



**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA BRILHUS:
CASO DE ESTUDO**

**THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF BRILHUS COMPANY: CASE
STUDY**

Oswaldo Daniel dos Santos Pinheiro¹

RESUMO

O comércio internacional é o rumo certo para diferentes segmentos de nossa economia, incluindo a esse a exportação de pedras preciosas. Fazendo-se assim, sua permanência em mercados cada vez mais exigentes e preparado. A empresa BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. destaca seu processo de internacionalização nos países de exportação: Estados Unidos, Europa, Ásia e China. A proposta destina-se a verificar as etapas de internacionalização e os distintos modos de entrada utilizados em vários países, nos quais opera.

Palavras-chave: Exportação de pedras; Estratégias de Internacionalização; Exportação; Composto mercadológico.

ABSTRACT

International trade is the right direction for different segments of our economy, including that the export of precious stones. Making up so his stay in increasingly demanding markets and prepared. The company BRILHUS TRADE AND STONES LTDA EXPORT, highlights its internationalization process in the exporting countries: United States, Europe, Asia and China. The proposal is intended to verify the steps of internationalization and different input methods used in several countries in which it operates.

Keywords: Stone exports; Internationalization strategies; Export; Marketing mix.

1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa, objeto do estudo de caso, é BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. A organização foi fundada em 1º de maio de 1999, sua matriz está localizada em um município do Rio Grande do Sul e uma filial no Rio de Janeiro, RJ - Brasil. É uma empresa familiar e atualmente, Gilberto Brilhus é o diretor administrativo.

Segundo Gilberto, a empresa não trabalha com a extração. A aquisição da matéria prima é através de terceiros. São garimpeiros que vendem a um intermediário e este revende

¹ Mestrando em Administração pela UNISCE- osvaldopinheiro@mx2.unisc.br

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

para a BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. Toda a produção é vendida através da emissão de nota fiscal, onde consta o número da licença ambiental. Não há outras exigências dos órgãos governamentais para exportação, como tamanho, cor e demais especificações das pedras extraídas.

A empresa tem no seu *mix* de produto: Ametista, Calcita e Especiais, Citrino, Cristais dentre outras, estes que são exportados e também vendidos nos estados brasileiros. Da totalidade de volume que a empresa transaciona, cerca de 94% é para exportação, e 6% absorvido pelo comércio do mercado interno Brasil. Grande parte do volume exportado tem como destino Estados Unidos, Europa, Ásia e China (Hong Kong).

Com a integração das sociedades e das economias mundiais, a globalização se desenvolve e ocorre principalmente em função das novas tecnologias e pela expansão da comunicação em seus mais diversos sentidos. A globalização está presente na economia, ou seja, nas relações de produção de mercadorias, no comércio, nos serviços, nas finanças, como também, na tecnologia existente, “... a economia mundial atravessou mudanças radicais nas últimas décadas. As distâncias, tanto geográficas quanto cultural, foram reduzidas pelas novas tecnologias.” (LOPES; GAMA, 2005, p.26).

Uma das principais consequências da globalização econômica é a interdependência cada vez maior entre países, regiões e continentes. Com efeito, surgem cada vez mais empresas em nível nacional e internacional. Com a economia mais interligada, recursos de países emergentes auxiliam aqueles em que a economia não possui forças para o seu autodesenvolvimento, facilitando o emprego e a renda aos seus habitantes. Atualmente está ocorrendo o redirecionamento da economia mundial, onde países estão se agrupando em blocos econômicos, todos em busca de interesses comuns. Entende-se por integrar a economia de regiões ou continentes, como uma maneira de facilitar as relações de comércio de bens e serviços, entre países das mais diferentes culturas, segundo Lopes e Gama (2005, p.27) “... paralelamente ao processo da globalização verifica-se outro processo no sentido de integração política, econômica e social de países em esferas regionais.”

Para um melhor entendimento, apresentam-se características dos respectivos países que a empresa BRILHUS exporta suas mercadorias.

