

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA PAULA FERNANDES LUCIO

ESTUDO DE CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA  
PORTUGUESA

**CURITIBA**

**2015**

ANA PAULA FERNANDES LUCIO

ESTUDO DE CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA  
PORTUGUESA

Trabalho de conclusão de curso de especialização - MBA Inteligência de  
Negócios

Orientador: Gustavo Abib

**CURITIBA**

**2015**

## **RESUMO**

Este estudo contempla situações identificadas no processo de definição e efetivo início das atividades de uma empresa portuguesa no Brasil. Possui intuito de auxiliar outras empresas que se encontram em mesma situação.

Palavras-Chave: Internacionalização. Empresa Portuguesa.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	5
2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	7
3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	8
3.1 OBJETIVO GERAL:.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	8
4. QUESTÕES NORTEADORAS .....	9
5. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS .....	10
5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	10
5.2 TEORIAS ECONÔMICAS .....	11
5.3 TEORIA COMPORTAMENTAL.....	13
5.4 MODOS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL .....	14
6 METODOLOGIA.....	16
7 EMPRESA EM ESTUDO.....	18
7.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS .....	18
8 CONCLUSÃO.....	25
9 REFERÊNCIAS.....	26

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo assistiu a um rápido processo de mudança no mercado econômico após final da Segunda Guerra Mundial, com abertura das economias nacionais para uma mais global baseadas nos crescentes desenvolvimentos tecnológicos rompendo barreiras de diversos países.

Desde então as empresas estão motivadas a buscar alternativas com o objetivo de aumentar a competitividade consequentemente expandir os negócios, independente do seu porte. A internacionalização vem sendo uma das estratégias adotadas para o alcance destes objetivos.

A internacionalização, é considerada por De Paula (1999), como todo tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos por uma organização, por intermédio da configuração internacional de sua atividade produtiva, do desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, da comercialização de seus produtos ou serviços em outros países.

Existem outros fatores, além dos econômicos, que moldam as decisões das organizações em relação à internacionalização, são de natureza diversa, estando relacionados com o ambiente externo da organização, as características da organização e as atitudes psicológicas dos seus administradores (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo Cabral e Junior (2004) ao buscarem mercados internacionais, as organizações estão procurando manter-se, fortalecer-se e até ampliar mercado, além de saciarem sua vontade de ganhar experiência, tanto gerencial quanto operacional, consolidando um novo modo de operar em função do cenário global na atualidade.

Este trabalho descreve motivos e alguns detalhes da trajetória de internacionalização de uma empresa portuguesa para o Brasil, especializada em consultoria de sistemas integrados para varejo. Mostra que à medida que os gestores avançavam para o início das atividades da filial, novas dificuldades foram identificadas. Compreender motivos e estratégias que levaram a empresa a se

internacionalizar são fontes de informações preciosas que podem oferecer subsídios para que outras tenham as chances de fracasso minimizadas.

## **2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Muitas empresas se questionam quais as principais dificuldades no processo de internacionalização. O presente estudo de caso analisa as principais dificuldades de uma empresa portuguesa internacionalizar suas atividades no Brasil, buscando acessar o mercado da América Latina. Visando identificar pontos que possam auxiliar outras possíveis empresas com esse mesmo objetivo fazendo com que esse processo seja menos impactante nos âmbitos operacionais, comerciais, financeiros e recursos humanos. Diante disso, o problema de pesquisa abaixo funcionou como orientação para o desenvolvimento.

Quais as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização de uma empresa portuguesa no Brasil?

### **3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar quais as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização de uma empresa portuguesa para o Brasil.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar motivos que levaram à internacionalização na América Latina.

Identificar motivos que levaram à definir o Brasil como país de início do processo.

Discutir a o modo de operação escolhido pela empresa.

Apontar dificuldades encontradas desde o planejamento até a finalização do projeto.

