

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL – ECV  
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

**João Vitor Gripa**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO POR EXPORTAÇÃO DE  
TORRES NÁUTICAS**

**Florianópolis  
2021**



**JOÃO VITOR GRIPA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE UMA EMPRESA  
DE ENGENHARIA, PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO POR EXPORTAÇÃO DE  
TORRES NÁUTICAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia Civil do Centro de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Engenheiro Civil.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Cristine do Nascimento Mutti, Ph.D.

**Florianópolis**

**2021**



Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de  
Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gripa, João Vitor

ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE UMA  
EMPRESA DE ENGENHARIA, PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO POR  
EXPORTAÇÃO DE TORRES NÁUTICAS / João Vitor Gripa ; orientadora,  
Cristine do Nascimento Mutti, 2021.

100 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia Civil,  
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia Civil. 2. Tomada de decisão. 3. Internacionalização. 4.  
Exportação. I. Mutti, Cristine do Nascimento. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Engenharia Civil. III. Análise do Processo de  
Tomada de Decisão de uma Empresa Prestadora de Serviços de  
Engenharia, ao Planejar a sua Internacionalização por meio da Exportação  
de Torres Náuticas.

**João Vitor Gripa**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE UMA EMPRESA  
DE ENGENHARIA, PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO POR EXPORTAÇÃO DE  
TORRES NÁUTICAS**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Engenharia Civil do Departamento de Engenharia Civil, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do diploma de Grau de Engenheiro Civil

Florianópolis, 07 de maio de 2021

Prof<sup>a</sup>. Liane Ramos da Silva, Dra.  
Coordenadora do Curso

**Banca examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Cristine do Nascimento Mutti, Ph.D  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eduardo Lobo  
Universidade Federal de Santa Catarina

Eng<sup>o</sup>. Alex Bunese Juk



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por permitir que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, por todo apoio e cuidado durante o tempo em que estive na graduação, por terem permitido que eu tivesse a oportunidade de estudar longe de casa, e me ensinado tanto durante a vida.

À professora Cristine do Nascimento Mutti, por ter sido uma orientadora excepcional. Pela disponibilidade de sempre, pelos encontros virtuais e todas as correções, mas principalmente pelo incentivo e ajuda em todos os momentos que foram necessários. Professores como você fazem a passagem pela universidade ser mais leve e prazerosa. Obrigado.

À minha namorada, Nathane Lofhagen, pela ajuda que me deu nesse trabalho. Você sabe que foi essencial para que tenha completado essa etapa com sanidade. Sei que, com a sua ajuda, posso ir muito mais longe do que jamais iria sozinho. Amo você.

Ao Sr. Alex Bunese Juk, por ter sido um ótimo chefe e um amigo. Pelas conversas e reflexões sobre negócios e a vida. Obrigado também pela disponibilidade de ajudar neste trabalho, sempre que solicitado.

À Beatriz Vandresen, por ter permitido usar a sua casa quando precisava entregar o relatório de TCC I e fiquei sem internet. Tua amizade nesse semestre remoto foi importante para mim.

Aos demais colegas de graduação, por todas as trocas de ideia e conversas durante os anos, que me permitiram crescer para além do que a graduação me permitia.





## RESUMO

A exportação de produtos de engenharia tem uma participação pequena no montante total de exportações do país. Contudo, quando o ramo de atuação de uma empresa é restrito, como é o ramo náutico no Brasil, uma solução para ampliar os seus mercados é internacionalizar a empresa por meio da exportação de um de seus produtos. Além do potencial aumento no mercado, outros benefícios podem vir da internacionalização da empresa, como captação de moeda forte, diversificação de riscos, aumento de qualidade devido a solicitações internacionais, entre outras. No entanto, começar um processo de exportação sem antes analisar os mercados alvo, qual produto exportar e como fazer a comercialização desse produto no exterior pode ser perigoso. A análise do processo de tomada de decisão de uma empresa da área náutica que vai exportar seus produtos pode trazer insumos para outras empresas que também queiram exportar. O estudo acompanhou uma empresa fundada há mais de 10 anos e que está buscando pela internacionalização, acompanhando os dados e informações utilizados para a tomada de decisão. A pesquisa seguiu um framework com uma abordagem qualitativa, no qual foram analisadas cinco perguntas tidas como básicas no processo de internacionalização: “o quê”, “por quê?”, “quando?”, “onde?” e “como?”. Tais análises se deram através de observações da companhia e estudos de documentos e uma entrevista com o gestor responsável pela tomada de decisão da organização. Neste trabalho apresenta-se quais informações foram importantes no processo de tomada de decisão, como tais informações foram obtidas, e qual foi o processo até a tomada de decisão. Os resultados mostram que a empresa buscou informações do ambiente de negócios e da saúde financeira dos países-alvo por meio de relatórios do FMI, Heritage Foundation, World Bank Group e sites de dados estatísticos de cada país, e tomou decisões baseadas em estratégia de competitividade na hora de escolher o produto a ser exportado, optando pelo produto que teria o preço mais competitivo e do qual a empresa possuía maior *know how* de produção e marketing. Além disso, observou-se que o processo de internacionalização coincidiu com o proposto pelo método de Uppsala. O auxílio da Apex-Brasil, por meio do seu programa de capacitação trouxe muitas informações para a empresa, porém acabou por prejudicar a análise do último ponto do *framework*: o como se dará a exportação. Este trabalho gerou, por fim, um fluxograma de passos que podem ser seguidos por uma empresa que quer se internacionalizar por meio da exportação de seus produtos.

Palavras-chave: Engenharia Civil. Internacionalização de empresas. Tomada de decisão. Exportação.



## **ABSTRACT**

The export of engineering products has a small share in the country's total exports. However, when a company's field of activity is restricted, as is the nautical sector in Brazil, a solution to expand its markets is to internationalize the company by exporting its products. In addition to the potential increase in the market, other benefits may come from the company's internationalization, such as capturing strong currency, diversifying risks, increasing quality due to international demands, among others. However, starting an export process without first analyzing the target markets, which product to export and how to commercialize this product abroad can be dangerous. An analysis of the decision-making process of a nautical company that is going to export one of its products can bring inputs to other companies that also want to export. The study followed a company founded over 10 years ago and that is looking for internationalization, tracking the data and information used for decision-making. The research followed a framework with a qualitative approach, in which five questions considered as basic in the internationalization process were analyzed: "What", "Why?", "When?", "Where?" "How?". Such analysis was carried out through the observation of the company, the study of documents and an interview with the manager responsible for the organization's decision-making. This work presents what information was important in the decision-making process, how it was obtained, and what the process followed until the final decision. The results show that the company sought information from the business environment and financial health of the target countries through reports from the IMF, Heritage Foundation, World Bank Group and statistical data sites for each country. The company made its decisions based on competitiveness strategy when choosing the product to be exported, choosing the product that would have the most competitive price and from which the company had larger production and marketing know-how. In addition, it was observed that the internationalization process coincided with that proposed by the Uppsala method. The assistance provided by Apex-Brasil, through its training program, brought a lot of information to the company, but the delay on receiving this information damaged the analysis of the last point of the framework: how the export will take place. Finally, a flowchart of steps that can be followed by a company that wants to go international through the export of its products was generated.

Key-words: Civil Engineering. Internationalization of companies. Decision-making. Exportation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Partes da torre náutica aguardando montagem .....	27
Figura 2 – Torre náutica sendo montada e seus acessórios sendo embutidos.....	27
Figura 3 – Elementos intervenientes na tomada de decisão .....	39
Figura 4 - Fluxograma proposto com diretrizes para a tomada de decisão em internacionalização da construção .....	43
Figura 5 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.	47
Figura 6 - Etapas de execução da pesquisa .....	53
Figura 7 - Torre náutica montada em píer .....	56
Figura 8 - Torre náutica com ponto de iluminação .....	57
Figura 9 - Fatores levados em conta no ranking 'Doing Business' .....	64
Figura 10 - Fluxograma de apoio à tomada de decisão para empresas exportadoras .....	84



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas para as questões básicas no método de Uppsala .....	48
Quadro 2 - Evidências em empresas brasileiras do método de Uppsala (Continua)	48
Quadro 3 - Questionamentos norteadores para a observação e análise do estudo de caso deste trabalho .....	50
Quadro 4 - Relação entre as perguntas da entrevista com as perguntas básicas do framework (continua).....	51
Quadro 5 - Dados reunidos sobre a Argentina .....	66
Quadro 6 - Dados reunidos sobre a Colômbia .....	68
Quadro 7 - Dados reunidos sobre o Peru.....	69
Quadro 8 - Dados coletados sobre o Marrocos.....	70
Quadro 9 - Dados coletados sobre a Angola.....	71
Quadro 10 – Exportações brasileiras do NCM 8537.10.90 em 2020 .....	72
Quadro 11 - Exportações brasileiras do NCM 8537.10.90 em 2019 .....	73
Quadro 12 - Exportações brasileiras do NCM 8537.10.90 em 2018 .....	73
Quadro 13 - Comparação entre os países analisados .....	74
Quadro 14 - Informações complementares à observação ou que tiveram seus fatos alterados (continua).....	78
Quadro 15 - Informações complementares à observação ou que tiveram seus fatos alterados (continuação).....	78
Quadro 16 - Comparativo entre as respostas de Dib e Carneiro (2007), Dal-Soto et. al (2014) e Grippa (2021) (continua) .....	80
Quadro 17 - Comparativo entre as respostas de Dib e Carneiro (2007), Dal-Soto et. al (2014) e Grippa (2021) (continuação) .....	80





## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Países com o maior número de embarcações por habitante.....	26
Gráfico 2 - Modal de transporte das exportações brasileiras para a Colômbia .....	67



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Acobar – Associação Brasileira de Construtores de Barcos

AGBF – Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias

Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BCB – Banco Central do Brasil

ComexStat - sistema para consultas e extração de dados do comércio exterior brasileiro.

DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colômbia)

FIA USP – Fundação Instituto Administração da Universidade de São Paulo

FMI – Fundo Monetário Internacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INDEC – Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

INE – Instituto Nacional de Estatística (Angola)

INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática (Peru)

LabTrans – Laboratório de Transportes e Logística

Mercosul – Mercado Comum do Sul

NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SH – Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias

SISCOMEX – Sistemas de Comércio Exterior



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	23
1.1	Justificativa.....	28
1.2	Perguntas de Pesquisa .....	29
1.3	Objetivos .....	29
1.3.1	Objetivo Geral .....	29
1.3.2	Objetivos Específicos .....	29
1.4	Limitações e delimitações .....	30
1.5	Estrutura do trabalho.....	30
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	32
2.1	Internacionalização de Empresas .....	32
2.1.1	Definição .....	32
2.1.2	Características, benefícios e riscos da internacionalização .....	33
2.1.3	Teorias de Internacionalização .....	35
2.1.3.1	Modelo de Ciclo de Vida.....	35
2.1.3.2	Paradigma Eclético.....	35
2.1.3.3	Modelo de Uppsala.....	36
2.1.3.4	Perspectiva de Networks .....	37
2.1.3.5	Empreendedorismo Internacional.....	38
2.1.3.6	Exportação como forma de internacionalização .....	38
2.2	Tomada de Decisão .....	39
2.2.1.	Modelos de tomada de decisão .....	41
2.2.2	Tomada de decisão na internacionalização – Fluxograma de Bridi .....	42
3	MÉTODO .....	44
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	44
3.1.1	Pesquisa Qualitativa.....	44
3.1.2	Pesquisa Exploratória .....	45
3.1.3	Estudo de caso .....	46

3.2	População, Estratégia da Pesquisa e framework.....	46
4	RESULTADOS.....	55
4.1	Coleta de dados, observações e pesquisas desenvolvidas.....	55
4.1.1	O quê?.....	56
4.1.2	Quando?.....	58
4.1.3	Por quê?.....	59
4.1.4	Programa PEIEX.....	61
4.1.5	Onde?.....	62
4.1.5.1	Argentina.....	65
4.1.5.2	Colômbia.....	66
4.1.5.3	Peru.....	68
4.1.5.4	Marrocos.....	69
4.1.5.5	Angola.....	71
4.1.5.6	Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM.....	72
4.1.5.7	Definição do mercado para exportação.....	74
4.1.6	Como?.....	76
4.2	Entrevista com o gestor.....	77
4.3	Comparação com dados do <i>framework</i> .....	79
4.4	Proposta de fluxograma de internacionalização por meio de exportação....	83
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	86
5.1	Conclusões.....	86
5.2	Sugestão para trabalhos futuros.....	87
	Referências Bibliográficas.....	89
	ANEXOS.....	96
	APÊNDICES.....	97

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o Brasil é reconhecido em todo o mundo como um grande exportador de produtos básicos (*commodities*). Desde produtos agrícolas, como a soja, passando por artigos da indústria extrativista, como minério de ferro, as *commodities* compõem os a maior parcela de ativos exportados pela economia brasileira (DA SILVA; LUNELLI; CLETO, 2021).

Dentro deste contexto, os mesmos autores ressaltam que os produtos manufaturados têm mostrado uma tendência de redução na composição da totalidade das exportações brasileiras. Desde 2009, o volume de exportações dos produtos básicos (*commodities*) ultrapassou o de produtos industrializados (DA SILVA; LUNELLI; CLETO, 2021).

Em 2020, as *commodities* representaram 66% do valor das mercadorias vendidas para o exterior (FGV, 2021). De acordo com o Comex Stat (2021) - o portal de estatísticas do Comércio Exterior do Brasil – apenas os cinco produtos mais exportados pelo Brasil em 2020 (Soja, Minério de ferro e seus concentrados; Óleos de petróleo ou de minerais betuminosos; Açúcar de cana; Carne de gado bovino congelada e desossada) somaram 41,2% do total de exportações realizadas em 2020, sendo que todos estes itens são considerados *commodities*.

Entretanto, em relação a produtos da área da engenharia civil, ainda é pequena a contribuição para a totalidade de exportações brasileiras. As “Instalações e equipamentos de engenharia civil e construtores, e suas partes” contribuíram com apenas 863 milhões de dólares (ou 0,62%), dos 138 bilhões exportados pelo Brasil até o mês de agosto de 2020 (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2020).

Assim como a exportação de produtos é benéfica à economia nacional, contribuindo para que o resultado da balança comercial do país seja positivo, para as empresas brasileiras ela geralmente significa o primeiro passo de um processo de mudança significativo: o da sua internacionalização (SOUZA, 2017).

De acordo com Pasin (2003), a internacionalização de uma empresa, de qualquer ramo, é um processo crescente e continuado de atuação de uma organização em outros países que não o seu de origem. Além de proporcionar



diversificação de atuação para mais de um país e a consequente diminuição de riscos devido à operação em diferentes mercados, adequar-se aos padrões de qualidade estrangeiros acarreta impactos positivos na instituição. O aumento de competência e qualidade, devido à maior competitividade, assim como uma mudança na percepção de sua imagem por parte de fornecedores, clientes, concorrentes e investidores nacionais são alguns desses benefícios. (APEXBRASIL, 2020)

No entanto, apesar de a internacionalização proporcionar uma variedade de possíveis benefícios, ele também traz desafios. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - ApexBrasil (2020) adverte em sua página virtual que, o processo de internacionalização exige que a empresa reflita sobre alguns pontos estratégicos. São eles:

- Seleção do mercado-alvo, avaliando potenciais ganhos e riscos associados;
- Avaliação da necessidade de implantação e manutenção de estrutura organizacional com gestão de recursos humanos no país de destino;
- Governança corporativa para assegurar um bom relacionamento com investidores e fornecedores,
- Gestão de riscos da operação internacional, específicos aos negócios da empresa;
- Inovação constante, uma vez que a competição no mercado global é maior e necessita de constante adoção de novas práticas, produtos e serviços.

Trabalhos prévios como o de Mutti (2004), Bridi (2014) e Bobato (2018) - que foram usados como base para o desenvolvimento deste - tratam do tema da internacionalização a partir da perspectiva de empresas de engenharia e construção. Suas pesquisas buscam analisar casos de empresas deste ramo que se internacionalizam. Porém, empresas de engenharia e construção podem se beneficiar dos pontos positivos trazidos pela internacionalização, tais como expansão do seu mercado e dos seus lucros, captação de moeda forte, entre outras (MUTTI, 2004).

No entanto, Mutti (2004) também destaca em seu trabalho que a internacionalização de empresas da construção civil é um processo complexo, que requer estudos de mercado, análises de viabilidade econômica e avaliação de riscos. Tais requisitos tendem a favorecer grandes empresas, que possuem maior suporte para tais análises, além de algumas empresas, na época da pesquisa, obterem apoio e subsídios do governo para a internacionalização. No entanto, empresas menores da cadeia da construção também podem obter sucesso na internacionalização. Precisam, para isso, estabelecer outras vantagens competitivas.

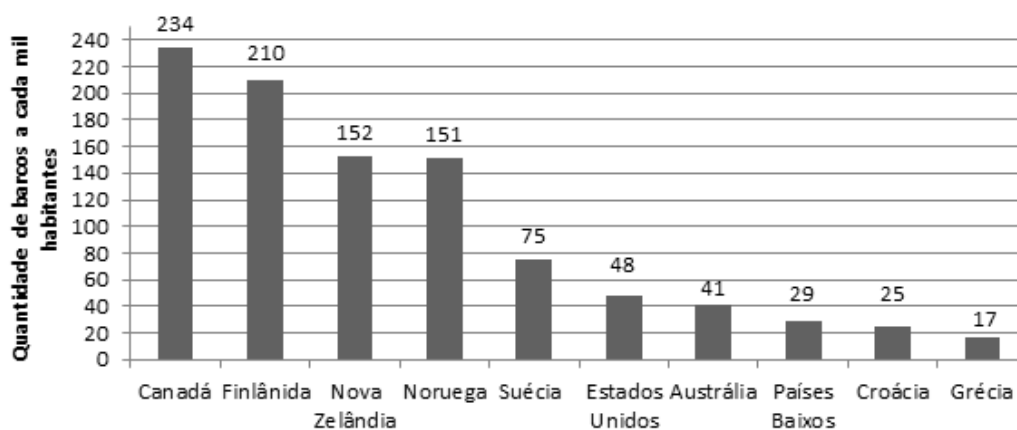
No estudo de caso realizado no presente trabalho, a empresa não atua diretamente no setor da construção tradicional, mas sim na área de projetos e construção civil voltados à engenharia náutica. Ademais, de acordo com a classificação do SEBRAE (2013), a organização é considerada uma micro empresa, uma vez que esta classificação compreende empresas do setor de serviços com até 9 funcionários e a mesma possui apenas quatro. O tamanho da empresa é justificado tendo em vista que o seu ramo de atuação, o setor náutico, ainda é relativamente pequeno no Brasil quando comparado a outros países, mesmo possuindo um grande potencial de crescimento devido à localização geográfica do país e seu litoral extenso (ACOBAR, 2012).

Dados provenientes da pesquisa “Indústria Náutica Brasileira Fatos e Números 2012”, realizada pela Associação Brasileira de Construtores de Barcos e seus Implementos (ACOBAR, 2012), apontam para a presença de aproximadamente 70.000 embarcações no Brasil. Esse contingente era capaz de gerar demanda para as 480 estruturas de apoio regulares, que operavam nessa mesma época. Segundo Barros (2018), esse relatório ainda é tido como a principal referência sobre esse assunto no país, uma vez que não houve publicações semelhantes em períodos mais recentes.

