



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE SWOT: ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA EMPRESA DE
CARCINICULTURA ECOMARES

Pietra Cordeiro Lessa

FORTALEZA
2018

/PIETRA CORDEIRO LESSA

**ANÁLISE SWOT: ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA EMPRESA DE
CARCINICULTURA ECOMARES**

Monografia apresentada como exigência parcial para a Conclusão no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC.

Orientadora: *Profa. Dra.* Sueli Maria de Araújo Cavalcante

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- L632a Lessa, Pietra Cordeiro.
Análise SWOT : estudo da internacionalização na empresa de carcinicultura Ecomares / Pietra Cordeiro Lessa. – 2018.
57 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.
1. Análise SWOT. 2. Internacionalização. 3. Estratégia Internacional. 4. Exportação. 5. Carcinicultura. I. Título.

CDD 658

PIETRA CORDEIRO LESSA

ANÁLISE SWOT: ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA EMPRESA DE
CARCINICULTURA ECOMARES

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Rafael Vieira de Alencar
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e pais postiços, aos meus avós, aos meus irmãos e à minha família pelo apoio e validação recebido durante todo o período de Graduação e também de vida, por não me deixarem a menor dúvida que sempre poderei contar com vocês.

Agradeço também a meus colegas e professores pela troca de experiências, conhecimentos e habilidades que certamente auxiliaram no meu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal, e me proporcionaram ser uma pessoa melhor.

Agradeço aos professores que aceitaram fazer parte da minha banca, em especial a professora Sueli, que me tornou sua prioridade.

O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo.

Winston Churchill

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as possibilidades e dificuldades para a internacionalização da empresa Ecomares sob a perspectiva da matriz SWOT, traduzida do inglês como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Discorre sobre aspectos conceituais sobre a matriz SWOT e sua importância no planejamento estratégico; bem como sobre a internacionalização de empresas, especificamente sobre seus conceitos, benefícios e obstáculos, tipos e exigências relativas à exportação. Apresenta, ainda, a empresa de carnicultura Ecomares, ambiente no qual se dá a pesquisa, caracterizando-a, abordando fatores relevantes para o estudo inicial do processo de exportação. Esta pesquisa classifica-se como descritiva e estudo de caso. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com os proprietários da companhia, os quais se dispuseram a fornecer informações tanto para a identificação da melhor estratégia para iniciar a internacionalização, como para a realização da análise SWOT. A partir desse estudo, foi possível concluir qual o melhor método para a empresa adentrar mercados internacionais, quais pontos fortes e fracos ela possui em seus ambientes interno e externo, e que a partir do planejamento e da visualização clara das informações que a matriz SWOT proporciona, é possível ingressar em novos mercados internacionais.

Palavras-chave: Análise SWOT. Internacionalização. Estratégia Internacional. Exportação. Carnicultura.

ABSTRACT

The goal of this bachelor final paper is to analyze the possibilities and difficulties in the internationalization of the company Ecomares using a SWOT analysis perspective, translated from English as Forces, Weaknesses, Opportunities and Threats. It discusses conceptual aspects about the SWOT analysis and its importance in strategic planning; as well as In the internationalization of companies, specifically on their concepts, benefits and obstacles, types and requirements related to exports. It also presents the Ecomares shrimp farming company, the environment in which the research is conducted, addressing relevant factors to the study of the export process. This research is classified as descriptive and as case study. To collect data, interviews were carried out with the owners of the enterprise, who were willing to provide information both to identify the best strategy to start internationalization and to conduct the SWOT analysis. From this research, it was possible to conclude the best method for the company to enter In international markets, the strengths and weaknesses within its internal and external environment, and that, with planning it gives a clear visualization of the information that SWOT analysis provides , making possible to enter new international markets

Keywords: SWOT Analysis. Internationalization. International Strategy. Export. Shrimp farming.

LISTA DE TABELAS, IMAGENS E GRÁFICOS

- Figura 01** – Quadro demonstrativo da análise SWOT.....17
- Figura 02** – Crescimento anual de importações do Brasil entre 2013 e 2017.....40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ACCC	Associação Cearense dos Criadores de Camarão
ADECE	Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APE	Análise de Posicionamento Estratégico
CE	Ceará
COMPEX	Indústria e comércio de pesca e exportação LTDA
EBP	Empresa Brasileira de Pescados LTDA
EIA	Estudos de Impacto Ambiental
EMS	Síndrome da Mortalidade Precoce
Fenacam	Feira Nacional do Camarão
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FOB	Incoterm <i>Free on board</i>
GC	Gestão do Conhecimento
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio-Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OMC	Organização Mundial do Comércio
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMA	Secretária do Meio-Ambiente do Ceará
SEMACE	Secretária Estadual do Meio-Ambiente
SH	Sistema Harmonizado
SPS	Acordo Sanitário e Fitossanitário
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas); <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 A IMPORTÂNCIA DA MATRIZ SWOT PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	25
3.1 Conceitos.....	25
3.2 A tomada de decisão de internacionalização: benefícios e obstáculos.....	27
3.3 Estratégias de internacionalização	28
3.4 Exigências brasileiras para exportação.....	32
3.4.1 Exigências administrativas.....	33
3.4.2 Exigências fiscais.....	33
3.4.3 Exigências legais.....	33
3.4.4 Certidão de exportação.....	34
4 A EMPRESA ECOMARES: CARACTERIZAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO.....	35
4.1 Caracterização da empresa Ecomares	35
4.2 Estudo inicial para exportação	36
4.2.1 A carnicultura no Ceará e no Brasil.....	36
4.2.2 Concorrentes locais e nacionais	38
4.2.3 Principais exportadores e importadores internacionais e países para os quais o Brasil exporta	39
4.2.4 Estados Unidos como o país de interesse para exportação	41
4.3 Vantagens e razões para exportar	42
5 METODOLOGIA.....	44
6 RESULTADOS	45
6.1 Análise do estudo para internacionalização	45
6.2 Análise SWOT	46
6.2.1 Forças	47
6.2.2 Fraquezas	47
6.2.3 Oportunidades	48
6.2.4 Ameaças	49
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	57

1 INTRODUÇÃO

A decisão de empreender envolve a aceitação de riscos que podem colocar em xeque toda a atividade da empresa, mesmo daquelas que ainda não exercem atividades econômicas propriamente ditas. Exceto quando são criadas sem fins lucrativos, para atuar em determinado setor da sociedade civil ou para colaborar com a redução de um problema social, elas objetivam a auferição da maior margem lucrativa possível, que é alcançada, além do crescimento das vendas, com a redução de custos e de riscos inerentes à atividade.

O Brasil passa por uma série crise econômica que, desde 2014, assolou diversos setores, provocando, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), uma redução do PIB em 2015 e 2016 e, conseqüentemente, na pior recessão da história.

Esse cenário, por si só, desencoraja novos ingressantes no mercado corporativo, principalmente se a atuação se der no mercado interno, que está vivenciando uma etapa de retração no acesso ao crédito e desemprego em níveis altos, alcançando patamares de 13,1%, totalizando 13,7 milhões de desempregados, segundo IBGE (2018).

No entanto, o determinismo situacional não condiciona as decisões absolutamente, já que outras possibilidades de negócio estão colocadas, e o mercado externo continua como uma excelente oportunidade que pode ser explorado pelas empresas e, assim, aumentar a probabilidade de sucesso da atividade empresária.

Para tomar a decisão de ingressar no mundo corporativo, sobretudo voltado ao mercado externo, não se pode desconsiderar alguns elementos que podem colocar em risco toda a atividade profissional. Nessa direção, algumas ferramentas servem de auxílio aos empreendedores para facilitar a visualização da melhor hora de ingressar no mercado, bem como para ajudá-los a desenvolver o planejamento estratégico, crucial para a vida sadia de uma empresa.

Entre elas, tem-se a análise SWOT, desenvolvida há quase 60 anos, e que, por ser uma possibilidade barata, é muito utilizada por empresas que desejam fazer um recorte interno e externo e analisar as melhores possibilidades de crescimento e atuação.

A empresa familiar Ecomares, criada em Fortaleza/CE em 2003, teve seu foco apenas no mercado. Com o desejo de expandir suas atividades, visualizou-se na exploração do mercado externo uma oportunidade ímpar para atender o desejo de seus sócios-fundadores.

Para tal, a empresa precisa, por conseqüente, internacionalizar-se. E entre as diversas modalidades, que serão devidamente apresentadas, a exportação direta mostrou-se o melhor modelo nessa primeira etapa para a empresa.

Neste contexto surgiu o seguinte questionamento: quais são as possibilidades e dificuldades para a internacionalização de uma empresa de carnicultura, Ecomares, à luz da análise SWOT?

Uma vez feitas essas considerações, o objetivo geral do trabalho se destaca como o de analisar as possibilidades e dificuldades para a internacionalização da empresa Ecomares sob a perspectiva da matriz SWOT.

Como objetivos específicos, pretende-se identificar as fraquezas presentes na internacionalização da empresa; identificar as forças para a internacionalização encontradas

no ambiente interno da companhia; identificar as possíveis ameaças para a internacionalização do negócio e identificar as oportunidades vislumbradas para a internacionalização da Ecomares.

Tudo isso será possível através de uma pesquisa descritiva e estudo de caso, analisando a empresa Ecomares, seus pontos positivos e negativos, e as opções que estão postas a ela, com o objetivo de chegar à conclusão, se na conjuntura atual brasileira, ingressar no mercado internacional é possível ou não. Como instrumento de análise, foi feita uma revisão bibliográfica a respeito dos temas relacionados.

A pesquisa se justifica pela necessidade de contribuir com a análise e futura implantação de um processo de internacionalização na empresa Ecomares, evidenciando, através da matriz SWOT, os pontos fortes e fracos que a empresa possui em seus ambientes interno e externo.

Consecutivamente, este trabalho foi dividido em cinco partes. Inicialmente, ele apresenta a Introdução, trazendo o tema da pesquisa e sua abordagem, bem como o enunciado do Tema-Problema, a formulação do problema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, os pressupostos de pesquisa, a metodologia empregada e as referências.

O Capítulo 02 fala da importância da matriz SWOT para o planejamento estratégico, de modo a servir como auxílio à tomada de decisões. O Capítulo 03 aborda os conceitos e os tipos de internacionalização de empresas, evidenciando quais são os benefícios e desvantagens de cada um, assim como identificando as exigências solicitadas para a exportação. Consecutivamente, o Capítulo 04 caracteriza a empresa concomitantemente com seu estudo inicial para internacionalizar.

O Capítulo 05 aborda a metodologia da pesquisa, o estudo de caso associado a uma revisão bibliográfica.

Já o Capítulo 06 envolve a análise da empresa no processo de internacionalização e de sua matriz SWOT, apontando as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno), e suas oportunidades e ameaças (ambiente externo). Por fim, o trabalho apresenta a sua conclusão e as referências bibliográficas.

2 A IMPORTÂNCIA DA MATRIZ SWOT PARA A ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

A análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, sendo uma das principais formas de se organizar e planejar no processo de tomada de decisão. Diferentemente de uma decisão “cega”, tomada pelas próprias impressões dos gestores e dos colaboradores de determinada instituição, ela utiliza a visualização da conjuntura atual e de processos que já vêm ocorrendo com aquele setor, ou

com as empresas que nele atuam de modo a auxiliar e maximizar os ganhos oriundos das mudanças institucionais.

Tarapanoff (2001) foi além e afirmou que a análise SWOT está no mundo há mais de três mil anos, sendo destacada somente entre os anos de 1960 e 1970. Nesse sentido, Santos e Damian (2018) a caracterizam como uma estratégia de Gestão de Conhecimento (GC) que possibilita o olhar menos mecânico e mais reflexivo sobre a importância de informações que estão à disposição das organizações e dos conhecimentos concernentes aos funcionários, de modo a valorizá-los no que tange à tomada de decisões estratégicas das organizações.

Andrade *et al.* (2008) defendem que a análise SWOT é uma ferramenta de análise. De acordo com Guiné, Peres e Ferreira (2016), ela envolve a análise de alguns pontos, entre os quais estão as “forças” – S da sigla (do inglês *strenght*), as “fraquezas” – W da sigla (do inglês *weaknesses*), e as suas relações com as “oportunidades” – O da sigla (do inglês *opportunities*) e com as “ameaças” – T da sigla (do inglês *threats*).