Analisar a gestão organizacional e qual relação de dependência com a matriz em Portugal.



#### **4. QUESTÕES NORTEADORAS**

Quais motivos levaram à internacionalização na América Latina?

Quais motivos levaram à definição do Brasil como país de início do processo?

Qual modo de operação foi escolhido? Quais suas características?

Quais dificuldades encontradas desde o início do planejamento até a finalização do projeto?

Como ficou a gestão organizacional? Qual a relação de dependência com a matriz em Portugal?

## 5. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Para facilitar o entendimento dos conceitos e elementos que constituem o problema já definido segue fundamentação teórica para compreender a internacionalização das empresas.

### 5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização implica em mudanças nos fluxos de finanças, tecnologia e comércio, além de uma forte alteração estratégica afetando a organização em sua totalidade. A definição de internacionalização, segundo Gourlart, Arruda e Brasil (1994), é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

A busca por justificativas da expansão das multinacionais tradicionais dos anos 60 dos países desenvolvidos, em especial dos Estados Unidos, motivou o início dos estudos dos negócios internacionais. TOYNE (1989) caracteriza os negócios internacionais pelos fatores a seguir:

- a) envolver a troca de bens e/ou serviços entre dois ou mais atores sociais, em diferentes países, por razões comerciais;
- b) compreender um processo de troca que envolve relacionamentos, entrada e saída, entre atores sociais localizados em países diferentes;
- c) podem ser influenciados por fatores não comerciais, como sociais e políticos.

Esses fatores demonstram que características de negócios internacionais vêm de encontro com a definição de internacionalização, onde não é uma simples troca de produtos ou tecnologia, mas sim uma mudança de cultura,

organizacional, também econômica, social e política. Hinings e Greenwood (1988) afirmam que no que se refere à mudança estratégica, a internacionalização atinge a organização em sua totalidade, alterando estruturas prescritas, interações emergentes e esquemas interpretativos.

Alguns modelos teóricos definidos na literatura explicam os motivos que levam empresas a decidirem pela estratégia de internacionalização, justificam os processos em duas linhas distintas: teorias econômicas e teoria comportamental.

## 5.2 TEORIAS ECONÔMICAS

Hymer (1960) argumenta que, para uma empresa possuir uma unidade no exterior e ter o controle sobre ela, as vantagens competitivas como custo, inovação, marketing devem estar presentes e superiores às desvantagens das empresas locais. E em 1976 ele ainda afirma que as vantagens das multinacionais são superiores em relação às das empresas locais e não podem ser adquiridas por elas, justificando assim a sua existência. A essa teoria econômica dá-se o nome de monopolista.

Ocorre que nem sempre as empresas que possuem estas vantagens competitivas se internacionalizam, ou seja, não é possível generalizar que tais características levem a ser uma multinacional.

Defendida por Vernon em 1966, a teoria do ciclo do produto afirma que dependendo em qual estágio está a produção é que justifica a internacionalização da empresa. O autor exemplifica sua teoria por um produto inovador desenvolvido nos Estados Unidos, onde a produção é bastante facilitada pela presença de mão de obra qualificada, e sendo o mesmo inovador pode ser exportado para outros países. Ao atingir o ciclo de maturidade, com alta demanda, deixa de ser inovador e vai sendo padronizado aos poucos, desta forma o produto deixa de ser competitivo pela entrada de concorrentes com a tecnologia já desenvolvida. Neste

momento é que se decide pela realocação da produção em países com custo de produção menor para abrir espaço a novos produtos inovadores.

Tal teoria funciona bem para países que possuem mercado interno grande, que é o caso dos EUA, que conseguem acelerar o ciclo do produto, porém não explicam quando uma empresa decide se internacionalizar mesmo antes do produto atingir o grau de maturidade.