Já em relação aos dados mundiais, a revista italiana *Giornale Della Vela* (2020), publicou em seu site pesquisa feita com dados do Conselho Internacional das Associações da Indústria Marina (*International Council of Marine Industry Associations*, ou *ICOMIA*, em inglês). O país com a maior quantidade de barcos no mundo é os Estados Unidos, com aproximadamente 16 milhões de barcos. Porém, quando se leva em conta a quantidade de barcos por habitantes, ele cai para a sexta

posição, perdendo o posto de líder para o Canadá que possui 234 barcos para cada mil habitantes. O Gráfico 1 mostra quais são os países com a maior quantidade de barcos por habitante.

Gráfico 1 - Países com o maior número de embarcações por habitante



Fonte: o autor. Adaptado de *Giornale Della Vela* (2020)

Comparando o Brasil com os líderes mundiais em quantidades de barco por habitante, pode-se observar como o país ainda possui poucas embarcações. A quantidade de barcos dos 10 países apresentados no gráfico gira de 234 a 17 barcos a cada mil habitantes. Enquanto o Brasil, considerando a quantidade de barcos apontada na pesquisa da ACOBAR citada anteriormente e uma população de 211,8 milhões de habitantes (IBGE, 2020), possui cerca de 0,33 barcos a cada mil habitantes.

Esse fato mostra o quanto o mercado náutico tem potencial de crescimento dentro do nosso país, sendo relativamente pequeno para um país que possui uma costa de quase 7,5 mil quilômetros, além de uma grande quantidade de rios navegáveis.

O produto a ser exportado pela empresa que é foco do estudo de caso deste trabalho é uma torre náutica, feita com fibra de vidro e resina do tipo *gel coat*. Feita de diversas partes moldadas formatos específicos, as torres são montadas embutindo tomadas ou plug-ins no padrão NBR com grau de proteção IP67, quadros de medição com disjuntores DR para evitar choques, uma ou mais torneiras (para água potável e água de reaproveitamento), além de possuírem em sua parte superior iluminação em LED. As Figuras 1 e 2 a seguir ilustram o processo de montagem e colocação dos acessórios do produto.

Figura 1 – Partes da torre náutica aguardando montagem



Fonte: o autor

Figura 2 – Torre náutica sendo montada e seus acessórios sendo embutidos



Fonte: o autor.

Também chamadas de pedestais de energia (ou *power pedestals*, em inglês), as torres náuticas tem como principal função a distribuição de energia elétrica em estruturas de apoio náutico (como píeres, trapiches e decks). As embarcações que atracam nessas estruturas precisam de acesso à energia elétrica e a construção de

estruturas náuticas com pontos que permitam esse acesso se faz necessária. Em muitos empreendimentos que oferecem esse serviço de atracação para barcos, são usadas grandes extensões de forma a disponibilizar energia elétrica para os clientes, uma vez que estes não possuem uma previsão de saídas de energia elétrica durante sua construção.

No Anexo A apresenta-se projetos das torres náuticas que são comercializadas pela empresa do estudo de caso deste trabalho.

## 1.1 Justificativa

O processo de internacionalização pode ser atrativo para as empresas: o aumento do valor da marca pela presença internacional, a diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou menos internacionalizados, a diminuição de riscos pela diversificação de mercados, o possível acesso a fatores de produção mais baratos são benefícios possíveis de se colher (APEXBRASIL, 2020).

Empresas de engenharia que trabalham no ramo náutico brasileiro possuem um mercado relativamente restrito, apesar de o país ter um grande potencial latente. A possibilidade de se internacionalizar pode contribuir com a expansão do mercado da empresa, ajudando-a também a superar possíveis sazonalidades em seus rendimentos (FIA USP, 2018).

A FIA USP (2018) também afirma que: “a exportação é uma estratégia de internacionalização que requer investimento baixo e possui pouco risco”. Sendo que, segundo a organização, o mais indicado para empresas menores é começar a explorar novos mercados através da exportação de produtos, para uma posterior expansão internacional.

Porém, mesmo que na exportação o risco geralmente não seja grande e o investimento seja baixo em relação a outras formas de internacionalização, nem sempre esse é o caso. A tomada da decisão de uma empresa para começar a exportar algum de seus produtos deve ser uma decisão estratégica. Devem ser analisados possíveis mercados de atuação, a demanda que cada um deles apresenta, quais requisitos técnicos são necessários para adentrar em cada um deles, a logística para o transporte de produtos, como se dará a venda no país de destino, entre outras variáveis para que o processo seja bem sucedido.

Por isso, buscou-se, neste trabalho, analisar o processo de tomada de decisão de uma empresa, através da realização de um estudo de caso, para que possa servir de futura referência a empresas, da mesma área ou não, que pretendam iniciar seu processo de internacionalização por meio da exportação dos seus produtos.

## 1.2 Perguntas de Pesquisa

A intenção do presente trabalho é analisar junto à empresa que será objeto do estudo de caso: “quais informações embasaram o processo de tomada de decisão da internacionalização e como essas informações foram obtidas?”.

Esta pergunta única pode ser caracterizada por diversas outras, como:

- Qual(is) o(s) motivo(s) que fez (fizeram) a empresa buscar a internacionalização?
- Qual produto foi escolhido para a exportação e por quê?
- Qual a situação da empresa no momento atual?
- Quais vantagens e desafios a empresa possui frente a internacionalização?
- Como foi feita a escolha do mercado de atuação?
- Qual foi o mercado escolhido?
- De que forma ocorrerá a venda dos produtos no país de destino?
- Alguma das teorias de internacionalização se encaixa melhor no caso em estudo?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de tomada de decisão de uma empresa de engenharia, ao planejar a sua internacionalização por exportação de torres náuticas.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Observar quais dados e informações embasaram as escolhas do gestor da empresa no processo de internacionalização;
- b. Verificar como tais informações foram obtidas e qual o critério de análise delas, identificando seu papel nas decisões;
- c. Apurar a necessidade de mudanças na empresa e/ou produto para que a exportação se tornasse viável;
- d. Propor um fluxograma como ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisão da internacionalização de empresas por meio da exportação de produtos.

#### 1.4 Limitações e delimitações

Tendo em vista que o autor acompanhou o processo de internacionalização da empresa desde o seu início, foi delimitado que o trabalho versaria sobre a tomada de decisões do gestor e as informações que as embasaram, ao invés de acompanhar efetivamente a exportação, ou seja, a internacionalização de fato.

Vale destacar também que o trabalho buscou observar o potencial de exportação do produto escolhido como o mesmo é comercializado atualmente no Brasil, ou seja com funcionalidades voltadas para o ramo náutico. Possíveis adaptações do produto de forma que o mesmo atendesse a outros ramos e tivesse outras funcionalidades não foram consideradas.

Além disso, foi considerada como uma limitação o fato de que a empresa buscou uma consultoria junto à ApexBrasil, que começou quando este trabalho já se encontrava em estágio avançado. Dessa forma, a análise ficou prejudicada em um dos quesitos estudados, uma vez que a empresa quis aguardar o fim do curso de qualificação oferecido pela entidade, para tomar uma decisão final.

#### 1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho contará com cinco capítulos. O primeiro, que foi este, contou com uma breve introdução do assunto: explanou-se brevemente sobre como o Brasil não conta com muitas vendas internacionais de produtos de engenharia civil, sendo primordialmente um exportador de *commodities*. Citaram-se as possíveis

dificuldades e benefícios de empresas que escolhem internacionalizar suas operações, e apresentou-se o setor náutico brasileiro e o produto da empresa que foi estudo de caso.

Logo a seguir inicia-se o segundo capítulo, no qual foi feita a revisão bibliográfica, trazendo o que a literatura fala sobre os diferentes métodos internacionalização de empresas e sobre tomada de decisão.

O terceiro capítulo discorre sobre o método de realização da pesquisa, apresentando a classificação da pesquisa, o framework usado para análise de dados e para desenvolver o questionário utilizado na entrevista.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados das observações, análise de documentos e entrevista realizadas durante a pesquisa. Tais resultados foram apresentados de acordo com o framework proposto no capítulo anterior.

Por fim, no quinto capítulo, são feitas as conclusões do trabalho, resgatando os objetivos apresentados na introdução e sugerindo possíveis temas para trabalhos futuros.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Internacionalização de Empresas

#### 2.1.1 Definição

Como proposto por Oviatt e McDougall (1999 apud CARNEIRO; DIB, 2007) a internacionalização pode ser entendida como um processo, ao longo do tempo, no qual a empresa desenvolve um envolvimento crescente com operações fora do seu país. Pasin (2003) e Souza (2017) concordam com essa definição: um processo crescente e continuado de atuação de uma empresa em outros países, que não o seu de origem é o que define a internacionalização de empresas.

Ainda segundo Oviatt e McDougall (1999 apud CARNEIRO; DIB, 2007), a atuação de empresas no exterior pode ter diferentes dimensões. Seu envolvimento com o exterior pode ser desde a importação de matéria-prima, o desenvolvimento de partes da cadeia de valor da empresa em outro país, a comercialização de produtos produzidos pela empresa internacionalmente, ou até a fusão ou aquisição de empresas em solo estrangeiro.

Mesmo que não exista uma teoria aceita universalmente referente ao processo de internacionalização, devido às complexidades e particularidades de cada empresa, diversos autores propõem diferentes modelos que buscam apontar determinantes para companhias que optam pela estratégia de internacionalizar o seu negócio (ALÉM; MADEIRA, 2010).

As empresas postulantes à internacionalização podem se beneficiar desses estudos como insumo para o desenvolvimento de seus esforços. No entanto, cada empresa opta por tomar as decisões que vê como mais acertadas para a sua realidade, o que torna o processo de cada empresa, de certa forma, único.

Essas diferenciações são originadas devido aos pontos fortes e fracos de cada empresa, uma vez que o processo de expandir seu mercado para outros países pode ser vantajoso se bem executado, ou desastroso se feito sem uma correta avaliação. (FIA USP, 2018)

### 2.1.2 Características, benefícios e riscos da internacionalização

As diferenças nos processos de internacionalização de empresas semelhantes intrigam os pesquisadores da área, que buscam compreender os motivos de as organizações optarem por essa estratégia de expansão.

***“Entender por que as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais. Este, no entanto, não é o único desafio. Também se quer conhecer quando esta decisão é tomada dentro da evolução de uma empresa. Busca-se prever para onde – qual país ou região – uma empresa doméstica se expandirá em primeiro lugar e, depois, como continuará seu processo de expansão internacional. Como se tais dúvidas não fossem suficientes, a prática ainda nos apresenta situações muitas vezes contraditórias: por que empresas semelhantes aparentemente seguiram caminhos tão díspares em seus processos de internacionalização? Que fatores e características estariam presentes, sob as aparências percebidas por nossa observação, que poderiam explicar as evidências empíricas dissonantes?” (Carneiro; Dib, 2007,p. 2-3)***

Os fatores e características que levam uma empresa à decisão de começar a se envolver com mercados externos podem advir de diversos fatores. Aspectos já citados na introdução deste trabalho tornam a estratégia de expandir-se internacionalmente bastante atrativa. São eles (MUTTI, 2004):

- A diversificação de fontes de receita para mais de um país e a conseqüente diminuição de riscos para a empresa;
- Aumento dos padrões de qualidade e eficiência da empresa, que terá que competir com concorrentes de qualidade internacional;
- Ajuda a superar possíveis sazonalidades de vendas;
- Possibilidade de acesso a fatores produtivos mais baratos;
- Mudança da percepção da imagem da companhia por parte de seus fornecedores, clientes e investidores;
- Vantagens competitivas frente a concorrentes nacionais menos internacionalizados, devido aos pontos citados anteriormente.
- Além é claro, da possível captação de moeda forte.

Porém, as vantagens que podem ser alcançadas por este processo não vêm livres de riscos. O mercado internacional é muito mais complexo e hostil que o mercado interno (MAWHINNEY, 2001; OFORI, 2003). Dessa forma, é preciso que a empresa tome cuidados com os diversos obstáculos em potencial.

Mutti, Araújo e Flanagan (2006) destacam alguns dos obstáculos enfrentados por empresas de construção civil que decidem se internacionalizar. De forma geral, alguns desses aspectos também podem ser empecilhos para empresas de outros ramos: a legislação diferente do país de origem, riscos e conflitos políticos, logística de transporte, burocracia interna e externa, riscos de flutuação cambial, cultura diferente daquela do país de origem, entre diversas outras.

Pode-se observar que não são poucos os desafios para a instituição que decide pela expansão internacional de suas atividades. Segundo a FIA USP:

***“Subestimar essa complexidade ao se lançar em um novo país pode resultar em prejuízo, dívidas e até problemas jurídicos. (...) Além das questões burocráticas e financeiras, também é conveniente investir em uma boa pesquisa e análise de mercado” (FIA USP, 2018).***

Ainda segundo a fundação, a tomada da decisão de se internacionalizar deve ser uma decisão estratégica, sendo que o gestor deve refletir sobre os motivos que estão levando a empresa a atuar em mercados fora do seu país.

Por exemplo: uma empresa pode se decidir pela internacionalização, pois seu país de origem está passando por instabilidades políticas ou econômicas, e por isso ela não está encontrando clientes em seu mercado nacional. Outra possibilidade é a busca na diminuição de custos de produção, uma vez que diversos países oferecem redução de carga tributária para empresas estrangeiras se instalarem. Ou meramente a instituição tem o desejo de ampliar os negócios, diversificando as suas fontes de renda para mais de um país.

Dessa forma, diversos autores observaram organizações que já passaram pelo processo de internacionalização, em busca de criar frameworks norteadores para explicar o seu processo, observar e estudar aspectos estratégicos dessas empresas, ou mesmo observar se as empresas brasileiras seguem algum modelo de internacionalização quando passam a realizar negócios fora de seu território. Trabalhos como o de Kovacs (2009), Mutti (2004), Bridi (2014), Souza (2017), Atsumi et. al (2007), Dib e Carneiro (2007), Dal-Soto et.al (2014) e diversos outros fazem da internacionalização de empresas seu objeto de estudo.

A seguir são apresentadas algumas teorias que embasaram a pesquisa realizada, permitindo a definição de um método de pesquisa e a posterior análise do processo da organização que foi objeto do estudo de caso.

### 2.1.3 Teorias de Internacionalização

Hemias e Hilal (2004) afirmam que as teorias de internacionalização podem ser divididas em dois grandes grupos, a partir da série de trabalhos publicada na Universidade de Uppsala: aquelas com enfoque puramente econômico e as que analisam não só fatores econômicos, mas também quesitos organizacionais.

Tais autores apontam que as teorias com enfoque mais econômico, têm a tomada de decisões baseada por dados a serem obtidos através de análises de mercado, de micro e macro economia, entre outros fatores racionais, buscando sempre o maior retorno financeiro para a empresa.

Já no enfoque organizacional, as decisões seriam guiadas pelo comportamento, percepções e atitudes do gestor da empresa responsável pela tomada de decisões, o que levaria a empresa a adotar medidas em busca de uma maior redução de riscos na hora de tomar decisões.

As teorias apresentadas neste capítulo foram aquelas que o autor considerou mais pertinentes ao estudo de caso realizado posteriormente.

#### 2.1.3.1 *Modelo de Ciclo de Vida*

O modelo de Ciclo de Vida é explicado por Atsumi et al. (2007), como sendo “uma forma de sobrevivência dos produtos”. Segundo os autores, quando o mercado se satura, causando um aumento de competição muito grande, a empresa pode se realocar para um novo mercado, internacionalizando sua operação, por meio da transferência da sua produção para o exterior.

A operação em outro país permite à organização continuar explorando seu antigo produto – aproveitando o conhecimento já possuído - em um novo mercado, possivelmente obtendo até menores custos, enquanto atende a produção remanescente no país de origem.

#### 2.1.3.2 *Paradigma Eclético*

Também conhecido como Teoria Eclética de Dunning, em homenagem ao seu autor, essa teoria admite que a empresa tenha vantagens competitivas sobre

seus concorrentes, para iniciar seu processo de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007).

Esta é uma teoria com enfoque econômico, sendo que este enfoque se daria pela análise de três “pilares” da teoria: a vantagem de propriedade, a vantagem de localização e a vantagem de internalização.

As vantagens de propriedade seriam aquelas em que a organização teria acesso a algum ativo que mais nenhuma teria. Exemplos seriam: marca com renome, capacidade técnica diferenciada, ou mão-de-obra especializada. (BOBATO, 2018; ATSUMI *et al.*, 2007).

As vantagens de localização seriam referentes à possibilidade de a empresa localizar as suas operações onde quer que vá obter mais vantagens. Locais com mão de obra barata, que ofereçam menores custos de insumos, próximos ao cliente, com incentivos fiscais e etc (BRIDI, 2014).

Por fim, Dunning (1980) nos fala das vantagens de internalização. Essa vantagem seria a possibilidade de a empresa comparar os custos de produção no mercado externo com os de um produtor local, escolhendo qual for mais interessante.

#### 2.1.3.3 Modelo de Uppsala

Este modelo, que posteriormente deu lugar para a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, é o que foi mais testado e citado ao redor do mundo, inclusive quanto à sua aplicação no processo de internacionalização de empresas aqui no Brasil. Estudos como o de Freire (2001, apud HILAL; HEMAIS, 2003), o de Veiga (2001, apud HILAL; HEMAIS, 2003), o de Kovacs *et al.* (2011), o de Dal-soto *et al.*(2014), além de diversos outros analisam a aplicação desta teoria em negócios brasileiros.

Johanson e Vahlne (1977, 1990) defendiam que a internacionalização não se dava em um processo racional e planejado, mas em um com enfoque organizacional, de que a empresa avançaria no processo de forma gradual, se beneficiando de possíveis ganhos de conhecimento anteriores, advindos do próprio envolvimento com o mercado externo, para avançar seu nível de comprometimento.

Segundo Melsohn (2006), o modelo de Uppsala utiliza de entradas de baixo risco e envolvimento, aumentando seu grau de envolvimento a partir do seu conhecimento do mercado estrangeiro. Atsumi *et al* (2007) afirmam:

***“Essa forma incremental (do modelo de Uppsala) se materializaria tanto através de uma sequência de modos de operação quanto através de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos. A sequência de modos de operação se iniciaria com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tivesse a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofundaria a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psicologicamente distantes, na medida em que a firma ganhasse experiência de operações estrangeiras.” (ATSUMI et al., 2007, p.3/4)***

A distância psíquica abordada acima é o modo como os autores da teoria se referem ao entendimento de que os países começariam a se envolver primeiro em atividades com países que fossem próximos e/ou semelhantes em características culturais, legislativas, linguísticas e etc., passando a atender países mais distantes de sua realidade com o tempo (BOBATO, 2018).

