://gmid.euromonitor.com>. Acesso em: 16 mar. 2007.
HILL, C. L. **International Business: Competing in the Global Marketplace.** Illinois: Irwin, 1991.
HOLLENSEN, S. **Global marketing.** 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.
JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies.** Washington: ABI/INFORM Global, 1977. Vol. 8, Iss. 1; p. 23-32.
JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies.** Outubro, 1975, p. 305-22.
KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.
KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global.** São Paulo: Atlas, 2000.
MANKIW, N. G. **Principios de Economía.** 4. ed. Madrid: Cengage, 2008.
OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Composite Leading Indicators signal deep slowdown in OECD area and major non-OECD member economies.** Paris, 2009.
PARACHE, M. V.; PARACHE, F. V. La actual crisis financiera y los *hedge funds*. **Revista de Economía Mundial.** Vol. 18, 2008, pp. 169-182.
PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
RUGMAN, A. M.; HODGETTS, R. M. **International Business.** 3. ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2003.
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
WEIHRICH, H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. **Long Range Planning.** Vol. 15: 1982, No. 2, pp. 54-66.
WILSON, D.; PURUSHOTHAMAN, R. Dreaming with BRICs: The Path to 2050. **Global Economics.** Goldman Sachs. Paper nº 99, 1st Oct 2003.