A teoria do custo de transação desenvolvida por BUCKLEY e CASSON (1976), determina que uma empresa se internacionalize somente se os custos de transação forem favoráveis. Definem como custo de transação as deficiências criadas pelos mercados como: defeitos na fabricação do produto atingindo diretamente a qualidade percebida, prazos acordados e não respeitados, situações de indefinições políticas e econômicas. Tais deficiências criam cenários favoráveis para multinacionais de instalarem e obterem lucros. Caves (1982) afirma que existem custos e riscos em se operar em mercados internacionais, e aponta como uma das soluções a internalização de mercados de produtos intermediários ou transferir o conhecimento e tecnologia para combater com a característica da diferenciação.

Diversos estudos, como MCDUGALL, SHANE E OVIATT (1994), apontam que nem sempre essa é a justificativa para internacionalização e além da dificuldade em quantificar os custos de transação.

Dunning (1994) aborda, em sua teoria denominada eclética, como a empresa se internacionaliza e não porque existe a multinacional. Trata dos motivos de se produzir um produto num país estrangeiro. O conceito definido por ele é delimitado em três vertentes que se somam e se denominam "OLI": i) propriedade (O: *ownership*); ii) localização (L: *location*); e iii) internalização (I: *internalization*). Somente munida das três vantagens citadas é que a empresa decide pela internacionalização. Porém nem sempre é possível obter as informações necessárias e isso acaba sendo um ponto crítico dessa teoria.

### 5.3 TEORIA COMPORTAMENTAL

Segundo JOHANSON e VAHLNE (1977) a internacionalização é fruto de diversas decisões tomadas na sequência em que são obtidas as informações relacionadas aos países estrangeiros desejados. Isso vai além dos aspectos econômicos. Decisões graduais devem ser tomadas de acordo com o grau de comprometimento dos investimentos. Esta abordagem conhecida como Uppsala trata de aprendizagem e busca de conhecimento. Sune Carlson (1966) foi o precursor com os princípios da Uppsala, afirmando que a falta de conhecimento do mercado estrangeiro torna-se um grande obstáculo para internacionalização.

O grau de comprometimento de investimentos deve se iniciar se forma cautelosa, comprometendo pequenas quantias, justificadas pelas incertezas que são muitas no início do processo. Os investimentos incrementais ocorrem conforme os riscos vão diminuindo e novas informações são identificadas. Começam pela definição de exportação podendo atingir a decisão de se instalar subsidiária investindo em P&D conforme tabela abaixo.

#	Formas de entrada em mercados internacionais
1	Exportação através de terceiros.
2	Exportação direta.
3	Licenciamento.
4	Associação / Alianças estratégicas com empresas estrangeiras.
5	<i>Franchising</i> .
6	Instalação de subsidiária / escritórios próprios voltados à comercialização.
7	Instalação de subsidiária / unidade de produção.
8	Centro de pesquisas e desenvolvimento (P&D).

FONTE: Adaptado de JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 11.

Também deve ser levada em consideração a cultura, língua, legislação vigente, modo de gerenciamento, que podem levar a uma integração mais vagarosa que o previsto, chamada de distancia psíquica.

As atividades das empresas e dados do mercado de atuação, segundo JOHANSON e VAHLNE (1977), são informações de extrema importância que, combinadas, diminuem o risco de aportes de novos investimentos.

A crítica feita a esse modelo é a incapacidade de explicar que mesmo a empresa seguindo cada etapa, obtendo as informações e efetuando investimentos graduais, não consegue ter sucesso no processo.

#### 5.4 MODOS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

Após decidir pela atuação em um país estrangeiro, a empresa precisa decidir qual opção de entrada de mercado para dar andamento à estratégia. Internacionalizar uma empresa exige não somente custos ou legalização documental, mas sim uma postura de mudança organizacional na maneira de lidar com funcionários, clientes, concorrência, valor agregado ao produto ou serviço negociado.

Daniels e Daniels (1996) defendem que as empresas podem atuar no mercado internacional por três modos: exportador global; empresa de operação multilocal ou empresa de formato multinacional.