Por fim, vale ressaltar que esta teoria possui quatro fases, que segundo seus autores, levariam a empresa para um compromisso cada vez maior com o país de destino. A primeira seria de atividades não regulares de exportação, passando para exportação via agentes independentes, depois adotando a implantação de uma subsidiária de vendas no exterior, e por fim, a implantação de uma fábrica para produzir no exterior (BOBATO, 2018).

#### *2.1.3.4 Perspectiva de Networks*

Segundo Hilal e Hemais (2003) as redes de relacionamento (*networks*) são uma evolução natural da teoria da Escola Nórdica, que por sua vez advém da Teoria de Uppsala.

Os autores da teoria, Johanson e Vahlne (1990) afirmam em seu trabalho que as empresas desenvolvem relacionamentos de negócios de longa data, gerando confiança e conhecimento mútuos, formando redes de relacionamento interempresarial. No que concerne à internacionalização, ela se daria a partir do

desenvolvimento de relacionamentos com empresas estrangeiras. O relacionamento com uma empresa pode atuar como ponte para desenvolver parcerias com outras, levando a empresa para dentro de redes de contatos no exterior.

#### *2.1.3.5 Empreendedorismo Internacional*

Também originada com base no conhecimento de Uppsala, a teoria do empreendedorismo internacional foi resumida por Dib e Carneiro (2007), como uma teoria que visa explicar a expansão internacional de empresas, principalmente startups, através do papel do empreendedor como reconhecedor e explorador de oportunidades.

#### *2.1.3.6 Exportação como forma de internacionalização*

Para diversos autores, (SOUZA, 2017; PASIN, 2003; ALÉM; MADEIRA, 2010; BATEMAN; SNELL, 1988 apud ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007; entre outros), o processo de internacionalização geralmente se inicia com a atividade de exportação, que posteriormente evolui, devido a alterações na estratégia da empresa.

Após a consolidação dos produtos exportados, a empresa pode formar alianças estratégicas com empresas estrangeiras (ou mesmo adquiri-las, se for atrativo), ou construir unidades no exterior.

Souza (2017), afirma que sendo o primeiro passo tomado na internacionalização de várias empresas, a exportação possibilita a aquisição de informações sobre o mercado e o país que é o destino de seus produtos.

A exportação de produtos possibilita a menor exposição a riscos e custos mais baixos no início de um processo de internacionalização (do que a exportação de serviços de construção, por exemplo). Porém não é um processo simples. A empresa deve se atentar a qual mercado estrangeiro será escolhido, pois alíquotas de impostos serão variáveis, além de possíveis adequações que deverão ser feitas devido a exigências do país de destino, como a obtenção de certificados de qualidade, cuidados com rotulagem e outros requisitos a serem cumpridos pelas embalagens, entre diversas outras (APEXBRASIL, 2020).

Souza (2017) ainda apresenta as três formas distintas que uma exportação pode ocorrer. A exportação indireta, que acontece por meio de agentes ou empresas

exportadoras e geralmente é usada quando a empresa é principiante fazendo comércio com outros países, sendo que todas as decisões são tomadas pelo intermediador, deixando a empresa com pouco controle do processo.

Na exportação cooperativa, a empresa tem um pouco mais de controle do processo, porém ainda não compromete tantos recursos, devido à utilização de uma empresa estrangeira parceira para a distribuição do produto no exterior, como é o caso da exportação casada.

Por fim, tem-se a exportação direta, que aumenta o nível de risco e comprometimento. A empresa cria escritórios, sua própria rede de distribuição, ou até filiais no país de destino.

A análise de estudo de caso apresentada acompanha uma empresa que optou por começar seu processo de internacionalização por meio da exportação. A partir da coleta de dados sobre as decisões tomadas pelo gestor no processo, se buscou uma visão amplificada desse processo.

## 2.2 Tomada de Decisão

Podemos entender a tomada de decisão como o processo pelo qual são selecionadas uma ou mais opções de ações a serem tomadas em uma situação. (AMARAL E SOUZA, 2011).

Segundo Pereira et. al (2010), o estudo do processo de tomada de decisão é uma ferramenta essencial para o entendimento da forma de atuação das organizações. Isso porque a tomada de decisão é a essência das atividades administrativas, uma vez que as escolhas entre diversas opções no âmbito empresarial são constantes.

Amaral e Souza (2011) ainda afirmam que existem autores que acreditam que a tomada de decisão consiste na transformação de informações em ações, enquanto outros pensam que a decisão é fortemente influenciada pela intuição dos decisores.

Angeloni (2003) sugere que a tomada de decisão envolvem 5 elementos que se interconectam e que podem utilizar a tecnologia como suporte, como a Figura 3 mostra.

Figura 3 – Elementos intervenientes na tomada de decisão





Fonte: o autor. Adaptado de Angeloni (2003)

Segundo tal autora, dados são elementos brutos que são reunidos a partir de uma situação na qual é necessária tomar uma decisão. Dentro desse contexto, os dados tomam sentido se tornando informações. Essas informações, quando processadas por indivíduos permitem que se estabeleça um conhecimento sobre a situação. Esse conhecimento é relacionado com a percepção da pessoa que processa as informações. Seus conhecimentos anteriores e entendimentos do mundo moldam o conhecimento adquirido.

Ainda segundo Angeloni (2003), os conhecimentos adquiridos sobre determinado tema são bastante dispersos e fragmentados, sendo muitas vezes compilados por mais de uma pessoa. Dessa forma, para a tomada de decisão finalmente ocorrer, a comunicação é um elemento essencial.

Para Dornelas (2000), de modo que se tome a decisão mais adequada, é preciso que a maneira de se escolher entre diversas alternativas seja muito bem estruturada. Dessa forma, o processo de tomada de decisão é a forma de se fazer uma escolha, mesmo influenciada por riscos e incertezas, porém com base em algum modelo.

Malakoti (2010, apud BOBATO, 2018) sugere que o processo deva seguir 4 etapas: o processamento de informações, o levantamento de alternativas a partir dessas informações, a avaliação das alternativas levantadas, para que por fim, se tome uma decisão.

### 2.2.1. Modelos de tomada de decisão

Existem diversos modelos de tomada de decisão e cada um deles é pertinente a uma determinada situação (LOUSADA; VALENTIM, 2011). Dentre os modelos existentes podemos citar:

- O modelo racional que sugere que toda decisão deve ser tomada racionalmente, levando em conta os objetivos da empresa, as alternativas plausíveis, resultados prováveis de cada alternativa e a importância dos resultados para a companhia (VIEIRA et.al, 2021).

Segundo Lousada e Valentim (2011), este é o modelo mais sistematizado e estruturado entre todos, estabelecendo regras e procedimentos padrão, que devem ser seguidos para um bom resultado.

Para Pereira et. al (2010), as abordagens do modelo racional, inspiradas na teoria econômica, procuram maximizar o lucro máximo, procurando atender unicamente os objetivos da organização. Elas são estritamente racionais e normativas, muito rígidas e irrealistas.

- Modelo processual: ele enfatiza o processo de tomada de decisão em ambientes complexos e dinâmicos. Este modelo é utilizado quando os objetivos são evidentes, mas os métodos e as técnicas para atingi-los não são certos. Apesar disso, o processo revela uma linha de desenvolvimento, que inicia com o reconhecimento e o diagnóstico de um problema, passa à análise das possíveis alternativas, e termina com a avaliação e seleção de uma opção para resolver o problema. (CHOO, 2003).
- Modelo político: este modelo tem na política o mecanismo de apoio à decisão. Não partindo de escolhas racionais, as decisões resultam da influência dos atores que ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência na organização. Neste modelo, muitas vezes, o que sobressai são as preferências individuais de quem tem o poder de decisão, dessa forma objetivos pessoais ultrapassam os da organização, muitas vezes prejudicando a mesma (LOUSADA E VALENTIM, 2011).

Para Thompson e Dornelas (2011), os modelos narrativos, também conhecidos como mentais, apesar de não serem escritos, guiam os indivíduos em suas tomadas de decisão. Eles levam em conta: crenças, valores, experiências e fatores cognitivos individuais das pessoas.

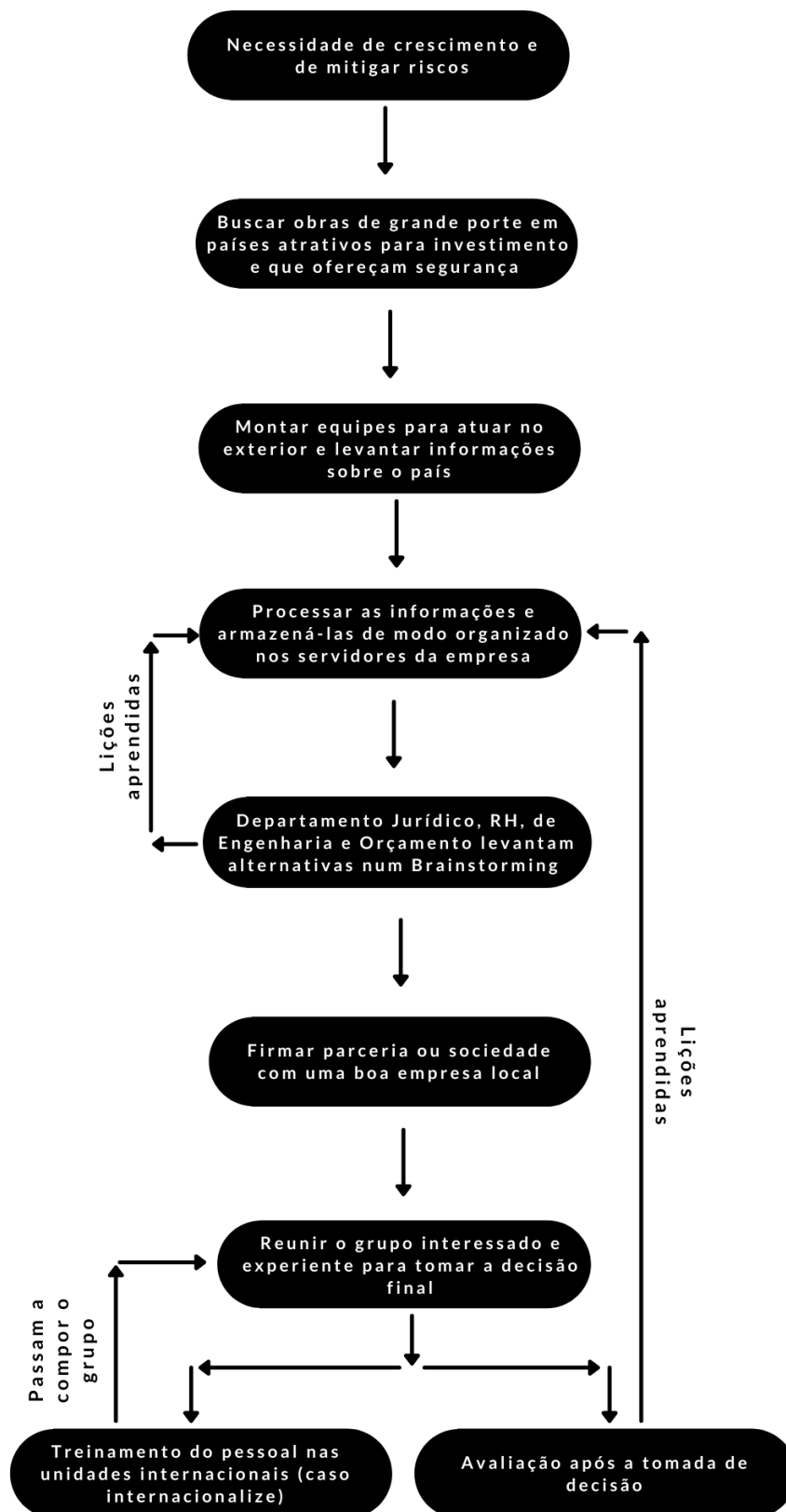
Os autores também comentam sobre a existência de técnicas de modelagem quantitativa para apoio à decisão. Esses modelos e técnicas permitem utilizar procedimentos padronizados e servem como base de sistemas de informação e de apoio à decisão. Ademais, esses modelos esquemáticos e matemáticos são utilizados principalmente em projetos mais complexos e normalmente envolvem algum tipo de sistema de apoio à decisão. (OLIVEIRA, et.al., 2012)

### **2.2.2 Tomada de decisão na internacionalização – Fluxograma de Bridi**

Em seu trabalho de conclusão de curso, Bridi (2014) analisou duas empresas de construção civil que buscaram se internacionalizar, além de uma entidade que sugeriu, na sua visão, as melhores práticas para que uma empresa comece a operar no exterior.

Com os insumos coletados, o autor gerou um fluxograma com diretrizes para uma boa tomada de decisão para empresas da indústria da construção civil. Além disso, o mesmo adicionou ao fluxograma uma retroalimentação do banco de dados de informações da empresa, a partir dos dados, informações e alternativas levantadas para o processo de internacionalização, após a tomada de decisão. Dessa forma, ficam armazenadas as informações obtidas pela empresa e os conhecimentos retirados, para evitar futuramente erros já cometidos no passado. A Figura 4 apresenta o fluxograma arquitetado por Bridi (2014).

Figura 4 - Fluxograma proposto com diretrizes para a tomada de decisão em internacionalização da construção



Fonte: o autor. Adaptado de Bridi (2014).

### 3 MÉTODO

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

No presente trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa exploratória, por meio de um estudo de caso.

##### 3.1.1 Pesquisa Qualitativa

Uma pesquisa pode ter sua abordagem classificada como quantitativa ou qualitativa, de acordo com as técnicas de coleta e análise de dados (JABUR, 2020).

De acordo com Zanella (2013), enquanto o método quantitativo utiliza instrumentos estatísticos para coletar e analisar os dados, com o propósito de medir relações entre variáveis, a pesquisa qualitativa se diferencia por não empregar a teoria estatística para quantificar os fatos estudados. O foco é conhecer a realidade segundo os participantes da pesquisa.

Para Jabur (2020), a pesquisa qualitativa leva em conta diversos fatores para conhecer o objeto de estudo. Segundo a autora:

***“[...] as análises qualitativas buscam descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos. [...] As técnicas de que se utilizam são: entrevistas semiestruturadas, entrevistas abertas ou livres, questionários abertos, observação, análise de conteúdo, entre outras.” (JABUR, 2020, p. 29)***

Moresi (2003) também afirma que não são usadas técnicas estatísticas para se analisar os dados, uma vez que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados aos mesmos são a base desse modelo de pesquisa. O autor estipula ainda que a pesquisa qualitativa está intrinsecamente ligada ao mundo real e ao sujeito observador.

Godoy (1995) afirma que esse tipo de pesquisa é mais indicada quando um estudo tem caráter descritivo e busca o conhecimento sobre algum fenômeno, com todas as suas complexidades. Em consonância com a opinião de Zanella (2013), o autor também observa que nesse tipo de estudo tenta-se compreender o fenômeno a partir da perspectiva de quem está participando do mesmo.

Dessa forma, optou-se por adotar a pesquisa qualitativa, uma vez que se procurou conhecer como se deu o processo de tomada de decisões do gestor da empresa postulante à internacionalização, sem a utilização de instrumentos estatísticos. Além disso, a intenção foi observar as complexidades e as diferentes informações que influenciaram nas tomadas de decisão.

### **3.1.2 Pesquisa Exploratória**

Uma pesquisa exploratória é aquela que é realizada em uma área sem muito conhecimento acumulado, na qual não se conhece bem o suficiente a área abordada (MORESI, 2003).

Para Gil (2007), a investigação exploratória tem como objetivo ampliar o conhecimento de um fenômeno. Explora-se a realidade, a fim de se buscar um conhecimento maior sobre determinado assunto e possibilitar outras pesquisas sobre o tema posteriormente.

Desta forma, como o tema de internacionalização de empresas de engenharia no ramo náutico é virtualmente inexistente, a pesquisa se caracteriza como exploratória. Reuniu-se então, a bibliografia existente referente a outras empresas de engenharia (ou não) que se internacionalizaram e buscou-se adquirir o maior conhecimento possível para poder embasar a realização desta pesquisa.

É importante mencionar que o autor deste trabalho participou das tomadas de decisão que foram objetos de estudo, fornecendo insumos para o gestor tomá-las, uma vez que era estagiário na empresa estudada. No entanto, a intervenção na realidade da organização não foi o principal objetivo da pesquisa, e sim observar e registrar o processo de internacionalização da entidade.

Uma vez que Moresi (2003) afirma que a investigação intervencionista deve ter como principal objetivo interferir e alterar a realidade estudada, não considerou-se que esta pesquisa deva ser assim classificada. De qualquer forma, registra-se o caráter intervencionista que a mesma possa ter sido adotado, ao ter o seu autor como parte participante ativo na tomada de decisão.

### 3.1.3 Estudo de caso

Zanella (2013) afirma que em um estudo de caso, busca-se aprofundar no indivíduo que está sendo analisado. Segundo a autora, esses estudos possuem pouca amplitude, porém grande profundidade.

Uma vez que a pesquisa foi conduzida em apenas uma empresa, procurando se aprofundar na realidade das suas decisões, frente a iniciativa de internacionalização, a pesquisa também se configura como um estudo de caso.

## 3.2 População, Estratégia da Pesquisa e framework

A organização estudada atua no mercado de engenharia náutica desde 2009, produzindo projetos para marinas, portos e estaleiros, projetos de regularização ambiental, de dragagem, além de produzir torres náuticas como produto de venda.

O objetivo deste estudo de caso foi acompanhar o processo de tomada de decisão do gestor dessa entidade durante esse processo de internacionalização.

Dessa forma, buscou-se coletar dados por meio de 3 diferentes formas:

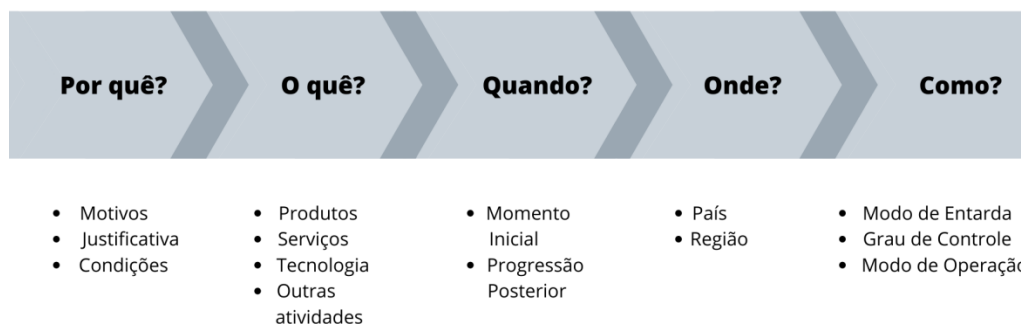
- A partir de observações feitas pelo autor, que acompanhou o processo de internacionalização internamente na empresa, sendo estagiário na mesma.
- Por meio da análise de documentos e informações buscadas pelo autor, para ajudar a compreender as decisões tomadas pela empresa.
- Por meio de entrevista com o gestor do empreendimento, que foi responsável pela tomada de decisões, de forma a obter conhecimento das razões e embasamentos, por trás dos movimentos feitos no processo de internacionalização.