Silva Filho (2015) descreve as forças como aquelas que descrevem competências de uma organização. Entre os pontos que poderiam enquadrar essa caracterização, estão a força da marca, a infraestrutura e localização, o foco de excelência e qualidade do serviço ou produtos, a fidelização de clientes e a sintonia dos serviços com o mercado. Vieira *et al.* (2010) apontam-nas como recursos e capacidades da empresa que, combinados, podem gerar vantagens competitivas em relação aos competidores.

Já relacionado às fraquezas, chamadas de competências por Silva Filho (2015), são aquelas que, de certa forma, podem gerar vantagens competitivas para a empresa, e que podem ser revestidas em forças. Entre elas, o autor aponta a necessidade de gestão integrada com avaliação de resultados, a participação limitada na organização de eventos, e a falta da utilização de pesquisa de mercado. Vieira *et al.* (2010) rotulam-nas como pontos mais vulneráveis de uma organização comparando com competidores atuais ou em potencial.

As oportunidades, categorizadas por Silva Filho (2015), são forças externas à organização que podem influenciá-la positivamente, mas sobre as quais não se tem controle. Entre elas, podem-se citar o crescimento contínuo de investimentos em projetos ao longo da última década, o aumento na demanda por profissionais mais qualificados, um canal de comunicação para clientes expressarem suas satisfações, o acesso a fontes de capital de longo prazo, e a otimização de custos e maximização da taxa de fidelização.

Oliveira (1991, p. 64) preleciona que as oportunidades são “forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem.”

As ameaças, segundo Silva Filho (2015), compreendem forças externas que não são influenciadas pela organização, mas que podem impactá-la negativamente. Entre elas, estão dificuldade na contratação de colaboradores, aumento da concorrência indireta com oferta de produtos similares com preços competitivos, aumento dos custos pelo endurecimento da legislação e a entrada de novas empresas ao mercado. O autor destaca que elas podem ser consideradas desafios que devem ser continuamente monitorados, pois têm potencial de prejudicar a capacidade de geração de riquezas da corporação.

Para Oliveira (1991, p. 64) as ameaças são: “forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil.”

Vieira *et al.* (2010) adicionam que as oportunidades e ameaças não devem ser ignoradas, tendo em vista o risco de se criar uma organização eficiente (internamente robusta, com processos e fluxos de informação bem desenvolvidos), mas ineficaz (com pouco impacto no ambiente extracorporativo).

Relacionada aos componentes da análise, Guiné, Peres e Ferreira (2016) apontam, ainda, uma análise SWOT reformada, chamada de nova análise SWOT, que afasta o caráter negativista da ameaça, sendo substituída paulatinamente pelo fator “tempo”, crucial para a mudança setorial que identifica uma antiga ameaça como uma oportunidade no futuro.

Kotler (1998) destaca que é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, e que ela serve para analisar ambientes interno e externo de uma empresa ou instituição. Assim, por meio dela, pretende-se reduzir as fraquezas e minimizar o risco de ameaças, bem como aumentar as forças e maximizar a possibilidade de oportunidades geradas a partir daquele novo cenário.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) adicionam à sua funcionalidade a de mapear a empresa, de modo a servir como um retrato do que está colocado, do que pode ser melhorado, e de como o ambiente organizacional pode ser explorado de uma melhor forma. Em associação, Santos e Damian (2018) afirmam que a sua finalidade é mapear informações, conhecimentos e situações gerais sobre uma organização com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões, sendo relevante para empresas públicas e privadas.

Vieira *et al.* (2010) complementam o que fora dito e reforçam que a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização, bem como caracteriza a sua posição estratégica em um determinado momento. A fim de possibilitar uma análise cruzada e completa, Dyson (2004) sustenta que a análise SWOT envolve duas etapas: análise externa e análise interna.

Referente à análise externa, Guiné, Peres e Ferreira (2016) destacam que ela envolve as principais perspectivas de evolução do mercado no qual está inserida a empresa. Dessa forma, por comporem todo o setor, e não somente o campo de atuação da organização, os fatores de mercado não estão no controle direto dela, devendo, por meio de uma análise conjuntural, ser possível identificar os possíveis campos ou caminhos que gerarão oportunidades. Segundo os teóricos, oportunidades seriam, nesse sentido, implicações em aspectos benéficos à empresa, os quais podem ser positivos, gerando impacto aumentativo significativo no seu negócio, ou negativos, construindo barreiras que protejam-na das ameaças externas e que podem reduzir o seu negócio.

Vieira *et al.* (2010) colocam essa ausência de controle dos fatores externos como cenário influenciador de todas as organizações que nele estão, sendo oportunidades e ameaças iguais a todas as corporações, e oriundos do impacto do resultado da gestão da empresa, fazendo-a absorver os seus efeitos.

Já tratando da análise interna, Guiné, Peres e Ferreira (2016) evidenciam que, nesse ponto, são destacados os principais diferenciais da empresa relacionados à organização ou ao produto em relação aos seus concorrentes. Por estarem adstritos às questões internas, podem ser perfeitamente controlados pela corporação. Envoltos à análise, tem-se que os pontos fortes são as vantagens internas da organização ou produto, podendo ser, por exemplo, um processo produtivo mais ágil ou a proximidade com o mercado consumidor; ao passo que os pontos fracos são as desvantagens internas em relação aos concorrentes, como burocracia excessiva, dificuldade de comunicação entre os diferentes setores e baixa resolubilidade interna de conflitos corporativos.

Vieira *et al.* (2010) estendem a compreensão do ambiente interno não só às variáveis existentes nela, mas também aos seus principais relacionamentos com os diversos *stakeholders*, pessoas ou entidades que possuem ligação ou interesse na organização. Entre eles, têm-se acionistas, fornecedores, credores, distribuidores e consumidores.

Kangas *et al.* (2003) compactam essas duas análises oferecidas e colocam uma observação dos seus pontos como fatores estratégicos, ou seja, que direcionam e determinam a atuação de uma organização. Cumpre destacar que, quando considerado o curto prazo, a gestão da empresa não tem qualquer ingerência sobre os ambientes interno e externo, visto que demandam tempo para alterar fatores conjunturais.

Kajanus *et al.* (2004) destacam que, se devidamente aplicada, a análise SWOT é uma excelente forma de se pensar uma formulação estratégica. Porém, como a maioria das

estratégias econômicas e administrativas, ela também possui limitações e fragilidades, sobretudo relacionadas às etapas de identificação e avaliação dos pontos escolhidos.

Nesse sentido, diversos pontos são apresentados por Guiné, Peres e Ferreira (2016) como limitações. O primeiro deles foi inicialmente apontado por Masozera e outros em 2006, mas foi destacado pelos autores como a ausência da quantificação da magnitude dos fatores para determinar os seus efeitos no plano estratégico proposto. Ou seja, os pontos são oferecidos e analisados, mas sem fazer uma hierarquização ou qualificação de quais são os mais e os menos importantes. Dessa forma, ao igualar a importância de cada um deles, favorece-se um enviesamento da análise, já que é possível que, em determinado segmento, um desses pontos, por si só, pode ser capaz de influenciar mais fortemente que todo o conjunto dos demais – por exemplo, em mercados marcados por monopólios.

Além disso, Kajanus *et al.* (2004) dissertam que essa ausência de qualificação dos pontos analisados impossibilita a construção de um meio analítico para determinar a importância relativa dos fatores e para facilitar a tomada de decisão alternativa baseada nesses elementos. Há uma espécie de “travamento”, do qual a organização demora bastante tempo e acuidade para tomar um eventual segundo passo, já que o primeiro, inicial, pareceu dar errado, tornando o ambiente mais hostil às mudanças e fluido de desconfiança em relação à estratégia que está sendo utilizada.

Essa dificuldade de tomada de soluções alternativas e de aumento da desconfiança pode, mais facilmente, desconstruir o planejamento realizado a partir da própria análise SWOT. Kangas *et al.* (2003), ao tratar sobre essa possibilidade, indicam que o resultado da análise SWOT parece ser uma mera listagem ou um exame qualitativo incompleto dos fatores internos. Incompleto, pois carente de uma análise qualitativa correlacionando os próprios pontos, de modo a fortalecê-los individualmente, mas a enfraquecê-los numa perspectiva global ou conjunta.

Vieira *et al.* (2010) acrescentam como limitação o fato de que a análise SWOT leva a lista extensas de aparentes elementos integrantes dos ambiente intra e extraorganizacional. É importante, nesse contexto, identificar o que é essencial e prioritário do que é lateral, menos importante. Segundo os autores, há, também, o risco de generalizações excessivas, que não ajudam a explicar os motivos implícitos da capacidade estratégica.

Após a apresentação do que é e dos principais componentes da análise SWOT, demonstra-se como ela é, de fato, na prática. Normalmente colocada em uma tabela ou quadro dividido em quatro quadrantes (ou seis, a partir do esmiuçamento dos pontos internos da

organização), em que cada um deles indica um dos pontos elencados: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 01 – Quadro demonstrativo da análise SWOT

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Vieira et al. (2010).

Em consecução, Guiné, Peres e Ferreira (2016) apresentam o processo hierárquico analítico (AHP – *Analytical Hierarchy Process*), sendo posteriormente chamado de A'WOT, como um método desenvolvido por Kurtilla et al. em 2000 para eliminar as fraquezas oriundas dos processos de medição e avaliação da análise SWOT.

No que tange ao presente Trabalho de Conclusão de Curso, por se tratar de um estudo inicial e prospectivo, em que são analisadas as condições de ingressar no mercado exportador de uma empresa que, embora fundada há alguns anos, ainda não possui o *know-how* da exportação de camarão, a análise SWOT, mesmo com todas as suas dificuldades, parece ser suficiente aos fins propostos. Assim, estudos mais complexos e detalhados e que eventualmente possam ser desenvolvidos podem envolver o processo hierárquico analítico, mas optou-se por não fazê-lo nessa etapa da pesquisa científica.

Em adição, Vieira *et al.* (2010) afirmam que, para aprimorar a análise, uma empresa pode realizar vários SWOTs menores, de acordo com a unidade operacional, a fim de reduzir a complexidade do problema, bem como para aprimorar pontos intraorganizacionais e, assim, minorar as fraquezas da análise SWOT geral.

Mariani *et al.* (2014) destacam que a alta aderência à análise SWOT pelas corporações justifica por ser de baixo custo, além de associar o potencial de geração de

resultados alinhados estrategicamente a variáveis reais do mercado. Segundo os autores, também reside no fato de que são diversas as suas possibilidades de aplicação dentro da finalidade estratégica que se propõe.

Vieira *et al.* (2010) associam a análise SWOT a uma melhor desenvoltura da empresa em relação às suas vantagens competitivas. Elas foram desenvolvidas, segundo Cipolla e Gimba (2009), por Michael Porter, e estão no cerne do contato com a competição, que ocorre não só em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa, envolvendo as cinco forças: clientes, fornecedores, entrantes em potencial, produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes.

Cipolla e Gimba (2009) vão além e explicam que, quanto maior as barreiras de entrada de uma empresa em um mercado, menor a competição e, portanto, maiores as possibilidades de auferição de lucro. O caminho inverso também é verdadeiro, e quanto menores as barreiras de entrada, maiores as chances de competição. Essa conjuntura competitiva global pode ser analisada e a empresa, ciente delas, pode identificar o vigor e fraquezas de um ponto de vista estratégico, de como ela conseguirá superar esses entraves e atingir o objetivo capitalista: o alcance de lucros.

Dessa forma, a empresa poderá desenvolver um plano de ação que, segundo Cipolla e Gimba (2009), pode ser do tipo a posicioná-la de forma que as suas capacitações forneçam boas defesas contra força competitiva, a influenciar no equilíbrio de forças pelas ações estratégicas, ou a antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas. Assim, a empresa deve buscar um diferencial que se caracterize uma vantagem competitiva perante seus competidores.

Porter (1985) defende que a vantagem competitiva é oriundo do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo para criá-la, sendo essencial para ela, tendo em vista que é praticamente impossível atender a todas as necessidades de todos os setores do mercado.

Em complementação, Cipolla e Gimba (2009) afirmam que a definição da vantagem competitiva ocorre durante a montagem do planejamento estratégico, permitindo à corporação identificar o caminho a seguir e se voltando a desempenhar suas atividades nessa direção. E para tal, tem-se o auxílio da eficácia operacional e da estratégia.