Exportador global é o perfil de empresa que busca parceiros de venda do produto ou serviço prestado assim como de assistência técnica. Mantém todo o processo produtivo em seu controle com exceção da venda e assistência que é feita no país estrangeiro.

Empresa de operação multilocal não acredita que os consumidores dos diversos países busquem produtos padronizados, então busca atender essas demandas específicas dos mercados que deseja atuar.

Já a de formato multinacional tem como característica desenvolvimento de produtos devidamente padronizados com processos de produção e distribuição efetuados em países com vantagens de custo, logística, armazenamento, ficando assim próximo aos consumidores, apostando na venda em escala.

## 6 METODOLOGIA

De acordo com Gil (1999, pag 26), a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos. O objetivo principal da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos. Listados abaixo estão o conjunto de métodos para validar a pesquisa científica.

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo onde os resultados identificados derivam de um caso real observado, cujas causas desejamos conhecer, que vai de encontro com o ocorrido no caso da empresa portuguesa. As constatações do caso em estudo levam generalizações para possíveis outros casos.

A abordagem do problema definido ocorreu de forma qualitativa, ou seja, não foi traduzida em números nem utilizados métodos estatísticos, mas sim por interpretação das situações relatadas, sendo atribuídos significados para cada evento.

Estudo de caso foi o procedimento técnico utilizado, que de acordo com YIN, o mais adequado método de avaliação da complexidade de fenômenos organizacionais, sociais, políticos ou individuais. Permite neste caso identificar “ como “ e “ porque “ a internacionalização aconteceu, como foi conduzido o processo, como definiram a vinda ao Brasil, listar as dificuldades, divergências culturais, políticas, sociais e legais. Justificada também por explorar uma entidade coletando dados contidos num contexto determinado.

A estratégia utilizada foi estudo de caso único precedido de um projeto de pesquisa, que possibilitou orientações nos processos de coleta, análise e interpretação das observações. Foram elaboradas questões de deveriam ser respondidas pelo CEO local afim de obter respostas e evidências que pudessem relatadas no estudo.

Estudo de caso único exige uma investigação cuidadosa visando diminuir as chances de ocorrências de equívocos ou viés nas situações identificadas,



evitando assim tentativas de se comprovar posicionamento pré-concebido sobre o assunto.

A coleta de dados para estudo de caso pode ser baseada em diversas fontes complementares de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos. Tais fontes precisam ser apresentadas de forma neutra que sustentem e contestem as informações.

As informações foram obtidas por meio de entrevista realizada com profissional responsável pela subsidiária no Brasil que por sua vez acompanhou e possui os dados necessários do processo de internacionalização.

## **7 EMPRESA EM ESTUDO**

RC é uma empresa multinacional especializada em consultoria de sistemas integrados para varejo, sediada em Portugal, porém presente em outros países como: Alemanha, Estados Unidos, Brasil e mais recentemente México. Sua área de atuação principal é a implementação de sistemas para varejo, utilizando conhecimentos tecnológicos e de práticas de varejo para melhor orientar o cliente nos serviços de consultoria e na definição da melhor solução para sua realidade de operação. Para atingir este objetivo conta com um time altamente capacitado tecnicamente e com grande experiência internacional em diversos ramos área de varejo, além de cultivar parcerias com grandes empresas fornecedoras de ferramentas para otimização de processos. A presença em diversas geografias permite uma maior abrangência e proximidade com clientes de diferentes países, além de possuir recursos com uma diversa gama de culturas e idiomas, tornando mais confortável a interação para o cliente por utilizar seu idioma nativo no contato com a companhia. Com um vasto portfólio de implementações, em diversos países como Estados Unidos, Portugal, Inglaterra, Brasil, Venezuela, México e Equador, além de perpetuar o conhecimento já adquirido pela equipe, também oferece opções de desenvolvimento para novos profissionais nas áreas funcionais e técnicas, potencializando-os para prosseguir na carreira de varejo nas diversas tecnologias e melhores práticas existentes.