A economia dos Estados Unidos é a maior do mundo, apresentando destaque nos diversos setores econômicos, funciona totalmente dentro dos parâmetros capitalistas. Com um mercado consumidor interno forte, a produção dos Estados Unidos também visa às exportações. O país produz grande quantidade de gêneros agropecuários, porém se destaca na produção de produtos industrializados e tecnologia. Grande parte da indústria norte-americana

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

concentra-se nas regiões sudeste e nordeste, embora também haja grande produção de manufaturados no estado da Califórnia. Já a região sul do país apresenta forte desenvolvimento no setor agropecuário e mineração.

O centro financeiro do país concentra-se principalmente em Wall Street na ilha de Manhattan (Nova Iorque), onde está localizada a maior bolsa de valores do mundo, a New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nova Iorque). A moeda é dólar americano (símbolo USD), Crescimento do PIB em 2013: 1,9%. Tendo seu PIB: US\$ 17,102 trilhões (2013) * maior PIB mundial e PIB per capita: US\$ 51.700 (estimativa 2012).

Na Europa, a política econômica europeia apoia o crescimento econômico sustentável através de investimentos nos setores dos transportes, da energia e da investigação, procurando simultaneamente minimizar o impacto do desenvolvimento econômico no ambiente.

A Ásia é o maior continente do mundo, localizado quase inteiramente no hemisfério norte, fronteiro por terras emersas com a África (através do canal de Suez, no Egito) e a Europa (pelo Caucásio e Montes Urais, apesar das polêmicas na divisa dos dois continentes).

Na China, as línguas oficiais são o inglês e o chinês. Trata-se de uma cidade desenvolvida e de sistema capitalista. Hong Kong é uma das cidades com o índice de comércio mais livre do mundo. Sua tradição, que mescla cultura ocidental (influência britânica) com a oriental, posiciona-a com um relevante diferencial em relação às demais regiões da China e da Ásia.

Comércio exterior: Exportações: US\$ 8,4 bilhões; Reexportações: US\$ 419,4 bilhões; Importações: US\$ 482,6 bilhões; Intercâmbio comercial bilateral; Exportações brasileiras: US\$ 2,09 bilhões; Importações brasileiras (via Hong Kong): US\$ 2,01 bilhões; Importações brasileiras de Hong Kong: US\$ 31,4 milhões.

Quanto ao setor de pedras no Brasil pode-se dizer que o Rio Grande do Sul é um dos maiores produtores brasileiros de pedras preciosas e um dos mais importantes produtores mundiais de duas delas, ágata e a ametista. Segundo o IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos), o Rio Grande é o segundo maior exportador brasileiro de gemas brutas (US\$ 10.175.000 em 1997) e lapidadas (US\$ 18.622.000), só perdendo para Minas Gerais. Com relação a obras feitas com pedras preciosas, ocupamos o primeiro lugar (US\$ 5.863.000), bem à frente do Rio de Janeiro (US\$ 2.070.000) e de Minas Gerais (US\$ 1.568.000). A produção gaúcha é grande, porém se baseia em apenas três gemas: ametista, citrino e ágata, todas são variedades de quartzo. A ametista é a mais valiosa das três pedras preciosas. É um quartzo de cor roxa, em tons que vão do bem claro ao roxo profundo. De toda nossa grande produção, apenas 3% são adequadas para lapidação, sendo o restante vendido

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

como peças decorativas e/ou para coleção. O citrino é amarelo a laranja, excepcionalmente vermelho, caso em que vale bem mais. É mais raro que a ametista, mas vale menos, provavelmente porque sua cor é bem mais comum entre as pedras preciosas. A ágata caracteriza-se por ter cores variadas, dispostas em faixas paralelas, retas e/ou concêntricas. As cores mais comuns são cinza e cinza-azulado.

1.1 Entrada no mercado alvo

Segundo Kotler e Keller (2012), a partir do momento em que uma empresa decide entrar em um determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de ingressar nele. As principais escolhas são: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint venture* e investimentos diretos. Essas cinco estratégias de ingresso no mercado seguem, gradativamente, um maior envolvimento potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.

