

# Da estratégia empreendedora para a estratégia de internacionalização: um Estudo de Caso em uma pequena empresa do setor madeireiro em Três Lagoas-MS.

MARCIA MARIA DE ALMEIDA JORDÃO GARCIA (Fac. Integ. de Três Lagoas)

CLÉZIO ANTONIO LARA (Fac. Integ. de Três Lagoas)

TEREZINHA COVAS LISBOA (Fac. Integ. de Três Lagoas)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

GARCIA, Marcia Maria de Almeida Jordão; LARA, Clézio Antonio; LISBOA, Terezinha Covas. Da estratégia empreendedora para a estratégia de internacionalização: um Estudo de Caso em uma pequena empresa do setor madeireiro em Três Lagoas-MS. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 586-595.

## Resumo

O presente estudo visa demonstrar através de um estudo de caso sobre a Euroquadros, empresa do setor madeireiro, instalada em Três Lagoas – MS, a transição da adoção de uma estratégia empreendedora para uma estratégia de internacionalização, permitindo que a empresa em questão obtivesse um novo posicionamento estratégico e se destacasse nesse mercado competitivo, onde percebeu um crescimento considerável, demonstrando que pequenas empresas também podem se expandir internacionalmente e conseguir resultados positivos.

## 1. INTRODUÇÃO

Antes de iniciar a discussão de qualquer tema, sempre é conveniente esclarecer o significado de algumas expressões para garantir seu entendimento pleno. Logo, o esclarecimento do que venha a significar o termo internacionalização é fundamental para entender sua extensão e peculiaridades. Assim, para efeitos desse estudo, a expressão acolhe o entendimento dado pelos pesquisadores da Fundação Dom Cabral, os professores Arruda, Goulart e Brasil (1996, p. 37-55), que assim explicam: “A internacionalização, aqui definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem constitui um fenômeno antigo e amplamente estudado”.

No conceito acima, destacam-se duas idéias basilares. A primeira de crescente e continuado processo de envolvimento. A segunda, de que o processo em si é algo antigo.

Bem, com relação à primeira idéia, depreende-se que o envolvimento de qualquer empresa com operações comerciais no exterior deve ser contínuo, ou seja, não eventual. Significa dizer que ações comerciais de empresas domésticas no exterior não podem ser deflagradas com um espírito ou intenção meramente eventual ou oportunista, mas antes, com a convicção de conquista de um novo mercado que, após sua capitulação, a idéia é de nele permanecer.

O oportunismo, no passado, resultou na chocosa alcunha aos exportadores brasileiros de *internacionalistas eventuais* o que, no mínimo, por anos tornou os brasileiros, pouco confiáveis e

volúveis ao sabor das oportunidades de mercado, aos olhos dos clientes estrangeiros. Uma coisa é perder a participação em mercados para uma concorrência ética e mais eficiente. Outra coisa é a iniciativa de abandonar o mercado por mera falta de visão estratégica. No segundo caso, a reconquista, se não impossível, por questões de confiabilidade, será permeada de extrema agrura.

A outra idéia que pode ser percebida da leitura do conceito refere-se à antiguidade do fenômeno. Realmente, o processo de internacionalização é antigo. Se isso é uma verdade, por outro lado, o fato desse processo ser algo de há muito tempo ser estudado, não deixa de ser desconfortável para os brasileiros. Isso, pois, o índice de internacionalização das empresas brasileiras é, infelizmente, baixo. Para os brasileiros, internacionalização reduz-se apenas ao ato de exportar, quando na verdade, a atividade exportadora é apenas um dos primeiros estágios da internacionalização. Além disso, a participação nacional no comércio internacional mal atinge a percentagem de 1%. Ou, em outras palavras, 99% do total de mercadorias transacionadas internacionalmente, via importação e exportação, estão em mãos de outros países. Sendo que o Brasil, quinto maior país do mundo e oitava economia mundial, mal contribui com o percentual do citado índice de 1%, divulgado pelo Banco Mundial e referendado pela OMC.

Muitos fatores contribuem para esse comportamento. Sem adentrar profundamente neles, pode-se citar a herança histórica, de colônia, sempre responsável pelo fornecimento de matéria-prima para a metrópole, proibido de implantar indústrias próprias, compelido a receber tudo o que necessitava da coroa, etc. A herança colonial portuguesa é um fator histórico bem peculiar, pois sendo filho de mãe lusitana, um pequeno país europeu isolado geograficamente e culturalmente da maioria dos países da Europa, seus vínculos com outras nações sempre foram por demais tênues, comparativamente a países como a Inglaterra e França, cuja expressão política e filosófica foram objeto de liderança, quer no velho, quer no novo mundo.