### **7.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS**

A decisão de abertura da filial da empresa partiu após uma conversa informal entre amigos no final do ano de 2012, antigos companheiros de trabalho. Um deles, Pedro, já estava vivendo no Brasil, na cidade de Curitiba, por estar casado com uma brasileira, e com planos de iniciar novo desafio, uma nova

empresa, inclusive já com estratégia, pessoas e plano de negócio definidos. O outro, sócio da RC, vivendo em Portugal, ouviu atentamente os novos planos do amigo. O plano mostrava que o negócio não seria bem sucedido a médio prazo.

No dia seguinte, retomaram a conversa porém o sócio da RC afirmou o desejo de atuação na América Latina, com uma filial no Brasil, justificada pela grande quantidade de demanda e talentos. Essa era uma estratégia que vinha sendo estudada mas estavam em busca de uma pessoa com conhecimento de mercado e de profissionais capacitados. Curitiba foi escolhida por sediar várias outras empresas de TI inclusive concorrentes internacionais e ser seleiro de profissionais da área, e Pedro para ser o gerente da nova filial. Desafio aceito e, em março de 2013, iniciaram as buscas por informações para abertura da nova filial.

Logo de início identificaram diversos processos divergentes dos praticados em Portugal, a começar pela quantidade de documentos e dados necessários para abertura de CNPJ, efetuar cadastro na Receita Federal, confecção de contrato social com registro na Junta Comercial local . Este último sendo o mais aguardado para tentativa de relacionamento com bancos e emissão de contrato de locação de sala para sede.

No Brasil, a Receita Federal é quem emite o CNPJ por meio de solicitações on line através do aplicativo oferecido pelo órgão sem auxílio de profissional com conhecimento do processo, ou contratando serviços de terceiros para intermediação. Optando por realizar sem auxílio, a Receita oferece um curso gratuito visando proporcionar maior conhecimento do aplicativo e da legislação vigente.

Os documentos obrigatórios são: ficha cadastral PJ (FCPJ), quadro de sócios e administradores (QSA), e protocolo de transmissão de entrada de dados do CNPJ. A FCPJ pode ser preenchida via aplicativo ou diretamente no site da Receita com informações como ramo de atividade, razão social, endereço.

No QSA deve conter a descrição dos responsáveis pela empresa incluindo a participação individual no capital da mesma. Deve ser obedecido a natureza

jurídica para determinar a qualificação dos sócios e administradores. Conforme tabela abaixo, seguem as naturezas vigentes:

<b>Código</b>	<b>Natureza Jurídica</b>	<b>Integrantes do Quadro de Sócios e Administradores</b>	<b>Qualificação</b>
201-1	Empresa Pública	Administrador, Diretor ou Presidente	05, 10 ou 16
203-8	Sociedade de Economia Mista	Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente	08, 10 ou 16
204-6	Sociedade Anônima Aberta	Administrador, Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente	05, 08, 10 ou 16
205-4	Sociedade Anônima Fechada	Administrador, Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente	05, 08, 10 ou 16
206-2	Sociedade Empresária Limitada	Administrador, Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio-Administrador ou Cotas em Tesouraria	05, 22, 29, 30, 37, 38, 49 ou 63
207-0	Sociedade Empresária em Nome Coletivo	Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio-Administrador ou Cotas em Tesouraria	22, 29, 30, 38, 49 ou 63
208-9	Sociedade Empresária em Comandita Simples	Administrador, Sócio Comanditado, Sócio Comanditário, Sócio Comanditado Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Física Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Comanditário Incapaz ou Cotas em Tesouraria	05, 24, 25, 55, 56, 57, 58 ou 63
209-7	Sociedade Empresária em Comandita por Ações	Administrador, Diretor ou Presidente	05, 10 ou 16
212-7	Sociedade em Conta de Participação	Sócio Ostensivo	31
214-3	Cooperativa	Diretor ou Presidente	10 ou 16
215-1	Consórcio de Sociedades	Administrador, Sociedade Consorciada ou Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior	05, 20 ou 37
216-0	Grupo de Sociedades	Administrador, Sociedade Filiada ou Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior	05, 21 ou 37
223-2	Sociedade Simples Pura	Administrador, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio-Administrador, Sócio com Capital, Sócio sem Capital ou Cotas em Tesouraria	05, 29, 30, 37, 38, 49, 52, 53 ou 63