Terpstra e Sarathy (1994) interpretam que uma empresa, após decidir por quais estratégias de entrada e operação irá adotar, deverá decidir qual equilíbrio e consistência do marketing *mix* internacional serão necessários para que haja o real e perfeito atendimento das necessidades e desejos de um determinado mercado de forma sustentada e planejada. Indicam que seus componentes: produtos, preço, ponto de distribuição e promoção, podem ser adaptados, de acordo com as características distintas de cada mercado e atender, também, aos objetivos de crescimento e expansão da empresa e de seu portfólio de negócios.

A BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. exporta 94% de sua produção. Os consumidores de maior expressão estão concentrados nos mercados dos Estados Unidos, Europa e Ásia, pois compram pedras brutas e também no processo acabado.

Desde 1995 a empresa trabalha com a venda externa. Notando que a fatia de venda para os Estados Unidos, soma-se em percentual 40% dos produtos, sendo considerado o mercado mais expressivo para a organização em receita. E os demais 54% divide-se nos países: Europa, Ásia e China. Ainda 6% representantes da venda interna no Brasil. O processo inicial consistia na transação com intermediários americanos. Estes vinham ao Brasil, em especial a um município do Rio Grande do Sul, onde compravam para revender nos Estados Unidos. Atualmente a venda para os americanos é feita por telefone e e-mail, sendo a mesma para os demais países. O que facilitou uma venda mais rápida foi a possibilidade de enviar informações das pedras, pela ferramenta virtual *site* e e-mail. Os empresários chineses veem ao Brasil, mais precisamente ao Rio Grande do Sul, fazer a negociação da compra de forma

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

direta. Ocorre ainda de virem sem tradutores. Acontecendo a negociação de forma visual do produto, com uma tabela se referindo ao valor da pedra.

1.2 O processo de internacionalização

Muitas teorias e modelos identificam a internacionalização e divergem em seus argumentos e perspectivas de análise. Neste contexto, há dois grandes eixos de pesquisa, a perspectiva econômica, voltada principalmente às grandes empresas, e a perspectiva comportamental, voltada principalmente ao processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. (CARNEIRO, 2007; ROCHA, 2002; FLORIANI, 2010).

As abordagens da internacionalização com base em decisões econômicas, explica o processo de internacionalização baseado em critérios de escolhas racionais estruturadas, buscando a maximização dos retornos econômicos. As correntes comportamentais visam explicar o processo de internacionalização pela influência das percepções dos executivos e empreendedores, os quais tomariam suas decisões em um contexto de racionalidade limitada e de busca de minimização de riscos (CARNEIRO, 2007).

Para Macadar (2009), o tema da internacionalização é abordado tanto na literatura da área da administração e de negócios como na análise econômica. Dentro da área de administração, predomina o modelo comportamentalista, que considera o processo de internacionalização como gradual ou evolutivo. Já dentro da análise econômica, a questão principal é o da teoria eclética da internacionalização, que aborda o conceito de custos de transação para explicar as decisões de internacionalização.

1.3 Estratégia de entrada no mercado e composto de marketing

O processo de internacionalização das empresas e a decisão de uma empresa em investir em um país estrangeiro se revestem de considerações bem mais amplas em termos de estratégias, comportamento e economia, se comparada com a decisão de investir em seu próprio país. Essas empresas consideram como motivação principal para o investimento, a procura por novos mercados, matérias primas, eficiência de produção, conhecimento e segurança política (MEINERZ, 1999). Dessa forma, a entrada em novos mercados fora do país de origem das empresas pode assumir diferentes formas ou macro estratégias. Quando uma empresa decide se expandir para o mercado internacional ela deve primeiramente tratar do gerenciamento de suas questões de marketing e da cadeia de valor, definindo formas de

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

entrada que busquem alcançar seus objetivos internacionais (KEEGAN; GREEN, 1999, KEEGAN, 1980).

Tabela 1 - Macro estratégias de internacionalização e estratégias de ação utilizadas pelas empresas.

MACRO-ESTRATÉGIAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO		
		Benefícios	Limitações
Internacionalizar sem investimentos direto no exterior - <i>Trade</i> Internacionalizar com investimentos direto no exterior - <i>Direct investment</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita baixa. • Baixo comprometimento entre o licenciador e o licenciado no uso das tecnologias • Licenciado pode vir a se tornar um concorrente
	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação <ul style="list-style-type: none"> - Direta - Indireta - Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro • Baixo investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum controle sobre como seus produtos são vendidos • Baixo apoio as vendas
	<ul style="list-style-type: none"> • Franchising 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do negócio no exterior a um investimento baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita baixa
	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Baixo investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça de estar preparando um novo concorrente
	<ul style="list-style-type: none"> • Joint-ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto potencial de retorno • Maior participações nas decisões da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controle pleno nas ações da joint-venture
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias de Propriedade Total da Matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle total nas ações da nova empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior investimento • Riscos maiores
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças Estratégicas Inter-fronteiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Sinergias 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de interesse e culturas diferentes

Fonte: Elaborado a partir de Meinerz (1999); Keegan e Green (1999); Kotabe e Helsen (2000); Keegan (1999).

A organização deu-se início ao processo de internacionalização nos anos de 1995 com a atual razão social, aos mercados potenciais Estados Unidos, Europa, Ásia e China (Hong Kong). Destaca-se que entre as empresas existentes, há pouca similaridade dos produtos, pois a empresa BRILHUS trabalha com produtos diferenciados.

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

Tratando-se de uma empresa, que já seguia o segmento de negócio pelo pai, os filhos já tinham a experiência de como realizar as negociações no mercado externo e qual os países mais atrativos para se investir e comercializar. Então, aplicou este *know-how* no seu negócio.

A empresa não utiliza o método de expatriação de famílias brasileiras para outros países. Conforme o diretor Gilberto, a família conheceu o mercado, fazendo uma visita pessoalmente em cada país, e sendo auxiliado por alguns contatos influentes, para assim, fazer a apresentação dos seus produtos.

Já no Brasil, a empresa decidiu pela filial no Rio de Janeiro, pela sua localização estratégica. Notando que se destacam com maior potencial de venda, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Segundo dados do IBMG (2012), que representam pedras preciosas ou semipreciosas, brutas ou serradas. Identificou-se que no Rio Grande do Sul as empresas que comercializam pedras, seu faturamento foi bastante satisfatório. Demonstrando que 70% das empresas possuem de 91% a 100% de seu faturamento advindo da exportação.

Nos dias de hoje, seus produtos são reconhecidos pela qualidade. Além do fato de que os olhares do mundo são para as pedras brasileiras. Isso facilita o processo de divulgação. Relata Palacios e Souza (2004) que a qualidade no produto influencia diretamente na vantagem competitiva que a organização precisa assumir diante dos concorrentes. Tendo em vista que, para apropriar-se da qualidade no produto, deve-se ter um grau de diferenciação e inovação nos produtos comercializados. Percebendo que nos países internacionais, produtos diferenciados são bem recebidos, pois se trata de uma oportunidade para conquista de novos clientes.

Além de a organização BRILHUS oferecer os produtos usando o site da empresa, também é feito muitas vendas por telefone. A negociação de venda é direta, feita através da empresa e comprador, ou seja, não há intermediários. Hoje, 6% da produção é direcionada para o mercado interno.

1.4 Adaptação dos 4P's de marketing

Praticamente toda a literatura da área, influenciada pelo paradigma do Marketing Mix, concorda que seus 4ps são variáveis fundamentais na elaboração de ações de marketing. Os 4ps são eles: Produto, Preço Promoção e Praça, servem desta maneira, não só para integrar conceitualmente a disciplina, isto é, permitir que os profissionais de marketing interagem entre si. Embora também, auxiliam sob a medição dos resultados obtidos por meio das ações

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

de marketing (CONSTANTINIDES, 2006, VAN WATERSCOOT e VAN DEN BULTE, 1992).

As decisões de produto abrangem vários assuntos, como o desenvolvimento de novos produtos, a composição da marca, da embalagem, a rotulação e o gerenciamento estratégico dos produtos ao longo do seu ciclo de vida. (CZINKOTA *et al*, 2001).

No que emerge as decisões de preço, este pode ser divulgado pelas listas de preços a clientes e a consumidores, seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativo (COBRA, 1992).

E a distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição corretos, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, encontrando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo de um registro de estoques para preencher as necessidades de consumo através de recursos de transporte adequado (COBRA, 1992, CHURCHILL; PETER, 2005).

No que apresenta as decisões de promoção, para Churchill e Peter (2005) o elemento promoção ou comunicação, refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços.

As empresas brasileiras, em um processo de internacionalização, têm uma interação com parceiros, clientes, distribuidores e concorrentes que possuem atitudes culturais distintas. Os profissionais de marketing global descobrem que as pessoas de outras regiões do mundo possuem atitudes, valores e necessidades diferentes, o que requer adaptações no *mix* de marketing. Determinadas categorias de produtos com características específicas não podem ser lançadas globalmente sem nenhum tipo de adaptação. Algumas vezes, as empresas ajustam seus produtos a um determinado mercado; em outros casos, desenvolvem um produto exclusivamente para atender ao mercado externo, em alguns casos diferentes linhas de produtos são desenhadas pelos compradores, ficando a cargo do exportador somente a responsabilidade de produção (GRASSI, 2004).

Conforme as informações prestadas pelo diretor Gilberto, da empresa BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA, a exportação é conduzida seguindo as conformidades da legislação do país comprador, respeitando as normas e leis locais. A comunicação é feita pelo site e/ou telefone, a negociação final é via *e-mail* para manter registro, a conversação é dependente do país de origem, para utilização de tradutores. Concluindo na entrevista, que a negociação em dólar, interfere no rendimento da empresa, que tem seu caixa sempre oscilando conforme o mercado. Mais e menos lucros em algumas

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

transações. O produto oferecido é bastante semelhante a todos os países, notando ser de qualidade, observando que também conta com pedras diferenciadas. O envio das pedras é feito via Porto de Rio Grande.

2 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O presente estudo de caso apresenta a BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. as seguintes perguntas:

- De que forma ocorreu o processo de internacionalização da empresa BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA., ou seja, como foi o processo estratégico de entrada em mercados internacionais?
- Qual a estratégia de entrada de mercado, utilizado pela empresa?
- Como ocorre a estratégia de venda para os países compradores, tendo como parâmetro os 4ps do Marketing?

3 SINOPSE

Caracterização da organização:

- A empresa BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA., foi fundada em 1º de maio de 1990. Sua matriz está localizada em um município do Rio Grande do Sul e uma filial no Rio de Janeiro, RJ – Brasil, definindo-se como uma empresa familiar. A empresa está direcionada para o mercado de pedras, tanto para o comércio como exportação. Tendo na sua visão, perspectivas de crescimento, notando que o valor do dólar no país, principal moeda de exportação, se encontra atrativo. Sendo a empresa referência no ramo de pedras preciosas no estado do Rio Grande do Sul.

- A internacionalização da BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA.:

O processo de internacionalização da organização ocorreu nos anos de 1995. Sendo que a primeira nota fiscal de exportação direcionou-se aos Estados Unidos. Sendo a venda de pedras em outros países, como: Europa, Ásia e China. Tendo clientes de grande importância a nível nacional e internacional.

- Estratégia de entrada no mercado:

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

Percebe-se que a empresa relatada, se diferencia das demais por ter em seu *mix*, produtos diferenciados. Outro fato pertinente apresentado, é que a organização usa como estratégia de entrada no mercado, contatos e redes de relacionamento. Ocorrendo antes da negociação, uma pesquisa focando-se na economia, cultura e características locais do país. A empresa comercializa as pedras preciosas para o mercado interno, sendo a venda direta ou indireta. E a venda externa é feita direta ao país de compra, contando algumas vezes com intermediários nas negociações. E também a empresa procura sempre estar presente em feiras comerciais de pedras.

Apresentando que no Brasil sua filial se encontra no estado do Rio de Janeiro, pela sua localização estratégica.

- Adaptação dos 4ps de Marketing:

Os produtos apresentados pela organização podem sofrer alterações na sua venda, se tratando de produtos personalizados. Essas variações no desenvolvimento do produto dependem do pedido a ser realizado. A comunicação de venda das pedras é feita pelo site ou telefone. Notando que a negociação final é via e-mail para manter o registro do pedido. A conversação é dependente do país de origem. A negociação em dólar interfere no rendimento da organização, que tem seu caixa sempre oscilando conforme o mercado. Mais e menos lucros em algumas transações. O envio das pedras é feito via Porto de Rio Grande.

4 RESPOSTAS DAS QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

a) O que levou a BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. a decidir pelo processo de internacionalização?

O processo de internacionalização da empresa BRILHUS ocorreu após o conhecimento sobre as oportunidades do mercado externo. Notando-se que ao inserir-se no mercado internacional, a empresa tem como maior motivo a maximização do lucro (LOPES; GAMA, 2005).

Segundo Johanson e Vahlne (1990) quando o mercado interno começa a ficar saturado, impedindo a ampliação dos lucros, buscam-se novos lugares para expansão, normalmente a expansão geográfica. Nesta perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando beneficiar-se da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. Desta forma, a

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

internacionalização das empresas é vista como um processo de aprendizagem onde a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Notando a importância de entender algumas características locais do país a negociar.

Em um mundo em constante mutação, a internacionalização é um processo crescente que leva as empresas a iniciar suas atividades no mercado estrangeiro, onde envolvem baixo custo, risco, comprometimento e estudos focados nos mercados, onde as organizações pretendem se inserir (LAGOSKI, 2006). Observa-se que em meio há anos anteriores, alguns autores já tinham em seu posicionamento o eixo que levaria as empresas na tomada do método de exportar, pelo aumento brusco da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência no mercado brasileiro. Sousa (1997) reforça esta ideia salientando que a internacionalização não é considerada uma solução universal. Fernández e Nieto (2005) consideram que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar.

O processo de internacionalização se torna cada vez mais favorável e determinante ao crescimento deste meio, sendo uma das causas o acesso à tecnologia virtual e pelos meios facilitadores que possibilitam a relação com o país de origem da empresa, com outros países. Busca-se assim, novas oportunidades de mercado e expansão, com o objetivo de encontrar na internacionalização expansão do produto e/ou serviço oferecido. Ressaltando que a mesma, deve assumir postura diferenciada e ter maturidade para se encontrar no nível de competitividade esperado, para assim, ter um resultado positivo em termos de negociações globais (GONÇALVES, 2009).

Ressalta Behrends (2002) que quando as organizações optam por realizar negociações internacionais, tem em seu controle algumas das variáveis, sendo estas: produto, preço, promoção e ponto de venda. Notando que algumas variáveis acabam por ficar deficientes do controle, sendo essas: concorrentes, regimes políticos, política econômica, política financeira, dentre outros.

A empresa, depois de tomada decisão de expandir seu produto a uma nova cultura, conheceu todos os critérios a serem estabelecidos e as normas de um novo mercado, onde segundo Mayer e Bighetti (2005, p.17) “esta deverá depender da vontade, do investimento, da perseverança e de todo o planejamento a ser executado a curto e em longo prazo”. Entende-se por planejamento todos os objetivos, ideias e necessidades que se quer e se deve cumprir em um determinado campo ou ramo de trabalho, para tanto se faz necessário que alguns passos sejam seguidos para auxiliar a adaptação e manutenção da mesma no seguimento. Primeiramente nos é sabido que “... não seria somente encorajar ou estimular as empresas a

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

dar o primeiro passo em direção ao mercado internacional, mas principalmente, garantir o suporte necessário para a consolidação das empresas no mercado internacional.” (MAYER, BIGHETTI, 2005, p.18).

b) Qual a estratégia de entrada de mercado, utilizados pela empresa?

Apresentam-se diversas estratégias que podem ser usadas para a entrada em novos mercados externos. A empresa BRILHUS nas suas estratégias de internacionalização utiliza a rede de parceiros internacionais, esta Teoria das Redes de Johanson e Mattson (1988), concluindo que as redes de negócios são extremamente fundamentais para o entendimento do processo de internacionalização, sendo estes, resultados de relacionamento que a organização estabelece com clientes, distribuidores, fornecedores e até mesmo concorrentes.

Conforme Nickels e Wood (1997) a exportação na empresa acontece de forma direta ou indireta, sendo a direta a organização vende seus produtos a um cliente ou distribuidor de outro país. E a indireta, a empresa vende o produto para um cliente no Brasil (próprio país), seguindo então, este exporta o produto para o exterior.

Ressalta Osland *et al* (2001) que os fatores que fazem com que a empresa apresentada no estudo, utilize a estratégia de entrada, divide-se em dois níveis: fatores inerentes ao mercado alvo e fatores das organizações (que é a necessidade de conhecimento local e competitividade no ramo). Ainda Pipkin (2003) apresenta que em uma estratégia de entrada de internacionalização, nota-se também a sua capacidade gerencial e seus recursos humanos disponíveis a negociação, as estratégias para relacionamentos, o posicionamento estratégico e a segmentação do mercado a atuar.

c) Como ocorre a estratégia de venda para os países compradores, tendo como parâmetro os 4ps do Marketing?

A estratégia do produto caracteriza-se pelo nível de adaptação do produto, se tratando de pedras, estas na sua maioria são personalizadas. Sendo assim, conforme Helsén (2000) a empresa pode criar uma estratégia de invenção, criando um produto diferente, atingindo a expectativa do mercado a comercializar.

Segundo Helsén (2000), nas estratégias de promoção dos produtos, existem alguns obstáculos na comunicação, exemplo desse a linguagem, as barreiras culturais, as atitudes

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

locais em relação à propaganda e a estrutura de mídia do país a comercializar. Notando uma série de regulamentos nos mercados estrangeiros para propaganda.

Sendo que para Shoham (1999) a feira é a principal ferramenta de promoção para exportadores, se tratando de pedras, ou demais produtos.

Concluindo, então, com a estratégia de distribuição, Cateora e Graham (2001) apontam que o processo de distribuição inclui o manuseio físico e a distribuição de mercadorias. Notando que os fatores que afetam a escolha dos canais de distribuição, se definem em: custos dos serviços, disponibilidade no mercado alvo e a extensão do controle que cada fabricante pode exercer sobre as atividades dos intermediários.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem o objetivo de estudar o processo de internacionalização da empresa BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS LTDA. Os alunos devem pesquisar sobre Internacionalização e o Composto de Marketing, principalmente autores como Helsen (2000); Nickels e Wood (1997); Pipkin (2003); Carneiro (2007); Cateora e Graham (2001); Churchill e Peter (2005); Czinkota e Dickson (2001); Lopes e Gama (2005); Kotler e Keller (2012). As consultas podem ser realizadas também em artigos científicos, monografias e dissertações com enfoque no tema apresentado.

6 UTILIZAÇÃO DO CASO EM AULA E DINÂMICA DA AULA

O estudo de caso apresentado, sugere-se ser utilizado nas disciplinas de marketing, marketing internacional, que abordem temas de exportação, de crescimento de mercado no exterior e formas de atuação no mercado internacional.

Notando ainda, este material pode ser utilizado para apresentações de seminários, encontros institucionais e palestras, que visa à internacionalização de empresas.

Neste estudo, não se define um público alvo específico, podendo este material ser apresentado e explorado a qualquer curso, pois o tema internacionalização é um tema global, fazendo-se assim útil a qualquer segmento ou profissão.

Seguindo assim, sugere-se que o professor faça um breve relato do objetivo do trabalho, apresentando aos alunos a estrutura do caso BRILHUS COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO DE PEDRAS PRECIOSAS LTDA. Para este momento não se demanda mais do que 20 minutos.

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

Na sequência, para preparar os alunos para o desenvolvimento do caso, sugere-se que utilizem suas ferramentas virtuais, para então navegar por um tempo estimado de 20 minutos pelo *site* da empresa BRILHUS.

Após então, o professor divide os alunos em grupo de três pessoas.

Feita a divisão dos alunos em grupo, o professor aplica algumas perguntas do caso, onde a resposta é em grupo. O tempo estimado para realizar as perguntas é de 50 minutos.

Concluindo assim, com uma apresentação utilizando o *power point* para os demais alunos, com as respostas de cada questão. Em curto período para cada grupo de 20 minutos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Ministério das Relações Exteriores*. Divisão de Inteligência Comercial. Como Exportar.Hong Kong / Ministério das Relações Exteriores. – Brasília: MRE, 2012. Acesso em: 9 de nov. de 2015.

BEHRENDTS, F. L. *Comércio Exterior*. Porto Alegre: Síntese, 2002. Disponível em:<http://www.suapesquisa.com/paises/eua/economia_estados_unidos.htm> Acesso em: 10 de nov. de 2015

CARNEIRO, J. M. T. *Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras: Uma Abordagem Integrada*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

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

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONSTANTINIDES, E. *The marketing mix revisited. Towards the 21st century marketing*. *Journal of Marketing Mangement*. n. 22, 2006.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERNÁNDEZ, Z. and Nieto, M. J. (2005), “*Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors*, *Family Business Review*, Vol. XVIII, 1, p. 77-89.

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

Floriani, D. E. O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GHEMAWAT, P.; GHADAR, F. ‘The dubious logic of global megamergers’. Harvard Business Review, 64-72, 2000.

GRASSI, G. *Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: um estudo sobre três casos de sucesso*. São Leopoldo: UNISINOS, 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

GONÇALVES, R. B. *Efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos*. 2009. 186 f. Tese (Pós Graduação) – Curso de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1990): “*The Mechanisms of Internationalization*”, *International Marketing Review*, 7 (4), pg. 11-24.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. 1988. *Internationalization in industrial systems - a network approach*. In N. Hood & J-E.Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: CroomHelm, pg. 303-321.

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

KOTABE, M. HELSEN, C. *Global Marketing Management*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1998.

LANGOSKI, L. M. *Internacionalização de empresas via consórcio de exportação*. 2006. Dissertação de (Mestrado) – Curso de Administração, Unisinos, São Leopoldo, 2006.

LOPES, J. M. C.; GAMA, M. *Comércio Exterior competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2. ed. London: Prentice-Hall, 1980.

GREEN, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MACADAR, de M.M. *A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo*. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.3, p.7-34, maio 2009.

MAYER, J. C.; BIGHETTI, M. *Exportar é Fácil*. São Paulo: Artemeios, 2005

O Processo de Internacionalização da Empresa Brilhus: Caso de Estudo

MEINERZ, P. R. *Risco e Retorno na Internacionalização: o caso das empresas brasileiras no mercosul*. 1999. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing:relationships, quality, value*. New York: Worth Publishers, 1997.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. *Selecting International Modes of entry and expansion*. *Marketing Intelligence & Planning*; 2001; v. 19, n. 3. PG. 153.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. *Estratégias de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

PIPKIN, A. *Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

ROCHA, A. A internacionalização de empresas brasileiras. São Paulo: Mauad, 2002.

SHOHAM, A. *Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination*. *Journal of International Marketing*, 1999; v. 7, n. 2, p. 24-50.

SOUSA, F.F. *A internacionalização em dez tópicos: Economia e Prospectiva*. 1997, v. 1, n.2.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International Marketing*. 6.ed. New York: The Dryden Press, 1994.

VAN WATERSCOOT, W.; VAN DEN BULTE, C. *The 4P of the marketing mix revisited*. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, 1992.