Todas as formas de coleta de dados foram baseadas no *framework* proposto por Dib e Carneiro (2007). Tais autores fizeram análises de diversas teorias de internacionalização sobre a perspectiva de cinco questões básicas, de forma a tentar compreender com uma profundidade maior como cada uma delas responde tais perguntas.

A Figura 5 traz as questões que os autores consideraram básicas em um processo de internacionalização. Eles buscaram responder essas perguntas para

cada uma das teorias analisadas. Essas questões foram adaptadas para servirem de base para a realização deste trabalho.

Figura 5 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa



Fonte: o autor. Adaptado de Dib e Carneiro (2007)

Foi este *framework* que foi utilizado para balizar o desenvolvimento das observações e do questionário aplicado com o gestor da empresa. Tais autores, em sua conclusão, destacam que revisões bibliográficas prévias apontam para o fato de que teorias econômicas descrevem com mais precisão as decisões tomadas por empresas de maior porte. Complementarmente, as teorias organizacionais tendem a descrever melhor empresas menores no tangente à sua internacionalização.

Desta forma, a teoria chamada de Modelo de Uppsala foi selecionada para servir como guia para a observação, devido a diversos motivos. Inicialmente, porque foi considerada pelo autor que fosse a que mais se encaixaria com as decisões tomadas pela empresa.

Além disso, devido ao fato de diversos autores anteriores (FREIRE, 2001; VEIGA, 2001 apud HILAL; HEMAIS, 2003; KOVACS *et al.*, 2011; DAL-SOTO *et al.*, 2014) terem se dedicado a observação de tais ideias aplicadas a empresas brasileiras e observado que as mesmas corroboram tal modelo, indicando que o mesmo vem explicando bem o processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Dib e Carneiro (2007) propuseram as respostas expostas no Quadro 1 para as suas questões básicas, quando confrontadas com o método de Uppsala.



Quadro 1 – Respostas para as questões básicas no método de Uppsala

Teoria	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	<u>Momento inicial:</u> saturação do mercado doméstico. <u>Expansão:</u> conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro exportação, depois escritório de vendas até ter produção no novo mercado).

Fonte: o autor. Adaptado de Dib e Carneiro (2007)

Também utilizando o método de Uppsala e o trabalho de Dib e Carneiro (2007), Dal-Soto *et al.* (2014), em sua pesquisa, apresentaram evidências encontradas em empresas brasileiras, que determinam a intersecção entre as organizações nacionais e o modelo de Uppsala, conforme pode ser visto no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Evidências em empresas brasileiras do método de Uppsala (Continua)

Questões	Modelo de Uppsala	Evidências em estudos sobre as empresas brasileiras
Por que internacionalizar?	O motivo principal é a busca de novos mercados como consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico.	Aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico; novas fontes de crescimento; acompanhamento de clientes; valorização da marca; acesso a recursos e ativos estratégicos; abertura comercial do país; entre outros.

Fonte: o autor. Adaptado de Dal-Soto *et al* (2014)

Quadro 2 – Evidências em empresas brasileiras do método de Uppsala (Conclusão)

<b>Questões</b>	<b>Modelo de Uppsala</b>	<b>Evidências em estudos sobre as empresas brasileiras</b>
O que internacionalizar?	Produtos, serviços ou tecnologias. Não há explicitamente restrições de escopo quanto ao objeto de internacionalização.	Exportação: produtos industrializados, com predomínio dos setores industriais de baixa intensidade tecnológica. Importação: predomínio de matérias-primas e bens intermediários, seguido por bens de capital; bens direcionados a atividade produtiva.
Quando internacionalizar?	A partir da saturação do mercado doméstico, não restringindo o crescimento da empresa. A decisão de internacionalização raramente baseia-se em processos sofisticados e o conhecimento de mercado e determinante para o nível de comprometimento internacional.	Caráter emergente e incremental dos movimentos de internacionalização; conhecimento experiencial por meio do comprometimento crescente; perfil claramente contingente, de acordo com os interesses entre os mercados interno e externo.
Onde internacionalizar?	A escolha dos mercados externos esta relacionada com a distância psíquica. O grau de incerteza quanto ao processo de internacionalização diminui com a experiência em países psiquicamente próximos, o que auxilia e prepara a empresa para a entrada em países psiquicamente mais distantes.	Utilização do conceito de distância psíquica. Internacionalização para países culturalmente próximos, como Argentina, México e Portugal. No entanto, países psiquicamente próximos podem ocultar complexidades. Inserção emergente em outros mercados e uso de produtos globais.
Como internacionalizar?	Por meio da inserção gradual nos mercados externos com pequenos passos de comprometimento, de acordo com a cadeia de estabelecimento, observada a distância psíquica existente entre os mercados envolvidos.	Taxa historicamente baixa de exportações, comparadas ao faturamento total da empresa; enfoque centrado na competição de custo baixo. No entanto, vários estudos corroboraram a utilização do conceito da cadeia de estabelecimento em empresas brasileiras.

Fonte: o autor. Adaptado de Dal-Soto *et. al* (2014)

Tendo os *frameworks* apresentados acima como ponto de início, a observação do processo de internacionalização, a análise de documentos e a entrevista realizada neste estudo de caso se balizaram a partir dos questionamentos no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Questionamentos norteadores para a observação e análise do estudo de caso deste trabalho

Por quê?	Quais os motivos que levaram a empresa a buscar pela exportação dos seus produtos? Quais os objetivos que pretendem alcançar?
O quê?	Quais produtos a empresa tem em seu portfólio e qual escolheu para começar o seu processo de exportação? Por que este foi o escolhido?
Quando?	Qual foi o momento em que tomou-se a decisão de perseguir a internacionalização? Qual a situação geral da empresa no momento que a decisão foi tomada?
Onde?	Qual o mercado escolhido para a exportação e por quê? Quais as informações foram usadas como insumo para tomar esta decisão?
Como?	Foi cogitada a possibilidade de outra forma de internacionalização que não exportação de produtos? Porque este modo de entrada foi escolhido?

Fonte: o autor

As observações da empresa e a análise de documentos foram feitas buscando dar respostas satisfatórias para essas perguntas. De forma similar e complementar, buscou-se nas perguntas elaboradas para a entrevista com o gestor da entidade, coletar dados neste mesmo framework.

O quadro 4 a seguir exibe todas as perguntas da entrevista realizada com o responsável pela tomada de decisão, classificando-as de acordo com qual das perguntas básicas propostas por Dib e Carneiro (2007) a mesma se encontra relacionada.

Quadro 4 - Relação entre as perguntas da entrevista com as perguntas básicas do framework (continua)

Pergunta de entrevista	Pergunta Básica do <i>framework</i>
1. Quais foram os principais motivos que levaram a empresa a buscar sua atuação fora do mercado nacional? (Ex.: Escassez do mercado interno, diversificação dos riscos/expansão do mercado, crise econômica, aumento do valor da marca, diminuir custos de produção, barreiras no mercado nacional, outros – mencionar quais).	Quando? Por quê?
2. Há objetivos, estabelecidos internamente, que a instituição pretende alcançar com esse processo de internacionalização? (Ex.: aumento do valor da marca no mercado nacional, melhora da qualidade do produto frente a um mercado mais competitivo, aumento de produção, redução de custos, outros – mencionar quais).	Por quê?
3. Foram consideradas outras formas de entrada nos mercados internacionais, além da exportação? Se sim, por que estas foram descartadas? (Ex.: abertura de filiais no país de destino, fusão ou parceira com empresas estrangeiras, outros – mencionar quais).	Como?
4. Há outros produtos ou serviços da empresa que poderiam ser exportados? Foi considerada a exportação de algum desses produtos ou serviços? Quais?	O quê?
5. Se foram considerados outros produtos/serviços para o início da internacionalização da organização, qual foi o motivo que levou a escolha das torres náuticas como produto a ser exportado?	O quê?
6 . A intenção de se internacionalizar surgiu há quanto tempo? Se é uma intenção antiga, qual o motivo de ter escolhido este momento para colocá-la em prática? (Ex.: momento favorável em países estrangeiros, bom momento interno da empresa, mudança estratégica no posicionamento da empresa, falta de mercado interno...)	Quando? Por quê?
7. Há a intenção de aumentar o envolvimento com o mercado externo, posteriormente? (Ex.: internacionalização da produção, criação de empresas no país de destino, fusão ou aquisição de empresas locais, etc.)	Quando?
8. Quais os motivos decisivos para a escolha do país de destino das exportações? (Ex.: proximidade geográfica, ramo de atuação bem desenvolvido, incentivos fiscais no país, proximidade cultural/psíquica...)	Onde?
9. Foram considerados outros países para atuação da empresa? Se sim, como foi feito o processo de escolha? Quais dados foram analisados?	Onde?

Fonte: o autor

Quadro 4 – Relação entre as perguntas da entrevista com as perguntas básicas do *framework* (continuação)

Pergunta de entrevista	Pergunta Básica do <i>framework</i>
10 – Qual foi o processo de exportação escolhido? Exportação direta ou indireta, por meio de empresas exportadoras?	Como?
11 - A empresa buscou alguma instituição ou pessoas para ajudá-la no processo de escolha da forma de exportação? Ou buscou insumos e informações independentemente? Se esse foi o caso, quais os meios de obtenção das informações necessárias para a tomada de decisão?	Informações sobre o processo de tomada de decisão
12 – Outros comentários sobre as tomadas de decisão no processo de internacionalização que você acha importante de ser comentado.	Pergunta Geral

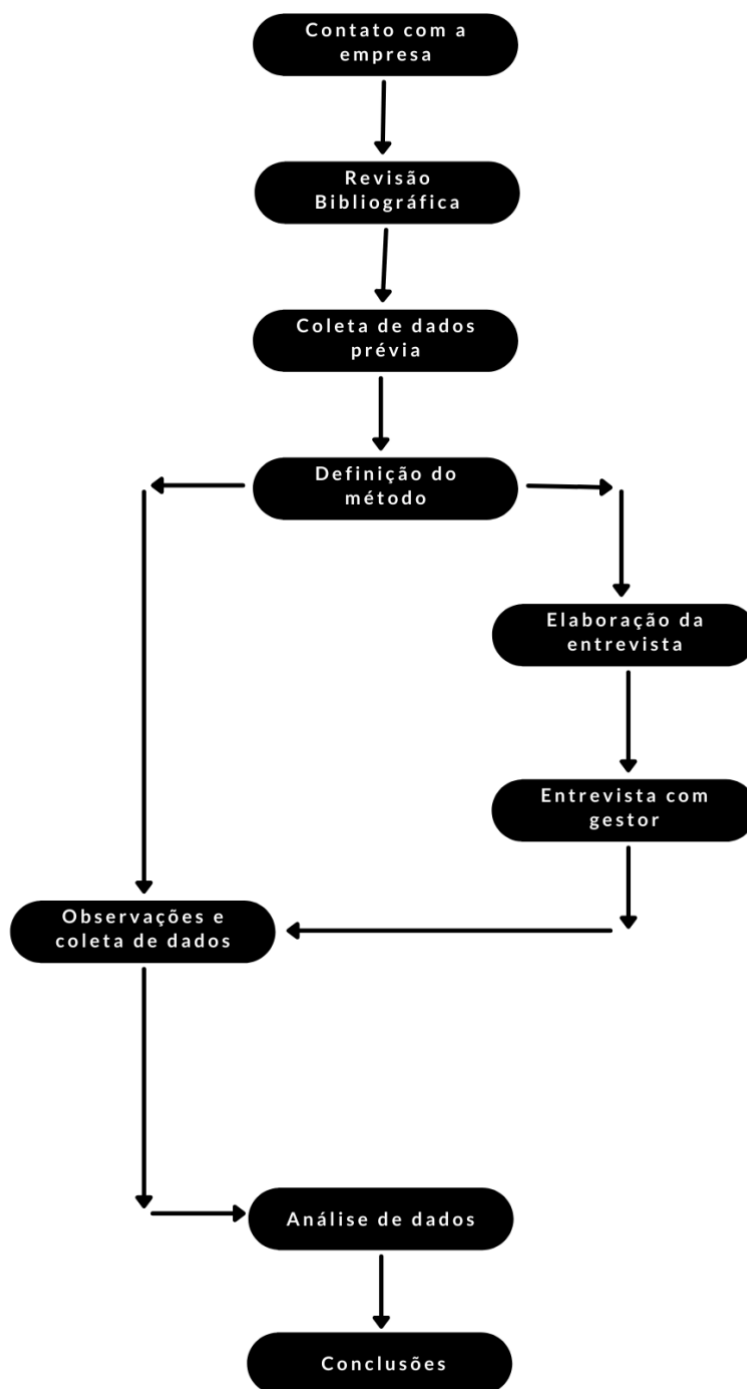
Fonte: o autor

Neste momento, é válido pontuar que além do *framework* apresentado anteriormente, o trabalho de conclusão de curso de Bobato (2018) também serviu como base para as observações feitas e questionário elaborado, uma vez que este também acompanhou o processo de tomada de decisão em uma empresa brasileira que se internacionalizou.

Porém, por serem duas empresas que optaram por modos de internacionalização diferentes e terem diferenças notórias referentes ao tamanho de suas operações, a análise foi bastante adaptada, seguindo principalmente o *framework* anteriormente exposto.

A pesquisa deu-se de acordo com as etapas de execução retratadas na Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Etapas de execução da pesquisa



Fonte: o autor

De posse das respostas coletadas e observações feitas, as mesmas foram confrontadas com as descobertas de Dib e Carneiro (2007) e Dal-Soto *et. al.* (2014), de forma a buscar compreender o processo de tomada de decisão de uma empresa que decide se tornar exportadora de seus produtos, verificando se a mesma se

encaixa no método de Uppsala e se comentários relevantes podem ser tecidos sobre a sua forma de internacionalização.

Por fim, de forma análoga ao que Bridi (2014) fez em seu trabalho, sugeriu-se um fluxograma do processo de tomada de decisão para empresas que desejam se internacionalizar por meio da exportação de seus produtos.

## 4 RESULTADOS

De posse do framework apresentado no capítulo 3, foi feita a coleta de dados para o estudo de caso. Tal coleta de dados, feita por meio de observações e análises de documentos, iniciou em janeiro de 2021 e se estendeu até abril do mesmo ano. Já a entrevista com o gestor da empresa e responsável pela tomada de decisão referente ao processo de internacionalização foi elaborada e aplicada entre março e abril de 2021.

Uma vez que o processo de internacionalização ainda estava na fase inicial, estudos e prospecções foram feitos por parte da empresa, para auxiliar na tomada de decisão. Foi necessário reunir dados para a análise de qual dos países vistos como mercados potenciais seria o destino das exportações, entender as necessidades que o ramo náutico desses países demonstrava, e de que forma a empresa poderia se inserir no país que foi, por fim, escolhido.

Dessa forma, muitas pesquisas e estudos que serviram como bases para a tomada de decisão foram gerados pelo autor como funcionário da empresa. Neste processo muitas das pesquisas, revisões bibliográficas e leituras utilizadas neste trabalho de conclusão de curso também foram usadas e auxiliaram o gestor da empresa.

Vale mencionar também que a empresa buscou por auxílio de profissionais do ramo de comércio exterior, por meio do Programa de Qualificação de Exportação (PEIEX), oferecida pela APEX Brasil. O primeiro contato com a entidade foi feito ainda em 2020. Entretanto, o retorno da mesma ocorreu apenas em março de 2021. Foi quando tiveram início as capacitações ministradas pelos técnicos da APEX com o objetivo de auxiliar a empresa no desenvolvimento de suas ações de internacionalização. Neste capítulo há uma seção dedicada ao relato do programa e os benefícios trazidos para a organização no planejamento das suas ações de internacionalização.

### 4.1 Coleta de dados, observações e pesquisas desenvolvidas

As informações adquiridas, por meio das observações da realidade diária da empresa, além das coletadas e elaboradas pelo autor para dar suporte à tomada de



decisão serão apresentadas neste item, sendo organizadas por meio das 5 perguntas básicas apresentadas no framework do capítulo 3 deste trabalho.

#### 4.1.1 O quê?

Já foi estabelecido que a empresa que é objeto deste estudo de caso tem como foco o mercado de construção náutica brasileiro. Dentro deste universo, as estruturas de apoio para embarcações, como marinas, garagens náuticas, píeres, atracadouros e etc. possuem a necessidade de disponibilizar acesso à rede elétrica e hidráulica para os clientes e seus barcos, geralmente precisando utilizar extensões e mangueiras para distribuir energia e água vindas das edificações em terra.

O “o quê” deste processo de internacionalização busca solucionar este problema. As torres náuticas tem o propósito de fazer com que esses pontos de utilização (tanto de energia elétrica, como de água) tenham seu acesso facilitado pelos donos dos barcos, melhorando o aspecto estético e a organização das estruturas de apoio.

Equipados com tomadas e plug-ins específicos para o atendimento de barcos, padronizadas segundo o padrão brasileiro, os pedestais náuticos comercializados podem ser personalizados segundo a necessidade dos clientes, com diferentes quantidades de tomadas e torneiras, além de poderem contar com medidores individuais de uso de água e de energia. A Figura 7 mostra uma torre náutica já instalada em um píer.

Figura 7 - Torre náutica montada em píer



Fonte: acervo da empresa estudada.

Além disso, esses produtos podem contar com pontos de iluminação em LED, tendo um propósito estético e de promover a iluminação dos píeres, melhorando a funcionalidade dos empreendimentos que os utilizam, possibilitando a iluminação artificial durante as horas em que não há iluminação natural. A figura 8 mostra um dos pedestais com a iluminação ligada, destacando o potencial estético e funcional da torre.

Figura 8 - Torre náutica com ponto de iluminação



Fonte: acervo da empresa estudada.

Por fim, esses totens náuticos podem ser dotados de bombas especiais para destinar o esgoto dos *holding tanks* dos barcos para o tratamento público, e não poluir as águas do mar onde atracam, se necessário e desejado pelo cliente. Este produto é chamado de *pump out*.

Observando a realidade da empresa, pareceu ao autor que a escolha da torre náutica clássica para exportação foi bastante natural. Como este é o principal produto da empresa, sendo que a mesma surgiu em 2009 justamente para a comercialização do mesmo, há um grande conhecimento acumulado referente a produção do mesmo. Sem falar que, fazendo pesquisas de preço dos concorrentes internacionais, a empresa observou que poderia ter uma vantagem competitiva em relação ao preço de venda final, uma vez que os produtos da concorrência são até 3 vezes mais caros.

Além disso, considerando as opções, que seriam exportar os serviços de projeto e o *pump out*, a opção de exportar os pedestais se deu também por uma escolha estratégica. Os projetos demandariam um melhor conhecimento de terreno

onde os projetos seriam implantados, possível necessidade de coordenação com outras equipes no país de destino, entre outros quesitos que seriam realizados de forma mais simples no país, o que traria para empresas locais que fornecessem o mesmo tipo de projeto, uma vantagem competitiva.

A mesma questão foi levantada em relação ao *pump out*, que possui concorrentes com qualidade superior, da Europa e dos Estados Unidos, que inclusive possuem preços melhores, uma vez que as peças para montagem deste produto são importadas desses países, o que onera o custo do produto brasileiro.