224-0	Sociedade Simples Limitada	Administrador, Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio-Administrador ou Cotas em Tesouraria	05, 22, 29, 30, 37, 38, 49 ou 63
225-9	Sociedade Simples em Nome Coletivo	Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio-Administrador ou Cotas em Tesouraria	22, 29, 30, 38, 49 ou 63
226-7	Sociedade Simples em Comandita Simples	Administrador, Sócio Comanditado, Sócio Comanditário, Sócio Comanditado Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Física Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Comanditário Incapaz ou Cotas em Tesouraria	05, 24, 25, 55, 56, 57, 58 ou 63
229-1	Consórcio Simples	Administrador, Sociedade Consorciada ou Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior	05, 20 ou 37
230-5	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresária)	Administrador, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Brasil, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Titular Pessoa Física Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor) ou Titular Pessoa Física Menor (Assistido/Representado)	05, 65, 66, 67 ou 68
231-3	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Simples)	Administrador, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Brasil, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Titular Pessoa Física Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor) ou Titular Pessoa Física Menor (Assistido/Representado)	05, 65, 66, 67 ou 68
306-9	Fundação Privada	Administrador, Diretor, Presidente ou Fundador	05, 10, 16 ou 54
322-0	Organização Religiosa	Administrador, Diretor ou Presidente	05, 10 ou 16
399-9	Associação Privada	Administrador, Diretor ou Presidente	05, 10 ou 16
408-1	Contribuinte Individual	Produtor Rural	59

Fonte: Secretaria da Receita Federal do Brasil – Ministério da Fazenda 2015

Ao finalizar a solicitação é emitido um recibo de entrega contendo número de identificação que serve para consultar o andamento do pedido. A Receita analisa os dados e se os mesmos estiverem corretos é permitida impressão dos documentos preenchidos.

De posse das impressões, os responsáveis reconhecem firma e enviam à unidade indicada ao final do processo eletrônico onde ocorre o cadastro efetivo. Não há prazo específico, o tempo médio quando não são identificadas irregularidades é de cinco dias podendo chegar a trinta devido volume.

Já em Portugal a história é diferente e facilitada. No Portal do Cidadão Português estão concentradas todas as soluções referentes a atividade empresarial. Esse canal possui a opção de balcão do empreendedor que é o local único de acesso a assuntos empresariais de forma simples. Está diretamente ligado à Conservatória de Registro Comercial que corresponde a Junta Comercial local no Brasil.

A decisão quanto a natureza jurídica deve ser tomada antes do início do pedido. Uma das opções mais utilizadas para agilizar a abertura de empresa é a “empresa na hora” onde com oito itens informados levando em média quarenta e oito minutos no Portal do Cidadão, está finalizada a criação. Optando pelo método tradicional, todos os documentos necessários estão disponíveis on line no mesmo canal e após preenchidos são encaminhados como anexo pelo site.

Também está disponível a opção de adquirir uma empresa já existente na área, que pode permitir um rendimento mais estável por já ter presença de mercado e carteira de clientes.

Outras opções que o Portal oferece sem a necessidade de deslocamento até a Conservatória de Registro Comercial para protocolo são: alteração de capital social, fusão, transformação de sociedade.