Outro fator, agora relacionado à larga extensão territorial brasileira, rico em alimentos e produtos naturais, com climas amenos na maioria de suas regiões e na maior parte do ano, com uma unidade idiomática a cobrir todo o território, sem jamais ter passado por qualquer tipo de catástrofe quer natural, quer induzida pelo homem, são igualmente fatores que contribuíram para o seu isolamento e especialização na exploração econômica interna, em detrimento da externa. A própria geo-política brasileira, localizando o Brasil no sul da América, cercado por países de língua espanhola de um lado e pela larga costa atlântica de outro, são também fatores que incentivaram o seu distanciamento do resto do mundo.

A índole passiva do povo, sempre com ênfase no relacionamento interpessoal e acostumado a obedecer os mandos (e desmandos) de uma autoridade superior, nem sempre coerente com os princípios da ética, acostumou o brasileiro médio a contentar-se com situações estabelecidas, sem ânimo para mudar o curso dos fatos, satisfeitos com baixos padrões de bens, serviços, condição de vida e mesmo atitudes governamentais. Felizmente, esse aspecto, parece estar mudando.

Todos esses fatores, quer isolados, quer em conjunto, contribuíram para a formação de um país voltado para questões internas, sem contudo ter capacidade de resolvê-las. Assim, é relativamente raro encontrar pessoas, profissionais, quer de cultura quer sem cultura, que dominem efetivamente outros idiomas, ou que tenham uma visão político-econômica mais abrangente e internacionalista. Mais difícil ainda é encontrar profissionais de empresa que realmente possuem algum conhecimento de relações internacionais ou de economia internacional ou que compartilham o sentimento de que a inserção da empresa nacional no comércio exterior é algo de importância estratégica, senão de sobrevivência.

As pequenas empresas são as que encontram mais barreiras nesse aspecto, muitas vezes não por aspectos práticos, mas por falta de informação sobre o funcionamento do processo de exportação,

onde acreditam que esta operação é viável apenas para grandes empresas e também por ser gerida pelo proprietário, ou seja, o empreendedor que deu origem a esta e que não possui conhecimentos técnicos de administração.

Neste cenário pretende-se discutir nesse artigo a estratégia de internacionalização da Euroquadros que, aproveitando uma vantagem fiscal e tributária instalou-se em Três Lagoas através de uma estratégia empreendedora e que avançou rumo à internacionalização, destacando-se seu novo posicionamento estratégico e suas estratégias em busca de atuação num mercado competitivo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Estratégia

A estratégia é objeto de estudo de vários autores e desde os primórdios tempos, com origem na palavra grega *strategos*, que era muito utilizado nas guerras e que após certo período passou para o campo das empresas, dentro destes inúmeros conceitos e definições são universalmente aceitos sobre estratégia.

Estratégia é o padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, consumidores e comunidades. (MINTZBERG, 2001, p.58)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam as estratégias em emergentes, deliberadas e deliberadamente emergentes. As estratégias deliberadas seguem um plano previamente estabelecido e obtêm êxito. As estratégias emergentes advêm de ações empreendidas pelas organizações, mas que não tinham sido expressamente pretendidas. Já nas estratégias deliberadamente emergentes, conforme os autores, “a gerência controla o processo de formulação da estratégia – importando-se com o projeto da estrutura, o corpo de funcionários, os procedimentos, e assim por diante – enquanto deixa o conteúdo em si, para os outros”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), após uma vasta revisão bibliográfica sobre estratégia propõem que há dez escolas, caracterizadas como correntes de pensamento sobre estratégias: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração.

Destas dez escolas, as três primeiras (*design*, planejamento e posicionamento) são denominadas prescritivas, pois se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas. As seis próximas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, cultural, poder e ambiental) são de natureza prescritiva, pois consideram aspectos específicos do processo de formação de estratégia e se preocupam de fato como elas são formadas. A última escola é a da configuração, em que se busca a integração, e o processo de formação da estratégia aqui é uma transformação incorporando grande parte da literatura e da prática sobre a mudança estratégica, o que permite as diversas abordagens que melhor convier ao longo do tempo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Para os efeitos desta pesquisa tomemos por base as Escolas Empreendedora e de Posicionamento de Mintzberg.