#### **4.1.2 Quando?**

A segunda pergunta feita de forma a analisar o processo de exportação da empresa foi: quando a empresa decidiu se internacionalizar? O autor observou durante o período que acompanhou a empresa que a intenção de se internacionalizar existia há algum tempo, porém que havia sido adiada até então.

Criada em 2009, a organização iniciou suas operações com o propósito de vender as torres náuticas para o mercado nacional e posteriormente exportá-las, uma vez que elas eram o único produto da empresa. Naquela época, o gestor fez a estimativa que poderia alcançar a maior parte dos clientes potenciais para as torres náuticas no Brasil (ou seja, empresas atuantes na área de apoio à embarcações) em um período de 5 anos.

No entanto, com o passar dos anos e a recessão econômica no país ocorrida na década de 2010 (BARROS, 2018), as estimativas de venda não se concretizaram tão rapidamente. Este fato, aliado com o fato de que a empresa passou a trabalhar também com projetos de engenharia da área náutica (projetos de molhes, píeres e marinas, de regularização ambiental, de postos de abastecimento para veículos náuticos, de sinalização náutica, entre outros) fez com que os planos de exportação do primeiro produto da empresa ficassem em segundo plano.

Com o passar do tempo, eventualmente a estimativa do gestor quando a empresa iniciou suas vendas se concretizou: nos últimos anos a organização percebeu que o seu mercado consumidor vinha se saturando.

De acordo com a pesquisa “Indústria Náutica Brasileira - fatos e números 2012” (ACOBAR, 2012), existem cerca de 480 estruturas formais de apoio náutico no Brasil. Já segundo informações fornecidas pelo gestor, a maior parte delas se

tornaram clientes ou pelo menos fizeram orçamentos dos totens náuticos no decorrer dos quase 12 anos de existência da empresa.

Ainda de acordo com a perspectiva do gestor, as maiores empresas do ramo foram as que acabaram se tornando clientes, uma vez que as empresas menores - que são a maior parte das estruturas de apoio náutico - acabam não tendo arrecadação suficiente para investir no aprimoramento de suas operações. (ACOBAR, 2012). Sendo assim, elas acabam não conseguindo investir na aquisição de torres náuticas, por exemplo.

Além disso, a criação de novas estruturas de apoio náutico, que poderiam criar uma maior demanda pelo produto nacionalmente, precisam de um investimento cada vez maior de capital, uma vez que os terrenos próximos às áreas litorâneas e fluviais são bastante valorizados e os equipamentos necessários para a implantação de um empreendimento deste tipo possuem cargas altas tributárias. Sem mencionar a falta de um marco regulatório para a instalação de estruturas de apoio náutico, que acaba criando dificuldades de licenciamento ambiental e, portanto, aumenta os riscos associados à abertura de novos negócios neste ramo (ACOBAR, 2012).

Em ambos os casos - o de pequenas empresas já existentes e que não conseguem investir na melhoria de seus serviços, ou o de empresas que querem entrar no mercado e não possuem capital para tanto - a falta de linhas de crédito destinadas ao setor de construção náutica é um dos motivos que são determinantes para a falta de investimentos em empreendimentos do ramo, segundo profissionais da área (BARROS, 2018).

Em suma, o momento em que a empresa decidiu optar pela exportação de seu principal produto foi quando o mercado interno se apresentou saturado, mesmo que a demanda pelo mesmo tenha potencial de crescer no futuro.

#### **4.1.3 Por quê?**

Como abordado no item anterior, pode-se observar que um dos “porquês” de a organização buscar a sua internacionalização foi a saturação do mercado, mesmo que ainda haja a possibilidade de atender clientes em nível nacional, esporadicamente e também no futuro, se o ramo náutico voltar a crescer.

Outro ponto que o autor pôde observar foi a busca de um reposicionamento estratégico da empresa, por parte de seu gestor. Como também já apresentado

anteriormente, durante a última década, a empresa passou a se envolver com o mercado de projetos náuticos, uma vez que é uma área com poucos profissionais atuando, de acordo com o dono da organização.

Observando a realidade da empresa, e de acordo com a opinião do gestor, o envolvimento com projetos passou a consumir uma grande carga de trabalho, chegando a gerar 80% da ocupação da equipe, sendo que gerava apenas aproximadamente 20% da receita. Tal observação encontra suporte no princípio de Pareto, que diz justamente que 80% das ações geram 20% dos resultados e vice-versa. Esse princípio é muito observado na área de negócios (KIREMIRE,2011).

Recentemente, além do fato de os projetos ocuparem muito tempo dos funcionários e trazerem pouca receita, o empresário observou que poucos eram os projetos que davam retornos positivos financeiramente, sendo que a maioria apenas “se pagava” e outros acabavam gerando prejuízo. Este fato se dava principalmente devido à burocracia nos órgãos de fiscalização ambiental e a falta de marcos regulatórios na área supracitada, o que causava cargas de trabalhos não previstas na precificação original dos projetos, onerando-os. Por esse motivo, a empresa adotou uma política de re-precificação dos produtos de projeto, aumentando o ticket médio dos mesmos.

No entanto, como também já foi citado, a maior parcela de empresas do setor de apoio náutico tem tamanho reduzido, não possuindo grande capacidade de investimento, inclusive para projetos de melhoria e regularização. Muitas inclusive operam irregularmente, sem possuírem licença para funcionar. Segundo a ACOBAR (2012), estima-se que uma quantidade igual a 20% dos barcos registrados em marinas regulares fique abrigado em estruturas irregulares.

Dessa forma, o aumento nos preços que torna os projetos viáveis de serem feitos para a instituição, faz com que os mesmos se tornem um investimento muito grande para muitas empresas de apoio náutico. Logo, uma diminuição na quantidade de projetos em andamento ocorreu na empresa.

Com essa diminuição na carga de projetos, a organização passou a procurar por novos produtos para serem comercializados, que não fossem serviços, mas sim bens materiais. Esse movimento se deu porque, na visão do responsável, o foco na venda de produtos físicos poderia trazer melhores resultados financeiros para a empresa, dentro da área náutica.

Como um reflexo dessa busca por novas fontes de receita, a empresa retomou a intenção de se internacionalizar. A comercialização do seu produto, que já era validado no mercado interno, poderia se tornar uma nova fonte de lucro no exterior.

Portanto, esse reposicionamento da organização, buscando trabalhar mais com a venda de bens materiais também foi considerado um dos “porquês” da internacionalização.

#### **4.1.4 Programa PEIEX**

Previamente à apresentação dos dados coletados e das análises referente às últimas duas perguntas do framework norteador deste trabalho, se faz necessário apresentar o programa PEIEX, do qual a empresa participou durante o período em que este trabalho estava sendo desenvolvido.

O PEIEX é o Programa de Qualificação para Exportação, uma iniciativa da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), que visa a capacitação de empresas que querem exportar seus produtos, de forma que o processo de internacionalização feito de forma planejada e segura (APEXBRASIL, 2021).

A empresa estudada entrou em contato com a APEX ainda em 2020, quando não obteve retorno. Em março de 2021, quando a empresa já havia começado seus esforços de internacionalização, definido o produto a ser exportado, e se encontrava buscando informações sobre mercados potenciais, a entidade retornou o contato realizado, oferecendo a oportunidade de participação no programa.

A empresa aceitou participar dos encontros do programa, que complementaram as informações já obtidas com novas formas de analisar os mercados potenciais. Além disso, muitas questões referentes a exportação de produtos foram apresentadas, que até então ainda não haviam sido consideradas pela organização: diferentes formas de exportação (diretas e indiretas), adequações do produto para comercialização em outros países, embalagem, seguros de carga, entre outros.

Na visão deste autor, dentro do processo de internacionalização da empresa, a participação no programa PEIEX foi de grande importância, poupando a organização de vários possíveis erros, apresentando caminhos e ferramentas

gratuitas de análise de mercado e oferecendo o conhecimento de uma entidade que tem como foco o auxílio à empresas que querem exportar seus produtos.

Os insumos obtidos com o programa foram relacionados principalmente com as duas últimas perguntas propostas pelo framework norteador deste trabalho: “onde?” e “como?”. Nos tópicos a seguir são apresentadas essas coletas de dados, apontando quais das análises foram feitas utilizando informações obtidas com o programa.

Por fim, é válido destacar que até a data de conclusão deste trabalho, a empresa continuava participando do programa, e essa participação ainda pode alterar e potencializar os trabalhos aqui descritos.

#### **4.1.5 Onde?**

Conforme abordado na introdução deste capítulo, as observações e coleta de dados foram feitas desde o início do processo de internacionalização da empresa. Desta forma, apesar de já saber que gostaria que as torres náuticas fossem o produto a ser exportado, o gestor da empresa não havia decidido para qual país os esforços de internacionalização seriam direcionados.

Com o intuito de definir o “onde” do processo de internacionalização, o autor compilou informações sobre alguns países que foram considerados promissores pelo gestor, de forma a analisar qual deles apresentaria a melhor opção de destinação dos produtos. Inicialmente, foram considerados países com mercados náuticos consolidados ou com elevado potencial de desenvolvimento, que contassem com litorais extensos e que pudessem ter uma boa recepção ao produto.

Diversos países foram cogitados como potenciais mercados, porém foram descartados para ser o primeiro país que receberia as exportações da empresa. Países como Espanha, Itália, Canadá e Estados Unidos, apesar de possuírem grandes mercados náuticos e possuírem moedas fortes frente ao real, o que seria uma vantagem competitiva (MUTTI, 2004), possuem companhias locais com forte potencial de competição e com produtos de elevada qualidade. Esses mercados poderiam ser explorados posteriormente, quando a empresa já tivesse adquirido mais experiência com as exportações e pudesse focar na melhoria de seus produtos para competir com organizações maiores.

Por motivos similares, países como México e Chile foram descartados, apesar de possuírem litorais extensos e grandes potenciais de expansão de mercado. Por possuírem um livre comércio com os Estados Unidos, grande exportador de tecnologia náutica, esses mercados demandariam melhorias de qualidade e competitividade, que os tornam mais promissores para serem explorados no futuro.

Países com mercados náuticos significativos, porém que são menores em extensão territorial, como as nações da América Central ou o Uruguai, também podem ser explorados posteriormente, quando a empresa possuir maior *know how* do processo de exportação.

Por fim, definiram-se cinco países que foram analisados com mais detalhes, buscando mais informações sobre seus mercados, a fim de decidir qual seria o melhor para iniciar o processo de internacionalização da organização. Os estados selecionados foram: Argentina, Colômbia, Peru, Marrocos e Angola. Estes foram escolhidos por possuírem, na visão do gestor, um grande potencial de retorno de investimentos, por terem sua área náutica bem desenvolvida ou por terem possibilidade de desenvolvê-la, por serem países com parcerias econômicas com o Brasil ou alguma combinação dos motivos acima.

As informações levantadas sobre esses últimos 5 países, de forma a selecionar apenas um, foram:

- O idioma falado no país e se há a utilização de outra língua no trato de negócios internacionais no país, como forma de observar se haveria facilidade no desenvolvimento das negociações;
- Dados referentes ao Índice de Desenvolvimento Humano e ao PIB per capita, como forma de verificar países mais propensos a terem setores náuticos mais desenvolvidos. Considerou-se que quanto maior o PIB per capita do país, mais propensos ao incentivo de empreendimentos náuticos estes seriam (BARROS, 2018);
- Indicadores de negócios como o risco país, a facilidade para fazer negócios e o indicador de liberdade econômica;

O risco país “é um conceito que busca expressar de forma objetiva o risco de crédito a que investidores estrangeiros estão submetidos quando investem no país.” (BCB, 2016). A classificação de risco país consultada foi retirada do site da AGBF (2021), e tem categorias de acordo com a OCDE, que vão de 0 a 7.



A facilidade para fazer negócios, é um índice que leva em consideração vários fatores, registrados na Figura 9 a seguir, para classificar 190 países de acordo com o quão fácil é para um empreendedor fazer negócios nessas nações.

Figura 9 - Fatores levados em conta no ranking 'Doing Business'



Fonte: o autor. Adaptado do site *Doing Business* (2021)

Já o índice de liberdade econômica analisa, com base em 12 fatores, o grau de liberdade econômica encontrado em cada um dos 184 países estudados. Os fatores analisados são: direitos de propriedade, integridade do governo, eficácia judicial, gastos do governo, carga tributária, saúde fiscal, liberdade de negócios, liberdade de trabalho, liberdade monetária, liberdade comercial, liberdade de investimentos e liberdade financeira. A nota final dada ao país, também de 0 a 100, é a média das 12 liberdades analisadas (HERITAGE FOUNDATION, 2021)

- Câmbio e inflação homóloga: analisados para dar um panorama econômico do país. As informações de câmbio foram adquiridas em sites de câmbio online e os dados de inflação homóloga - inflação em relação aos 12 meses anteriores ao analisado - no site dos institutos de estatística de cada um dos países analisados.
- Acordos comerciais: foi verificado se os Estados tinham acordos comerciais com o Brasil, de forma a facilitar as exportações.

Os acordos comerciais são tratados entre dois ou mais países, com o objetivo de facilitar as relações comerciais e/ou sociais entre os mesmos. Para tanto, eles podem prever diversos mecanismos: preferências tarifárias

(reduções de alíquotas de impostos de importação), isenção de tarifas alfandegárias, incentivos e desburocratização de trocas comerciais e etc.

Além disso, os acordos comerciais evitam a dupla tributação e promovem a cooperação entre os países membros - ocorrem a diminuição de obstáculos não-tarifários e burocracias, a harmonização de normas, entre outras formas de contribuição mútuas - gerando desenvolvimento para os envolvidos (APEXBRASIL, 2021).

A seguir se expõe os dados reunidos sobre cada um dos 5 países considerados e por fim, apresenta-se um quadro comparativo de todos os dados que auxiliaram o gestor na decisão de para qual país exportar o seu produto.

#### *4.1.5.1 Argentina*

Inicialmente, a Argentina foi levada em consideração devido ao grande setor náutico do país voltado para o turismo e os barcos de passeio, quando comparado com o do Brasil. Segundo os dados divulgados pela pesquisa da Acobar (2012), o país vizinho tinha uma embarcação para cada 252 habitantes. Para que o Brasil chegasse nessa mesma proporção, na época da pesquisa, precisaria ter 754 mil embarcações, enquanto possuía um pouco menos de 70 mil.

Dentro desta realidade, o IDH e o PIB per capita dos argentinos são os maiores dos 5 países pesquisados, o que sugere que seria a nação mais propensa a desenvolver um mercado náutico forte. Além disso, o setor de serviços é responsável por 54,33% do PIB, sendo que o turismo se torna cada vez mais importante no contexto econômico desta nação. (SANTANDER, 2021)

Em contrapartida, a análise dos indicadores de negócios aponta que o país não possui um ambiente muito propício ao empreendedorismo. Com um risco-país de 6, um ambiente de negócios de 59 pontos - muito similar ao do Brasil (WORLD BANK GROUP, 2021) - e o pior índice de liberdade econômica dentre as nações analisadas, o país não demonstra muita segurança para investidores internacionais.

A grande inflação (a maior entre os países pesquisados) e a sua moeda já desvalorizada frente ao real, fez com que a instabilidade financeira e monetária também fossem pontos desestimulantes para a escolha da Argentina como mercado. Esse aspecto de instabilidade política e econômica é uma realidade que

pode ser observada através dos anos no país, sendo que desde 1950 o mesmo passou 33% do tempo em recessão (SANTANDER, 2021).

Por outro lado, a proximidade geográfica do país e o idioma familiar ao gestor da empresa foram considerados pontos positivos, devido a logística de transporte e a facilidade de negociação, respectivamente. Além disso, o país faz parte do Mercosul, importante acordo comercial para o Brasil, sendo o maior parceiro comercial no bloco econômico. As informações constantes no ComexStat (2021) mostram que 68% dos 12,4 bilhões de dólares que o Brasil exportou para o Mercosul, tiveram como destino a República Argentina.

O Quadro 5 abaixo sumariza as principais observações feitas sobre a Argentina.

Quadro 5 - Dados reunidos sobre a Argentina

População	44.938.712 (SANTANDER, 2021)
Idioma	Espanhol (SANTANDER, 2021)
IDH	0,836 (SANTANDER, 2021)
PIB (estimativa 2020)	U\$ 388,279 bilhões (FMI, 2021)
PIB per capita (estimativa 2020)	U\$ 8.554,64 (FMI, 2021)
Câmbio em relação ao Real (R\$)	AR\$1,00 = R\$0,06 (UOL, 2021)
Inflação (2019)	42,6% (INDEC, 2021)
Indicador de Liberdade Econômica	52,7/100 (HERITAGE FOUNDATION, 2021)
Risco País	6/7 (ABGF, 2021)
Facilidade para Fazer Negócios	59,0/126º (WORLD BANK GROUP, 2020)
Acordos Comerciais	MERCOSUL - ACE 18 (SISCOMEX, 2020)

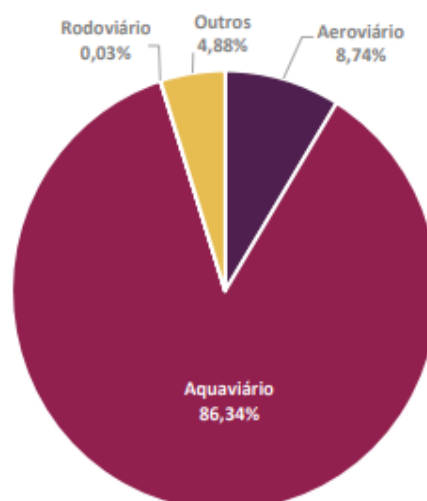
Fonte: elaborado pelo autor com dados das fontes informadas na quadro.

#### 4.1.5.2 Colômbia

O segundo país analisado foi a Colômbia. Selecionado devido ao seu setor de turismo náutico bastante ativo na região do Caribe, de acordo com o gestor. Segundo o site do Santander (2021), o setor de serviços é o mais significativo para o país, representando 57,6% do PIB, tendo como um dos componentes mais importantes o turismo.

A Colômbia é um país latino-americano que faz fronteira com o Brasil apenas no estado do Amazonas. Apesar de existir uma fronteira seca entre os países, as exportações do Brasil para a Colômbia são predominantemente destinadas através do modal aquaviário e aeroviário, conforme Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Modal de transporte das exportações brasileiras para a Colômbia



Fonte: Relatório Comparativo RP2 - Colômbia (LABTRANS, 2020)

Os dados relacionados aos negócios no país são promissores. Apesar de seu risco país ser um pouco alto (nota 4/7), a Colômbia possui o melhor índice de liberdade econômica entre os países citados e o 2º melhor ambiente de negócios, perdendo apenas para o Marrocos (Ver Quadro 6).

Em adição aos indicadores de negócios favoráveis, o espanhol e o inglês, geralmente usados nas transações comerciais, são idiomas conhecidos pela empresa, o que facilitaria as negociações.

O país também possui uma moeda local desvalorizada em relação ao Real. Apesar de este fato poder ser considerado prejudicial - uma vez que torna o produto brasileiro mais caro no mercado de destino - aliado à baixa inflação registrada na nação e o ambiente propício a negócios, tende a significar que o país pode ser um bom local para a empresa migrar sua produção futuramente, reduzindo custos.