Por se tratar de empresa recém criada, ainda não havia balanço constituído conforme padrão brasileiro. Tomar crédito foi quase uma missão impossível nas instituições financeiras, mal aceitavam abertura de conta para pagamentos e recebimentos. Esses processos se tornaram tão burocráticos que o início das atividades ocorreu somente três meses depois.

Por opção da organização, não possuem escritórios comerciais instalados em diversas cidades, mas sim filiais justificadas pelo sucesso das já existentes na Europa e EUA que desenvolveram relacionamento satisfatório com mercado alvo.

Para a organização as filiais são importantes por ser onde os recursos (talentos) ficam disponíveis em diferentes localidades facilitando locomoção até clientes, diminuindo, na maioria das vezes, os custos viabilizando negócios em diversas partes do mundo.

O gestor da filial Brasil se reporta ao conselho que por sua vez se reporta ao CEO com canal aberto de conversas entre as partes. Possui autonomia local para contratação, administração de gastos, adequações locais de processos, porém as diretrizes de estratégia de mercado adotadas são definidas pelo conselho após dialogar com os gerentes de operações das filiais. Importante frisar que o diálogo é intenso entre as partes, pois cada localidade possui suas particularidades para pôr em prática as determinações, além de que os gerentes das filiais também possuem informações importantes para auxiliar nas definições.

Ao definir a vinda para América Latina especificamente Brasil, os gestores não identificaram qualquer facilidade ou alguma espécie de política facilitadora para instalação.

Houve necessidade de adaptação do modelo de trabalho afim de evitar muitos recursos estrangeiros atuando em projetos brasileiros justificado pela alta carga tributária sobre a importação de serviços. Caso não seja considerada essa tributação e nem mesmo acompanhada, pode impedir a lucratividade do projeto influenciando negativamente na vantagem competitiva de estar presente no país.

Quando um cliente contrata os serviços oferecidos, são analisados diversos itens para facilitar a negociação, principalmente por qual filial ou matriz será faturado, devido a situações tributárias e legislação. Mas o acompanhamento da implantação do projeto no cliente pode ser efetuado por profissionais brasileiros, europeus, americanos, dependendo da necessidade de conhecimento e disponibilidade de recursos.

Quando há necessidade de enviar funcionários do Brasil para acompanhar projetos em outros países, há um acompanhamento e auxílio para obter visto e autorizações cabíveis.

Em todas as localidades de atuação, os funcionários (recursos) são contratados em regime CLT ou também chamado contrato permanente. Como

política de retenção de funcionários, possuem algumas práticas de premiações conforme desempenho do mesmo, participação nos lucros obtidos, plano de carreira de média a longo prazo, custeio de treinamentos pertinentes.

Algo que os gestores não haviam identificado antecipadamente é a presença ativa do sindicato responsável pela classe dos funcionários da área de TI no Brasil. Comparando as atividades sindicais em Portugal, EUA e na Alemanha com as do Brasil, a organização afirma serem quase nulas .

As leis trabalhistas são bem diferentes entre os países necessitando uma explicação ao conselho e CEO, por exemplo, de como compreender melhor o funcionamento do dissídio sindical coletivo. Aceitar que por convenção coletiva todos os funcionários devem ter aumento salarial iguais mesmo tendo rendimentos divergentes é um desafio. Este tipo de acordo vai contra a política de retenção de recursos determinada pelo departamento de recursos humanos. Justificar e defender um incremento salarial por mérito adicionado ao dissídio coletivo é um dos maiores desafios apontados pelo gestor local.

A organização encara a internacionalização como uma decisão necessária para geração de negócios novos, em maior quantidade e lucrativos. Não somente mais uma vantagem competitiva no mercado. Desta forma enxergam uma maneira de crescer e solidificar o portfólio de clientes locais e no mundo.