### 2.2.A estratégia empreendedora

A Escola Empreendedora, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) entende que o processo de formação da estratégia é a medida que este se desdobra, focalizando a formação da estratégia no

líder único e também enfatiza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério para a escolha da estratégia. O conceito central da escola empreendedora é a visão do empreendedor, que é uma espécie de imagem de um plano articulado, com origem na economia, sendo que o empreendedor na teoria econômica ocupava o papel limitado em decidir sobre produção e preço a competição cuidava do restante.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirma que as principais características da abordagem a geração das estratégias podem ser: a) no critério empreendedor, a busca de novas oportunidades; b) na organização empreendedora, com o poder centralizado nas mãos do executivo principal; c) com relação a característica da estratégia com grandes saltos, ousados para frente, e ; com relação ao desenvolvimento, o crescimento é a meta dominante da organização.

As premissas da escola empreendedora enfatizam que a estratégia existe na mente do líder com perspectiva única do líder, a formação da estratégia é semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do empreendedor, e este empreendedor e líder promove a visão de forma decidida, mas com visão estratégica maleável e a estratégia aqui pode assumir a forma de nicho. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

### 2.3.A Escola de Posicionamento

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em seu trabalho sobre as Escolas de Estratégia, destacam a Escola de Posicionamento como aquela que melhor desenvolveu conceitos de estratégias deliberadas. Porter (1986), líder daquela Escola, propôs um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, ou seja, o uso da análise passa a ser a chave para a administração estratégica. Porém, a formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente. O modelo proposto compreende três principais conceitos: as cinco forças competitivas; as estratégias genéricas e a cadeia de valor.

Segundo este modelo, as cinco forças competitivas são: os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em um setor é encontrar uma posição dentro dele em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1986, p. 22).

Segundo Porter (1989, p. 10):

a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha ... ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Tais estratégias são:

- *Liderança no custo total*: quando a empresa decide ter o menor custo de produção em sua indústria. A empresa que alcança tal posição pode produzir retornos acima da média em seu setor, podendo assim se defender contra concorrentes, fornecedores e compradores poderosos, além de uma posição mais favorável frente a substitutos. As fontes de vantagem de custo podem se originar de economia de escala, tecnologia patenteada e fonte privilegiada de matérias-primas;
- *Diferenciação*: esta estratégia em que a empresa procura ser singular em sua indústria, e podendo praticar assim, *premium price*. A diferenciação pode se originar em diversos fatores, como distribuição, tecnologia patenteada e marketing;
- *Enfoque* é a terceira estratégia genérica, que consiste na opção da empresa por um segmento ou segmentos em detrimento de outros, e procura ser singular nele. Esta estratégia ainda possui duas variantes, que são o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. A primeira variante é quando a

empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento alvo, e a segunda, quando a empresa procura a diferenciação no segmento escolhido.

Finalmente, com relação ao terceiro conceito, Porter (1989, p. 31) afirma que “a base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina a necessidade deste”.

A estrutura de Cadeia de Valor sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias são aquelas ligadas diretamente com o fluxo de produtos até o cliente e incluem: logística de entrada (recebimento/armazenagem), operações/transformações, logística de saída (processamento de pedidos/ distribuição física), até o marketing, vendas e serviços. As atividades de suporte são as que apoiam as atividades primárias, e incluem suprimento, gerenciamento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa, incluindo aí as atividades financeiras, contábeis e administração geral. Essas duas atividades são também chamadas de atividades de valor, e são através delas que a empresa cria um produto valioso para os seus clientes.

#### 2.4. Alternativas de estratégias de negócios

As decisões estratégicas de uma empresa contemplam várias alternativas de desenvolvimento de seus negócios. Vários autores (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2001) citam estas alternativas, entre as quais se destacam:

- *Estratégias de entrada em novos negócios*: visam aproveitar oportunidades em segmentos do mercado geralmente não relacionados à competência essencial (PRAHALAD, 1995) da empresa;
- *Estratégias para diversificação das atividades*: visam fugir a restrições ao crescimento no negócio atual, aproveitando ou não uma sinergia de recursos existentes (negócios relacionados ou não relacionados). A entrada pode ocorrer por aquisição, fusão ou investimento direto;
- *Estratégias para atuação em mercados em crescimento*: visam aproveitar oportunidades em mercados emergentes ou segmentos do mercado atual com perspectivas firmes de crescimento;
- *Estratégias para atuação em mercados em declínio*: visam sair de segmentos de mercado cujo ciclo de vida esteja na fase de saturação ou declínio.

Finalmente, alguns autores – Ferrell et al. (2000); Kotabe e Helsen (1998); Keegan e Green (1999) destacam, entre as alternativas estratégicas, a internacionalização de negócios.

[...] o desenvolvimento de uma estratégia global emprega o mesmo processo do planejamento estratégico para os mercados domésticos. Entretanto {...}, a análise ambiental assume expressão ainda maior. O sucesso em marketing global requer uma análise das diferenças sociais e culturais do país-alvo, da estabilidade política e do ambiente legal, bem como das tarifas, quota e moeda. (FERRELL et al., 2000, p.158)

Neste sentido, Bartlett e Ghoshal (apud MINTZBERG e QUINN, 2001) afirmam que:

[...] mudanças recentes no ambiente operacional internacional têm forçado as empresas a otimizar a eficiência, a reação e o aprendizado simultaneamente em suas operações. Para as companhias que se concentravam anteriormente no desenvolvimento e na administração de suas capacidades, este novo desafio sugere não apenas uma reorientação estratégica total, mas também uma mudança considerável na capacidade organizacional.

#### 2.5. A Estratégia de Internacionalização

Para Goulart, Arruda e Brasil (1994), a internacionalização pode ser entendida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado. Tradicionalmente, esse processo de internacionalização vem sendo descrito como um mecanismo de

desenvolvimento das exportações de uma empresa via aumento de sua atuação em mercados potenciais, tanto importadores quanto exportadores. Porém, novas pesquisas vêm mostrando que a internacionalização é fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem.

Entre estas pesquisas, destaca-se a abordagem de estudiosos suecos (JOHANSON e VIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977) sobre o gradualismo em processos de internacionalização. Para Rezende (2002), nesta perspectiva, “a internacionalização de empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental”.

Ansoff e McDonnell (1993) citam os objetivos mais comumente desejados com a internacionalização: o crescimento no volume de negócios, a melhoria da rentabilidade a curto e longo prazos, a invulnerabilidade futura e o equilíbrio da carteira estratégica.

Segundo Cerceau e Lara (1999), durante um longo período de tempo, as atividades de importação e exportação predominaram nos negócios internacionais. Porém, outras formas de internacionalização tendem a crescer, sobretudo para organizações que desconhecem o mercado no qual pretendem atuar, que não possuem recursos ou que não detêm novas tecnologias.

uma organização que quer se internacionalizar deve ter bem definidas algumas estratégias: o mercado/produto alvo; os objetivos do mercado-alvo; as estratégias de entrada em novos mercados; a hora de entrar; o plano de marketing mix e o sistema de controle a ser utilizado para monitorar a performance nos novos mercados. (KOTABE e HELSEN, 1998, p. 231)

Em função do objetivo deste artigo, serão destacadas as estratégias de entrada em novos mercados. Dois critérios principais influenciam a escolha da melhor estratégia de entrada em um novo mercado: os critérios externos, relativos ao meio ambiente e os critérios internos, específicos da organização. (CERCEAU e LARA, 1999)

Segundo os critérios externos, devem ser analisados aspectos como o tamanho do mercado-alvo e seu crescimento; os riscos da situação política e econômica do país visado; a regulamentação governamental, sobretudo pertinente ao negócio da empresa; a infra-estrutura local e a competição atual no mercado.

Com relação aos critérios internos, o ponto-chave para a escolha de uma estratégia de entrada em um novo mercado é o objetivo da organização. Empresas com objetivos mais limitados comprometerão menos recursos, ao passo que as que possuem objetivos mais ambiciosos escolherão estratégias que garantam mais flexibilidade e controle.

Diversos autores (KOTLER, 1998; FERRELL et al., 2000; CERCEAU e LARA, 1999) definem diversas alternativas para as empresas atuarem no mercado internacional: exportação direta (com estrutura organizacional própria); exportação indireta (através de agentes e representantes no exterior); acordos contratuais (licenciamento; *franchising*; contrato de manufatura); investimentos diretos (*joint ventures*; alianças estratégicas; e controle acionário).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a abordagem descritiva, pois conforme Richardson (1989) esta procura descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pela empresa objeto de estudo e entender particularidades do seu comportamento. Do mesmo modo, Bruyne (1991) afirma que este tipo de

pesquisa descreve toda complexidade de um caso completo sem pretender o geral. Serve para aumentar o conhecimento sobre um determinado fenômeno ou objeto (TRIVIÑOS, 1987).

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso relativo à transição de estratégia empreendedora para a estratégia de internacionalização da empresa Euroquadros Ltda. permite o aprofundamento da descrição da realidade desta.

O estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem [...] quando o foco de interesse deva ser analisado dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 21).

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos (GODOY, 1995, p. 26).

Essa pesquisa desenvolveu-se pautada em três aspectos: 1. pesquisa bibliográfica de suporte teórico; 2. entrevista semi-estruturada. 3. análise das estratégias aplicadas.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida acerca da investigação sobre os seguintes assuntos: estratégia, estratégia empreendedora, escola do posicionamento, alternativas de estratégias de negócios e estratégia de internacionalização.

Foi adotada a entrevista semi-estruturada com o proprietário da empresa estudada, que permitiu a divulgação da mesma.

#### 4. ANÁLISE APLICATIVA: O ESTUDO DE CASO

A partir das abordagens conceituais, será analisado o estudo de caso, em dois momentos: inicialmente a caracterização da empresa e, em seguida, a estratégia de internacionalização adotada em substituição à empreendedora.

##### 4.1. Caracterização da empresa

A empresa objeto de estudo desta pesquisa é a Euroquadros Ltda., empresa familiar que tem como objetivo o beneficiamento de madeira. A cidade de origem da referida empresa é em Roseira, estado de São Paulo, e optou por instalar-se no município de Três Lagoas por que o Estado de Mato Grosso do Sul, possui uma legislação específica para o desenvolvimento do Estado, que concede isenção tributária a empresas que se instalarem na região, com redução de até 75% dos principais impostos estaduais, esta Lei é denominada MS Empreender, e consegue atrair indústrias de diversos setores. Além deste incentivo estadual há o incentivo municipal, que doa áreas em seu distrito industrial e concede uma série de outras vantagens, tais como isenção de impostos municipais e apoio em diversos outros sentidos. A Euroquadros recebeu o benefício fiscal nº 201, ganhou uma área de 5000 m<sup>2</sup> no distrito industrial, além de instalações físicas.

Os proprietários da empresa Euroquadros viram em Três Lagoas uma oportunidade de negócio, e se instalaram no município em fevereiro de 1999. Esta é uma característica do critério empreendedor, que tem uma visão de negócios e persegue as novas oportunidades onde quer que elas estejam. A estratégia de vir para Três Lagoas partiu do proprietário, baseado em uma visão empreendedora, confirmando os estudos da Escola Empreendedora de Mintzberg et al (2000).

Ao se instalar em Três Lagoas, a Euroquadros, cujo produto final é a madeira beneficiada, para quadros, molduras e painéis tinha como principal mercado consumidor a própria matriz em Roseira - SP, que produzia quadros com molduras específicas (paisagens, santos, times de futebol, etc.) com venda em todo território nacional e internacional.

A vinda para Três Lagoas, através do benefício fiscal, possibilitou à empresa uma redução significativa de custos, cerca de 30%, o que permitiu a esta se posicionar melhor no mercado, com preços mais competitivos, confirmando os estudos de Porter (1989) e perseguindo a estratégia de liderança em custos.

#### 4.2.A mudança de estratégia

A estratégia de internacionalização aconteceu novamente por outra oportunidade de negócios. O setor madeireiro é forte na região devido ao fato que há uma quantia significativa de florestas de eucalipto, com uma oferta de produto considerável, isto atrai compradores de diversos países. E um agente externo da França, representante da Grenobil, empresa francesa com atuação no Brasil, após uma visita a empresa para conhecê-la, acreditou no potencial da empresa em questão e fechou um contrato de exportação para a França de madeira beneficiada por três anos.

Os proprietários da Euroquadros, não tiveram dificuldade com a documentação da exportação, pois já possuía experiência na matriz em Roseira SP, ficando a empresa matriz responsável por toda documentação de exportação, com registro no REI, informações ao SISCOMEX, entre outras.

A elaboração do custo do produto foi realizada através de planilha de custos, descontando os impostos federais, acrescentando os valores do seguro e do frete até o Porto de Paranaguá no Paraná, com uma excelente rodovia até o Porto e transportada por navios.

Compete a Euroquadros a produção, com extrema qualidade, devido ao fato do mercado externo ser muito mais exigente, de painéis, que são distribuídos na França pela Grenobli, em Homecenters e hipermercados. O Produto sai do Brasil sem uma marca própria e com a denominação Pinus tropical e é usado para fabricar móveis na França.

Com a internacionalização a empresa cresceu significativamente, 25% nestes três anos, tornou-se mais competitiva, aumentou o número de funcionários e adquiriu novas tecnologias de produção. Isto contribui significativamente para o desenvolvimento regional com o emprego e renda da população da cidade. Fato este graças em parte ao benefício fiscal, pois sem o mesmo a empresa não teria condições de alavancar as vendas, e espera-se que com o termino desta isenção a empresa torne-se mais competitiva e fixe suas raízes no mercado de Três Lagoas.

O contrato com a Grenoli internacional está para vencer, e espera-se uma renovação do contrato, pois houve um aumento do preço da matéria prima e há uma diferença no câmbio, aspectos este que será discutido no novo contrato, pois houveram ganhos dos dois lados, pois a Grenobi recebe uma madeira com qualidade e a Euroquadros ganha, além de lucros uma representação internacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o processo de internacionalização da empresa não é um processo simples que esteja sob total domínio da empresa que se decida a fazê-lo. É lógico que vontade e tenacidade em partir por esse caminho é imprescindível para tal objetivo. Mas não é tudo, há fatores ligados ao contexto sociocultural de onde a empresa esteja localizada. Uma comunidade exigente por qualidade e inovação provavelmente irá incentivar as empresas a buscarem a internacionalização. Assim também acontece com a participação do governo nesse objetivo que, dependendo de sua postura, pode incentivar ou mesmo obstruir o processo de internacionalização da empresa. A própria



qualidade da concorrência doméstica da empresa que pretende internacionalizar-se pode vir a ajudar no processo. No caso específico brasileiro, a nossa herança cultural-histórica não deixa de ser um elemento inibidor assim como é o aspecto territorial brasileiro e sua localização geo-política.

Entretanto, apesar do contexto brasileiro exibir obstáculos ao processo de internacionalização, há empresas brasileiras que conseguem internacionalizar-se, como é o caso da Euroquadros. Como visto, no final desse estudo, concluiu-se que foi um conjunto de fatores internos e externos à empresa que proporcionou sua expansão no mercado internacional. O primeiro desses fatores foi o perfil empresarial do sócio-proprietário da empresa que, mesmo enfrentando dificuldades acreditou na viabilidade do negócio e procurou alternativas para a produção do material de comercialização de madeira beneficiada fora do país. Além disso, o empreendedorismo e a prévia experiência no segmento por parte desse profissional, também foi fator de fundamental importância para a introdução da empresa no mercado internacional de madeira beneficiada.

Outro fator foi a procura pelos agentes internacionais que começaram a fazer contato para o fechamento das parcerias que a empresa tem em alguns países.

A Euroquadros mesmo sendo uma pequena empresa que não tem tradição nesse ramo de negócios, despontou no comércio internacional por apresentar um serviço diferenciado aos seus agentes, respondendo às suas solicitações de maneira rápida e precisa na maioria das vezes.

Os resultados obtidos com este estudo contribuíram para mostrar que, mesmo pequenas empresas têm chance de se internacionalizarem e expandir seus negócios para os mais diversos países, apesar da informação neste setor ser tão mal difundida. Cabe ao governo gerar boletins informativos através de órgãos como SEBRAE, SESI, entre outros, para que as micro e pequenas empresas tenham acesso às informações sobre o processo de exportação, para que o Brasil desponte nesse mercado onde detém ainda uma parcela irrelevante.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor.; McDONNEL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERCEAU, Júnia; LARA, José E. Estratégias de Internacionalização de Empresas: Uma abordagem teórica. **23º Encontro Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu, setembro 1999.

FERRELL, O.C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa Qualitativa**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Vol.5, n.2, 1995.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos A.; BRASIL, Haroldo V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n.41, p. 31-40, Outubro/Dezembro 1994.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, Oct. 1975.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**, São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, C. **Global Marketing Management**. N. York: J. Wiley & Sons, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor. Criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael - **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência** - 7ª ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior** –16ª ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1989

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.