Ademais, segundo o gestor da empresa, os concorrentes para o seu produto são empresas de países com moedas ainda mais fortes que a brasileira, como Itália, Estados Unidos e os países nórdicos, o que faz com que os produtos brasileiros ainda sejam competitivos no mercado de destino. Um desses concorrentes é uma

empresa italiana, que possui revendedores na América Latina. No entanto, os únicos mercados em que a mesma possui negócios são o colombiano e o uruguaio, corroborando que a exportação para a Colômbia pode ser um investimento acertado, mesmo que seu IDH e PIB per capita seja mediano em relação aos demais países pesquisados.

Por fim, é importante mencionar que a Colômbia e o Brasil possuem o Acordo de Complementação Econômica nº 72 (ACE 72) em vigência desde dezembro de 2017 (SISCOMEX, 2021).

A Quadro 6 mostra as informações reunidas sobre a Colômbia.

Quadro 6 - Dados reunidos sobre a Colômbia

População	50.339.443 (SANTANDER, 2021)
Idioma	Espanhol/Inglês (SANTANDER, 2021)
IDH	0,720 (SANTANDER, 2021)
PIB (estimativa 2020)	U\$ 271,463 bilhões (FMI, 2021)
PIB per capita (estimativa 2020)	U\$ 5.335,59 (FMI, 2021)
Câmbio em relação ao Real (R\$)	1 peso colombiano = R\$0,002 (UOL,2021)
Inflação Homóloga (março 2021)	1,57% (DANE, 2021)
Indicador de Liberdade Econômica	68,1/100 (HERITAGE FOUNDATION, 2021)
Risco País	4/7 (ABGF, 2021)
Facilidade para Fazer Negócios	70,1/67º (WORLD BANK GROUP, 2020)
Acordos Comerciais	MERCOSUL - COLÔMBIA - ACE 72 (SISCOMEX, 2020)

Fonte: elaborado pelo autor com dados das fontes informadas no quadro.

#### 4.1.5.3 Peru

Outro país latino-americano que foi considerado foi o Peru. O único país com uma moeda mais forte do que a brasileira, o Peru foi considerado pelo seu extenso litoral, na esperança de que o mesmo pudesse apresentar um ramo náutico bem desenvolvido.

A realidade, no entanto, é que o litoral do país tem um clima árido e tem como atividade principal a pesca (SANTANDER, 2021). O turismo, que é uma parte importante da economia, é voltado mais às regiões com sítios arqueológicos, belas

paisagens naturais e turismo de aventura (PERUTRAVEL, 2021). Dessa forma, acredita-se que não haveria um grande mercado para a empresa no país.

No entanto, o país tem bons indicadores econômicos. Além de possuir uma moeda forte, como já mencionado anteriormente, sua inflação é baixa e a saúde fiscal é uma das melhores da América Latina (SANTANDER, 2021).

O risco país é baixo, sendo de apenas 3, a facilidade para fazer negócios possui a segunda melhor nota dos países pesquisados e o índice de liberdade econômica fica próximo de 70 (Ver Quadro 7).

Além disso, o país tem um IDH e um PIB per capita alto em relação às demais nações analisadas. O idioma usado nos negócios também é o espanhol, o que faz com que as negociações sejam facilitadas. Assim como o acordo comercial ativo entre os dois países, o ACE 58.

De forma resumida, a Quadro 7 reúne os dados reunidos sobre o Peru.

Quadro 7 - Dados reunidos sobre o Peru

População	32.510.453 (SANTANDER, 2021)
Idioma	Espanhol (SANTANDER, 2021)
IDH	0,734 (SANTANDER, 2021)
PIB (estimativa 2020)	U\$ 203,772 bilhões (FMI, 2021)
PIB per capita (estimativa 2020)	U\$ 6.083,87 (FMI, 2021)
Câmbio em relação ao Real (R\$)	1 sol novo = R\$1,54 (WISE,2021)
Inflação Homóloga (março 2021)	2,94 % (INEI, 2021)
Indicador de Liberdade Econômica	67,7/100 (HERITAGE FOUNDATION, 2021)
Risco País	3/7 (ABGF, 2021)
Facilidade para Fazer Negócios	68,7/76° (WORLD BANK GROUP, 2020)
Acordos Comerciais	MERCOSUL - PERU - ACE 58 (SISCOMEX, 2020)

Fonte: elaborado pelo autor com dados das fontes informadas no quadro.

#### 4.1.5.4 Marrocos

O Marrocos foi o quarto país pesquisado, e o primeiro fora da América Latina. Este Estado foi considerado pelo seu litoral extenso, em proximidade com os

mercados europeus bem desenvolvidos nauticamente. O turismo do país contribuiu para 11% do PIB em 2019 (SANTANDER, 2021).

Com indicadores de negócios que foram uma surpresa positiva para o gestor da empresa, o Marrocos conta com um baixo risco país (3/7), um bom indicador de liberdade econômica e o melhor ambiente de negócios de todos os países considerados (ver Quadro 8).

A moeda local conta com aproximadamente 60% do valor do Real, o que é positivo em cenário de exportação, uma vez que as moedas são próximas da equivalência. Além disso, a inflação do país é muito baixa, chegando a ser negativa em alguns meses do ano (HAUT-COMISSARIAT AU PLAN, 2021).

Contudo o país possui uma grande distância psíquica do Brasil. As diferenças culturais e de idioma (no Marrocos as línguas usadas nos negócios são o árabe e o francês, ambas não dominadas pelos membros da empresa atualmente), fazem com que o desafio da exportação seja maior que em outros países considerados.

Além disso, o site do Siscomex aponta para o fato de que o Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimento (ACFI) entre o Brasil e o Marrocos ainda está sendo internalizado no Brasil, ou seja, ainda não está em plena vigência, o que dificulta ainda mais as relações comerciais com esse país, no momento.

O Quadro 8 mostra os dados coletados pelo Marrocos.

Quadro 8 - Dados coletados sobre o Marrocos (continua)

População	33.546.150 (SANTANDER, 2021)
Idioma	Árabe/Francês em negócios (SANTANDER, 2021)
IDH	0,628 (SANTANDER, 2021)
PIB (estimativa 2020)	U\$ 113,548 bilhões (FMI,2021)
PIB per capita (estimativa 2020)	U\$ 3.158,32 (FMI,2021)
Câmbio em relação ao Real (R\$)	1 MAD = R\$0,63 (WISE,2021)
Inflação Homóloga (fevereiro, 2021)	0,3 % (HAUT-COMISSARIAT AU PLAN, 2021)

Fonte: elaborado pelo autor com dados das fontes informadas no quadro.

Quadro 8 - Dados coletados sobre o Marrocos (continuação)

Indicador de Liberdade Econômica	63,3/100 (HERITAGE FOUNDATION, 2021)
Risco País	3/7 (ABGF, 2021)
Facilidade para Fazer Negócios	73,4/53° (WORLD BANK GROUP, 2020)

Acordos Comerciais	Nenhum em vigência (SISCOMEX, 2020)
--------------------	-------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor com dados das fontes informadas no quadro.

#### 4.1.5.5 Angola

O último país analisado foi a Angola, também no continente africano. A escolha desse país para estudo, por parte do empreendedor, foi devido à visualização de um potencial futuro de desenvolvimento do setor náutico para barcos de passeio da parcela mais rica do país e ainda o desenvolvimento de um turismo voltado para a área náutica.

Apesar de possuir dados de IDH e PIB per capita baixos (ver Quadro 9), o país que é um grande exportador de petróleo, possui uma grande concentração de renda (Kamanda, 2017), o que faz com que o mercado náutico seja viável de ser desenvolvido pela parcela mais rica da população.

Outro fator importante para a consideração deste país como destino potencial foi que o empresário possuía contatos na Angola, que poderiam fornecer informações sobre o mercado. Segundo essa fonte de informações no país, apesar de existente, o setor voltado à área náutica é muito pequeno, havendo poucos clubes náuticos, sendo que esses são realmente destinados apenas à classe mais rica da população.

Em adição a esse fato, os dados coletados sobre o país são desencorajadores ao investimento. O risco país é igual ao da Argentina (6/7), sendo que somente esse país dentre os pesquisados possui um índice de liberdade econômica menor do que a Angola. Esse Estado também conta com a menor nota de facilidade de fazer negócios dos 5 estudados e a moeda local é bastante desvalorizada frente ao Real, possuindo uma inflação alta.

O Quadro 9 traz os dados compilados referente a Angola.

Quadro 9 - Dados coletados sobre a Angola

População	31.825.295 (SANTANDER, 2021)
Idioma	Português (SANTANDER, 2021)
IDH	0,532 (SANTANDER, 2021)
PIB (estimativa 2020)	U\$ 62,44 bilhões (FMI, 2021)



PIB per capita (estimativa 2020)	US\$ 2.012,15 (FMI, 2021)
Câmbio em relação ao Real (R\$)	1 kwanza angolano = R\$0,008 (WISE, 2021)
Inflação Homóloga (março 2021)	24,77% (INE, 2021)
Indicador de Liberdade Econômica	54,2/100 (HERITAGE FOUNDATION, 2021)
Risco País	6/7 (ABGF, 2021)
Facilidade para Fazer Negócios	41,3/177° (WORLD BANK GROUP, 2020)
Acordos Comerciais	ACFI Brasil - Angola (SISCOMEX, 2020)

Fonte: elaborado pelo autor com dados das fontes informadas na quadro.

#### 4.1.5.6 Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM

Antes de tomar a decisão de para qual país iniciar o processo de exportação, utilizou também ferramentas fornecidas pelo programa PEIEX, descrito no item 4.1.4, para análise dos mercados potenciais.

Um desses mecanismos, foi a classificação da mercadoria de acordo com a sua Nomenclatura Comum do Mercosul. O NCM de um produto é uma forma de classificá-lo de forma uniforme entre os diferentes atores em um processo de internacionalização. Baseado no Sistema Harmonizado (SH), que é o sistema de classificação mais usado internacionalmente, o NCM possui 8 dígitos que procuram especificar qual o produto que está sendo exportado (APEXBRASIL, 2020).

A classificação da mercadoria de acordo com o seu NCM foi o código 8537.10.90 - Outros quadros, painéis, consoles, cabinas, armários e outros suportes com dois ou mais aparelhos das posições 85.35 ou 85.36 para comando elétrico ou distribuição de energia elétrica incluindo os que incorporem instrumentos ou aparelhos do capítulo 90, para um tensão não superior a 1000 V.

Após essa classificação, analisou-se os dados de exportação deste NCM, por meio da plataforma ComexStat, que fornece informações sobre o comércio exterior no Brasil. Os Quadros 10, 11 e 12 a seguir demonstram os dados de exportação deste NCM para os anos de 2020, 2019 e 2018, respectivamente.

Quadro 10 – Exportações brasileiras do NCM 8537.10.90 em 2020

País	Valores (2020)
Chile (1°)	\$15.842.370,00
Argentina (2°)	\$8.151.815,00

Estados Unidos (3°)	\$6.369.053,00
França (4°)	\$4.128.400,00
África do Sul (5°)	\$3.996.411,00
Paraguai (6°)	\$1.671.794,00
Colômbia (7°)	\$1.659.487,00
Uruguai (8°)	\$1.454.912,00
Peru (9°)	\$1.051.766,00
(...)	(...)
Angola (12°)	\$837.328,00
(...)	(...)
Marrocos	\$1.568,00

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de ComexStat (2021)

Quadro 11 - Exportações brasileiras do NCM 8537.10.90 em 2019

País	Valores (2019)
Estados Unidos(1°)	\$16.612.697,00
Argentina (2°)	\$11.909.841,00
Chile (3°)	\$9.784.918,00
Países Baixos (4°)	\$6.011.968,00
França (5°)	\$5.659.863,00
Peru (6°)	\$5.059.768,00
Paraguai (7°)	\$3.604.691,00
(...)	(...)
Colômbia (10°)	\$2.169.998,00
(...)	(...)
Angola (23°)	\$310.587,00
(...)	(...)
Marrocos	\$4.807,00

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de ComexStat (2021)

Quadro 12 - Exportações brasileiras do NCM 8537.10.90 em 2018

País	Valores (2018)
Estados Unidos(1°)	\$15.432.077,00

Argentina (2°)	\$7.922.253,00
França (3°)	\$4.844.910,00
Austrália (4°)	\$4.798.778,00
Chile (5°)	\$3.677.243,00
Alemanha (6°)	\$2.169.591,00
Paraguai (7°)	\$2.001.575,00
Romenia (8°)	\$1.566.221,00
Colômbia (9°)	\$1.439.877,00
China (10°)	1.314.943,00
Peru (11°)	\$1.268.943,00
(...)	(...)
Angola (19°)	\$420.211,00

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de ComexStat (2021)

De forma geral, considerando os 3 últimos anos, este NCM foi mais exportado de terras brasileiras, para os países analisados na seguinte ordem: Argentina, Colômbia, Peru, Angola e por último para o Marrocos. Em 2019, porém, o Peru assumiu o segundo lugar nas exportações e em 2018, o Marrocos não importou nenhum valor referente a esse código.

#### 4.1.5.7 Definição do mercado para exportação

Após o recolhimento de dados, a empresa comparou-os para tomar a decisão de para qual país iria exportar os seus produtos. O Quadro 13 a seguir auxiliou neste processo.

Quadro 13 - Comparação entre os países analisados

Dados Recolhidos	Argentina	Colômbia	Peru	Marrocos	Angola
Idioma	Espanhol	Espanhol/ Inglês	Espanhol	Árabe/ Francês	Português

IDH	0,836	0,720	0,734	0,628	0,532
PIB per capita (est. 2020)	U\$ 8.554,64	U\$ 5.335,59	U\$ 6.083,87	U\$ 3.158,32	U\$ 2.012,15
Câmbio em relação ao Real (R\$)	R\$0,06	R\$0,002	R\$1,54	R\$0,63	R\$0,008
Inflação Homóloga	42,6%	1,57%	2,94 %	0,3 %	24,77%
Indicador de Liberdade Econômica	52,7/100	68,1/100	67,7/100	63,3/100	54,2/100
Risco País	6/7	4/7	3/7	3/7	6/7
Facilidade para Fazer Negócios	59,0/126°	70,1/67°	68,7/76°	73,4/53°	41,3/177°
Acordos Comerciais	Mercosul ACE 18	Mercosul - Colômbia ACE 72	Mercosul - Peru ACE 58	Nenhum em vigência	ACFI Brasil - Angola

Fonte: elaborado pelo autor com os dados dos quadros 5 a 9.

Inicialmente, procurou-se excluir países que não parecessem muito receptivos para investimentos, para então escolher o que demonstrava ser mais promissor para receber as exportações.

Ambos os países africanos foram descartados. A Angola por possuir um ambiente de negócios desfavorável, além de um setor náutico pequeno e sem perspectiva de crescimento para além da elite do país. Já o Marrocos pela grande diferença cultural e de idioma com o Brasil, sendo que a empresa não possui funcionários capacitados para tais negociações no momento.

Das três nações restantes, o Peru foi visto pelo gestor da empresa como o ambiente de negócios mais promissor, uma vez que possuía indicadores de risco país, facilidade de fazer negócios e liberdade econômica parecidos com os da Colômbia, porém com uma moeda mais forte. Portanto, nesse quesito a Colômbia foi

classificada logo atrás, apenas devido a sua moeda fraca. Em último lugar, a Argentina que possuía indicadores de negócios ruins, além de também ter uma moeda fraca em relação ao Real.

No entanto, quanto ao mercado voltado para o produto a ser exportado, a situação se invertia. A Argentina possui um mercado náutico expressivo, com capacidade e potencial para se expandir, a Colômbia possui força em seu mercado náutico localizado no Caribe e o Peru, apesar de possuir um litoral extenso, tem as atividades náuticas mais voltadas ao ramo pesqueiro, uma vez que o turismo náutico (foco dos produtos da empresa estudada) não tem grandes atrativos devido ao clima bastante árido da região.

Sendo assim, o empreendedor responsável pela tomada de decisão, viu na Colômbia o mercado com maior potencial para iniciar as exportações da empresa, aliando um bom ambiente de negócios com o ramo de turismo náutico, que é o foco da empresa.

#### **4.1.6 Como?**

O “como” deste processo de internacionalização já havia sido definido, antes mesmo do início deste trabalho. A empresa tinha o objetivo de se internacionalizar por meio da exportação do seu produto principal - as torres náuticas.

A princípio, o propósito observado pelo autor não envolvia um aumento do envolvimento externo da organização posteriormente, mas sim apenas o aumento de vendas e do mercado consumidor da empresa.

No entanto, se oportunidades de um envolvimento maior surgissem, seriam consideradas de acordo com o nível de atratividades que possuíssem. Se houvesse a possibilidade de que a produção das torres fosse internacionalizada, de forma a diminuir os custos de produção, o gestor a consideraria.

Considerando que a exportação é o “como”, há ainda a questão que a exportação pode ocorrer de forma direta ou indireta.

Segundo a ApexBrasil (2020), “a forma direta de comercializar é aquela em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda.”

De acordo com a agência, quando é esse o caso, a própria empresa exportadora cuida desde a comercialização até a entrega e a cobrança. Essa

modalidade de exportação demanda maior atenção e pesquisa, demandando empenho de pessoas e tempo, porém pode gerar resultados de lucro maiores e possibilitar que a empresa cresça mais internacionalmente.

Por outro lado, existe a possibilidade de a empresa postulante à internacionalização escolher exportar por meio dos serviços de outra empresa, que procura por compradores para o produto em outros mercados, e quando os encontra, adquire os produtos no mercado interno e faz a exportação de forma independente. Essa forma de exportação é chamada de indireta (APEXBRASIL, 2020).

Inicialmente, a empresa tem despendido recursos de forma a estudar o mercado e as formas possíveis de exportação direta. Porém, a ideia de uma parceria com uma empresa ou representante local que comercialize os produtos no país de destino é uma perspectiva que parece ser considerada interessante pelo empreendedor.

Uma empresa italiana possível concorrente, a mesma que já foi citada no item anterior, propôs uma parceria à empresa estudada quando esta entrou em contato para pedir mais informações sobre o código SH utilizado pela empresa.

A organização italiana questionou se não era do interesse da brasileira comercializar também os totens náuticos produzidos por eles no mercado interno brasileiro.

Tal estratégia poderia ser utilizada também pela empresa brasileira. Seria necessário encontrar empresas ou lojas que comercializem peças e acessórios para o ramo náutico no país de destino, estando inseridas na realidade desse mercado. A partir desse primeiro contato, poderiam ser estabelecidas parcerias para a venda dos totens náuticos em solo colombiano, por intermédio de tal empresa ou loja.

Por fim, é válido mencionar que até a data de entrega deste trabalho, a empresa ainda estava participando do programa de qualificação à exportação promovido pela Apex-Brasil, e ainda não havia decidido por uma das formas de exportação, por querer concluir as capacitações antes de prosseguir com as exportações.

#### 4.2 Entrevista com o gestor

Como parte da análise do processo de internacionalização da empresa, foi realizada uma entrevista com o dono e gestor da organização, que foi responsável pela tomada de decisões durante o processo.