Para Cipolla e Gimba (2009), a eficácia operacional está diretamente associada aos processos corporativos, sistematicamente e por meio da cadeia de valores, e associará as melhores práticas que permitem a redução de custos operacionais, gerando melhores resultados. O auxílio oriundo do estudo de Porter (1985) está no fato de que se deve

desagregar as atividades em categorias genéricas e identificar as que mais contribuem para a eficácia operacional.

Já a estratégia, de acordo com Cipolla e Gimba (2009), definirá o que fazer e a forma, bem como o que não deve ser feito. É o recorte de atuação propriamente dito da empresa, e somente por ela é possível conseguir diferenças de desempenho sustentáveis. As estratégias apontadas por Porter (1985) são a de liderança em custos (operacionalizar com o menor custo possível), diferenciação (exclusividade e unicidade do produto em algum aspecto valorizado pelos consumidores) e foco (seleção de determinado grupo de compradores, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico específico).

Porter (1985) destaca que qualquer uma dessas estratégias é boa, afastando, somente, a indefinição – não conseguir desenvolver nenhuma dessas formas, o que leva a corporação à mediocridade estratégica e a menores rentabilidades. Não é inteligente, nessa forma de pensamento, a convergência com os oponentes em meio a uma competição.

Dessa forma, Porter (1985, p. 03), determina a respeito da vantagem competitiva:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

Entretanto, tal posicionamento não é unânime. Com outro viés de análise, Barney (1991, p. 102) preleciona que:

Uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial.

Essas duas formas diferentes de encarar a realidade são apresentadas por Ito *et al.* (2012) como Análise do Posicionamento Estratégico (APE), oriunda do pensamento de Porter; e *Resource-based Theory*, oriunda dos trabalhos de Barney. Em ambas, é necessária a criação de valor, estando a divergência exatamente na definição do que é esse valor.

Porter (1985) defende que esse valor seria o montante que os compradores estariam dispostos a pagar pelo que a empresa oferece, devendo a empresa criar valor que exceda os custos diários como meta estratégica da empresa. Por sua vez, Barney (1991) apresenta o valor como atributo do recurso da firma, que explora oportunidade ou neutraliza ameaças na firma, e serve à concepção ou implementação de estratégias de aprimoramento da eficiência e da eficácia da empresa; ou, ainda, que satisfaça necessidades com custos menores que os competidores.

Para além da divergência apontada, Ito *et al.* (2012) determinam que o valor está ligado com dimensões internas e externas à organização, uma vez que associa a satisfação de

necessidades dos consumidores ao mesmo tempo em que se relaciona com o modo como a empresa operacionaliza suas estratégias. E essa associação entre valor e estratégia é crucial para que uma firma atinja seus objetivos.

A estratégia, nesse sentido, seria, de acordo com Normann e Ramirez (2005), a arte de criar valor. E essa noção de valor está intimamente ligado ao que Ito *et al.* (2012) chamam de relação de custo-benefício do produto, a avaliação do preço praticado versus benefícios e qualidade e valores embutidos no produto, equilibrando o conflito de interesses entre comprador (que deseja vender ao maior preço possível) e o consumidor (que deseja consumir ao menor preço possível).

Nesse cenário, ingressa-se em um outro elemento extremamente importante para a empresa no que se refere à sua colocação: o planejamento estratégico. Antes de entrar diretamente no assunto, é necessário evidenciar o que é planejar. Nas palavras de Lacombe e Heilborn (2008, p. 162), é “decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”.

Hoji (2010) acrescenta e afirma que planejar é determinar com antecipação as ações a serem desenvolvidas em condições pre-estabelecidas, calculando recursos e atribuindo responsabilidades, com o fito de atingir objetivos determinados. Santos e Quintana (2011) apontam-no como fundamental para qualquer tipo de empresa, tendo em vista as incertezas que gravitam no ambiente agressivo corporativo.

Scott (2001) defende que o planejamento é um processo de determinação de prioridades, no qual há o estabelecimento de uma estrutura sistemática de atividades da organização, auxiliando a administração geral a estabelecer uma direção geral para a empresa, bem como uma visão global do negócio e a alocação de recursos.

Entre os tipos de planejamento, Chiavenato (1984) menciona três: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico estaria no nível institucional e seria, segundo o autor, genérico e sintético, realizado no longo prazo, e macro-orientado, envolvendo toda a organização. Já o planejamento tático estaria no nível intermediário, sendo menos genérico e mais detalhado, realizado no médio prazo, e aborda cada unidade operacional em separado (promove uma fragmentação da organização). Por fim, o planejamento operacional é realizado no nível operacional, é mais detalhado e analítico, é realizado no curto prazo, e é micro-orientado, abordando cada operação em separado.

Nesse contexto dos planejamentos, Santos e Quintana (2011) afirmam que o planejamento estratégico é o mais complexo, pois envolve os outros dois planejamentos – tático e operacional. Dessa forma, o planejamento tático interpreta o estratégico e implanta

metas aos diferentes níveis da empresa de acordo com o planejamento macro; ao passo que o planejamento operacional estabelece tarefas executadas pela parte operacional da empresa, sendo um desdobramento do planejamento tático. Assim, os autores reforçam que, para que haja implantação e controle do planejamento estratégico, é necessário haver harmonização dos três tipos de planejamento.

Como planejamento mais geral e realizado no longo prazo, Gonçalves (2012) evidencia que o planejamento estratégico é um processo gerencial que envolve a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta condições internas e externas da empresa. Ele envolve, ainda a formulação de uma estratégia, com a definição a relação entre a organização e seus ambientes interno e externo, bem como os objetivos organizacionais. É a antecipação, no presente, do futuro da empresa.

Gonçalves (2012) continua caracterizando o planejamento estratégico como o conhecimento do que deve ser executado e de que maneira deve ser feito. Sendo o planejamento, segundo o autor, a apresentação dos caminhos a seguir de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, é uma metodologia gerencial que visa maior grau de interação da firma com o ambiente. É, ainda, contínuo, devendo haver revisão da missão, da visão dos objetivos e dos projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

Finalmente, Drucker (1998, p. 136) conceitua planejamento estratégico como:

(...) o processo contínuo de, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Peleias *et al.* (2011) destacam as estratégias do planejamento estratégico, que são: expansão, concentração, diversificação, integração horizontal, integração vertical, internacionalização, alianças estratégicas, fusão, reestruturação, desinvestimento e liquidação.

De acordo com os ensinamentos de Peleias *et al.* (2011), na expansão a empresa aumenta sua capacidade de produção, mantendo a atual oferta de produtos; na concentração, a organização é focado todo o esforço em um único negócio para concorrer em um único segmento; na diversificação, ao contrário, há lançamento de novos produtos para atender a novos mercados; na integração horizontal, há expansão por aquisição de outra empresa do mesmo setor; na integração vertical, a corporação reúne em seu processo produtivo um número maior de produtos; e na internacionalização, a empresa ultrapassa fronteiras, oferecendo produtos em outros países e regiões.

Peleias *et al.* (2011) continuam e afirmam que as alianças estratégicas são parcerias entre empresas para a realização de um projeto específico ou cooperação em uma área do negócio; a fusão ocorre quando duas empresas optam por formar uma única empresa; a reestruturação é uma defesa para tornar empresa mais enxuta e eficaz; o desinvestimento ocorre quando há reposicionamento no qual empresa pausa o seu crescimento; e a liquidação é apresentada como último recurso da empresa, com fechamento do negócio e venda de seus ativos.

É exatamente nesse contexto de interrelação da empresa com o ambiente, típico do planejamento estratégico, que a matriz SWOT vem servir à administração: na elaboração de estratégias de longo prazo. Não obstante o benefício que ela pode desempenhar nos planejamentos tático e operacional, com medidas pontuais, é no planejamento estratégico que ela será usada para direcionar a tomada de decisões, que agora não é mais feita “às cegas”, mas orientada por um estudo detalhado do recorte da empresa no momento, pensando-se o que se deseja alcançar dela no futuro a partir da visualização das oportunidades e levando em consideração a criação de valor e de diferenciação em relação aos concorrentes.

Identificado que o objetivo da empresa em longo prazo é a internacionalização da companhia, pode-se verificar que esta decisão ocorreu pelos benefícios propostos pela estratégia internacional. Segundo Serra, Albernaz e Ferreira (2007), com a atuação em um mercado estrangeiro mais alargado, os pontos positivos são o aprimoramento de seus produtos e serviços, a flexibilidade de seus processos, o aprendizado de novas técnicas, tecnologias e modelos de gestão, o conhecimento de inovações e de informações sobre as mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, a possibilidade de estabilização de receitas com o público consumidor mais expandido, entre outros.

Conforme afirmam Keegan e Green (1999), “a empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectiva estará arriscada a perder para concorrentes que tenham custos menores, mais experiência e melhores produtos.” Entretanto a internacionalização é algo complexo e que abrange várias estratégias diferentes disponíveis para sua implantação. Por isso, no capítulo a seguir, serão abordados seus conceitos, os benefícios e malefícios de sua realização, assim como as várias formas existentes para sua efetivação e exigências solicitadas. E posteriormente, será analisada a possibilidade da implementação de uma estratégia de internacionalização utilizando como base a análise SWOT.

3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O presente capítulo se propõem a conceituar e identificar os diferentes tipos de internacionalização, assim como evidenciar a alternativa mais propícia para a expansão global e demonstrar exigências necessárias para sua implementação.

3.1 Conceitos

Segundo Peleias *et al.* (2011), internacionalização é o extravasamento de fronteiras, oferecendo produtos em outros países e regiões do planeta. Maia (2003) acrescenta ao conceito e afirma que é um processo crescente e contínuo de relacionamento de corporação com países diferentes de sua origem. Sales *et al.* (2015) compreendem-na como processo de participação crescente nas operações internacionais.

Inicialmente, cumpre-se apresentar os tipos de distância que podem impactar na decisão de internacionalizar uma empresa: a distância psíquica, a distância cultural e a distância geográfica.

O conceito de distância psíquica, apresentado por Sousa e Bradley (2006), segundo o qual é a percepção individual das diferenças entre o país sede e o país estrangeiro. Assim, não só a distância geográfica impõe limitações à internacionalização, mas também as outras diferenças que impõem alterações entre os países, como tradições, moeda, idioma, entre outras, inviabilizando, muitas vezes, relações comerciais.

Nesse sentido, Rosa (2006) afirma que as empresas tendem a escolher, inicialmente, mercados que conhecem mais facilmente para depois optem por mercados com uma distância psíquica maior. No entanto, nem sempre os mercados mais próximos psiquicamente são os mais atraentes, visto que a facilidade relativa que a empresa possui também condiciona a escolha da entrada de novas empresas naquele mercado, o que não ocorreria com tanta recorrência caso se alcançasse, logo, um mercado com maior distância psíquica.

Tanure, Barcellos e Fleury (2009) apontam alguns indicadores para medir a distância psíquica – níveis de desenvolvimento e de educação, diferenças na comunicação negocial entre os países, os idiomas envolvidos, a infraestrutura de comunicação, o sistema legal e o ambiente econômico, que podem ser mais ou menos estável. A partir de uma experimentação dessas variáveis, é possível ter noção do nível de distância psíquica vivenciado.

O segundo termo importante para a compreensão do tema é a distância cultural. Segundo Sousa e Bradley (2008), cultura é a relação entre normas, valores e instituições oferecidas em perfis sociais distintos, e representa ideias abstratas e socialmente compartilhadas sobre o que é aceitável em uma sociedade. Nesses termos, a distância cultural seria a diferença entre culturas distintas.

Portanto, o conceito de diferença cultural proposto por Ferreira (2011) seria o grau de incerteza de uma empresa quanto às características de um mercado internacional. Em complementação, White, Absher e Huggens (2011) elencam variáveis principais para facilitar

a sua mensuração, que são a distância do poder, o grau de individualismo e de coletivismo, o grau de masculinidade e de feminilidade sociais, o índice de anulação da incerteza, e a orientação de longo ou curto prazo da sociedade.

Por fim, a distância cultural, última das distâncias apresentadas, mede a diferença entre os países a partir da quilometragem existente entre eles, que implica, entre outros fatores, em maiores custos de frete e de seguro internacionais, sendo mais caro operacionalizar a exportação a países com alta distância geográfica. Como se percebe, a diferenciação dos termos distância psíquica e cultural ainda não foi claramente identificada. Nesse sentido, Sousa e Bradley (2006) sugerem que a distância cultural deve ser trabalhada no nível nacional, enquanto a distância psíquica fica adstrita à esfera individual.