## 8 CONCLUSÃO

No ambiente de mercado globalizado, a idéia de que a sobrevivência de uma empresa esteja relacionada com o grau de diversificação de suas atividades é cada vez mais atual e necessário. Saber posicionar adequadamente a organização nos mercados nacionais quanto nos internacionais é fazer frente à concorrência acirrada.

O caso estudado representou a busca por superar os concorrentes atendendo às instáveis demandas do mercado, aproveitando talentos disponíveis em diversas partes do mundo.

Os esforços iniciais de internacionalização para empresas de serviços geram inicialmente custos adicionais de controle, principalmente administrativos, possibilitando pouca oportunidade de ganho de escala (ausência de estoque), além de pouco apoio das políticas locais vigentes.

É possível identificar a dificuldade com processos administrativos que fez o início das operações começarem com mais de sessenta dias de atraso. Por isso, identificar antecipadamente os fatores externos envolvidos no processo é de suma importância para que o planejamento flua e não contemple atrasos.

Porém, a partir de determinado nível de internacionalização, usufruem de compartilhamento de conhecimento adquirido globalmente, que possibilita melhoria dos serviços e principalmente, diminuição dos custos, conseqüentemente atingindo maior lucratividade. O segredo é saber transformar desafios em oportunidades.

Estudos futuros poderão identificar o processo de mudança de valores dos administradores e dos funcionários quanto à dinâmica da mudança e suas influências sobre as organizações.

## 9 REFERÊNCIAS

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. ANPAD,1994. v. 8. p. 312-326.

BUCKLEY, P. J. **The limits of explanation: testing the internationalization theory of the multinational enterprise**. Journal of International Business Studies, v. 19, n. 2, p.181-194, 1988.

CARLSON, S. **International business research**. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1966.

CAVES, R. **International corporations: the industrial economics of foreign investment**.Economica, 1971.

CIPOLLA, J. H. M. **Fatores do ambiente de negócios determinantes para a formação de centros de excelência : um estudo com subsidiárias de multinacionais no Brasil**. São Paulo 2011. Tese doutorado - Universidade São Paulo.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, editora Bookman, 2003.

COSTA, R.M. **Papel da subsidiária brasileira na estratégia de internacionalização dos negócios de empresas multinacionais do setor automotivo**. São Paulo, 2012. Dissertação mestrado – Universidade de São Paulo.

DANIELS. J., DANIELS C. **Visão global**. São Paulo; Makron Books , 1996.

DUNNING, J. H. **Multinacional enterprises and the global economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo; editora Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: editora Atlas, 1991.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford Basil Blackwell, 1988.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment.** Journal of International Business Studies, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. **Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research.** Journal of Business Venturing, v. 9, p. 469-487, 1994.

PREDEBON, E. A.; **INTERNACIONALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO ECONÔMICA: O Caso da WEG S.A.** Curitiba 2010. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

TAKANO, Yassuki. **Estudo do processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira do ramo de integração de sistemas de tecnologia da informação e comunicação.** São Paulo, 2009. Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas, obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas

TOYNE, B. International exchange: a foundation for theory building in international business. **Journal of International Business Studies**, p. 1-17, Spring, 1989.

VERNON, R. **International trade and international investment in the product cycle.** Quarterly Journal of Economics, v. 80, p. 190-207, June 1966.

SEIFERT, R.E.J **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos.** Curitiba, 2004. Dissertação de mestrado em administração – Universidade Federal do Paraná

Site Receita Federal do Brasil, disponível em:  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/tabelas/NatJurQualificaSocioeAdm.htm> - acesso em agosto/2015

Site Portal do Cidadão –Portugal , disponível em:  
<https://www.portaldocidadao.pt> - acesso em agosto/2015.

SPERS, R. G. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais.** São Paulo 2007. Tese doutorado. Universidade São Paulo.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** - 2.Ed.: Planejamento e Métodos, editora Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** - 4.ed.: Planejamento e Métodos, editora Bookman, 2010.