Tal entrevista foi realizada de forma online, faltando aproximadamente um mês para a conclusão do presente trabalho, dessa forma, muitas das respostas dadas tiveram alterações nos fatos relatados, devido à evolução do processo de internacionalização da empresa, principalmente após o início das qualificações do programa PEIEX. Tais mudanças puderam ser registradas pelo autor durante a observação da empresa, que continuou ocorrendo até a semana anterior a conclusão deste trabalho.

De forma geral, as respostas adquiridas na entrevista corroboram as observações feitas pelo autor e até acrescentam informações para as análises. A seguir, apresenta-se o quadro 14 resumindo as informações que complementaram as observações ou que os fatos citados já não correspondem ao que ocorreu posteriormente.

A entrevista com todas as suas perguntas respondidas pelo gestor se encontra nos apêndices deste trabalho, onde podem ser consultadas.

Quadro 14 - Informações complementares à observação ou que tiveram seus fatos alterados (continua)

Número da Pergunta	Informação complementar	Fato alterado
1.	“Quando?": Além da saturação do mercado, o gestor apontou a intenção de aumentar sua receita, devido à diferença cambial com moedas fortes, como motivo da internacionalização neste momento.	-
2.	“Por quê?": valorização da marca no mercado interno, aumento de receita e vendas e aumento do mercado da empresa para outros produtos	-

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 15 - Informações complementares à observação ou que tiveram seus fatos alterados (continuação)

3.	“Como?": foi considerada a possibilidade de mudança da produção para a Argentina ou China, devido ao menor preço da mão de	-
----	--	---

	obra, descartadas devido à mudança de localização que teria que ser feita (empresa familiar) e as pesquisas necessárias para formar uma parceria chinesa.	
4.	-	-
5.	-	-
6.	-	-
7.	“Quando?": nesta pergunta o gestor salienta, que apesar de os planos não serem esses a princípio, se houverem oportunidades de aumento de envolvimento externo, a empresa estaria disposta a considerá-las.	-
8.	-	Apesar de a língua ter sido um dos fatores analisados, por fim não foi um país de língua portuguesa o escolhido. Os fatores de proximidade cultural e os contatos nos países também foram considerados, e acabaram demonstrando que não foram decisivos para a escolha.
9.	-	Foi realizada uma comparação entre 5 países considerados promissores, ou seja, que atendiam ao requisito descrito na resposta. Foram considerados fatores culturais, do ambiente de negócios, da estabilidade dos países etc. (conforme descrito no item 4.1.5)
10.	-	-
11.	-	A ApexBrasil entrou em contato com a empresa logo após a resposta da pesquisa por parte do gestor. Foi dado início ao programa PEIEX, o qual ainda está acontecendo.
12.	-	-

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.3 Comparação com dados do *framework*

Após as observações, coletas de dados e a entrevista com o gestor da empresa, foi possível verificar se a empresa seguiu o proposto pelo *framework* de Dib e Carneiro (2007) e de Dal-Soto et. al. (2014).

O Quadro 15 mostra as respostas para as 5 perguntas básicas do *framework* e as compara com as respostas oferecidas pelos autores.



Quadro 16 - Comparativo entre as respostas de Dib e Carneiro (2007), Dal-Soto et. al (2014) e Grippa (2021) (continua)

Pergunta Básica	Dib e Carneiro (2007)	Dal-Soto et.al. (2014)	Grippa (2021)
Por quê?	Busca de mercado.	Aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico; novas fontes de crescimento; acompanhamento de clientes; valorização da marca; acesso a recursos e ativos estratégicos; abertura comercial do país; entre outros.	O motivo principal da internacionalização da empresa foi a saturação do mercado doméstico. Também foram citados como motivos: reposicionamento estratégico, valorização da marca no mercado interno, aumento de receita e vendas e aumento do mercado da empresa para outros produtos
O quê?	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	Exportação: produtos industrializados, com predomínio dos setores industriais de baixa intensidade tecnológica. Importação: predomínio de matérias-primas e bens intermediários, seguido por bens de capital; bens direcionados a atividade produtiva.	O produto selecionado para exportação foi aquele que a empresa tinha maior conhecimento de produção e o que seria mais competitivo dentre os que ela tinha no portfólio.

Fonte: o autor, com dados de Dib e Carneiro (2007) e Dal-Soto et. al. (2014).

Quadro 17 - Comparativo entre as respostas de Dib e Carneiro (2007), Dal-Soto et. al (2014) e Grippa (2021) (continuação)

Pergunta Básica	Dib e Carneiro (2007)	Dal-Soto et.al. (2014)	Grippa (2021)
Quando?	<u>Momento inicial:</u> saturação do mercado doméstico. <u>Expansão:</u> conforme o	Caráter emergente e incremental dos movimentos de internacionalização; conhecimento experiencial	A organização decidiu pela exportação uma vez que o mercado interno estava saturado. A taxa de câmbio

	conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	por meio do comprometimento crescente; perfil claramente contingente, de acordo com os interesses entre os mercados interno e externo.	alta do dólar em relação ao real também foi atrativa em um primeiro momento. A princípio a empresa não pretende aumentar seu envolvimento, porém “mantém as portas abertas”.
Onde?	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente	Utilização do conceito de distância psíquica. Internacionalização para países culturalmente próximos, como Argentina, México e Portugal. No entanto, países psiquicamente próximos podem ocultar complexidades. Inserção emergente em outros mercados e uso de produtos globais.	Foram levados em consideração os seguintes fatores: idioma de negócios acessível, dados econômicos e de negócios do país, potencial do mercado náutico. País escolhido não possui uma grande distância psíquica do Brasil.
Como?	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro exportação, depois escritório de vendas até ter produção no novo mercado).	Taxa historicamente baixa de exportações, comparadas ao faturamento total da empresa; enfoque centrado na competição de custo baixo. No entanto, vários estudos corroboraram a utilização do conceito da cadeia de estabelecimento em empresas brasileiras.	Através da exportação, com o menor grau de risco possível a princípio (de acordo com o gestor, através de representantes ou lojas nos locais (exportações indireta/cooperativa)

Fonte: o autor, com dados de Dib e Carneiro (2007) e Dal-Soto et. al. (2014).

Pode-se observar, analisando o quadro 15, que os resultados encontrados no presente estudo de caso estão majoritariamente alinhados com as conclusões de Dib e Carneiro (2007) para o método de Uppsala de internacionalização e as observações de Dal-Soto et. al. (2014) de outras empresas brasileiras.

O “por quê?” está relacionado com a saturação do mercado, conforme afirmam Dib e Carneiro (2007), sendo que a empresa apresentou outros motivos, da

mesma forma que suas semelhantes brasileiras demonstraram de acordo com Dal-Soto et. al (2014).

O “o quê?” proposto pelos escritores de 2007 não possui restrições de produto. A organização estudada optou por exportar um produto da indústria construção náutica, com certo nível de industrialização, como sugeriram Dal-Soto et. al. (2014). Além disso, procurou comercializar internacionalmente o produto do qual tinha maior conhecimento de fabricação e maior potencial de competição no mercado externo, comentário não tecido por nenhum dos dois trabalhos.

Já o “quando?” também envolve a saturação do mercado, conforme afirmam os autores. Sendo que apesar de a empresa não ter intenções de expandir mais posteriormente, ela se mantém aberta para possíveis oportunidades de aumento de exposição internacional que possam ser interessantes, o que se pode relacionar com o perfil contingente e o envolvimento crescente e incremental sugerido pelos escritores.

Da mesma forma, o “como?” proposto nas pesquisas anteriores, faz menção a esse envolvimento gradual, que a empresa parece tentar seguir, procurando o menor envolvimento e risco possível, tentando exportar por meio da exportação indireta ou cooperativa em um primeiro momento, enquanto se capacita para posteriormente exportar diretamente. A questão relacionada a cadeia de estabelecimento que Dal-Soto et. al. (2014) afirmam existir em diversas empresas, só poderia ser analisada posteriormente, se houvesse ou não a evolução do envolvimento internacional da organização.

Por fim, “o onde” escolhido realmente não se encontrava psiquicamente distante do Brasil, sendo que a empresa se empenhou em conhecer bem os países que eram vistos como opções para receber os seus produtos, selecionando-os devido à análise de vários fatores, dentre eles a distância psíquica, que eliminou o Marrocos como possibilidade de mercado.

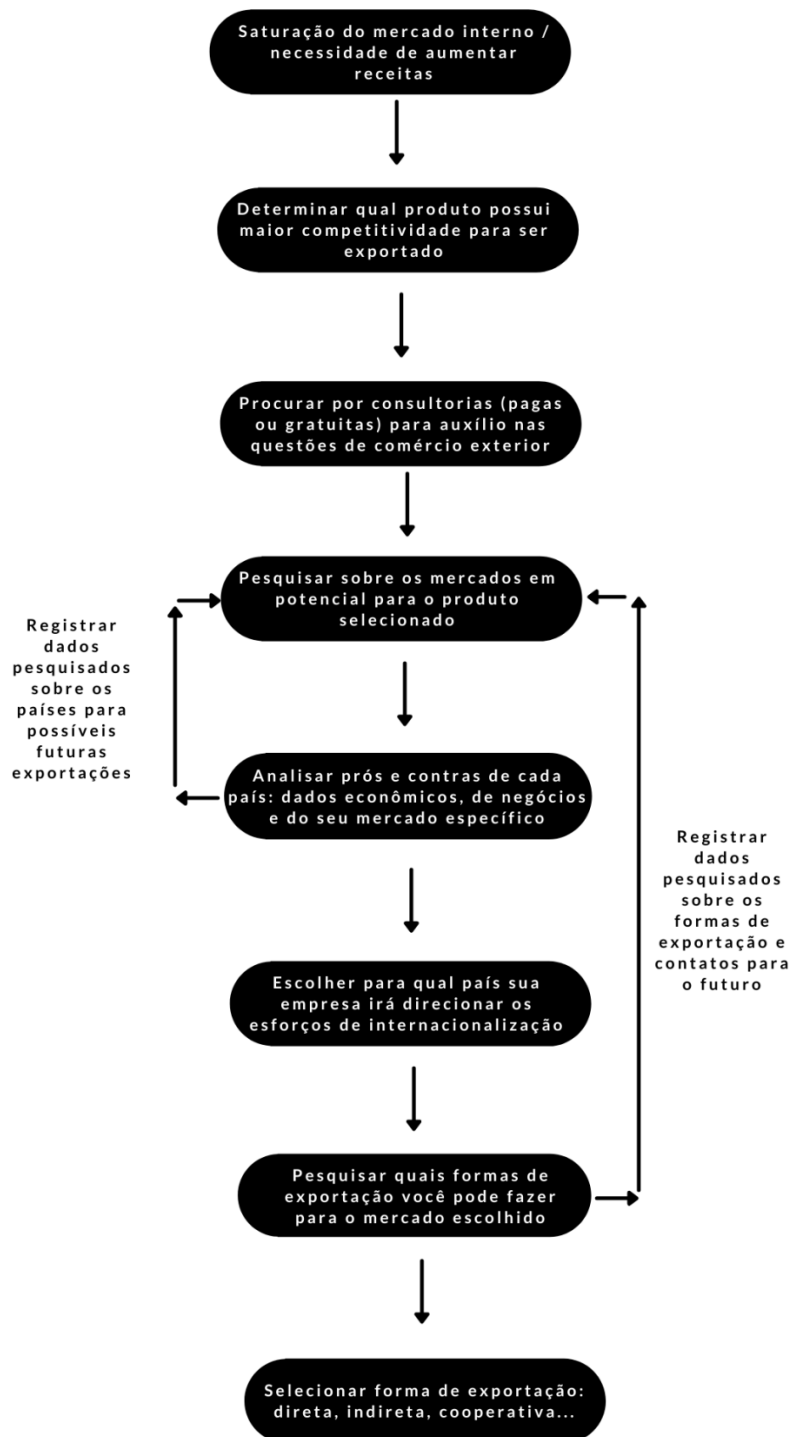
No entanto, o principal norteador para a pesquisa não foi a proximidade psíquica, mas sim a competição com mercados desenvolvidos, que pudessem ter vantagens competitivas sobre o produto brasileiro. Dessa forma países com proximidade psíquica, mas com livre comércio com países exportadores de tecnologia na área da empresa, como o México e Chile, nem foram considerados como mercados destino do produto. Tal realidade é retratada no trabalho de Dal-

Soto et. al. (2014) em relação aos países desenvolvidos, mas não os que possuem tratados de livre comércio com eles.

#### 4.4 Proposta de fluxograma de internacionalização por meio de exportação

A partir das análises realizadas e expostas até aqui, organizou-se um fluxograma com o intuito de auxiliar outras empresas que queiram se internacionalizar por meio da exportação. A Figura 10 a seguir expõe o mesmo.

Figura 10 - Fluxograma de apoio à tomada de decisão para empresas exportadoras



Fonte: o autor

Destaca-se que de acordo com a bibliografia levantada, uma vez que a empresa estudada é uma micro empresa, é provável que tal fluxograma sirva de embasamento para empresas que sejam similares a ela, ou seja, também sejam pequenas. Empresas de grande porte podem aplicar o fluxograma aqui proposto, de

forma a testá-lo e observar quais são as diferenças (se houverem) que encontram em seus processos de exportação.

Além disso, o fato de a empresa fazer parte de um pequeno sub-setor, pode fazer com que o fluxograma seja representativo apenas para empresas que participem do mesmo sub-setor, ou de outros sub-setores pequenos. Por isso, é importante salientar que a criação do fluxograma foi baseada apenas no estudo de caso de uma empresa, e apesar de o mesmo ter seus resultados corroborados por trabalhos prévios (DIB; CARNEIRO, 2007; DAL-SOTO ET. AL., 2014), pode e deve ser validado, por meio da sua aplicação em outras instituições, antes de demonstrar sua real validade para qualquer grupo de empreendimentos.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

### 5.1 Conclusões

Ao chegar ao fim do presente trabalho, pode-se concluir que o objetivo geral de analisar o processo de tomada de decisão de uma empresa durante sua internacionalização por meio da exportação de torres náuticas foi atingido.

Por meio da revisão bibliográfica foi possível conhecer um pouco melhor sobre os diversos modelos de internacionalização, dos quais muitos pareciam ter características que poderiam se assemelhar a empresa a ser estudada. Além disso, foi possível compreender como a tomada de decisão é importante no ambiente organizacional, uma vez que é grande parte da atuação administrativa em uma empresa.

Com a definição do método e do *framework* a ser usado na pesquisa, foi possível supor qual o modelo de internacionalização melhor se encaixaria com os acontecimentos da empresa do estudo de caso, por isso escolheu-se adotar o modelo de Uppsala como parâmetro para as ações de internacionalização do estudo de caso.

Durante as observações e entrevista realizadas foi possível adquirir conhecimento de quais informações embasaram as escolhas do gestor. Desde a escolha do produto que foi embasada pela escolha do produto que a empresa possui maior *know how* de produção e de venda, além de ser o que possuía maior vantagem estratégica quanto ao valor no mercado internacional, até a definição de um país para a exportação devido a análise de índices econômicos e de negócios e do nível de movimentação do setor-alvo do produto.

O auxílio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), por meio do seu programa de qualificação para a exportação, foi importante no fornecimento de informações e formas de avaliação dos potenciais mercados, para a escolha de apenas um.

Porém, como lado negativo da análise realizada neste trabalho, a resposta ao contato feito pela empresa por parte da entidade foi feita tardiamente, de forma que a empresa ainda se encontra participando das capacitações. Por fim, a empresa resolveu não decidir sobre a forma de exportação antes de obter informações e insumos da agência, o que deixou a análise apenas parcialmente completa.

Dessa forma, também não foi possível completar as observações sobre se seriam necessárias mudanças na empresa para que a exportação se tornasse viável. O que foi possível observar foi que a Colômbia, país destino selecionado, não mantém exigências de certificações de qualidade para o produto a ser comercializado. No entanto, o gestor acredita que será necessária a criação de embalagem específica para o transporte do produto (seja via aérea ou via marítima).

Com isso e com a apresentação do fluxograma constante na Figura 10, quase todos os objetivos específicos foram alcançados: observaram-se quais dados e informações embasaram as escolhas do gestor da empresa no processo de internacionalização e verificou-se como tais informações foram obtidas e qual o critério de análise das mesmas, porém uma das cinco análises do *framework* ficou incompleta; foi proposto o fluxograma de auxílio a tomada de decisão para empresas exportadoras e foram parcialmente apuradas se seriam necessárias mudanças na empresa e no produto para a exportação.

Além disso, de todas as perguntas da pesquisa, as quais eram a intenção do trabalho verificar, apenas a forma como ocorrerá a venda dos produtos ficou sem ser respondida, sendo que esta é uma boa sugestão para futuros trabalhos.

## 5.2 Sugestão para trabalhos futuros

O presente trabalho trouxe à luz a importância do processo de tomada de decisão quando uma empresa decide se internacionalizar por meio da exportação. Além disso, de como a coleta de dados e sua posterior análise, gera informações que possibilitam uma tomada de decisão mais assertiva.

Tal assertividade é especialmente importante na área da engenharia náutica, que não possui muitas informações e estudos disponíveis para auxiliar a tomada de decisão. De forma similar, empresas pequenas podem se beneficiar dessa assertividade, principalmente as que, como a empresa do estudo de caso, possuem a figura de somente um tomador de decisão.

As teorias sobre tomada de decisão expostas na revisão bibliográfica expõem o quanto a pessoa que realiza a tomada de decisão acaba por influenciá-la, devido a sua perspectiva e análise de dados única. Um trabalho posterior sobre qual a dinâmica de tomada de decisão em pequenas empresas de engenharia e como a personalidade de seus gestores influencia nessas decisões poderia ser interessante.



Possivelmente analisar duas pequenas empresas do mesmo ramo de engenharia passando por situações similares (como a sua internacionalização) e ver como o papel do tomador de decisão influencia no processo de cada uma delas.

Também seria interessante observar se o fluxograma proposto pode ser aplicado para empresas de médio e grande porte, e no caso de não poderem, quais as alterações que seriam necessárias para criar um fluxograma similar ao gerado neste trabalho, porém para empresas maiores.

Outros possíveis trabalhos são relacionados a acompanhar a empresa que foi o estudo de caso deste trabalho posteriormente. Podem ser analisados:

- Como ocorreu a decisão da forma de exportação e se a empresa concluiu seu processo de internacionalização;
- Presumindo que a empresa decida mudar sua produção para a Colômbia, devido a moeda mais fraca, mão de obra mais barata e etc. Como ocorreu o processo de implementação do novo setor produtivo da empresa, como foi feita a gestão de conhecimento/informação e qual foi o resultado dessa mudança.
- Se a empresa exportar com sucesso e decidir exportar novamente, analisar quais as evoluções observadas no processo. Se o mercado escolhido é mais desafiador, se a forma de exportação muda, se o mesmo produto é aceito em mercados diferentes igualmente.

## Referências Bibliográficas

ABGF (Distrito Federal). **RISCO PAÍS**. Disponível em: <https://www.abgf.gov.br/risco-pais-p/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

ACOBAR. **Indústria Náutica Brasileira: fatos e números 2012**. Rio de Janeiro: -, 2012. 86 p.