Knoben (2011) defende que a “distância geográfica entre organizações colaboradoras afeta o tipo e quantidade de conhecimento que pode ser transferido por curtas distâncias”, sendo um entrave, também, a alguns tipos de internacionalização, como se verá a seguir, sobretudo naqueles tipos em que há compartilhamento gerencial entre as empresas envolvidas.

Knoben (2011) também diferencia distância geográfica de espaço geográfico. O espaço geográfico envolveria diferenças entre regiões em termos de urbanização, especialização e conhecimento intensivo, que promovem empresas em diferentes regiões que possuem distintas disponibilidades de recursos, ao passo que a distância geográfica atuaria na priorização de pequenas distâncias, já que facilitam o planejamento e a ocorrência de encontros pessoais, melhorando a confiança e a troca de conhecimento.

Essa conceituação dos tipos de distância é importante para a divisão entre as escolas que fundamentam o processo de internacionalização apontados por Sales *et al.* (2015): modelo de Uppsala, teoria eclética de internacionalização e teoria da competitividade das nações.

Sales *et al.* (2015) apontam o modelo de Uppsala como oriundo dos trabalhos de Johanson e Vahlne em 1990, em que a internacionalização é encarada de modo evolutivo e gradativo, como consequência do crescimento da empresa. Nesse modelo, a empresa evolui o seu grau de relacionamento com o país de forma progressiva, sempre iniciando em um nível de afastamento e acabando na última etapa, com o estabelecimento de sua produção no país destino.

Para a teoria eclética de internacionalização, Sales *et al.* (2015) evidenciam que está baseada no trabalho de Dunning em 1988, na qual a opção pela internacionalização é uma decisão da organização. Essa decisão é explicada por quatro razões, entre as quais estão a

busca por maior capacidade produtiva e participação de mercado; a busca por recursos abundantes e mão de obra barata, bem como novas tecnologias; a busca de mercados estratégicos para servir de modo duplo, a atender demanda interna e como plataforma de exportação; e a busca de eficiência e aproveitamento de economia de escala.

Por fim, a teoria da competitividade das nações, segundo Sales *et al.* (2015), é oriunda dos trabalhos de Porter em 1991, que afirmou que a nação depende diretamente da capacidade do setor empresarial de inovar e modernizar. A capacidade de inovação, segundo os autores, dependeria das condições de fatores (posição da nação em fatores de produção), condições de demanda (natureza da demanda do mercado interno), dos setores industriais correlatos e de apoio (presença ou ausência), e da estratégia, estrutura e rivalidade (condições de criação, organização e gerenciamento das empresas no país), sendo a competitividade nacional usada para definir a competitividade de corporações.

O item seguinte aborda os benefícios e obstáculos que uma internacionalização proporciona.

3.2 A tomada de decisão de internacionalização: benefícios e obstáculos

Apesar de parecer simples, o fenômeno de internacionalização é bastante complexo e demanda atenção por parte do gestor, tendo em vista as inúmeras formas que a organização tem de atingir o mesmo objetivo: alcançar mercados internacionais. Entre os seus benefícios, Vidal (2012) aponta como ganhos a redução de custos de escala e o crescimento e a expansão da marca no país de origem. O autor pontua a internacionalização como fenômeno quase automático do desenvolvimento de empresas.

Minervini (2008) aponta os benefícios da internacionalização, dos quais estão: fortalecimento comercial da empresa, obtenção de preços mais rentáveis e competitivos, prolongamento do ciclo de vida do produto, diminuição da dependência do mercado interno, melhoria da qualidade do produto e diminuição da carga tributária. Sales *et al.* (2015) acrescentam a esses benefícios o confronto entre diferentes realidades e exigências, o que leva a uma maior competitividade.

Por outro lado, entre as barreiras à internacionalização, Minervini (2008) aponta obstáculos legais e administrativos, a adaptação do produto ao tipo de mercado, as especificidades do produto, e a necessidade de contratação de funcionários especializados.

Sales *et al.* (2015) coloca que, com a criação da Organização Mundial do Comércio, as barreiras ao livre comércio foram combatidas paulatinamente, e a globalização urgiu com o

objetivo de fornecer produtos mais baratos e de maior qualidade aos consumidores. Assim, para se internacionalizar, a empresa, de acordo com os autores, precisa avaliar a sua capacidade exportadora, ou seja, sua capacidade de se adequar às variáveis do mercado internacional.

Uma vez feitas essas considerações, pode-se ingressar, de fato, nos tipos de internacionalização, de modo que a empresa, ao optar por explorar novos mercados, deve escolher o modelo que mais se enquadra à sua realidade. Cumpre destacar que a experiência de cada corporação é individual e exclusiva, possuindo peculiaridades próprias da forma que foi realizada. Assim, as formas de entrada, de acordo com Ferreira (2011), são definidas a partir do grau de controle da empresa sobre a operação externa, dos recursos comprometidos e dos benefícios que poderão ser obtidos.

3.3 Estratégias de Internacionalização

Entre os tipos de internacionalização, temos a realizada por franquias, por *joint ventures*, por exportação (direta, indireta e cooperativa), por investimento direto, por licenciamento, por fábricas-foco, por subsidiárias de propriedade integral, por fusões e aquisições e por meio de contratos.

- O primeiro tipo de internacionalização, por franquias, segundo Pedro, Filipe e Ferreira (2011), gira em torno de pequenas empresas com acesso limitado aos mercados de capital, que normalmente vendem contratos de franquia como meio de gerar o capital necessário para expansão. As unidades franqueadas, caso não fossem assim, não teriam o capital necessário para comandar todo o negócio, necessitando do aporte de capital dos franqueados. Além disso, a vantagem para os franqueados reside no fato de que poderão fazer uso de um modelo de negócio já existente e testado pela franqueadora, que normalmente está associado a uma marca aceita entre os consumidores, dando mais segurança.

Os franqueadores, no início, normalmente aceitam qualquer perfil de franqueado, pois necessitam de capital. No entanto, com o desenvolvimento do negócio, é possível recomprar aquelas unidades que não se enquadram ao perfil da marca, permitindo rearranjos e mudanças de parcerias, de modo a recolocar a empresa onde se almejava, trabalhando as unidades, principalmente as mais lucrativas, como unidades próprias, sendo uma ótima opção do ponto de vista estratégico. Pedro, Filipe e Ferreira (2011) afirmam que o valor de mercado das companhias que poderiam abrir ao franqueamento pode crescer até 3%.

Vidal (2012) afirma que a franquia é um modelo de negócio em que há cessão de *know-how*, processos, marcas e patentes para uso de terceiros. É, ainda, uma operação de alto risco devido à exposição da marca e a falta de controle do negócio no novo mercado.

- Vidal (2012) também pontua que a internacionalização por licenciamento funciona como as franquias, mas está adstrito à produção de bens. O autor pontua que, entre os dois tipos próximos, franquia e licenciamento, os riscos são parecidos, envolvendo a perda de controle sobre processos, a perda do controle sobre a tecnologia desenvolvida e a fuga de *know-how* e perda de mercado para o franqueado ou licenciado.

Aimiho (2018) coloca como vantagem do licenciamento a limitação do investimento e do custo da empresa, bem como a permissão de acesso rápido a mercados protegidos contra importações. Entre as desvantagens, estão as limitações técnicas e de marketing pelo licenciado, o subaproveitamento dos lucros potenciais, a perda de controle sobre tecnologia e mercado para potenciais concorrentes, custos de contrato e de acompanhamento e risco de dissipação de outras vantagens proprietárias.

- A internacionalização por *joint venture* envolve a associação de duas empresas, uma nacional e outra internacional, de modo a atuar em determinado segmento. Para se obter sucesso, Fan (2012) destaca que é necessário possuir adaptabilidade às culturas locais, e evitar que as empresas se tratem como adversárias e passem a competir entre si. É imprescindível para se obter sucesso por meio dessa modalidade a construção de uma relação de confiança sólida.

Vidal (2012) complementa os comentários sobre esse tipo de internacionalização e disserta que ele é um modelo de entrada para mercados culturalmente fechados ou desconhecidos. Ele envolve a criação de uma terceira empresa em que duas ou mais companhias compartilham riscos e capital investido. Assim, são fechadas parcerias com firmas do mercado de destino que possuem conhecimento sobre os meandros desse mercado, como conhecimento de regras, possibilitando maior eficiência na entrada.

Aimiho (2018) aponta como vantagens das *joint ventures* o partilhamento de riscos e investimentos, uma menor concorrência e sinergia entre os parceiros, as economias de escala e a facilidade de adaptação às características ambientais nos países dos parceiros. Entre as desvantagens, estão o compromisso com investimentos, o risco elevado de não aceitação pelos clientes em potencial, e a penetração lenta no mercado.

- Próxima a essa modalidade, Vidal (2012) acrescenta uma outra, as fábricas-foco, que são especializadas na produção de famílias de produtos para futura exportação para país de origem ou outro país onde serão utilizadas para montagem do produto final. Essa

opção é feita para reduzir custos, e as fábricas podem ser usadas como forma de entrada em potencial novo mercado. Em relação aos riscos, os culturais e trabalhistas são apontados como cruciais pelo autor como fonte de análise, já que é necessária expatriação de executivos da empresa para garantir o funcionamento nos termos que deseja a empresa matriz.

- A internacionalização por exportação é a modalidade mais comum e também a que envolve menor tempo de espera. É, também, um dos tipos que envolve mais risco à empresa que opta por ela, pois, segundo Agarwa e Feils (2007), a perda de possíveis receitas excede, muitas vezes, o valor do bem exportados, bem como envolve um alto risco de inadimplência, o qual aumenta, também, o risco político, tendo em vista possíveis atuações da Organização Mundial do Comércio (OMC). Sousa e Lengler (2009) destacam que a exportação é um modo muito bom de entrar no mercado externo, pois exige menor aporte de recursos financeiros da empresa.

Segundo Vidal (2012), a internacionalização por exportação está entre uma das formas mais comuns, oferecendo risco menor para o exportador, tendo em vista que investimento é baixo e quando realizada operação segura, por meio de carta de crédito, riscos são muito baixos. Entre as divisões, ela pode ser direta, indireta e cooperativa.

Vidal (2012) caracteriza a exportação direta como atuação direta de agentes comerciais próprios ou terceirizados, que oferecem seus produtos a eventuais compradores. Assim, o exportador tem visibilidade total do processo, mas não possui conhecimento do mercado, correndo riscos relacionados a prejuízos na imagem do produto.

A exportação indireta, nos termos defendidos por Vidal (2012), envolve uma *trading company*, terceira empresa que se torna responsável por encontrar um comprador para o produto e realizar trâmite de exportação. Como benefícios, o autor aponta o baixo investimento e a não necessidade de criar estrutura de exportação; e entre os malefícios, a ausência de controle do processo.

Por fim, a exportação cooperativa, de acordo com Vidal (2012), funciona como exportação direta, porém envolve união de empresas que desejam explorar mesmo mercado-alvo, de modo a reduzir custos e tornar a operação mais viável.

As empresas pequenas e médias, quando decidem entrar no comércio exterior, enfrentam algumas barreiras, internas e externas. Entre as barreiras internas, London (2010) destaca a falta de informação, a falta de capital (crédito para exportação), a dificuldade de construir posição no mercado internacional, a capacidade de suportar perdas na fase de entrada, habilidades de gerenciamento e com língua estrangeira. Já entre as barreiras externas,

o autor pontua as restrições ao comércio, os processos burocráticos prolongados, a falta de garantia de risco e os altos custos de transporte nos países distantes.

- A modalidade de exportação por investimento estrangeiro direto é, segundo Aimiho (2018), a posse e controle de ativos no exterior. As razões para efetuá-lo podem ser aumento dos lucros e das vendas, a rápida entrada em mercados com forte crescimento, e a redução de custos. O autor identifica quatro tipos diferentes, entre os quais estão os baseados na busca de recursos (fatores de produção), na redução de custos (*efficiency seekers*), os motivados pelo mercado (*market seekers*), e os em busca de ativos ou capacidades estratégicas (*strategic asset* ou *capability seekers*).

Segundo Imbriano, Pittiglio e Reganati (2011), o investimento estrangeiro direto afeta positivamente a empresa em três níveis: deslocalização dos estágios de produção, com aumento da produtividade pela melhor alocação de recursos; a especialização, que aumenta produtividade por escalas econômicas e de aprendizado; e a exposição às novas tecnologias da produção no estrangeiro que podem ser usadas no local de origem.

- A modalidade de subsidiárias integrais, de acordo com Vidal (2012), são criadas e replicam estrutura de suas matrizes, demandando alto grau de investimento e risco pelo desconhecimento do mercado, cultura, leis e valores do país receptor, ou seja, de seu ambiente institucional.

- Já a modalidade de fusões e aquisições, segundo Vidal (2012), é usado por empresas com crescimento acelerado, que desejam expandir suas operações em curto intervalo de tempo para outros mercados, facilitado pela associação com uma empresa já atuante no mercado-alvo. Os riscos envolvem choque de cultura organizacional entre empresas que pode gerar em perda de produtividade e eficiência da operação.

Aimiho (2018) aponta como vantagem das fusões e aquisições o potencial mais barato e menos arriscado no longo prazo, a entrada mais rápida e fácil nos novos mercados, o ganho de poder de mercado, a eliminação da concorrência e substituição da inovação. Entre as desvantagens, está a pouca adequação do preço e do tipo de ativo, a sobreavaliação de sinergias entre as duas empresas, a complexidade da procura de alvo e das negociações, a herança dos problemas da empresa, a dificuldade de integração das culturas organizacionais e a necessidade reestruturação.

- As formas de internacionalização por contrato são apresentadas por SEBRAE (2018) - contratos de produção, operações prontas (*turnkeys*) e contratos de gestão. A primeira dessa modalidade, contratos de produção envolvem a contratação de empresa no exterior para

que fabrique determinado produto em condições estabelecidas, independente do local em que serão vendidos.

SEBRAE (2018) continua e define que operações prontas estão envoltas à implantação de uma unidade industrial, de usina de geração de energia ou de plataforma de petróleo, que são entregues à empresa operadora completamente instaladas pelo fornecedor. Já os contratos de gestão ocorrem quando empreendimento doméstico cede direito de operacionalizar negócio a uma empresa estrangeira, sem que haja transferência de propriedade.

AIMINHO (2018) aponta como vantagens da internacionalização por contratos a flexibilidade, a rapidez de entrada, a partilha de riscos e de conhecimento, o empenho mútuo, e a eliminação de potencial concorrente. Nas desvantagens, o autor evidencia as limitações à expansão para linhas de negócio, a indefinição na partilha de lucros, a perda de controle, o risco de dissipação, os custos de transferência e os custos de contrato, coordenação e acompanhamento.

Todo esse arcabouço de possibilidades serve ao projeto de internacionalização desenvolvido à empresa Ecomares, sediada no município de Icapuí, no Ceará, de modo a facilitar a sua expansão. Entre as opções de internacionalização existentes e apresentadas acima, considera-se a Exportação Direta como o melhor meio para a empresa atingir seus objetivos, uma vez que demanda baixo risco por parte do exportador, bem como há garantia de pagamento no caso de envolver cartas de crédito.

3.4 Exigências brasileiras para exportação

Para que seja possível exportar, faz-se necessário cumprir algumas exigências impostas pelos diversos órgãos da administração pública, de modo a regular o setor, bem como garantir a qualidade dos produtos comercializados. Elas se dividem em exigências administrativas, legais, fiscais e Certidão de Exportação.

3.4.1 Exigências Administrativas

Alguns requisitos são impostos pela SEMA (Secretaria de Meio-Ambiente do Ceará), como Estudos de Impacto Ambiental – EIA e o Relatório de Impacto Ambiental – RIMA, que comprovam os cuidados ambientais no desenvolvimento da atividade comercial. Pode-se

citar, também, como exigências, o registro e a submissão ao poder de polícia (fiscalização) do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE).

A Organização Mundial do Comércio (OMC) estabelece regras para a elaboração e implementação de normas técnicas que regulam, inclusive, o fluxo internacional de produtos agropecuários. As normas de caráter sanitário e fitossanitário são estabelecidas no Acordo Sanitário e Fitossanitário (SPS) e, embora legitimadas por razões tais como a necessidade de preservar a saúde animal e do consumidor, em muitos casos configuram-se na realidade como barreiras não-tarifárias ao livre comércio internacional.

3.4.2 Exigências fiscais

No Ceará o Decreto do Estado do Ceará nº 24.435, de 14.04.1997 disciplina procedimentos quanto à forma de tributação do ICMS incidente nas operações com lagosta, camarão e pescado, com o ICMS diferido, mas desonera de ICMS as operações de exportação para exterior de produtos primários e semi-elaborados.

3.4.3 Exigências legais

Para os exportadores dos países em desenvolvimento, nos quais, muitas vezes, as autorizações não são conseguidas, essas exigências constituem uma forma de barreira técnica. A adaptação de produtos, realização de ensaios e a obtenção de certificados para os diferentes países oneram a produção das empresas exportadoras numa faixa entre 2 e 10% de seus custos totais.

Os Acordos de Reconhecimento Mútuos (*Mutual Recognition Agreement - MRA*) dos procedimentos de avaliação da conformidade, existem com o objetivo de evitar estes custos adicionais. Contudo, a obtenção destes reconhecimentos é muito difícil para os países em desenvolvimento. Para alcançá-los, é essencial a promoção de programas de cooperação técnica que viabilizem a transferência de tecnologia e a experiência dos países desenvolvidos.

3.4.4 Certidão de exportação

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA (2018) disponibiliza uma nova facilidade ao exportador da área de alimentos, a emissão de Certidão de Exportação de Produtos. Esse tipo de certidão tem se tornado uma exigência de muitos países importadores, sendo respaldada pelo Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, que incluiu um conjunto de medidas para remover obstáculos (burocráticos, administrativos, normativos, jurídicos e legislativos) ao crescimento das exportações do país.

O procedimento para sua requisição é simples, sendo requerida a apresentação de alguns documentos, incluindo uma declaração que comprove a transação comercial de exportação do produto objeto da certidão. Esse novo assunto da área de alimentos recebeu o código 475 e a lista de todos os documentos necessários pode ser obtida acessando o serviço Consulta de Assuntos da ANVISA.

4 A EMPRESA ECOMARES: CARACTERIZAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO

Nesta seção serão identificados os dados da empresa Ecomares e o primeiro estudo para sua internacionalização.

4.1 Caracterização da Empresa Ecomares

A Ecomares, empresa de capital nacional com sede em Fortaleza/CE e filial no município de Icapuí/CE, nasceu em 2003 com o sonho de dois empreendedores cearenses de cultivar e exportar camarão de água doce. Um deles, Marcos Renon, recém-formado em Engenharia de Pesca, não poupou esforços para colocar em prática o que vinha, por longos anos, estudando. O outro, Rubens Cordeiro, por acreditar na ideia do recém-profissional, acreditou na viabilidade do negócio e decidiu investir nele.

Sua infraestrutura é composta de 24 tanques menores para a engorda de camarões e dois tanques maiores onde são depositadas inicialmente as larvas, e com seu crescimento, são transferidas aos tanques com menor proporção. Essa iniciativa é para que se tenha maior controle da oxigenação e alimentação dos camarões maiores.

Na sua trajetória a organização passou por vários percalços, o maior e mais gravoso foi a crise internacional do camarão, oriunda do agravamento da doença Mancha Branca, ocasionada por um vírus que mata os viveiros, que inviabilizou, após a preparação da infraestrutura da companhia, o início do negócio. E durante sete anos o início do empreendimento precisou ser adiado.

Com a melhora da situação, mas com receio de enfrentar outra situação que inviabilizasse a continuidade da empresa no tempo, a companhia decidiu não utilizar sua capacidade máxima de produção, e teve o foco apenas no mercado nacional, com predominância de comercializações com clientes da Bahia.

Devido a abertura de novos mercados, e com o apoio da Associação Cearense dos Criadores de Camarão (ACCC), decidiu-se, novamente, reconsiderar a viabilidade da conjuntura internacional para negócio. Dessa vez, no entanto, buscou-se apoio no que tange ao planejamento estratégico, bem como à análise conjuntural para conferir, de fato, se é o momento oportuno para iniciar as suas atividades no mercado global.

A empresa já nasceu com o compromisso de explorar a atividade comercial com total respeito ao meio ambiente e à sociedade, prezando por um ambiente socioambientalmente equilibrado. Com isso, espera-se que alguns parâmetros na exportação do camarão sejam alcançados, os quais envolvem segurança alimentar, respeito ao meio ambiente e compromisso social.

A visão da empresa é ser pioneira no mercado da exportação de camarão pelo padrão de qualidade e de responsabilidade, possibilitando uma produção sustentável e equilibrada, sobretudo com respeito ao meio ambiente.

Sua missão é comercializar camarões de água doce com responsabilidade socioambiental, elevado padrão de qualidade e compromisso dos consumidores, fornecedores e colaboradores com a questão ambiental, a fim de desenvolver a carnicultura a patamares ainda não explorados.

Possui como objetivo estratégico, estudar e colaborar com o aumento da capacidade produtiva do Estado do Ceará e inserir a empresa no mercado global.

Como já tem toda a infraestrutura que comporte o aumento de suas atividades montada em Icapuí/CE, a empresa apenas aguarda um ambiente internacional favorável e receptivo para recolocação da exportação do camarão, uma vez que a doença do camarão, que assolou diversos produtores locais e regionais, está controlada.

Destaca-se que o produto final de comercialização será o camarão de água fria congelado. Nesse setor, Pecnordeste (2017) afirma que o Ceará é o maior produtor do Brasil e terceiro lugar na produção de tilápia. Percebe-se, portanto, que o Estado possui *know-how* na área.

4.2 Estudo Inicial para Exportação

Para que seja possível fazer uma análise de como se dará o início desse processo de produção e de exportação, é de extrema importância se analisar o mercado da carnicultura, envolvendo quem são os concorrentes da empresa Ecomares, os principais importadores e exportadores internacionais, bem como o principal mercado de interesse para exportação e as vantagens e razões para exportar.

4.2.1 A carnicultura no Ceará e no Brasil

A Associação Cearense dos Produtores de Camarão não divulga informações sempre atualizadas. Dessa forma, utiliza-se, nesse trecho da pesquisa, o último levantamento realizado, bem como de dados oficiais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Adece (2014) evidencia que a Associação Cearense dos Produtores de Camarão divulgaram relatório em 2013, em que mostravam haver 556 fazendas produtoras de camarão no Ceará, com viveiros ocupando área de 6.522 hectares. A produção gravitava em torno de 42 mil toneladas, totalizando 50% da produção nacional.

Outro ponto importante evidenciado pela Adece (2014) é que a participação do micro e do pequeno produtor corresponde a 76% do total dessa produção. Os municípios com maior concentração de fazendas são, na ordem, Jaguaruana (160), Aracati (120), Fortim (110) e Beberibe (40). Icapuí possui apenas 04 fazendas.

Adece (2014) destaca ainda que a produção de camarão, por ser uma atividade essencialmente interiorizada, promove um desenvolvimento desses locais com distribuição de renda, apto a gerar bem-estar social e econômico a uma família rural.

O camarão *L. vannamei*, segundo Adece (2014), adaptou-se bem às águas continentais de baixa salinidade típicas do semiárido nordestino, superando a produtividade e qualidade da produção obtidas nas águas estuarinas da costa nordestina, ambiente natural desse camarão.

No que tange às médias e grandes empresas, Adece (2014) destaca que elas geram a maior quantidade de emprego por área cultivada, de 3,75 empregos diretos e indiretos por hectare de cultivo. Por fim, envolta à questão ambiental, a autora demonstra que os manguezais nas áreas de maior desenvolvimento da carnicultura, que são os Estados do Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco, cresceram 36% durante o período de expansão da atividade, de 1978 a 2004.

O portal Comexstat, criado em 2018 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para substituir o antigo AliceWeb, promove informações do Comércio Exterior Brasileiro. Segundo o MDIC (2018), utilizando-se da numeração do Sistema Harmonizado (SH), que serve para identificar produtos no comércio internacional, “0306 – crustáceos, mesmo sem casca, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salgados ou em salmoura; crustáceos com casca cozidos em água ou vapor, mesmo refrigerados, congelados, secos, salgados ou em salmoura; farinha, pó e pellets de crustáceos”, na qual inclui-se o produto que virá a ser comercializado por Ecomares, o Brasil exportou, de janeiro a outubro de 2018, valor FOB de US\$ 52.602.311. Vê-se que é um segmento que possui muitos recursos.

Para a mesma numeração do SH, de janeiro a dezembro de 2017, o MDIC (2018) demonstra que o Brasil exportou valor FOB de US\$ 78.661,920. Já para janeiro a dezembro de 2016, o valor FOB de exportação foi de US\$68.884.507. No ano de 2015, o valor FOB foi de US\$ 73.446.032. Em 2014, de US\$ 74.287.273. Em 2013, US\$ 78.262.414. E em 2012, foi de US\$ 57.580.651.

Dos municípios que mais exportaram em 2017, MDIC (2018) aponta Fortaleza/CE, com total de US\$ 19.928.939, Caravelas/BA, com US\$ 14.276.402 e Piracicaba, com US\$ 9.677.424. Icapuí, um município de menor porte em comparação aos demais, exportou, em

2017, US\$ 7.614.421, enquanto Aracati, município próximo, exportou US\$ 8.365.254, demonstrando a força da carnicultura nessa região, o que serve como oportunidade à empresa Ecomares.

Entre janeiro e outubro de 2018, MDIC (2018) aponta como principais municípios exportadores Fortaleza/CE, com total de US\$ 11.633.520, São Paulo/SP, com US\$ 8.660.240 e Aracati, com US\$ 7.057.084. Icapuí aparece com US\$6.455.053, bem próximo aos municípios que lideram as exportações.

Cumprir destacar que muitas empresas que atuam no interior possuem suas matrizes em Fortaleza, e computam nesse município o percentual de exportação. Dessa forma, é importante compreender que o valor de Fortaleza não se restringe aos viveiros dessa cidade, mas sim ao conjunto de produção do interior cearense, já que é a capital do Estado.

A partir de todas essas informações, percebe-se que houve uma franca expansão do setor, com pioneirismo do Ceará, e do município Icapuí, muito bem colocado entre os municípios que mais exportam, o que justifica uma nova expectativa da empresa Ecomares no segmento.

4.2.2 Concorrentes locais, nacionais e internacionais

A segunda parte da análise diz respeito aos competidores da empresa, que são importantes quando conhecidos para traçar a estratégia de diferenciação, garantindo uma vantagem competitiva.

Locais

- Maris Pescados.
- Santa Lavínia Brand.
- Companhia Comercial e Industrial de Alimentos S.A.

Nacionais

- Amazonas Indústrias Alimentícias S.A.
- Queiroz Galvão Alimentos S.A.
- Camanor Produtos Marinhos LTDA.
- EBP – Empresa Brasileira de Pescados LTDA.

- COMPEX – Indústria e comércio de pesca e exportação LTDA.
- Great Food Produtos Alimentícios LTDA.
- Produmar Exportadora de Produtos do Mar

Internacionais

- Darik Enterprises, Inc.
- The Shrimp People.
- Golden Shrimp Global Enterprises, LLC.
- Gulf Pride Enterprises, Inc.
- Vinh Hoan Corporation.
- Hung Vuong Corporation and AGIFISH.
- Cocedero de Mariscos S.A.

É importante para uma empresa a ciência de quem são seus concorrentes, a fim de que possa se manter competitiva. Para o objetivo da empresa que é se internacionalizar, também é importante o conhecimento dos principais mercados exportadores, os quais são possíveis concorrentes, e quais são os países que o Brasil já mantém uma relação comercial internacional, a fim de verificar o mais propício para iniciar suas atividades.

4.2.3 Principais exportadores e importadores internacionais e países para os quais o Brasil mais exporta

Segundo dados de Trade Map (2018), os principais exportadores internacionais dos crustáceos apontados na numeração 0306 do Sistema Harmonizado (SH) são a Índia, com valor de US\$4.767.942, e 16,3% das exportações mundiais; seguida do Equador, com US\$ 3.047.028 e 10,4% das exportações mundiais; do Canadá, com US\$2.792.509 e 9,6% das exportações mundiais; do Vietnã, com US\$1.925.737 e 6,6% das exportações mundiais; e da Indonésia, com valor de US\$1.689.721 e 5,8% das exportações mundiais. O Brasil participa com apenas US\$78.662, respondendo por 0,3% das exportações mundiais. Estes são os principais concorrentes brasileiros no que tange ao alcance do mercado no segmento.

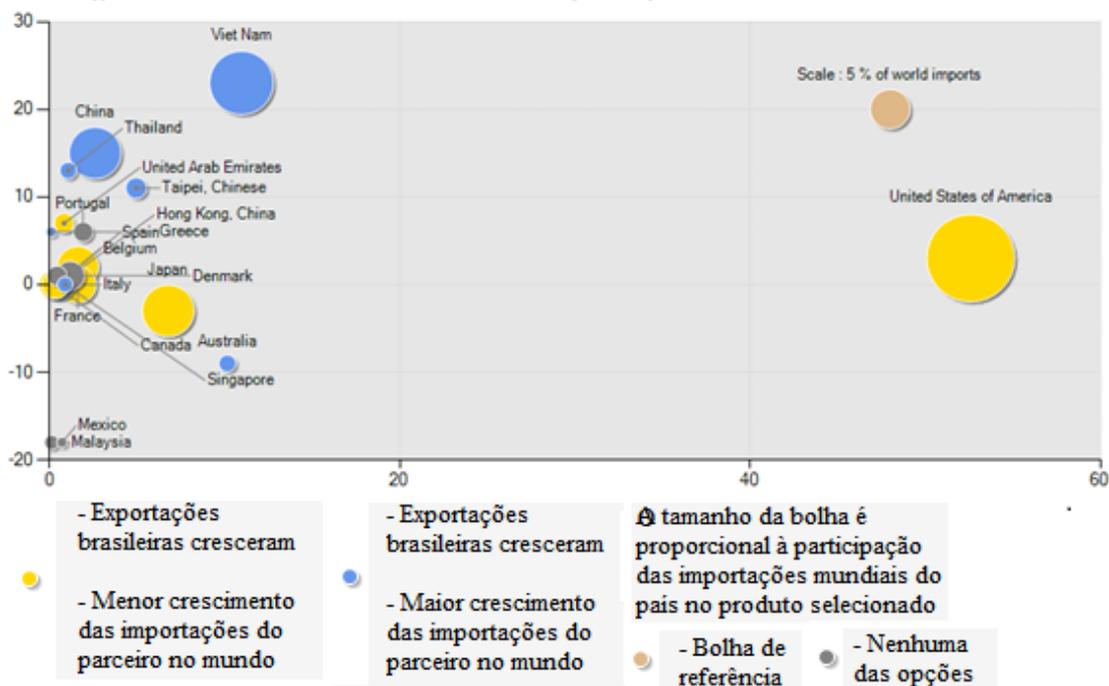
Já no pólo da importação, Trade Map (2018) coloca como principais importadores internacionais dos mesmos crustáceos (SH 0306), os Estados Unidos, com valor de US\$ 7.533.653 e 26,2% das importações mundiais; o Vietnã, com US\$3.919.193 e 13,6% das

importações mundiais; o Japão, com US\$ 2.515.590 e 8,7% das importações mundiais; a China, com US\$2.512.719 e 8,7% das importações mundiais; e a Espanha, com US\$1.500.848 e 5,2% das importações mundiais. O Brasil participa com apenas US\$455 e aproximadamente 0% das importações mundiais.

Trade Map (2018) ainda coloca como principal importador de crustáceos brasileiros da numeração 0306 no Sistema Harmonizado (SH) os Estados Unidos, com valor total importado em 2017 de US\$41.378, responsável por 52,6% das exportações brasileiras. Em seguida, vem o Vietnã, com US\$ 8.633, responsável por 11% das exportações; Austrália, com US\$ 7.998, 10,2% das exportações; Japão, com US\$ 5.346, responsável por 6,8% das exportações; e Taipei, com US\$ 3.903, 5% das exportações. Como se vê, as exportações brasileiras ainda representam valores muito baixos, existindo grande margem de crescimento nesses mercados para os produtos brasileiros.

Trade Map (2018) afirma, ainda, que o Brasil é responsável por 0,3% das exportações mundiais do produto, ficando na posição 43º no ranking de maiores exportadores.

Figura 02 – Crescimento anual de importações do Brasil entre 2013 e 2017.



Fonte: Trade Map (2018).

Após visualizar os principais parceiros comerciais do Brasil, foi identificado os Estados Unidos como o mercado com maior facilidade de inserção e também o que apresenta melhores perspectivas na exportação de camarão.

4.2.4 Estados Unidos como o país de interesse para a exportação

Segundo FIEC (2014), os Estados Unidos são o maior importador de camarão do mundo e conforme visto acima, ele também é o principal parceiro brasileiro neste setor. Devido à crise econômica que houve em 2008, as importações sofreram uma queda. Porém, nos últimos anos, a sua economia vem se recuperando, ao passo que tanto importações quanto exportações voltaram a crescer.

Trade Map (2018) colocam-no como responsável, em 2017, por cerca de 3,5% das exportações mundiais (US\$1.015.645) e 26,2% das importações mundiais (US\$ 7.533.653).

FIEC (2014) colocam o país, em relação ao camarão, como principal demandante mundial do período 2008-2012. Além disso, o preço médio da tonelada, em 2012, superou a média mundial de US\$ 8.093,00, alcançando US\$ 8.577,00.

FIEC (2014) também destaca o sistema portuário estadunidense, que possui 361 portos, onde passam 7 bilhões de toneladas métricas de mercadorias por ano. O Departamento de Comércio do país apontou, no Relatório Nacional de Estratégias de Exportação (*National Export Strategy*), documento anual sobre promoção comercial, o aprofundamento das relações comerciais com Brasil, China e Índia como prioritário.

Portanto, escolheu-se os Estados Unidos como primeiro parceiro comercial de exportação da carcinicultura da empresa Ecomares, devido à enorme demanda que o país apresenta por esse produto, à maior facilidade em cumprir as exigências solicitadas para a exportação e ao conhecimento de que as possíveis dificuldades relacionais entre os dois países já foram, ao menos em parte, superadas, haja visto que eles já possuem um forte vínculo de comercialização neste setor.

4.3 Vantagens e razões para exportar

No mundo globalizado, a concorrência se torna maior, podendo uma empresa nacional competir com uma internacional dentro de seu próprio país. Quando uma empresa decide exportar, essa decisão implica na internacionalização e, conseqüentemente, no seu desenvolvimento, pois a concorrência em nível mundial demanda melhorias na empresa e a sua modernização. Além da maior competitividade do mercado, as firmas também serão mais exigidas por parte dos consumidores no exterior.

Ademais, a decisão de exportar faz crescer os segmentos mercadológicos atingidos pela empresa. Assim, maior também será sua capilaridade, proporcionando maior

independência e segurança em meio a crises futuras. Além disso, a produção da empresa terá que crescer, o que aumenta o seu poder de negociação no preço da compra da matéria prima. Com um menor custo unitário de fabricação, maior será a competitividade e a margem de lucro. Outro ponto positivo do aumento da produtividade é a geração de empregos, pois novos funcionários precisam ser contratados.

Segundo Adece (2014), o camarão dos países asiáticos, concorrentes diretos do Brasil, tiveram seus cultivos afetados pela epidemia chamada síndrome de mortalidade precoce (EMS), o que abre mercado para os criadores de camarão dos demais países, incluindo o Brasil, que atuam em um mercado de alta demanda.

Com base em Portual (2017), entre as vantagens de exportar, estão o aumento das vendas, o crescimento da produtividade, o aumento da competitividade, os incentivos fiscais e a diversificação de mercados. MDIC (2012) concorda com algumas dessas vantagens para exportações, entre as quais estão a diversificação de mercados, o aumento da produtividade e a diminuição da carga tributária. O autor acrescenta, ainda, a melhora da qualidade do produto, a melhoria da empresa.

Dessa forma, o principal objetivo é o aumento de lucratividade da firma, podendo ser atingido pela exportação. Sobretudo na aquicultura, na qual o mercado externo passou por uma crise há alguns anos, mas que está se reerguendo e passando a ser considerado promissor.

A empresa Ecomares não dispõe de capital próprio para investimentos na exportação, então considera a disponibilidade de crédito no mercado através de empréstimos, de financiamentos e, até mesmo, da parceria com investidores.

Para captar clientes, tem-se que as feiras internacionais são um meio interessante de se conseguir novos clientes. Entre uma importante no ramo, cita-se a Fenacam (Feira Nacional do Camarão), a maior do setor na América Latina e da qual participam empresas nacionais e internacionais.

5 METODOLOGIA

Em sequência ao referencial teórico, esta seção tem como objetivo apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa. Primeiramente, quanto aos objetivos, este estudo classifica-se como descritivo. Para Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, e podem ser elaboradas com o intuito

de identificar possíveis correlações. Já segundo Aaker, Kumar & Day (2004), a pesquisa descritiva, geralmente, utiliza-se de dados dos levantamentos e formula hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade.

No presente estudo, a definição supracitada se encaixa por identificar eventos que ocorreriam com a internacionalização de uma empresa e analisar se estes são positivos ou negativos. Assim como, especular sobre quais influências causariam na consecução dos objetivos da companhia. A abordagem do problema para constituir a pesquisa mencionada é realizada pelo método qualitativo. Conforme Triviños (1987), esta tipologia analisa os dados em busca de seu significado, utilizando-se como base a percepção de determinado fenômeno dentro do seu contexto.

O estudo também se caracteriza em razão de seus meios como estudo de caso e documental. No primeiro aspecto, Triviños (1987) identifica o estudo de caso como uma espécie de pesquisa cujo objetivo é analisar atentamente uma unidade. Esta avaliação está em consonância com o objetivo geral do estudo em questão que trata sobre investigar a perspectiva de internacionalização da companhia Ecomares à luz da matriz SWOT.

Já a segunda característica é definida por Lakatos e Marconi (2001) como a coleta documental de dados primários e secundários, na forma de documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Está presente na pesquisa, pois a análise apresentada nesse Trabalho de Conclusão de Curso foi obtida a partir de várias verificações envolvendo entrevistas com os fundadores da empresa Ecomares, no qual o roteiro se encontra no apêndice A, bem como pela análise prospectiva de mercado, como os principais países importadores e exportadores de camarão, pelas principais fontes de dados secundários relacionadas ao tema, entre as quais estão o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Associação dos Exportadores de Camarão.

Por fim, somou-se a estes métodos, a técnica de interpretação do contexto a fim de obter os resultados apresentados posteriormente.

6 RESULTADOS

Este tópico aborda os resultados obtidos com a pesquisa em questão.

6.1 Análise do estudo para internacionalização

A maioria das empresas atuantes na carnicultura vende o produto, repassando para o consumidor a sua retirada na própria fazenda produtora, bem como se preocupa com a forma de acondicionamento e armazenamento próprias para o transporte até suas sedes. Ou seja, o produto não está pronto para ser oferecido ao consumidor final.

Diferentemente, a empresa Ecomares terá o seu próprio sistema de refrigeração e embalagem do produto, permitindo que seja entregue ao consumidor sem a necessidade desse de se preocupar com a preparação do produto para posteriormente colocar à disposição do consumidor final.

Além disso, terá total preocupação com a questão ambiental, com a reutilização de dejetos e materiais de modo a reduzir o impacto ambiental da atividade. O lema da produção será “químico zero”, de modo a caracterizar a empresa como veemente defensora da causa ambiental.

Por meio dessas ações, pretende-se criar vantagens competitivas que a colocarão à frente dos seus concorrentes, que não se preocupam com essas questões.

Entre as opções de internacionalização apresentadas no capítulo 03, considera-se a Exportação Direta como o melhor meio para a empresa iniciar sua expansão para o mercado externo, pois é a opção que apresenta menos risco e necessidade de investimento por parte do exportador, o que possibilita o primeiro teste da Ecomares com o mercado global sem a necessidade de efetuar ações demasiadamente onerosas e dificultosas para a inserção e consequente manutenção das atividades empresariais na nova região.

Além disso, a empresa terá total ingerência sobre a sua produção, bem como total visibilidade do processo de exportação. Por acreditar no seu produto, a empresa se sente preparada para utilizar essa modalidade e minimizar os riscos de prejuízo à imagem do produto apontados por Vidal (2012) como maior risco desse tipo de internacionalização.

As principais vantagens a partir da escolha dessa modalidade pela empresa Ecomares são a maior independência, o maior controle sobre as operações internacionais e o lucro, que será mais alto que em relação às demais opções. Sobretudo por se tratar de uma atividade nova, bem como pela exploração de mercados novos e desconhecidos, sobre o qual a empresa possui pouco conhecimento e nenhuma ingerência, a exportação direta apresenta-se como opção mais segura dentre todas apresentadas.

Além disso, há o fato de que a empresa irá internacionalizar sua marca, tornando-a conhecida no mercado. Em uma exportação indireta, isso não seria possível, e o objetivo segundo da atividade, de conseguir se firmar como uma empresa sólida no seguimento da carnicultura para exportação não iria ser alcançado.

Outro aspecto relevante é a praça escolhida para primeira entrância. Os Estados Unidos apresentam os benefícios de ter a maior economia mundial; ser o maior importador de crustáceo tanto internacional como nacional; possuir relações comerciais favoráveis com o Brasil, com foco na existência de muitas parcerias com empresas brasileiras exportadores de camarão; estar em crescimento econômico, em face à crise brasileira e estar alinhado politicamente com o Brasil.

Entretanto, por se tratar de uma empresa que ainda não tem experiência no mercado externo, a contratação de empresas para prestarem assessoria seria uma opção, não descaracterizando a exportação como direta, pois a transação ainda aconteceria usando as credenciais da empresa Ecomares.

Nesse ponto, parte-se, então, para a análise SWOT própria do negócio. Além da utilização da análise clássica, esta foi acrescida de fragmentos adicionais apresentados por Silva Filho (2015) que caracterizam o modelo SWOT: missão, visão e valores organizacionais. Esses elementos, embora não componham a análise inicial, são importantes para caracterizar o perfil da empresa e colocá-la estrategicamente no segmento, bem como para identificar os possíveis competidores.

Observando a importância da análise SWOT e ciente das suas limitações, optou-se por colocar a importância de cada um dos pontos de cada um dos elementos analisados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) ao lado de cada elemento, numa escala de 1 a 3, sendo 1 de maior importância e 3 de menor importância dentro do próprio segmento, de modo a afastar o viés da análise SWOT defendida por Guiné, Peres e Ferreira (2016), qual seja, ausência de hierarquização entre os diversos pontos apresentados.

6.2 Análise SWOT

Neste tópico serão identificados e analisados os quatro componentes da matriz SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

6.2.1 Forças

As forças identificadas foram:

- Excelente infraestrutura montada para o cultivo, com ambiente escuro e arejado, fechado e mais seguro, a impedir predadores e a proliferação de doenças. (1)

- Criação de um ciclo de reaproveitamento dos dejetos e descartes durante o ciclo produtivo, de modo a usar como adubo na plantação de árvores frutíferas. (1)
- Apresentação dos produtos sem químicos, antibióticos ou outros produtos químicos, sendo uma das poucas fazendas de carcinicultura no país a seguir todas as normas ambientais estabelecidas pelas autoridades. (1)
- A qualidade do produto produzido, com total respeito às normas técnicas e ambientais, bem como cuidado com o acondicionamento e processamento do produto, de modo a chegar da melhor forma ao produtor final. (1)
- Alto poder de produção, com diversos tanques que simulam a produção natural de camarões. (1)
- Sede da empresa se localizar no Ceará, principal produtor do segmento no Brasil e que possui, por essa razão, suporte técnico e profissional para auxiliar no estabelecimento de novas empresas no setor. (1)
- Acesso a fontes de financiamento internacionais. (1)
- Localização privilegiada na praia de Barreiras, em Icapuí/CE, próximo à divisa com o Rio Grande do Norte, o que facilita o escoamento aos portos de Fortaleza e Natal. (2)
- Geração de empregos no município de Icapuí, proporcionando crescimento da renda das famílias e melhoria da qualidade de vida. (3)

6.2.2 Fraquezas

As presentes fraquezas foram visualizadas:

- Fragilidade do manejo da produção, com alto risco de perda de produto pelo mau acondicionamento ou por fatores externos incontroláveis, como a queda de energia (1)
- A empresa ainda não possui frigorífico próprio e, portanto, ainda necessitar da sua construção a fim de preparar o produto para a exportação (1)
- Pequena disponibilidade de capital próprio para financiar ações e expansões da empresa, bem como eventuais custos que possam surgir pela entrada no mercado internacional (1)
- Inexistência de relacionamento pregresso com as redes de associação dos produtores de camarão voltadas ao mercado externo. (2)
- Apesar de interessante do ponto de vista do escoamento da produção, a distância para a sede da empresa, em Fortaleza/CE, pode prejudicar a resolução rápida de problemas nos casos de urgência e de força maior. (2)

- Inoperância prática na exportação de camarão, apesar de toda a preparação de infraestrutura e de conhecimento técnico por parte dos sócios. (3)
- Inobservância da necessidade de pesquisa de mercado e planejamento para exportação antes de iniciar o projeto, o que atrasou em diversos anos o início das atividades. (3)

6.2.3 Oportunidades

As oportunidades foram:

- A criação de relacionamento com o cliente, com canais de exportação próprio para clientes com longo relacionamento com o cliente, de modo a baratear o custo da operação tanto para a empresa quanto para o consumidor. (1)
- Novas perspectivas do mercado, com a desocupação de países asiáticos de mercados tradicionais, abrindo espaço para que novos fornecedores de camarão ocupem esses espaços, o que favorece bastante o ingresso no mercado exportador no presente momento. (1)
- Acesso a fontes de capital em outros países devido ao à experiência profissional e construção de relacionamento em outros países, como o Canadá, de modo a baratear o custo incidente pela utilização de capital de terceiros. (1)
- Crescimento do investimento cearense no setor. (2)
- Análises trimestrais dos processos produtivos a fim de reduzir os desperdícios e enxugar a linha produtiva, com o viés, também, de reduzir o impacto ambiental da atividade produtiva. (2)
- Proximidade com o Rio Grande do Norte, outro pólo produtor, de modo a facilitar o escoamento da produção, o acesso aos treinamentos e cursos proporcionados no Estado, bem como às redes de associação de produtores com o intuito de trocar experiências e baratear o custo de compra de materiais e serviços. (2)
- Proximidade de centros universitários que preparam profissionais adequados em áreas afins ao negócio da empresa, por existir campus da Universidade Federal do Ceará em Russas, e da UNILAB, em Redenção. (3)
- Fortalecimento da carnicultura no Ceará nos últimos anos. (3)
- Principal país de interesse como maior importador do camarão brasileiro. (2)
- Facilidade em adentrar um mercado no qual já existe relações comerciais com alta similaridade. (3)

6.2.4 Ameaças

As ameaças apresentadas foram:

- Risco de competição com outros produtores que, embora estejam voltados ao mercado interno, aproveitem-se do crescimento das exportações para ingressar em mercados internacionais nunca explorados anteriormente e que foram alvo de outras empresas nacionais. (1)
- Facilidade na entrância de concorrentes nacionais no mesmo mercado escolhido. (2)
- Alta oferta de produtos no mercado interno, de modo a dificultar a colocação no mercado. (1)
- Relaxamento da legislação ambiental, de modo a construir um estereótipo do Brasil de país alheio à proteção ambiental mínima, o que descaracterizaria o diferencial proposto pela empresa de respeito ao meio-ambiente. (1)
- Altos índices de doenças que afetam a aquicultura, tendo sido uma doença, anteriormente, um entrave ao início das atividades da empresa. (1)
- Apesar do vasto conhecimento empírico da população local no que tange à pecuária, há uma carência de conhecimento técnico voltado à piscicultura. (2)
- Altos custos associados aos salários para atrair profissionais qualificados dos grandes centros urbanos. (2)
- A prática de dumping na área da piscicultura por diversos países, sobretudo os países asiáticos, tornando seus preços mais competitivos (2)
- Disposição de poucas linhas de crédito tradicionais, no Brasil, ao setor. (2)

CONCLUSÃO

Conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, pois foram analisadas as várias possibilidades e dificuldades que a internacionalização que a empresa possui, sendo estas detalhadas e analisadas na matriz SWOT desenvolvida.

A internacionalização da empresa Ecomares é útil no tocante ao alcance do novo mercado, ao aumento da produtividade e redução dos riscos inerentes à atividade, mas possui outras demandas implícitas, como adequação do produto ao mercado-alvo, riscos inerentes à entrada em novos mercados e carência de acesso a fontes de financiamento.

A opção da empresa pela internacionalização requer cuidados, e uma das ferramentas que se tem para realizar o planejamento estratégico é a Análise SWOT, que, apesar de limitada em alguns aspectos, é um meio barato de direcionamento do planejamento estratégico, facilitando com que a empresa consiga atingir seus objetivos da forma mais eficiente possível.

A empresa Ecomares possui, na atual conjuntura do mercado da carnicultura, uma excelente oportunidade de ingressar no mercado internacional, de forma a afastar os riscos de atuação em um mercado interno que está sofrendo, ainda, com os efeitos da crise de 2014, mas que possui índices razoáveis de crescimento em outros países, como os Estados Unidos. Assim, afasta-se o aspecto negativo da crise e colabora-se para, mesmo que em pequena escala, a superação desta, com o desenvolvimento local e regional a partir da geração de emprego e da distribuição de renda.

No primeiro objetivo específico, foram identificadas as fraquezas presentes na companhia que podem dificultar sua internacionalização, como exemplo tem-se a fragilidade no manuseio e transporte do produto, a falta de experiências e relações internacionais e necessidade capital de terceiros para iniciar o novo projeto. O próximo objetivo específico foi identificar as forças que a empresa possui para contribuir na sua internacionalização. Ele foi alcançado com a análise dos pontos fortes encontrados no ambiente interno da empresa, tais qual a infraestrutura já existente capaz de comportar aumento da produção, a proximidade com grandes portos e a preocupação da companhia em fornecer um produto sem agrotóxicos e conservantes, o que facilita a entrada em países com maiores restrições alimentícias.

Outro objetivo específico cumprido foi a identificação de possíveis ameaças para inserção da empresa no mercado internacional, como a facilidade para que outras empresas nacionais também adentrem este mercado, a falta de linhas de crédito fornecidas pelo governo brasileiro e o elevado risco concernente a doenças em camarão, próprias da atividade, que podem minar a produção e impossibilitar a honra de contratos estabelecidos.

Por fim, o último objetivo específico almejado e realizado foi listar e analisar as oportunidades que a empresa tem para sua internacionalização, alguns pontos que incentivam a exportação são a desocupação de certos mercados por exportadores asiáticos, a possibilidade

de linhas de crédito internacionais e o setor de carcinicultura cearense cada vez mais em destaque, o que influencia em programas de incentivo do governo.

Portanto, percebe-se, que através da análise dos seus pontos fortes e oportunidades, colocados em contraposição com as fraquezas e ameaças, a internacionalização da empresa é uma excelente chance de se alcançar a plenitude corporativa.

A pesquisa apresentou como limitação durante o processo, a dificuldade em analisar um planejamento de internacionalização superficial, não sendo o suficiente para analisar todos os fatores que envolvem uma entrância em um mercado internacional. Assim como, a caracterização dos resultados obtidos através do estudo ser apenas de uma organização, desta forma, não se pode generalizar para todo o setor de carcinicultura.

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem servir de base para que se aprofunde na identificação e análise das inúmeras variáveis que um processo de internacionalização possui, porém como sugestão para os próximos trabalhos, indica-se aumentar o tamanho do amostra e também estudar outros setores..

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. (2004). **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABCC. **Tendência de preços do camarão no Ceará – ACCC**. Portal da Associação Brasileira dos Criadores de Camarão [online]. Disponível em: <<http://abccam.com.br/category/estado-do-ce/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

ADECE. **Plano de desenvolvimento da carnicultura no perímetro irrigado de Jaguaruana, estado do Ceará.** Pesquisa contratada pela Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará S.A. e realizada por Aquacultura Gestão Empresarial. Disponível em: <<http://www.adece.ce.gov.br/index.php/camara-setorial-da-cadeia-produtiva-do-camarao>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

AIMINHO. **Internacionalização.** Cadernos Técnicos da Associação Industrial do Minho. Disponível em: <<http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

ANDRADE, J. C. et al. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 9. São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2008, p. 1-6.

ANVISA. **Regularização de Produtos – Alimentos. Certidão de Exportação.** Portal da Agência Nacional de Vigilância Sanitária [online]. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/alimentos/produtos/certidao-de-exportacao>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, num. 01, p. 99-120, 1991.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo (SP): Mackron Books, 1984.

CIPOLLA, F.; GIMBA, R. **Vantagem Competitiva: revisitando as ideias de Michael Porter.** Portal de Artigos Administradores [online]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração.** Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo (SP): Pioneira, 1998.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, **European Journal of Operational Research**, n. 152, p. 631-640, 2004.

FAN, Y. ANANTATMULA, V.; NIXON, M. A.; KASPRZAK, J. Cross-cultural Trust-waving in an International Joint Venture: A Case Study of a Chinese and Arab Joint Venture. **International Journal of Management**, vol. 29, n. 3, p. 332-346, 2012.

FERREIRA, I. A influência da distancia cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas. Uma visão teórica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo (SP), vol. 10, no. 1, p. 147-169, 2011.

FIEC. (2014) **Encontre potencias mercados no exterior.** Pesquisa de mercado encomendada pelo CIN. Fortaleza (CE), 2014.

GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico**. Portal de Artigos Administradores [online]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-que-e-planejamento-estrategicos/66492/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

GUINÉ, R.; PERES, G.; FERREIRA, D. Análise swot à produção da pêra passa de viseu. **Revista Millenium**, Instituto Superior Politécnico de Viseu (Portugal), vol. 1, núm. 38, pp. 97-106. Disponível em: <<https://doaj.org/article/38137f29980e4326b90a4af5bd0dc0c5>> . Acesso em: 15 nov. 2018.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8.ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

IMBRIANI, C.; PITTIGLIO, R.; REGANATI, F. Outward Foreign Direct Investment and Domestic Performance: the Italian Manufacturing and Services Sectors. **International Atlantic Economic Society**, vol. 39, no. 4, p.369-381, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRADIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais**. Portal IBGE [online]. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e Vantagem Competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista RAC**, vol. 16, n. 02, art. 7, Rio de Janeiro (RJ), p. 190-307, 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre (RS): Bookman, 2007.

KAJANUS, M; KANGAS, J; KURTTILA, M. The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, **Tourism Management**, n. 25, 499-506, 2004.

KANGAS, J; KURTTILA, M; KAJANUS, M; KANGAS, A. Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach, **Journal of Environmental Management**, n. 69, 349-358, 2003.

KEEGAN, W. J., GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KNOBEN, J. The Geographic Distance of Relocation Search: An extended resource - Based Perspective. **Economic Geography**, vol. 87, no. 4, p. 371-392, 2011.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. New Jersey (Estados Unidos): Prentice-Hall, 1998.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo (SP): Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONDON, K. Multi-Market Industrial Organizational Economic Models for the Internationalization Process by Small and Medium Enterprise Construction Design Service Firms. **Architectural Engineering and Design Management**, vol.06, no. 2, p.132-152, 2010.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior**. 8. Ed. São Paulo; Atlas, 2003.

MARIANI, M. A. P.; FAGUNDES, M. B. B.; ARRUDA, D. O.; SCHMIDT, V.; CENTURIÃO, D. A. S. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Universidad de La Laguna (Espanha), vol. 12, num. 01, pp. 65-78, 2014.

MDIC. **Exportação**. Portal de estatísticas do Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=245>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

MDIC. **Comex Stat**. Portal de estatísticas do Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5.ed. São Paulo (SP): Parson Prentice Hall, 2008.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. **Da cadeia de valor à constelação de valor**. In M. V.Rodrigues(Org.),Gestão estratégica (pp. 53-82). Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo (SP): Atlas, 1991.

PECNORDESTE. **Aquicultura e pesca: painéis, mesas redondas e palestras sobre criação de camarão e tilápia destacam uso racional da água**. Portal Pecnordeste [online]. Disponível em: <<http://pecnordestefaec.org.br/2017/2017/04/11/aquicultura-e-pesca-paineis-mesas-redondas-e-palestras-sobre-criacao-de-camarao-e-tilapia-destacam-o-uso-racional-da-agua/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

PEDRO, M. I. C.; FILIPE, J. A.; FERREIRA, M. A. Resource Theory and the Franchising Internationalization Intention. **International Journal of Academic Research**, vol. 3, no. 1, p.869-873, 2011.

PELEIAS, I. R.; CASTRO JUNIOR, F. H. F.; CUNHA, M. L.; SEGRETI, J. B. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, vol. 05, n. 01, p. 73-98, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York (Estados Unidos): Free Press, 1985.

PORTUAL. **Confira 5 vantagens de exportar seus produtos! Portal Portual Comércio Internacional**. Disponível em: <<https://www.portual.com.br/blog/confira-5-vantagens-de-exportar-produtos/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

SERRA, F. A. R.; ALBERNAZ, A.; FERREIRA, M. P. A responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso natura. **Revista Eletrônica de Administração**,

[S.l.], v. 13, n. 4, p. 17-39, abr. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em:
<<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/39472>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

ROSA, P.R. **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A. : um estudo de caso**. Porto Alegre (RS): Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006, 160p.

SAGE. **O que é NCM e qual a sua importância?** Sage Blog. Disponível em:
<<https://blog.sage.com.br/ncm-o-que-significa-e-qual-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

SALES, G. F.; OLIVEIRA, F. F.; PORTUGAL JUNIOR, P. S.; SOUZA, R. S.; PORTUGAL, N. S. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** [online]. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SANTOS, B. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Revista Em Questão**, Porto Alegre (RS), v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

SANTOS, L. B.; QUINTANA, A. C. Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural. **Revista Catarinense da Ciência Contábil (CRCSC)**, vol. 10, n. 29, Florianópolis (SC), p. 69-82, 2011.

SCOTT, G. Strategic planning for high-tech product development. **Technology analysis & strategic management**, Oxfordshire, v. 13, n. 3, p.343-364, Sept. 2001. Disponível em:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=21&sid=57ece7e4-5345-433f-8012-ad21db367c4a%40SRCSM2>>. Acesso em: 26 out. 2018.

SEBRAE. **Estudo de mercado SEBRAE/ESPM**. Portal Sebrae [online] Disponível em:
<[http://bis.sebrae.com.br/gestorrepositorio/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/e9cd4d3a1c1d2ae4832574dc00462420/\\$file/nt0003906e.pdf](http://bis.sebrae.com.br/gestorrepositorio/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/e9cd4d3a1c1d2ae4832574dc00462420/$file/nt0003906e.pdf)> Acesso em: 25 set. 2018.

SEBRAE. **Formas de estabelecer o comércio exterior no negócio**. Portal SEBRAE [online]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/formas-de-estabelecer-o-comercio-exterior-no-negocio,6a7e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

SILVA FILHO, A. M. da. Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, nº 169. Disponível em:
<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/28083>>. Acesso em: 20 out. 2018.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural Distance and Psychic Distance Two Peas in a Pod?. **Journal of International Marketing**, vol. 14, no.1, p. 49–70, 2006.
SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance refinements in conceptualisation and measurement. **Journal of International Marketing**, vol. 24, no. 5-6, p. 467-488, 2008.

SOUSA, C. M. P.; LENGLER, J. Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. **Journal of International Marketing**, vol. 25, no. 5-6, p. 591-610, 2009.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 20, no. 5, p. 1039–1055, 2009.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TRADE MAP. **Trade statistics for international business development**. Portal Trade Map [online]. Disponível em: <<https://www.trademap.org/Index.aspx>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

TRIVIÑOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIMED. **Alergia a frutos do mar não tem cura, afeta cerca de 2% dos adultos e pode trazer problemas até mesmo por contato com a pele**. Portal Unimed Ariquemes [online]. Disponível em: <<http://unimedariquemes.com.br/noticias-detahes.php?cod=109>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIDAL, R. **Internacionalização: razões, modelos e riscos**. Portal de Artigos Administradores [online]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/internacionalizacao-raozes-modelos-e-riscos/66591/>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

VIEIRA, G. S. C.; MORCH, R. B.; RODRIGUES, R. A. T.; FERREIRA, A. C. S. O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o Departamento de Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília (DF): vol. 04, num. 01, p. 84-105, 2010.

WHITE, D. W.; ABSHER, R. K.; HUGGINS, K. A. The effects of hardiness and cultural distance on sociocultural adaptation in an expatriate sales manager population. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.31, n.3, p. 325-337, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) A empresa já possui uma análise SWOT?
- 2) A empresa tem estudo de viabilidade de internacionalização?

- 3) Quais pontos positivos podem ser considerados Forças da Ecomares?
- 4) Quais aspectos relevantes que impactam negativamente a empresa que são identificados em seu ambiente interno?
- 5) Quais oportunidades são vislumbradas para a organização?
- 6) Quais seriam as possíveis ameaças que a Ecomares poderia se deparar na sua internacionalização?