AMARAL, Sueli Angélica do; SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 133-146, mar. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-99362011000100008>.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 17-22, abr. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19652003000100002>.

APEXBRASIL (Brasília). Ministério das Relações Exteriores. **Classificação Fiscal**. Brasília: Apexbrasil, 2020. Color.

APEXBRASIL (Brasília). Ministério das Relações Exteriores. **Critérios de Seleção de Mercados**. Brasília: Apexbrasil, 2020. Color.

APEXBRASIL (Brasília). Ministério das Relações Exteriores. **Desafios da Internacionalização**. 2020. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/desafios-da-internacionalizacao>. Acesso em: 10 nov. 2020.

APEXBRASIL (Brasília). Ministério das Relações Exteriores. **Benefícios da Internacionalização no seu Negócio**. 2020. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/beneficios-da-internacionalizacao-no-seu-negocio>. Acesso em: 10 nov. 2020.

APEXBRASIL (Brasília). **Qualifique sua empresa Peiex**. 2020. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa->

peix/#:~:text=PEIEX%20%C3%A9%20o%20Programa%20de,de%20forma%20plan  
ejada%20e%20segura.. Acesso em: 26 abr. 2021.

ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILLELA, Lamounier Erthal; BRITO E FREITAS, Jorge Augusto de Sá. **Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto**. 2007. 16 f. Artigo, 3 Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo, 2007.

BARROS, Victor Dantas. **Análise do Potencial do Setor Náutico Fluminense sob a Ótica Econômica e Possíveis Estratégias de Mercado**. 2018. 108 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Naval e Oceânica, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10025239.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2020.

BRASIL, Banco do. **Risco País**. Brasília: Departamento de Relacionamento Com Investidores e Estudos Especiais, 2021. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/serie\\_pmf/FAQ%2009-Risco%20Pa%C3%ADs.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/serie_pmf/FAQ%2009-Risco%20Pa%C3%ADs.pdf). Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. SISCOMEX. **Acordos Comerciais**. 2020. Disponível em: <http://siscomex.gov.br/acordos-comerciais/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BOBATO, Gustavo Frigo. **Análise do processo de internacionalização de uma empresa de construção civil no mercado de energia renováveis argentino**. 2018. 97 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Cento Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

BRIDI, Paulo Eduardo Howe. **Diretrizes do processo decisório para a internacionalização de empresas da indústria da construção civil no Brasil**. 2014. 105 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Cento Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

CRISTOFOLINI, Diogo. **Análise das maiores construtoras internacionais e seu comportamento à luz da economia global e local**. 2017. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: Caminhos para as Empresas Brasileiras. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 21, n. 1, p. 179-199, 2014. Anual.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 1993. 426 p.

DORNELAS, Jairo Simião. Impactos da adoção de sistema de apoio à decisão para grupos em um processo decisório público participativo: o caso do orçamento de Porto Alegre. 2000. 332 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FIA USP (São Paulo). **Internacionalização de Empresas: Importância, Como Conduzir e Modos de Implantação**. 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/internacionalizacao-de-empresas/#:~:text=Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas%20%C3%A9%20o,produto%20para%20um%20pa%C3%ADs%20vizinho..> Acesso em: 03 dez. 2020.

GIORNALE DELLA VELA (Itália). **Analisi Quante barche ci sono nel mondo, dove sono e chi le usa di più**. 2020. Disponível em: <https://www.giornaledellavela.com/2020/04/13/analisi-quante-barche-ci-sono-nel-mondo-dove-sono-e-chi-le-usa-di-piu/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan/mar. 2003. Trimestral. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/203>. Acesso em: 30 nov. 2020.

INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. **Doing Business 2020**: comparing business regulation in 190 economies. Washington: World Bank Group, 2020.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World Economic Outlook database: April 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April/weo-report?c=614,213,233,686,293,&s=NGDPD,NGDPDPC,PCPI,PCPIE,LP,&sy=2019&ey=2022&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=,&br=1>. Acesso em: 27 abr. 2021

INVEST E EXPORT BRASIL. **Sistema Harmonizado, Nomenclatura Comum do MERCOSUL e Tarifa Externa Comum**. Disponível em: <http://www.investexportbrasil.gov.br/sh-ncm-e-tec>. Acesso em: 26 abr. 2021.

KAMANDA, Christo. **Angola: poder, desigualdade e... a Odebrecht**. 2017. Disponível em: <https://outraspalavras.net/terraemtranse/2017/09/18/angola-poder-desigualdade-e-odebrecht/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

LABTRANS (Florianópolis). **Relatório Comparativo RP2 - Colômbia**: elaboração de estudos complementares das normativas de transporte rodoviário internacional de cargas e de passageiros dos países da América do Sul, visando à harmonização legislativa no âmbito do ATEC e da CAN. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020. 328 p.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Comex Stat - Exportação e Importação Geral**. Consultas de exportação e importação com dados de 1997 ao ano atual, detalhados mês a mês ou agregados por ano. 2021. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral/297167>

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Exportação Brasileira por ISIC Produtos Ordem Decrescente Jan-Agosto** Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. 108 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 04 dez. 20.

MUTTI, Cristine. **Guia Prático para Trabalho de Conclusão de Curso em Construção Civil**: graduação e pós-graduação. Florianópolis: Secco, 2008. 88 p.

MUTTI, Cristine. **The Drivers of brazilian contractors' competitiveness in the international market**. 2004. 335 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Civil, School Of Construction Management And Engineering Faculty Of Science, Reading, 2004.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; SANTOS, Marcelo de Araújo dos; PERDIGÃO, João Gabriel de Lima; DORNELAS, Jairo Simião; PERDIGÃO, Maglianne Lisele Pereira Barbosa. PROCESSO DECISÓRIO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NA ÁREA COMERCIAL DE UMA MULTINACIONAL DE PNEUS. In: SIMPÓSIO DE EXCÊLENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. Anais [...] . Pernambuco: Ufpe, 2012. p. 1-15.

PASIN, Rodrigo Maimone. **O processo de Internacionalização de Grandes Grupos Empresariais Brasileiros através das Fusões e Aquisições Transacionais**. 2003. 11 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração e Contabilidade, VI Simead, São Paulo, 2003.

PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. **ANÁLISE DOS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO SOB O ENFOQUE COGNITIVO**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria,

Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, maio 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420396008>. Acesso em: 28 abr. 2021

THE HERITAGE FOUNDATION. **THE 12 ECONOMIC FREEDOMS: POLICIES FOR LASTING PROGRESS AND PROSPERITY**. In: FOUNDATION, The Heritage. **2019 INDEX OF ECONOMIC FREEDOM**. 25. ed. Washington: The Heritage Foundation, 2019. Cap. 2. p. 7-14.

THOMPSON, Carlos Eduardo Marques; DORNELAS, Jairo Simião. TRANSFERÊNCIA DE FUNCIONALIDADES DOS SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO EM GRUPO PARA A COMPUTAÇÃO COLABORATIVA: O DARWINISMO EM UMA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. In: SIMPOI, 14., 2011, Pernambuco. Anais [...] . Pernambuco: Ufpe, 2011. p. 1-16.

SANTANDER. **Analise os mercados: escolha o melhor país para o seu negócio!**. 2021. Disponível em: <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados>. Acesso em: 29 mar. 2021.

SEBRAE (Brasil). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013. 288 p.

UOL (Brasil). **Peso Argentino: Cotação de Hoje**. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/cotacoes/cambio/peso-argentina/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

WISE. **Dirham Marroquino para Real Brasileiro**. Disponível em: <https://wise.com/br/currency-converter/mad-to-brl-rate>. Acesso em: 27 abr. 2021.

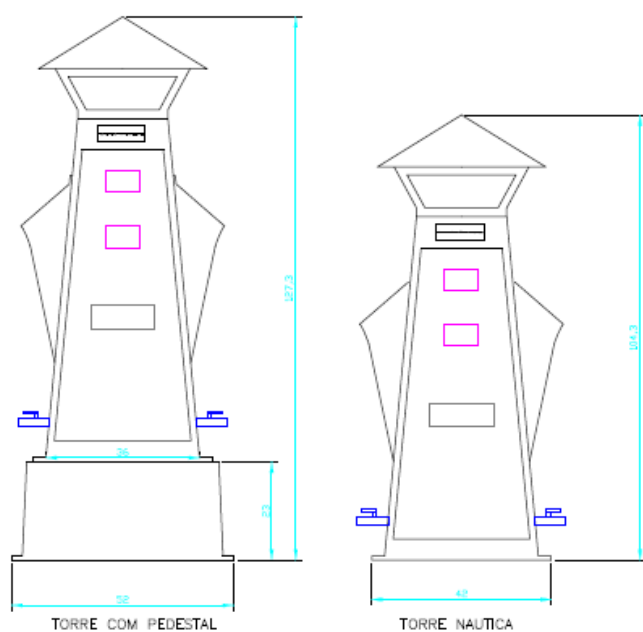
ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Ufsc, 2013. 134 p. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB\\_2014\\_2/Modulo\\_1/Metodologia/material\\_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf). Acesso em: 04 dez. 2020.





## ANEXOS

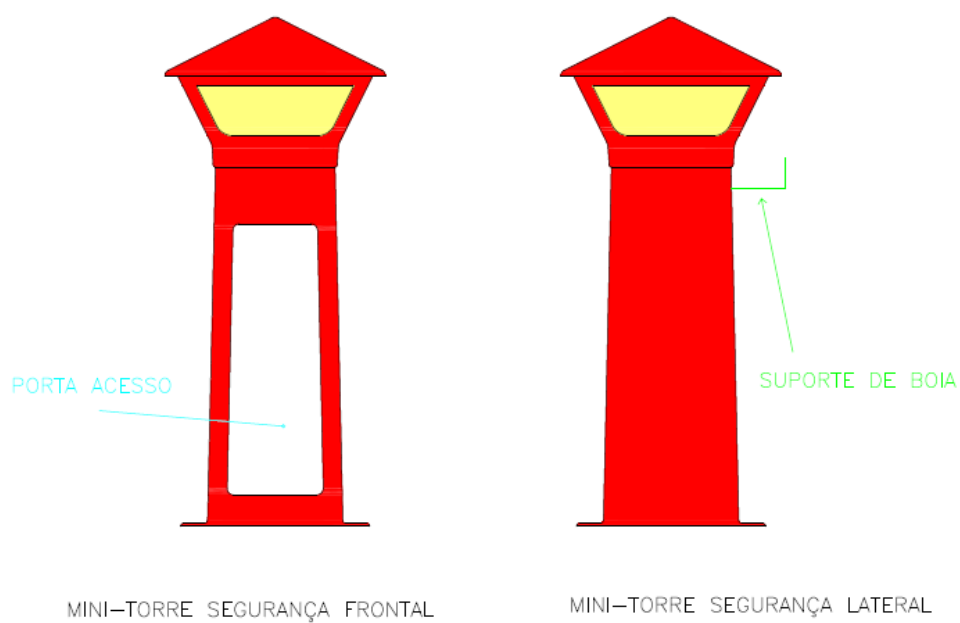
## ANEXO A – Projetos Torre Náutica



## LEGENDA

TOMADAS	
MEDIDORES	
HIDROMETROS	
TORNEIRAS	
DISJUNTORES	

DESA  
TOTEM



MINI-TORRE SEGURANÇA FRONTAL

MINI-TORRE SEGURANÇA LATERAL

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ENTREVISTA RESPONDIDA PELO GESTOR

**Pesquisador: João Vitor Gripa**

**Data: 29 de março de 2021**

**Cargo do Respondente na empresa: Dono/Engenheiro da empresa**

### QUESTIONÁRIO

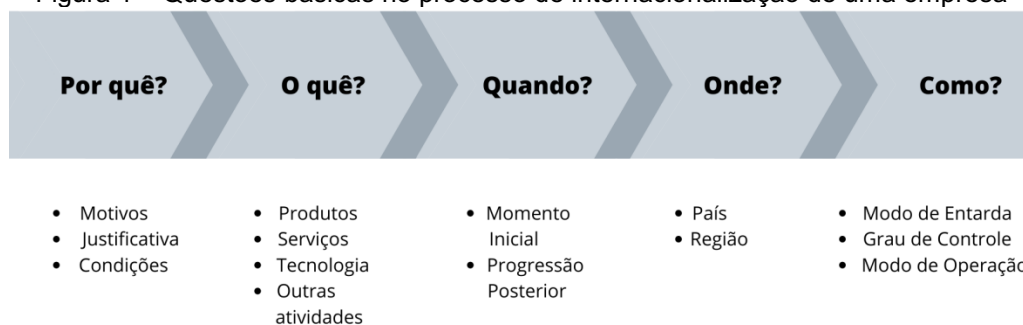
Esse questionário é parte da coleta de dados para o TCC de Graduação em Engenharia Civil (UFSC). Seu nome e nome da empresa não serão revelados no trabalho, somente as informações autorizadas.

As perguntas elaboradas buscam complementar as observações e a análise de dados referentes ao processo de internacionalização de uma empresa de engenharia da área náutica por meio da exportação de produtos.

Para seu melhor entendimento sobre as questões, elas visam possibilitar uma visão mais ampla do seu ponto de vista, como gestor da empresa e responsável pelo processo de tomada de decisão na internacionalização do seu empreendimento.

As perguntas foram elaboradas pensando em fornecer mais insumos sobre diferentes aspectos do processo de internacionalização, de acordo com o *framework* de Dib e Carneiro (2007), que se encontra na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Questões básicas no processo de internacionalização de uma empresa



Fonte: o autor. Adaptado de Dib e Carneiro (2007)

**Desde já muito obrigado pela colaboração!**

**1 - Quais foram os principais motivos que levaram a empresa a buscar sua atuação fora do mercado nacional? (Ex.: Escassez do mercado interno, diversificação dos riscos/expansão do mercado, crise econômica, aumento do valor da marca, diminuir custos de produção, barreiras no mercado nacional, outros – mencionar quais).**

R:

Dois pontos principais:

- Aproveitar a diferença cambial para melhorar a receita, podendo vender inclusive com maior valor em real ao mercado externo.
- A possível saturação do mercado interno, devido ao fato de ter atingido já a maior parte dos possíveis clientes viáveis. Devido ao tamanho das garagens e marinas ou já possuem um sistema instalado ou são pequenas e não tem possibilidade de comprar ou expandir. A melhora de qualidade que as pequenas estruturas podem buscar, fazendo instalação da torre, levaria a uma venda pequena que somando as pequenas estruturas podem equivaler a número de 2 clientes de tamanho grande (100 unidades) ou 10 clientes médios (20 unidades). Devido a burocracia e estagio do setor nacional não há possibilidade de expansão.

ps.: existe a possibilidade de venda unitárias para consumidor residencial, mas seria de um produto padrão e através de lojas náuticas, tanto nacional como internacional.

**2 – Há objetivos, estabelecidos internamente, que a instituição pretende alcançar com esse processo de internacionalização? (Ex.: aumento do valor da marca no mercado nacional, melhora da qualidade do produto frente a um mercado mais competitivo, aumento de produção, redução de custos, outros – mencionar quais).**

R: - Obter o status de “exportador” e melhorar visibilidade e valorização no mercado interno

- Aumento das vendas mensais (a ideia é chegar ultrapassar 15 unidades/mês de forma constante para ser viável produção própria)
- Aumentar receita diretamente cm a venda
- Possibilidade de venda externa de outros produtos/projetos

**3 – Foram consideradas outras formas de entrada nos mercados internacionais, além da exportação? Se sim, por que estas foram descartadas? (Ex.: abertura de filiais no país de destino, fusão ou parceira com empresas estrangeiras, outros – mencionar quais).**

R:

Foi cogitada a hipótese de fabricar manualmente na Argentina pelo valor da mão de obra de laminador/pintor ser mais barata neste local, porem por ser uma empresa pequena/familiar exigiria a mudança de residência.

Outra hipótese foi de terceirizar a produção na china, ou representar produto chinês ao invés de produzir. Mas exige uma pesquisa de possibilidades e visitas a fim de formar a parceria. Porem devido a falta de espaço nacional talvez a possibilidade fosse importar da china para exportar para terceiros países.

**4 - Há outros produtos ou serviços da empresa que poderiam ser exportados? Foi considerada a exportação de algum desses produtos ou serviços? Quais?**

R: Sim. Poderia ser exportado os pump out e projetos. Porém os projetos acabam dependendo de um diálogo maior no local, seja com representante seja com projetistas locais. Em relação a pump out (marina limpa) o preço talvez não seja adequado para exportar, visto que soluções europeias e norte-americanas com preço inferior.

**5 – Se foram considerados outros produtos/serviços para o início da internacionalização da organização, qual foi o motivo que levou a escolha das torres náuticas como produto a ser exportado?**

R: o preço de venda hoje é muito competitivo, chegando a 1/3 do valor da concorrência em modelos mais simples.

**6 – A intenção de se internacionalizar surgiu há quanto tempo? Se é uma intenção antiga, qual o motivo de ter escolhido este momento para colocá-la em prática? (Ex.: momento favorável em países estrangeiros, bom momento interno da empresa, mudança estratégica no posicionamento da empresa, falta de mercado interno, outros – mencionar quais).**

R: desde o segundo ano da empresa já existe a intenção. A empresa esta no 12 ano. Neste momento atingimos o patamar da saturação de mercado prevista para o quinto ano da empresa.

**7 – Há a intenção de aumentar o envolvimento com o mercado externo, posteriormente? (Ex.: internacionalização da produção, criação de empresas no país de destino, fusão ou aquisição de empresas locais, outros – mencionar quais).**

R: no momento não. Mas as portas estão abertas a possibilidades....

**8 – Quais os motivos decisivos para a escolha do país de destino das exportações? (Ex.: proximidade geográfica, ramo de atuação bem desenvolvido, incentivos fiscais no país, proximidade cultural/psíquica. outros – mencionar quais).**

R: países que não tenham livre comercio com eua ou europa para evitar concorrência direta.

Países em crescimento ou em desenvolvimento, pelo espaço de expansão de vendas ou estruturas em fase de melhoria de qualidade devido ao avanço tecnológico social.

Países de língua portuguesa pela proximidade cultural e de acesso a conhecidos destas localidades.

**9 – Foram considerados outros países para a exportação dos produtos? Se sim, como foi feito o processo de escolha? Quais dados foram analisados?**

R: não foram feitas análises específicas. Apenas um conhecimento de países que já tem sua estrutura bem avançada em qualidade e também em quantidade que impediriam a venda para grandes clientes.

**10 – Qual foi o processo de exportação escolhido? Exportação direta ou indireta, por meio de empresas exportadoras?**

R: a princípio através de representantes locais ou lojas nos locais.

**11 - A empresa buscou alguma instituição ou pessoas para ajudá-la no processo de escolha da forma de exportação? Ou buscou insumos e informações independentemente? Se esse foi o caso, quais os meios de obtenção das informações necessárias para a tomada de decisão?**

R: foi buscado a Apex porém não rendeu frutos até o momento. Foi tentado levar o material através da Apex para feiras náuticas internacionais.

**12 – Outros comentários sobre as tomadas de decisão no processo de internacionalização que você acha importante mencionar.**

R: