

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ANA CAROLINA DE SIMAS

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA NO
SETOR DE ENERGIAS RENOVÁVEIS FOCADO NOS ESTADOS UNIDOS

FLORIANÓPOLIS

2024

ANA CAROLINA DE SIMAS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA NO
SETOR DE ENERGIAS RENOVÁVEIS FOCADO NOS ESTADOS UNIDOS**

Projeto de pesquisa submetido ao curso de
Graduação em Relações Internacionais do Centro
Socioeconômico, da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Relações
Internacionais

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Gabriela Gonçalves
Silveira Fiates

FLORIANÓPOLIS

2024

Simas, Ana Carolina de

Internacionalização de empresas: : desenvolvimento de um plano estratégico para uma empresa de serviços de engenharia no setor de energias renováveis focado nos Estados Unidos. / Ana Carolina de Simas ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, 2024.
63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Relações Internacionais, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. Internacionalização de empresas. 3. Plano Estratégico. I. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Relações Internacionais. III. Título.

Ana Carolina de Simas

Internacionalização de Empresas: desenvolvimento de um plano estratégico para uma empresa de serviços de engenharia no setor de energias renováveis focado nos Estados Unidos

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Relações Internacionais.

Florianópolis, 17 de junho de 2024.

Coordenação do Curso

Banca examinadora



Documento assinado digitalmente
Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Data: 11/07/2024 11:48:46-0300
CPF: ***.397.749-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Dr^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Orientador(a)

Dr. Fernando Seabra

Universidade Federal de Santa Catarina

Dr. André Luís da Silva Leite

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2024.

AGRADECIMENTOS

O fim de um ciclo sempre vem repleto de novidades e rompimentos. Chegar até o final desse curso ao qual sonhei por muito tempo em conquistar, não foi fácil, sendo um desafio durante toda essa jornada. Ao final dela, posso ver que conquistei muitas coisas e ao mesmo tempo tive que abrir mão de outras. Nesses momentos difíceis, sempre busquei a ajuda de Deus e da espiritualidade para saber qual o melhor caminho a ser seguido. Assim, agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças para lutar pelos meus sonhos e me mostrar sempre o caminho certo a ser seguido.

Foi crucial ao longo dessa jornada o apoio da minha família, em especial dos meus pais, João Pedro e Maria Aparecida, que sempre me deram o suporte que precisei para poder me manter e chegar no fim desse ciclo, agradeço imensamente por sempre serem minha base. Agradeço a minha irmã Sara, que mesmo de longe me apoia e motiva, sempre me inspirando a seguir meus sonhos. Aos meus avós, Dênis, Pedro, Nila e Gervásio que me acompanharam, rezaram e torceram por mim ao longo desses anos.

A todos os professores e a Universidade Federal de Santa Catarina, que me proporcionaram durante essa trajetória ensinamentos tanto para minha vida profissional quanto para minha vida pessoal, o meu muito obrigada.

Aos meus amigos, que sempre estiveram comigo me apoiando, incentivando e escutando durante os momentos de dificuldades. Obrigada por tornarem essa jornada repleta de risadas e momentos felizes, guardarei todos pelo resto da minha vida com muito amor e carinho. Agradeço a todos que cruzaram o meu caminho durante esses anos de formação, acredito que de alguma forma me ajudaram a evoluir como pessoa.

RESUMO

A internacionalização de empresas é um processo importante nos dias de hoje, principalmente com a globalização que vivemos atualmente. A expansão das empresas se tornou comum, mas ao longo do tempo um processo complexo, que precisa ser organizado e estruturado antes de iniciar efetivamente as operações em um novo país. Dessa forma, o presente trabalho busca desenvolver um plano estratégico para uma empresa de serviços de engenharia do setor de energias renováveis para realizar a sua internacionalização nos Estados Unidos. Durante a pesquisa, foi realizada a busca da melhor estratégia de internacionalização, que se encaixasse com o tipo de setor, as necessidades e os objetivos. Partindo desse pressuposto, foi desenvolvida uma pesquisa de mercado mais aprofundada no setor de energias renováveis para um entendimento melhor do mesmo, uma análise SWOT da empresa no mercado ao qual irá se inserir e uma análise da viabilidade financeira necessária para o estabelecimento da corporação no país. Através dos dados organizados e analisados durante o trabalho, foi concluído que seria interessante que a empresa Alfa inicie suas operações por meio de estratégias menos arriscadas financeiramente, como joint-ventures e buscase desenvolver clientes antes mesmo de abrir a empresa no país, para assim garantir um retorno bem sucedido na sua operação.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas; Plano Estratégico; Análise SWOT.

ABSTRACT

Internationalizing companies is a crucial process in today's globalized world. While company expansion has become common, over time, it has evolved into a complex endeavor that requires careful organization and structuring before effectively launching operations in a new country. Consequently, this study aims to develop a strategic plan for an engineering services company in the renewable energy sector, facilitating its internationalization into the United States. During the research process, we explored the best internationalization strategy that aligns with the specific sector, needs, and objectives. We conducted in-depth market research within the renewable energy sector to gain a better understanding of it. Additionally, we performed a SWOT analysis of the company's position in the market it intends to enter and assessed the necessary financial viability for establishing the corporation in the country. Based on the organized and analyzed data, we recommend that Alfa Company initiates its operations using less financially risky strategies, such as joint ventures. Furthermore, we suggest proactively developing customer relationships even before officially opening the company in the country, ensuring a successful return on investment.

Keywords: Internationalization of companies; Strategy Plan; SWOT Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de desenvolvimento da estratégia de empresas.....	30
Figura 2 - Ranking dos 10 países com maior capacidade de energia renovável.....	42
Figura 3 - Crescimento da capacidade de geração de energia em 5 anos.....	43
Figura 4 - Capacidade instalada de energia eólica, solar e armazenamento por estado	49
Figura 5 - Potencial de geração técnica anual - Utility Scale.....	50
Figura 6 - Análise financeira positiva em Dólar.....	53
Figura 7 - Análise Financeira Negativa em Dólar.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metodologia aplicada.....	15
Quadro 2 - Vantagens diferenciais.....	17
Quadro 3 - Tipos de exportação.....	22
Quadro 4 - Tipos de Estratégias de Internacionalização.....	24
Quadro 5 - Ferramentas para a Análise SWOT.....	31
Quadro 6 - Tipos de empresas e suas características.....	37
Quadro 7 - Principais empresas do mercado solar nos EUA em 2023.....	38
Quadro 8 - Análise SWOT da empresa Alfa.....	41
Quadro 9 - Possibilidades para Joint Venture.....	44
Quadro 10 - Estratégias de Internacionalização sugeridas.....	45
Quadro 11 - Sugestão de funcionários e perfis.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema	14
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa	15
2	METODOLOGIA	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	Processo de internacionalização	19
3.2	Estratégias de Internacionalização	23
3.3	Plano Estratégico	28
3.3.1	Análise SWOT	33
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	35
4.1	A Empresa Alfa	35
4.2	Principais clientes no Brasil	37
4.3	Estrutura da empresa no Brasil	37
4.4	A Internacionalização da Empresa Alfa	38
4.5	Análise de Concorrentes nos Estados Unidos	39
4.6	Demandas do mercado Solar dos Estados Unidos	41
4.7	Análise Swot	44
5	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
5.1	Estratégias de Internacionacionalização	45
5.2	Localização do Negócio	48
5.3	Recursos Humanos necessários	51
5.4	Viabilidade Financeira	52
6	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa desenvolver um plano estratégico para a internacionalização para os Estados Unidos de uma empresa de serviços de engenharia, que tem como principal escopo, desenvolver projetos no ramo de energias renováveis. Seus principais serviços são projetos básicos, executivos, *due diligence* e engenharia do proprietário. Todos os projetos são desenvolvidos dentro do setor de energia, no qual desenvolvem projetos para plantas solares, eólicas, subestações, linhas de transmissão, projetos de saneamento entre outros serviços. Por questões de privacidade, o nome da mesma não será mencionado, sendo ela aqui nomeada como empresa Alfa.

Atualmente, com o aumento das interações internacionais e a globalização, a competição empresarial vem crescendo a cada ano, tornando o mercado cada vez mais complexo e exigente. Assim como empresas internacionais estão ganhando o mercado brasileiro, o contrário também vem ocorrendo (Pereira, 2022). Entretanto, para alcançar esse novo patamar, é necessário que a empresa se prepare previamente e desenvolva um plano estratégico, para que de forma mais assertiva e eficaz adentre no novo mercado pretendido (Jacinto; Liberato; Garcia, 2012).

O plano estratégico para internacionalização visa unir métodos e ferramentas que permitem realizar um estudo de mercado, a verificação de possíveis barreiras e vantagens, análise dos custos de transação e implantação, bem como imperfeições de mercado. Dessa forma, pela complexidade do processo, o modo como uma empresa irá se internacionalizar, dependerá da sua maneira de entrada, modo como disponibilizará seus produtos no exterior e as motivações de seus objetivos (Raupp, 2019).

O mercado das empresas de serviços de engenharia, especialmente aquelas voltadas para o mercado de energias renováveis, é um mercado em expansão. O setor de energias renováveis, abrange a geração energética principalmente solar e eólica, um negócio que nas últimas décadas vem crescendo e ganhando importância em todo o mundo (Esteves; Leite, 2017). Com o aumento dos níveis de gases e o agravamento do aquecimento global, muitos países foram levados a implementar

medidas mais rigorosas referentes ao assunto, tentando gerar incentivos internos para a redução desses gases, que intensificam o efeito estufa.

Dessa forma, a produção de energia por fontes renováveis desempenha um papel crucial nesse contexto, pois seus impactos ambientais são de forma comparativa bem menores em relação às fontes energéticas originadas por combustíveis fósseis (Cortés-Borda; Guillén-Gosálbez; Jiménez, 2015). Com o crescimento do setor, a necessidade de empresas prestadoras de serviços que possuam competência na elaboração de projetos eólicos e fotovoltaicos é cada vez maior, abrindo assim espaço tanto no mercado nacional, quanto no internacional.

O mercado de energias renováveis dos Estados Unidos é um dos que mais cresce no mundo. Segundo o relatório da Agência Internacional de Energias Renováveis (IRENA), no ano de 2022 o país atualizou sua capacidade líquida energética crescendo para 32% em energia solar, 40% eólica e 24% hidrelétricas ou marinhas. Pode-se dizer que esse crescimento é ainda o começo, pois conforme pesquisas realizadas pela agência, a tendência é que nos Estados Unidos se torne cada vez mais desenvolvido com relação às energias renováveis e menos dependente de fontes energéticas a base de combustíveis fósseis, que são fontes ainda muito utilizadas no país (IRENA, 2022).

Nesse contexto, empresas de engenharia especializadas em projetos e consultorias podem ganhar cada vez mais espaço no mercado, pois são capazes de gerar uma maior assertividade do custo final da construção das usinas eólicas ou solares. Projetos bem elaborados diminuem os riscos para o empregador, uma vez que com os estudos realizados na fase de projeto, os ciclos da construção acabam se tornando mais palpáveis e objetivos durante o processo. Desse modo, organizações desse setor acabaram se tornando de grande importância nos setores de construção, já que garantem uma maior confiabilidade do custo final e das etapas de estruturação (Zhong, 2011). Dentro desse segmento, se encontra a empresa Alfa, que estrutura projetos de construção na área de energias renováveis em todo território brasileiro e tem como objetivo expandir sua atuação a outras fronteiras, principalmente para o mercado estadunidense.

A empresa Alfa, foi fundada no ano de 2011 e no período estava focada no mercado solar. Considerada uma das pioneiras no setor, possui grande experiência

no mercado brasileiro e após mais de uma década de existência possui um extenso portfólio de serviços entregues. Ao longo de sua trajetória, a empresa acabou crescendo e ampliando seu escopo de trabalho, sempre acompanhando o mercado de energias renováveis e aperfeiçoando seus serviços de acordo com as tendências e novas tecnologias desenvolvidas. Atualmente, além dos serviços mencionados anteriormente, a empresa aderiu ao desenvolvimento de projetos voltados para o hidrogênio verde, técnica relativamente nova no ramo. Devido a essa experiência e tempo de mercado, ganhou espaço no mercado brasileiro e atualmente se encontra como a maior empresa de projetos e consultoria de sua região.

Por estar em um momento de grande ascensão no mercado brasileiro, a Alfa busca expandir suas fronteiras e ganhar o mercado internacional, assim como já conquistou o mercado nacional. Seu foco de expansão acabou se tornando o mercado dos Estados Unidos, pois apesar da proximidade com os países Latino-Americanos, as projeções de crescimento do mercado energético dos EUA são mais atrativas do que a do crescimento da América do Sul inteira, incluindo o Brasil. Segundo a Agência Internacional de Energia (AIE), o mercado de energia estadunidense, tem uma progressão de crescimento de 48.3 GW (Gigawatt) para o ano de 2025. Já a América Latina possui uma progressão de crescimento de 20.6 GW (AIE, 2023). Com essa diferença, a empresa acabou optando pelo investimento de recursos e tempo em uma adaptação do negócio para o mercado estadunidense ao invés de focar na América do Sul. Não está descartado, porém, a prospecção de clientes na região, ainda que não seja o foco principal da corporação neste momento.

Conforme mencionado, a companhia se encontra em um momento excepcional, em que expande cada vez mais dentro do mercado brasileiro. Com isso, viu na internacionalização, uma oportunidade de levar tanto o nome quanto sua qualidade de serviços para novos mercados e traçou os Estados Unidos como uma meta, já que as tendências de crescimento parecem ser favoráveis. A motivação para essa expansão é a diversificação e o crescimento de receita. Além desses dois pontos, também possuem como propósito a diversificação de riscos e a oportunidade de oferecer serviços diferentes dos fornecidos no mercado brasileiro, pois a estrutura do negócio de energias renováveis nos Estados Unidos é bem

diferente da estrutura no Brasil. Apesar de mostrar-se promissor, é importante destacar que no mercado estadunidense, grande parte das empresas do setor possui um porte muito maior, seus serviços dispõem de um escopo mais amplo, além da facilidade de estarem em seu país de origem, evidenciando a existência de potenciais concorrentes de alto nível competitivo.

Dentro dessa conjuntura, a elaboração de um plano estratégico que ajude a empresa Alfa a se estruturar e se organizar para os primeiros passos de sua internacionalização, se mostra de suma importância, para que a tentativa seja consolidada e tenha êxito.

1.1 Problema

Diante do contexto exposto, algumas questões surgem para orientar o processo de desenvolvimento do presente trabalho. Quais os problemas e benefícios que uma empresa brasileira de serviços de engenharia que produz projetos fotovoltaicos poderá encontrar em seu processo de internacionalização? Seria necessário uma adaptação do serviço para adentrar nesse mercado novo mercado? Quais as exigências do mercado quando se trata de uma empresa estrangeira?

1.2 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo desenvolver um plano estratégico de internacionalização para uma empresa de serviços de engenharia do setor de energias renováveis para sua inserção no mercado dos Estados Unidos.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Identificar as ameaças e oportunidades do processo de internacionalização para o mercado pretendido;
- b) Desenvolver um diagnóstico organizacional da empresa;
- c) Analisar comparativamente os diferentes tipos de internacionalização e estratégias de mercado com vistas a adequar o melhor modelo para o tipo de empresa;
- d) Verificar a viabilidade financeira do processo selecionado.

1.4 Justificativa

Com o aumento das interações internacionais entre os países e o interesse de empresas brasileiras na expansão internacional e busca pelo mercado externo, a internacionalização acaba se tornando uma alternativa e um objetivo para a conquista de novos mercados. A empresa Alfa acredita que nesse processo, poderá adquirir mais conhecimento do setor estadunidense de energias renováveis, já que é um mercado bem diferenciado e muito maior do que o mercado brasileiro. Uma experiência desafiadora, com potencial para ganhos financeiros e de aprendizagem.

Devido a essa motivação interna, o planejamento e a estruturação prévia para de fato dar um primeiro passo externo é de suma importância, já que muitas empresas brasileiras, acabam não se preparando muito bem para a internacionalização, e acabam fracassando no decorrer do processo, em razão dos altos custos e demandas burocráticas que são exigidos pelo país alvo.

Diante desse desafio, a autora deste trabalho vê o processo da internacionalização em si como uma oportunidade de aprender sobre o desenvolvimento do mesmo e sobre a estruturação de um plano estratégico, podendo desenvolver a parte analítica e prática do processo.

2 METODOLOGIA

O método utilizado na presente pesquisa é de natureza aplicada, com o objetivo exploratório e descritivo. Exploratório pois, será necessário a coleta de dados para conhecimento das características do novo mercado. Desse modo, o trabalho também irá investigar os modelos de planos estratégicos voltados para a internacionalização de empresas, de forma a aplicar a melhor representação encontrada de acordo com as necessidades da empresa e suas condições. O estudo foi também descritivo, pois descreve o negócio, seu contexto, seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do setor e o plano proposto para a internacionalização de suas atividades, averiguando a viabilidade das proposições apresentadas. Trata-se, portanto, de um trabalho de caráter aplicado (Souza, 2017). A abordagem utilizada na pesquisa é predominantemente qualitativa, pois tem como objetivo prover critério e compreensão do caso, de uma forma mais flexível e não estruturada, já que o estudo será montado de acordo com a necessidade da organização escolhida a partir de dados internos e externos (Malhotra, 2001).

A pesquisa foi realizada no ambiente da empresa que demonstrou o interesse no desenvolvimento desse plano estratégico. Essa pesquisa interna foi realizada por meio de reuniões de alinhamento com os diretores, com o intuito de verificar quais os objetivos e interesses que os mesmos possuem com a internacionalização, bem como identificar as fraquezas da empresa e seus pontos fortes. Adicionalmente foi realizada uma coleta de dados secundários do mercado destino e entrevistas com especialistas da área de internacionalização de empresas e desenvolvimento. Outro ponto analisado foi o portfólio de possíveis concorrentes, em sites e documentos adicionais das próprias empresas ou em plataformas governamentais. A análise do mercado destino também é uma parte fundamental da pesquisa. A partir dessas informações coletadas, foi realizada a estruturação de uma proposta de plano estratégico que foi modulado de acordo com as necessidades e viabilidade da empresa objeto de estudo.

Durante o processo de desenvolvimento deste trabalho, a autora participou de alguns eventos empresariais, como o Select USA e o Brazilian-American Chamber of Commerce of Florida (BACCF), onde pode aprender um pouco mais sobre o mercado estadunidense, as oportunidades do país e burocracias. Outro ponto importante nos eventos, foi o conhecimento coletado, onde algumas empresas de

consultoria internacional estiveram presentes e esclareceram algumas dúvidas sobre o processo de internacionalização nos Estados Unidos. No evento Select USA também esteve presente alguns representantes de estados dos Estados Unidos, onde foi possível conversar e se informar sobre as possibilidades de cada estado para o setor de energias renováveis. Nessas entrevistas, foram coletados dados dos estados do Texas, Flórida e Atlanta.

Para o referencial teórico foram realizadas buscas em plataformas de artigos científicos, como *Web of Science* e Scielo. Pesquisou-se com o auxílio de palavras chaves relacionadas ao tema de internacionalização, serviços de engenharia e energias renováveis. Os textos base escolhidos foram selecionados a partir das necessidades da pesquisa, considerando sua relevância acadêmica.

De modo geral, pode-se dividir o desenvolvimento deste trabalho em três etapas gerais: a primeira etapa foi a construção da fundamentação teórica, onde foram utilizadas as bases de dados mencionadas anteriormente para coletar fontes confiáveis e respeitadas do meio acadêmico. A segunda etapa foi o estudo da empresa e o contexto na qual está inserida, para entender suas necessidades e desafios. Nessa fase foi estudado tanto o ambiente interno da companhia onde foram realizadas reuniões com membros da diretoria. Já no ambiente externo, foi realizada a busca de dados do mercado, análise de concorrentes e participação de eventos de consultorias na tentativa de compreender melhor o processo e o mercado dos Estados Unidos. A terceira etapa foi a fase de verificar a melhor abordagem a ser utilizada pela empresa como estratégia de internacionalização a partir das teorias estudadas, relacionando-as aos desafios e necessidades diagnosticados durante o trabalho para poder desenvolver o plano estratégico.

No quadro 1 encontra-se de forma mais detalhada o passo a passo de cada etapa desenvolvida durante a estruturação deste trabalho:

Etapas	Passos	Objetivo	Como
Primeira	Construção da fundamentação teórica	Coleta do referencial teórico	Pesquisa exploratória nas bases de dados
Segunda	Coleta de dados da empresa	Entender melhor o perfil da empresa, seus objetivos e propósitos.	3 reuniões na empresa, com o diretor e gerente do comercial internacional.

			Totalizando 3 horas de entrevistas.
Segunda	Mapeamento de concorrentes	Buscar entender o escopo das empresas no mercado e a forma como estão inseridas	Coleta de dados dos concorrentes nos sites das empresas.
Segunda	Mapeamento de mercado	Pesquisa de informações do mercado, tentando entender a matriz energética do país, os lugares mais favoráveis para a abertura da empresa e burocracias.	Coleta de dados em instituições de pesquisa voltadas para energias renováveis no âmbito internacional e sites governamentais.
Terceira	Desenvolvimento do plano estratégico	Entender as necessidades da empresa e abordar as melhores alternativas para o processo de internacionalização e identificar a viabilidade financeira necessária para o processo.	Análise dos dados coletados, comparando-os com a realidade da empresa

Quadro 1 - Metodologia aplicada

Fonte: Elaborado pela autora.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que a finalidade deste trabalho é desenvolver o plano estratégico de internacionalização da empresa Alfa, propõe-se buscar por ferramentas que ajudem na análise de todos os fatores que de alguma forma, possam auxiliar no desenvolvimento desse plano. Sendo assim, neste capítulo será desenvolvida a revisão bibliográfica que tem como intuito, consolidar uma base teórica sobre o tema, evidenciando estratégias e modos de internacionalização, bem como definir quais ferramentas serão mais adequadas para o aperfeiçoamento do processo. Os seguintes tópicos serão: Processo de internacionalização, Estratégias de internacionalização e Plano estratégico.

3.1 Processo de internacionalização

A internacionalização de empresas é um debate atual e recorrente, devido ao crescimento e integração do comércio internacional, sendo um segmento complexo e dinâmico que varia muito de acordo com o mercado alvo (Moreira, 2023). Toda empresa de negócios, esteja localizada em qualquer parte do mundo, pode ser considerada direta ou indiretamente, envolvida na gestão e no marketing de negócios internacionais (Holland, 1999). O processo de internacionalização de uma empresa pode variar de acordo com seu tamanho. Uma empresa de grande porte que já se encontra há mais tempo no mercado enfrentará situações diferentes de uma empresa que ainda está em crescimento nas suas fases de internacionalização (Andersson, 2004).

As corporações possuem uma tendência no seu processo de alcançar novos mercados, não necessariamente estão esperando sua construção gradual dentro do mercado nacional e atacando posteriormente o mercado internacional, conforme era o padrão antigo. Nos últimos anos, em um contexto mais complexo e dinâmico, surgiram alguns conceitos como: *Born Globals*, *Global-Start-ups*, *International new ventures* e *Instant exporters* (Vitusso, 2012). Esses conceitos são referentes a velocidade com que algumas companhias buscam o mercado externo, muitas dessas empresas caracterizadas em uma das abordagens anteriores, se tornam globais já no início da sua abertura, explorando o mercado internacional desde o primeiro momento, tendo um processo de internacionalização acelerado (Floriani; Vasconcellos; Morandi; Andersson, 2023). Essas diferentes teorias tentam abranger

as novidades que vão surgindo no setor devido às adaptações feitas ao longo do tempo, em razão do ambiente competitivo, do crescimento e mudanças do mercado e da atuação de cada corporação (Andersson, 2004). Segundo Vitusso (2012, p.31), “o processo de internacionalização depende do crescimento do setor ao qual a empresa está inserida e da velocidade com que ela inicia o processo”, não havendo, portanto, um roteiro pronto, pré estabelecido que se adeque a todas as empresas nem tão pouco a qualquer contexto.

Conforme Dunning (1980, 1988 apud Melsohn 2006) desenvolveu em sua Teoria Eclética da Internacionalização a decisão de iniciar uma operação de internacionalização pode ser influenciada pela perspectiva de vantagens diferenciais que as empresas podem proporcionar no novo mercado. O autor classifica essas vantagens em três principais, conforme mostra o Quadro 2:

Vantagens Diferenciais	
Localização	a corporação possui abundância de recursos naturais ou humanos, <i>know-how</i> tecnológico, instituições regionais, tamanho do mercado, estabilidade política, econômica e regime cambial;
Propriedade ou capacidade própria	Vantagem desenvolvida pela própria organização, no qual é capaz de ser melhor comparado ao mercado estrangeiro. Esse recurso pode ser de natureza estrutural - como patente, marca, capacidade tecnologia e entre outras - e implícita, diferenciando o produto com os outros do mercado.
Vantagem de internalização	É a redução de riscos e incertezas, quando a empresa adere na obtenção de economias de escala e reduz as externalidades envolvidas no processo de produção, mantendo a qualidade do seu produto.

Quadro 2 - Vantagens diferenciais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Melsohn, 2006.

Essa etapa do processo é importante, pois auxilia na descoberta da diferenciação do seu produto comparado aos seus concorrentes estrangeiros (Melsohn, 2006).

Quando uma companhia vai escolher o país ao qual quer se inserir, alguns pontos são levados em consideração. Determinadas nações possuem vantagens na

atração de empresas para o seu comércio, entretanto, pode-se perceber através de estudos realizados nas últimas décadas, que grande parte dessas transações ocorreram entre países com o mesmo grau de industrialização e não com vantagens fatoriais diferentes. Assim, impulsionando transações comerciais entre países do mesmo nível tecnológico, o que acaba gerando dificuldades para empresas vindas de nações menos favorecidas tecnologicamente (Andersson, 2004).

Quando mudamos a perspectiva, utilizando as empresas como referência dos estudos, há uma variação nos resultados em relação a escolha do objetivo, nessa perspectiva, as decisões de internacionalização são realizadas por meio de uma análise racional, a partir de pesquisas, que utilizam fatores chave como: rentabilidade, custos de transação, salários relativos, investimento, tamanho do mercado e acessibilidade. Esses fatores são levados em consideração pelas corporações, para auxiliar na escolha de seus mercados alvo com mais segurança para o investidor e com mais chances de retorno financeiro (Nordström, 1991). Com o avanço da globalização e o aumento da internacionalização, foram desenvolvidos diferentes modelos para esse processo, aos quais tinham como objetivo ajudar a aumentar a compreensão da expansão internacional gradual das empresas. O modelo mais famoso que é frequentemente aplicado é “O Modelo de Internacionalização de Uppsala”, que estrutura sua base teórica no comportamento da companhia (Andersson, 2004).

O modelo menciona que o processo de internacionalização não é resultado de uma estratégia de alocação perfeita que se encaixa em diferentes países utilizando a mesma estratégia, mas sim, que é a consequência de um processo de ajustes gerados através de mudanças que se tornam necessárias no decorrer da implementação da empresa no novo ambiente, ou seja, um ciclo casual de aquisição de conhecimento para as mesmas, seja ele objetivo ou experimental. Esse conhecimento só pode ser adquirido por meio da experiência própria (Melson, 2006). Para Andersson (2004), “o modelo de Uppsala foi operacionalizado de duas maneiras. Primeiro, a sequência de entrada no mercado estrangeiro e, segundo, o padrão que descreve o compromisso crescente com um mercado único.” (Andersson, 2004, p. 4). Para a teoria de Uppsala, a internacionalização se desenvolve por meio de tentativas e erros, uma vez que o conhecimento

fundamental para se internacionalizar só é obtido pela empresa quando ela se aventura no mercado externo e vivencia a experiência (Melsohn, 2006).

Outro modelo que pode ser citado é o da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que surgiu de uma evolução do modelo de Uppsala. Essa teoria vincula a rede de relacionamentos ao processo de internacionalização, hoje em dia mais comumente conhecido como *network* (Pereira; Gomes, 2017). De acordo com o modelo, os empreendedores possuem um papel fundamental no processo de internacionalização, no qual podem desenvolver relacionamentos - sejam eles exclusivamente de negócios ou pessoais - que ajudarão como ponte de entrada a novos mercados. De acordo com Melsohn (2006), um estudo realizado 24 anos depois do desenvolvimento do primeiro modelo citado anteriormente, os autores identificaram que no mercado industrial, os relacionamentos de negócios se tornaram duradouros, quando eram baseados em confiança, conhecimento e comprometimento. Foi possível observar nos estudos que através de uma empresa específica, houve pontes de conexão a redes de relacionamento, com outros inúmeros atores, como: clientes, fornecedores, distribuidores, consultores, agentes públicos e dentre outros (Melsohn, 2006). Desse modo, pode-se observar que há outras formas de entrada, diferentes das sugeridas pelo modelo de Uppsala, sem necessariamente precisar primeiro vivenciar a internacionalização para poder coletar experiências e que adentrar em um novo país, sem uma boa rede de relacionamentos, pode tornar o processo ainda mais complicado e confuso o processo (Hilal; Hemais, 2003).

Em suas fases iniciais, o desenvolvimento de internacionalização depende dos recursos disponíveis, do comprometimento da companhia na estruturação do processo e da *network*. O montante de recursos nada mais é do que o capital que a companhia está disposta a investir em marketing, estrutura administrativa e recursos humanos. Já o grau de comprometimento se refere às dificuldades de encontrar e transferir recursos para o investimento internacional, já que se pode dizer que para internacionalizar uma empresa os custos são altos com retorno gradual (Melsohn, 2006). O último ponto e não menos importante é a experiência dos indivíduos responsáveis pela expansão, tal que suas motivações, habilidades linguísticas, conhecimento cultural, *network* influenciam no progresso interno da empresa. É possível afirmar que em setores com alto crescimento, o desenvolvimento dos

relacionamentos com clientes e fornecedores, por exemplo, é um ponto importante para a expansão comercial no novo mercado, pois são competências difíceis se analisar o ambiente econômico de inserção da companhia, devido a sua subjetividade (Kotler; Keller, 2018). Com isso, segundo Vitusso (2012), os membros da equipe de gestão que participam do processo, devem dispor uma mentalidade altamente empreendedora e possuir experiências anteriores em operações internacionais, além de que devem considerar os clientes como uma das questões mais importantes, levando em consideração que são as partes interessadas e que disponibilizam informações sobre o mercado que a empresa está se inserindo, gerando um conhecimento cultural a mais para a equipe.

Para Holland (1999), o único obstáculo para que empresas de pequeno e médio porte alcancem o sucesso em seus negócios internacionais, é a falta de conhecimento dos empresários em questão em aspectos como: finanças internacionais, sistema de internacionalização, como conquistar consumidores no exterior, como promover seus produtos fora e entre outras questões.

Com a análise realizada anteriormente, pode-se perceber tópicos críticos para serem observados e apontados no processo, que deve ser desenvolvido com cautela e focado no objetivo da empresa, suas características e no mercado alvo.

3.2 Estratégias de Internacionalização

Para iniciar um processo de internacionalização, é necessário que se selecione uma estratégia compatível e favorável ao contexto em que a empresa será inserida. A decisão acerca do método de entrada a ser usado é o segundo passo a ser dado, vindo atrás apenas da tomada de decisão da participação de um mercado internacional, sendo também uma decisão crítica e crucial (Schneider, 2002). O modo de entrada com que uma empresa se insere em um novo mercado é responsável por estabelecer as bases para uma futura rede de distribuição e o seu domínio sobre seus produtos e serviços no mercado internacional (Melsohn, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2018), antes de ingressar em um negócio no exterior, é necessário considerar alguns riscos, como:

- a não compreensão do mercado estrangeiro por parte da empresa, tornando o produto ou serviço pouco atraente e de baixa competitividade;
- ausência de conhecimento da cultura empresarial do país;
- deficiência no conhecimento de normas e tributos estrangeiros;
- falta de funcionários capacitados para o processo de internacionalização; e
- oscilação da política e economia do país.

Desse modo, é necessário a preparação e organização da empresa antes de se iniciar a operação internacional, tendo uma atenção para que não ocorram imprevistos. Assim, um planejamento de estratégias compatíveis com o negócio, ajudará a prevenir circunstâncias financeiras indesejadas, adversidades com autoridades internacionais, sem mencionar no auxílio e organização do mesmo.

Para poder organizar o planejamento estratégico de uma empresa, é necessário que sejam criadas metas aos quais descrevem os objetivos da empresa abrangendo tanto a magnitude que deseja alcançar quanto os prazos no decorrer das operações. Esses objetivos devem ser estabelecidos obedecendo alguns critérios, como: serem organizados por hierarquia, e serem realistas e consistentes. Outra etapa que deve ser pensada é na forma como a empresa quer chegar ao seu objetivo, introduzindo nessa etapa a escolha das suas estratégias de entrada nos mercados (Schneider, 2002).

As abordagens estratégicas de acesso a um novo mercado mais utilizadas são: a entrada Sequencial e Pulverizada. A entrada sequencial é aquela na qual a corporação se introduz no novo ambiente de forma gradual e sequencialmente. É uma abordagem cuidadosamente planejada e que tem menos chances de pressionar os recursos financeiros e humanos. Já a abordagem Pulverizada é aquela na qual a empresa entra em vários países ao mesmo tempo. Essa estratégia é mais arriscada e ousada que a anterior, sendo recomendada principalmente para empresas que possuem a vantagem de serem pioneiras e com alto índice de competitividade. Essa técnica é comum principalmente em companhias com alto nível de tecnologia. Por ser uma abordagem audaciosa, há uma grande dificuldade de planejamento das estratégias, gerando riscos relacionados a recursos e substâncias, sendo o contrário da anterior (Kotler; Keller, 2018).

Uma das principais estratégias utilizada pelas empresas no seu processo de expansão comercial internacional, é a exportação que pode ser considerada como um processo segmentado. Em um primeiro momento, as empresas aproveitam que esse processo precisa de baixo investimento e envolvimento no mercado externo para expandir suas operações, usando essa oportunidade para desenvolver um relacionamento com os clientes, conhecer o mercado e conquistar espaço no novo ambiente (Melsohn, 2006). Pode-se dividir a exportação em três tipos: a exportação via empresas comerciais exportadoras, exportação para distribuidores e exportação direta; sendo descritas cada uma delas no quadro 3:

Tipos de Exportação	
Exportação via empresas comerciais exportadoras	As chamadas <i>trading companies</i> adquirem as mercadorias dos produtores e realizam o processo de exportação, assumindo todos os riscos relativos ao mesmo. Essa operação não apresenta muitos riscos ao produtor, entretanto, diminui seu controle sobre o processo.
Exportação para distribuidores	Nesse processo as empresas vendem seu produto para distribuidores estrangeiros por meio de contratos e termos de condições para a venda e distribuição das mercadorias. Esse processo garante ao produtor um controle maior sobre suas operações no exterior, mas possui um risco econômico e burocrático maior.
Exportação direta	Nessa operação o fabricante é o responsável pelo faturamento e venda da mercadoria, exigindo que o mesmo tenha conhecimento de todo o processo de exportação. Esse é o processo que garante o total controle sobre a venda, mas faz com que a empresa arque com os altos custos que estão envolvidos na operação, mas garantindo o total controle sobre a mesma.

Quadro 3 - Tipos de exportação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Melsohn, 2006.

Outra estratégia que pode ser utilizada para a entrada em mercados externos é por meio de *Joint Ventures*. As *joint ventures* são associações entre duas ou mais empresas que tem como finalidade produzir bens ou serviços em conjunto (Zilli; Vieira; Heinzen, 2015). Elas juntam suas melhores capacidades, tecnologia e *know how* para agregar na nova formação. Essa união faz com que as empresas associadas dividam os lucros, controle e riscos de operação. Esse mecanismo pode

ser utilizado como estratégia, ao qual a empresa consegue ganhar experiência em um novo mercado, sem precisar se expor em excesso financeiramente (Schneider, 2002). Outro ponto que essa aliança pode auxiliar, é no atendimento a exigências de conteúdo nacional, desse modo, fazer uma parceria com uma empresa local pode facilitar na adaptação do seu produto ou serviço de acordo com o que o mercado interno consome (Kotler; Keller, 2018). Algumas empresas presentes em países desenvolvidos, aproveitam da estratégia para ter acesso a novas tecnologias, além da possibilidade de consagração e estabelecimento em novos mercados (Schneider, 2002). Outras empresas, acabam optando por esse mecanismo, pois não possuem recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento, não conseguindo levar seu empreendimento para outro país por outro meio (Kotler; Keller, 2018).

As *joint ventures* possuem algumas desvantagens para os empresários, podendo haver conflitos de interesse entre os sócios, a respeito dos investimentos, marketing e outras políticas internas da associação. Ademais, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de replicar políticas específicas de marketing e fabricação para o restante do seu negócio, trazendo limitações (Kotler; Keller, 2018).

Outro mecanismo utilizado é a aquisição de empresas locais por meio de investimento direto. Esse tipo de estratégia proporciona um rápido ingresso no mercado externo e nos canais de distribuição. Uma vez que essa empresa já está inserida no comércio local, o conhecimento de gestão e qualificação dos produtos, conhecimento do mercado e reputação da marca já estão estabelecidos, facilitando o desenvolvimento do negócio. Essa técnica ajuda no rápido progresso do empreendimento, sem a necessidade de uma construção de relacionamento com o cliente. Um desafio desse tipo de negócio é o alto investimento, mas que pode ser recuperado quando se estuda corretamente a empresa que será adquirida, evitando transtornos futuros (Zilli; Vieira; Heinzen, 2015). Outro ponto favorável dessa estratégia é a possibilidade de reestruturação da empresa adquirida. Segundo Kotler e Keller (2018), algumas empresas após serem adquiridas, passam por uma reestruturação interna e acabam expandindo seus negócios, começando a atuar em mais de um setor.

Uma última opção de estratégia para a internacionalização seria a abertura de uma nova filial ou empresa no exterior, tornando suas operações presentes

fisicamente em outro país. Esse tipo de investimento também se caracteriza como investimento direto externo, por consequência, de alto risco. Com isso, o capital investido também será maior do que comparado com algumas estratégias de menor risco (Zilli; Vieira; Heinzen, 2015). Esse tipo de mecanismo pode ser responsável pelas vendas, distribuição, armazenamento e até mesmo produção. No setor de serviços, muitas vezes as filiais ou subsidiárias acabam se tornando centrais de vendas e atendimento ao cliente (Kotler; Keller, 2018). Esse tipo de estratégia deve ser bem estudada antes de estabelecer uma decisão definitiva, já que possui um alto risco. Muitas empresas não se preparam corretamente e abrem uma nova filial em outro país, onde as legislações, tributação e políticas são diferentes às quais os seus profissionais estão acostumados, podendo gerar imprevistos e problemas com o governo, ocasionando dificuldade e até mesmo o fechamento do negócio. Dessa forma, o estudo prévio do mercado e do país são de extrema importância para a adaptação do novo empreendimento (Melson, 2006).

Pode-se perceber, que nenhuma das estratégias apresentadas anteriormente, são perfeitas e possuem certas desvantagens. Com isso, como uma forma de sintetizar, no quadro a seguir mostra as vantagens e desvantagens de cada uma das estratégias mencionadas anteriormente.

Análise das estratégias de internacionalização		
Estratégias	Vantagens	Desvantagens
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo risco; - Baixo investimento; - Oportunidade de adquirir conhecimento para uma futura expansão; - Possibilidade de utilizar agentes externos no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta tributação; - Retorno financeiro lento; - Legislações rígidas e com grandes exigências de adaptação do produto ou serviço.
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo investimento; - Aumento de oportunidades e exploração de novos mercados - Risco baixo; - Ganho de conhecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de termos que agradem as partes envolvidas; - Tomada de decisões; - Controle sobre os processos internos;
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - Rápido ingresso no novo mercado; - Clientes estabelecidos; - Conhecimento do mercado local; - Diminuição da concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto investimento; - Adaptação a mão de obra local; - Adaptação do produto para as legislações do país;

Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Faturamento na moeda local; - Produto se torna local, quebrando a discriminação contra produtos estrangeiros; - Diminuição da tributação sobre o produto ou serviço; - Variação de receita da empresa; - Proximidade com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto investimento financeiro e intelectual; - Retorno financeiro lento e gradual; - Necessidade de conquistar espaço no mercado; - Adequação da empresa às legislações e tributação do país.
--------	---	---

Quadro 4 - Tipos de Estratégias de Internacionalização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zilli; Vieira; Heinzen, 2015.

Dado isso, é possível verificar que em todas as estratégias de internacionalização existem vantagens e desvantagens de entrada, sendo necessário o estudo de mercado e diagnóstico de quais riscos a empresa se propõe a correr. Desse modo, a seção seguinte irá explicar alguns métodos de estruturação de um plano estratégico, que podem ajudar uma empresa a identificar quais riscos o seu negócio será exposto e quais as vantagens terá com a sua expansão.

3.3 Plano Estratégico

Ao investir em um mercado internacional, todas as características desse país devem ser analisadas cuidadosamente. Essas características podem ser: demográficas, geográficas, financeiras, econômicas e culturais. Embora sejam elementos sobre os quais o investidor não possui um controle direto, estudos minuciosos podem minimizar os riscos de sua influência sobre o negócio. Geralmente, os estudos realizados sobre essas características são feitos por meio de pesquisa de mercado, focada no país a investir, podendo ter o auxílio de uma empresa de consultoria ou profissional especializado na área. Esses estudos podem ser considerados a base para o plano estratégico da empresa (Holland, 1999).

Estabelecer uma estratégia bem definida de acordo com o que é essencial para a empresa garante sua sobrevivência no novo ambiente econômico, que pode ser marcado por mudanças intensas e rápidas. Definir quais são as prioridades da empresa é uma das etapas importantes do aprimoramento de um plano de negócios, pois permite que o plano estratégico seja desenvolvido de acordo com seus objetivos e especificidades (Vitusso, 2012). Um grande desafio para as empresas que estão internacionalizando é o entendimento dos diferentes ambientes nos quais

estão atuando. É importante que a corporação estude o ambiente de marketing no qual está se inserindo e verifique como funcionam as estratégias de vendas, comunicação e distribuição do país alvo (Schneider, 2002).

Conforme Schneider (2002, p.14) menciona:

Os conhecimentos de marketing internacional são adotados em ambientes internacionais que apresentam diferentes níveis de incertezas. Nesses mercados, normalmente, estão presentes variáveis incontroláveis que devem ser objeto de profundo estudo por parte da organização, para que consiga adaptar-se, com sucesso, às mesmas. Em cada ambiente de marketing internacional, existem elementos característicos como, por exemplo, a competição, as políticas, as leis e o comportamento dos consumidores.

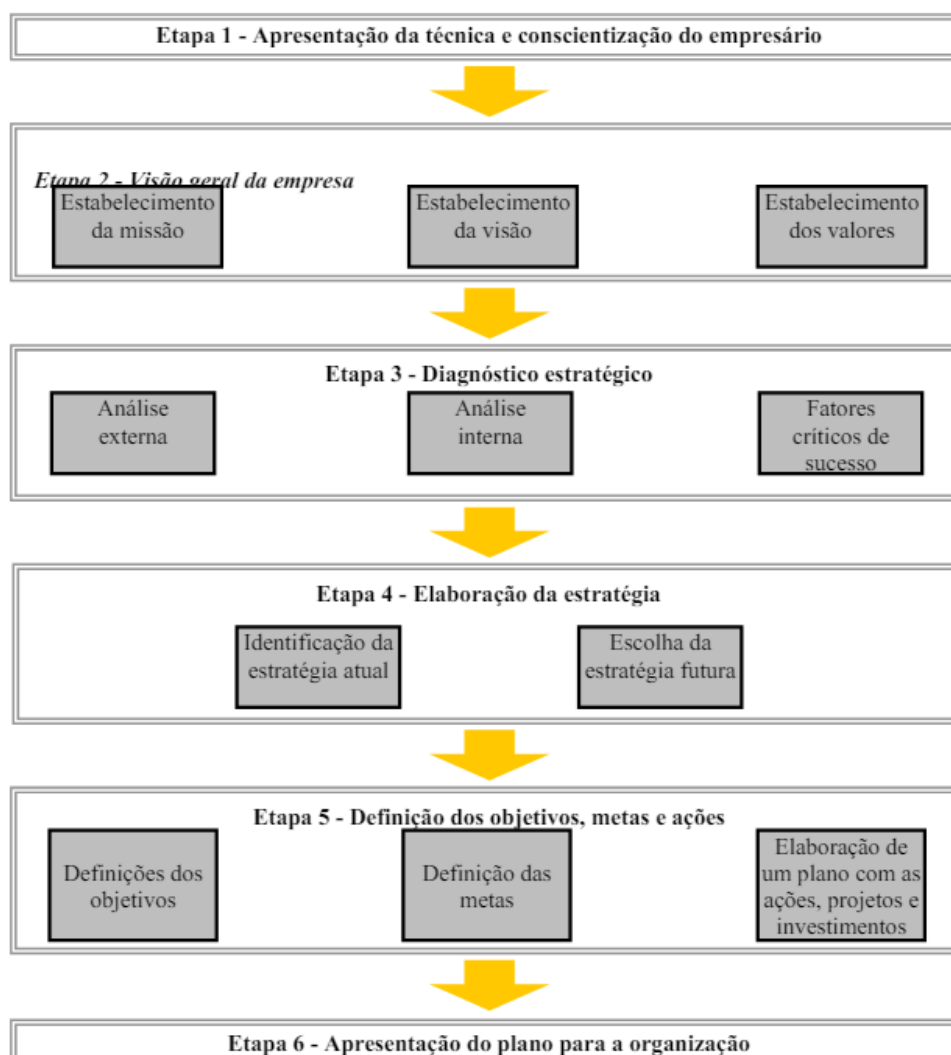
A definição das estratégias poderá ser definida de acordo com os pontos fortes da empresa, que deverá escolher quais atividades a destacariam em uma posição única e valiosa dentro do novo mercado, para ter a possibilidade de se diferenciar da concorrência (Porter, 1996). Essa delimitação no escopo é visto como *trade-offs*, que consiste na empresa escolher realizar uma atividade na qual tenha mais domínio e abrir mão das demais, no primeiro momento que vai realizar o processo. Essa escolha deve possuir coerência com o meio em que a firma está inserida e estar de acordo com seus objetivos e as estratégias estabelecidas (Vitusso, 2012). Dentro dessa escolha, também deve-se avaliar os fatores nos quais o investidor possui controle. Esses fatores são: estratégias do produto, preço, distribuição e promoção (Holland, 1999).

Segundo Ruokonen e Saarenketo (2009), um dos principais desafios que as organizações enfrentam ao iniciarem sua internacionalização é alcançar o equilíbrio da sua orientação estratégica. Para isso, é importante se atentar aos procedimentos que devem ser analisados, e um deles seria as regulamentações governamentais do país destino. Essas regulamentações mudam de acordo com cada nação e podem estar relacionadas com leis ambientais, tarifas e/ou licenças de importação e controle de qualidade. Essas diretrizes governamentais são fatores significativos que influenciam e contribuem para o processo de adaptação do produto ao mercado estrangeiro, outra etapa importante de definição do plano de negócios (Holland, 1999).

Há algumas questões que devem ser incluídas na formulação do plano de negócios, uma vez que a empresa necessita ter objetivos bem definidos, bem como

as atividades que irá oferecer no novo mercado, qual o país, região do mesmo se tiver um território extenso e o responsável por iniciar esse processo de entrada (Zilli; Vieira; Heinzen, 2015). Esse processo é a elaboração de um planejamento estratégico, no qual utiliza as características das empresas e do próprio plano estratégico e aplica nas mesmas, não incluindo nessa etapa a implementação e o controle que a corporação deve ter após o seu estabelecimento no novo mercado (Migliato, 2004). Na figura 1 se encontra uma representação simples do processo, exemplificando as etapas do processo:

Figura 1 - Processo de desenvolvimento da estratégia de empresas.



Fonte: Migliato (2004, p. 61).

A missão corporativa, que é o primeiro passo do processo, é a definição do negócio, ou seja, o porquê da existência da empresa. Com o passar do tempo, a

missão pode mudar e se adaptar às novas oportunidades que surgem com as condições do mercado. Para que a missão da empresa seja definida, é necessário que se responda alguns questionamentos pertinentes, como: Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Qual o valor agregado que o nosso produto tem para o cliente? Como deveria ser o nosso negócio? Esses questionamentos são o início para a determinação da missão e que ajudarão na estruturação no plano estratégico (Kotler; Keller, 2018).

Outros dois pontos importantes são a definição da visão e dos valores da empresa. A visão da empresa é a orientação para os dirigentes da empresa, quando se refere às suas ações e decisões, baseadas na sua filosofia, valores, postura ética, aspirações e desejos que a corporação preza (Migliato, 2004). Os valores são um complemento da visão, um conjunto de critérios que ajudam a alinhar os funcionários com os propósitos da empresa. Normalmente as companhias buscam contratar colaboradores que se orientam por valores parecidos com a mesma, tendo maior possibilidade de permanência do funcionário que se identifica com o ambiente de trabalho e êxito em transparecer para o cliente a imagem que a empresa quer levar (Kotler; Keller, 2018).

Para ajudar nesse processo de desenvolvimento do plano estratégico, pode-se utilizar as estratégias genéricas desenvolvidas por Porter. Essas estratégias são uma análise mais ampla, que podem ser aplicadas a qualquer tipo de empresa, qualquer tipo de indústria e em qualquer etapa de desenvolvimento que a empresa se encontre e são utilizadas antes de qualquer outra estratégia corporativa. Esse mecanismo pode ajudar a corporação a identificar uma postura competitiva compatível com o modelo do negócio, diminuindo o vasto leque de combinações estratégicas que um pesquisador teria que considerar durante o estudo de mercado, sendo um dos passos iniciais do plano estratégico (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997). As estratégias genéricas de Porter são divididas em tipos: liderança total em custo, diferenciação e enfoque.

A Liderança Total em Custos, é uma estratégia na qual a empresa busca ter custos menores de produção e distribuição, a fim de poder oferecer preços mais baixos do que seus concorrentes, aumentando sua participação no mercado. Essa técnica é mais indicada para corporações que são competentes nos setores de engenharia, compras, fabricação e distribuição física (Schneider, 2002). Desse

modo, seu foco principal é fazer com que seu preço seja menor do que o do seu concorrente, mantendo o seu custo mais baixo e utilizando-o como um mecanismo de defesa na disputa de preços do mercado. Essa visão desenvolvida por Michael E. Porter, acredita que quando se fala de custo em uma indústria, apenas um “líder” pode se destacar e dominar o mercado, mantendo o equilíbrio de preços entre os concorrentes (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

A estratégia de diferenciação também é outro pilar desenvolvido por Porter quando se fala em vantagem competitiva. Nesse ponto, é abordado que para que uma empresa saia na frente nas vendas, é necessário que o seu produto se diferencia dos demais, sendo considerado pelos consumidores como único (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997). Desse modo a empresa precisa buscar atingir um desempenho elevado em uma área de benefícios ao cliente, que é bem valorizada no mercado. Se caso uma empresa busca se destacar na qualidade dos seus produtos, ela vai precisar utilizar das melhores matérias primas, mão de obra qualificada e uma boa comunicação para repassar ao mercado sua diferenciação e valor (Kotler; Keller, 2018).

O último ponto destacado por Porter é enfoque, no qual é importante que a companhia se especialize em um mercado ou setor, conhecendo-o com estudos minuciosos e a partir disso, com o objetivo de atender melhor o seu alvo quando comparado a seus concorrentes (Kotler; Keller, 2018).

Conforme Carneiro; Cavalcanti e Silva (1997, p.10)

O alvo, ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica.

Esse mecanismo, unido com a estratégia de liderança total de custos e diferenciação podem ajudar com que a empresa se destaque no mercado e mantenha sua posição no mesmo (Kotler; Keller, 2018). Após feita essa análise mais ampla, na qual é identificado algumas características da empresa, podemos partir para a análise SWOT, que busca identificar a posição da empresa no mercado, avaliando o macro e microambiente.

3.3.1 Análise SWOT

Segundo Kotler e Keller (2018), a análise SWOT é a avaliação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma corporação no ambiente que ela está inserida, que comumente é denominada análise SWOT que vem do termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. Essa avaliação pode ser feita no referente ao ambiente externo e interno da empresa. As oportunidades e ameaças, podemos utilizar uma perspectiva mais externa, na qual monitora-se fatores macroambientais que possuem a capacidade de afetar a atração de lucros. As oportunidades se referem a área de necessidade do comprador com determinado produto ou serviço e pode originar a partir de três principais motivos: oferta de escassez, oferta de um bem ou serviço que possui qualidade superior comparado aos demais no mercado e oferta de um bem ou serviço totalmente novo. As ameaças são os desafios que a companhia enfrenta no mercado, podendo acarretar na deterioração das vendas e lucros, caso não esteja preparada para as mudanças do mercado e ação dos concorrentes.

Quando voltamos nossa visão para o ambiente interno da empresa, podemos analisar as forças e fraquezas que a companhia pode expor no negócio. Quando se percebe uma boa oportunidade é necessário também que a empresa verifique a melhor estratégia para tirar o melhor proveito delas, com isso, a companhia precisa frequentemente analisar suas forças e fraquezas internas para estar preparada (Kotler; Keller, 2018). Nesse processo é necessário que seja feito um estudo sobre as competências da companhia ou ausência das mesmas, para que possam ser aproveitadas as oportunidades e reagir rapidamente às ameaças do mercado externo (Schneider, 2002).

Para realizar a análise do macro e microambiente é preciso analisar algumas variáveis. Quando falamos do macroambiente, verificamos situações fora da corporação, que nos ajudam a definir as oportunidades e ameaças. Para poder definir os pontos anteriores, analisa-se fatores como: econômicos, políticos e legais, sociais, demográficos, culturais, tecnológicos e naturais. Já quando mencionamos o microambiente, nos referimos a recursos internos da organização, definindo os pontos fortes e fracos. Com isso podemos analisar fatores como: recursos internos de pessoas, financeiro, instalações, sistemas, ativos de mercado, base de clientes,

controle de fornecedores, qualidade do produto e planejamento interno (Appio; Scharmach; Silva; Carvalho; Sampaio, 2009).

Na tabela abaixo, será apresentado alguns exemplos de variáveis utilizadas para a análise macro e microambiente, conforme cada um dos fatores da análise SWOT:

Ferramentas da análise SWOT			
Macroambiente		Microambiente	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - incentivos comerciais; - financiamentos especiais bancários; - baixa tributação; - economia equilibrada; - cultura predominante; - clima apropriado; - alta demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais qualificados; - inovação; - qualidade do produto; - amplitude de atuação; - atuação comercial consolidada; - marketing especializado. 	Forças
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - crise econômica; - alta tributação - altos custos - grande concorrência - restrições comerciais - aumento das taxas de juros; - crise política; - desastres ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> - liderança despreparada; - relacionamento com o cliente defasado; - custos elevados no produto; - inexperiência no mercado; - falta de planejamento; 	Fraquezas

Quadro 5 - Ferramentas para a Análise SWOT

Fonte:Elaborado pela autora com base em Leite; Gasparotto, 2018.

Após feita a análise tanto interna quanto externa da empresa em relação ao mercado, é realizada a formulação das metas, estabelecendo sua proporção e prazo para alcançar seus objetivos no novo ambiente. Grande parte das unidades de negócio buscam estabelecer objetivos aos quais incluem a lucratividade, crescimento em vendas, aumento na participação do mercado que está se inserindo, contenção de riscos, inovação e imagem. Com as metas estabelecidas, pode-se partir para a organização do plano de ação, no qual é traçado as orientações mais favoráveis para que a empresa alcance suas metas e objetivos. Após essas fases, a implementação pode ser iniciada, com um acompanhamento através do feedback e controle, adaptando a empresa e o plano estratégico de acordo com as mudanças do mercado e dos seus interesses (Kotler; Keller, 2018).

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para iniciar a estruturação do plano estratégico, é necessário apresentar as peculiaridades da empresa Alfa, o mercado no qual está inserida e os motivos pelos quais os sócios optaram por iniciar o processo de internacionalização da mesma. Com isso, neste capítulo será apresentada de forma detalhada a empresa Alfa e suas características, informações que serão necessárias para a compreensão dos capítulos seguintes e para o entendimento do plano estratégico.

4.1 A Empresa Alfa

A empresa Alfa foi fundada em 2011 em Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, oferecendo serviços de engenharia no setor de energia solar, começando primeiramente com projetos para casa e atualmente trabalhando apenas com o desenvolvimento de projetos de obras públicas. Foi uma das pioneiras do setor de energia solar no Brasil e atualmente possui cerca de 300 funcionários, na sua grande maioria engenheiros. Participou da construção de 1% da matriz solar energética brasileira e seu faturamento foi de aproximadamente 650 milhões de reais no último ano. Está entre as 3 principais empresas de consultoria de engenharia do sul do país. Seu grande ponto forte é a qualidade dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos, que são conhecidos e admirados no setor por sua experiência e expertise, portanto, utilizando como estratégia de mercado a qualidade dos serviços e o preço competitivo.

Com o passar dos anos e seu crescimento, a empresa aumentou seu escopo de trabalho na área de energias renováveis, prestando serviços nos setores de: energia solar, energia eólica, pequenas centrais hidrelétricas, armazenamento de energias, gás natural, hidrogênio verde, saneamento e sistemas de transmissão. Tem o objetivo de sempre se manter atualizada no mercado buscando conhecimento nas novas tecnologias que são desenvolvidas e apresentadas ao setor. Dentro dessas áreas, realizam o desenvolvimento de projetos básicos, projetos executivos, engenharia do proprietário, *due diligence*, parecer técnico e estudos de viabilidade, tudo de acordo com as solicitações de cada cliente e as características da área que o projeto será desenvolvido. Os principais serviços prestados atualmente pela empresa, são: projeto básico, projeto executivo e engenharia do proprietário.

a. Projeto Básico

Antes de explicar o que de fato é um projeto básico, é necessário voltar alguns passos e definir o que de fato é um projeto elétrico. O projeto elétrico é a etapa inicial de uma construção, onde é elaborado a partir de uma planta baixa, os detalhes do sistema elétrico, listando todos os componentes necessários para instalação, pontos de utilização e outros itens importantes para a distribuição de energia (Willich, 2022). A partir dessa explicação, pode-se descrever que o projeto básico é a estruturação da obra, no qual deve propiciar eficiência, segurança, economia, compatibilidade entre os sistemas envolvidos e facilidade de manutenção, principalmente quando se trata de projetos de grande escala. O mesmo deve ser desenvolvido com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que garantem a viabilidade técnica, o adequado tratamento do impacto ambiental da construção, possibilidade de uma avaliação dos custos da obra e definição de métodos e prazo de execução. O principal objetivo do projeto básico na prática, é o levantamento de custos (UFJF, 2019).

b. Projeto Executivo

O projeto executivo nada mais é do que um complemento do projeto básico, e tem como objetivo reduzir os erros durante a execução da obra ou serviço, a fim de evitar retrabalhos, promovendo uma eficácia maior no desenvolvimento da construção. Além das competências técnicas que um projeto básico possui, o projeto executivo acrescenta mais alguns itens em seu escopo, adicionando mais detalhes construtivos e de montagens, necessário para um bom andamento da obra (UFJF, 2019).

Conforme o manual técnico desenvolvido pela Faculdade Federal de Juiz de Fora (2019, p. 17):

O Projeto Executivo é formado pelo conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da ABNT, com nível adequado de detalhamento dos elementos a construir ou reformar e compatibilizado com o projeto arquitetônico e demais projetos dos outros subsistemas da edificação. O Projeto Executivo deverá apresentar detalhamento de todos os elementos necessários à realização do empreendimento, de todas as interfaces dos sistemas e seus componentes. Os documentos do projeto executivo devem trazer todos os detalhes construtivos com base no projeto básico aprovado pela fiscalização.

c. Engenharia do Proprietário

A engenharia do proprietário é um contrato na qual uma pessoa que não possui experiência na área de construção, contrata uma empresa ou pessoa especializada no setor para acompanhar a obra, evitando falhas e desperdícios. Dessa forma, a equipe contratada acompanha o cronograma e orçamento para manter o proprietário da obra atualizado sobre o andamento da construção. Esse tipo de contrato envolve o gerenciamento ativo e a fiscalização de todas as etapas do processo, desde o seu início até sua entrega efetiva (ESSS, 2022).

4.2 Principais clientes no Brasil

No mercado nacional, a empresa Alfa está presente em projetos públicos e privados, administrados pelos principais *players* e construtoras. Seus clientes variam bastante, desde grandes construtoras nacionais e internacionais presentes no Brasil, até mesmo investidores de pequenas usinas solares, devido ao portfólio da empresa e sua amplitude de serviços prestados.

A corporação sempre busca na ampliação da sua carteira de clientes, participando de eventos, buscando apresentar seu trabalho e conquistar ainda mais espaço no mercado brasileiro de energias renováveis. Também procura participar de leilões realizados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), onde consegue divulgar ainda mais seu trabalho, ganhando assim mais espaço no setor e mais clientes.

4.3 Estrutura da empresa no Brasil

A empresa Alfa possui atualmente cerca de 330 funcionários, sendo em sua grande maioria engenheiros especializados nas áreas de construção civil e elétrica. O setor de engenharia é subdividido por áreas, onde cada setor possui um gerente especializado em sua esfera de trabalho, responsável pelos projetos da equipe. Os setores de engenharia são subdivididos em: solar, subestação, linha de transmissão e rede de média tensão, engenharia do proprietário, comissionamento, eólico e saneamento. Dentre as gerências de engenharia, existe um diretor responsável que responde ao CEO da empresa.

As áreas administrativas são divididas de acordo com cada fluxo de funções, ou seja, seguindo o fluxo normal da maioria das empresas. O setor de suprimentos se reporta a engenharia e as outras áreas como: comercial, financeiro, controladoria, fiscal, recursos humanos e TI se reportam diretamente ao CEO. Grande parte dos funcionários se encontram na sede da empresa em Florianópolis, entretanto, uma outra parte fica nas obras para acompanhamento e uma minoria está presente na filial em São Paulo.

4.4 A Internacionalização da Empresa Alfa

O projeto de internacionalização da empresa vem sendo estudado desde o ano de 2022. Com o crescimento do mercado brasileiro no setor solar e por ser uma das empresas pioneiras no ramo, a empresa Alfa apresentou um alto crescimento nos últimos anos. Com essa ampliação, a possibilidade de expandir para outros países passou a se tornar uma nova ambição. Outro motivo que levou a empresa a buscar novos mercados, é a expectativa de diminuição dos investimentos no setor. Com o alto número de investimentos em energias renováveis que aconteceu na última década, a tendência é que para os próximos anos, o mercado diminua a demanda e estabilize, dessa forma, a empresa está em busca de novos mercados, para diversificar sua receita, oferecendo seus serviços para países que precisam do mesmo.

Esse sonho veio crescendo e se tornando uma possibilidade mais viável dentro da empresa Alfa a partir do momento em que foi fechado o primeiro projeto internacional no Peru, o que proporcionou uma nova experiência e vontade de crescer ainda mais para outros países. Por ser um processo complexo e que exige um investimento alto, a empresa acabou postergando a abertura de um escritório fora do país, dando um passo para trás e retornando o processo de estudo de mercado e levantamento de custos. Para lidar melhor com as complexidades relacionadas aos negócios internacionais, foi necessário o investimento em um profissional com experiência em expansão comercial, desse modo, o setor comercial acabou sendo dividido em dois, em nível nacional e internacional.

Com a criação de um comercial internacional, a companhia ampliou seus estudos de mercado, deixando esse novo setor responsável por pesquisa de novos

negócios, expansão e prospecção de novos clientes no exterior. Durante essas pesquisas, ficou constatado que o mercado dos Estados Unidos seria uma ótima oportunidade, devido ao seu tamanho, pois o setor de energias renováveis do país é um dos maiores do mundo, principalmente nos estados do Texas e Flórida, que estão apresentando um grande investimento e desenvolvimento para os próximos anos. No decorrer das pesquisas, ficou definido que o primeiro serviço a ser explorado e oferecido no país seria o solar, devido a experiência da empresa no ramo.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, a empresa Alfa conquistou espaço no mercado europeu, conseguindo prospectar um novo cliente português que fechou o primeiro projeto da companhia na Europa, trazendo uma nova experiência internacional e ampliando os horizontes da internacionalização. Esse novo mercado pode auxiliar a empresa na ampliação do portfólio internacional e na conquista de novos clientes.

4.5 Análise de Concorrentes nos Estados Unidos

A concorrência nos Estados Unidos é um ponto delicado para se tratar. O mercado estadunidense, de uma forma geral, é amplo no sentido de ter espaço para todos os tipos de serviço e ao mesmo tempo bem subdividido, pois possuem empresas que vendem produtos muito específicos, que se encaixam apenas em um determinado tipo de mercado.

Quando entramos no setor de energias renováveis estadunidenses, comparado com o Brasil, a forma como os negócios funcionam é diferente. No Brasil para a construção de uma usina solar de grande escala, os serviços acabam sendo subdivididos. Uma empresa de grande porte compra o projeto e vai subcontratando outros serviços como: projetos de viabilidade e de construção, a construção, as montadoras de painéis, os controladores da usina e entre outros. Já nos Estados Unidos, a grande maioria das empresas realiza os projetos do começo ao fim, fazendo desde a compra da propriedade, os projetos da construção, a construção efetivamente e até mesmo a distribuição da energia.

De modo geral, as companhias de grande porte do setor solar se enquadram na característica de epecistas, ou seja, que exercem esse escopo geral de serviços

ao Estado. Dessa forma, os projetos que são oferecidos pela empresa Alfa, são realizados dentro das próprias epecistas, não necessariamente sendo subcontratados conforme ocorre no mercado brasileiro. Atualmente, grande parte dos projetos solares estadunidenses estão sendo construídos nesse modelo *full EPC*, não havendo muito espaço para consultorias.

Outro concorrente do setor solar são os desenvolvedores solares. Empresas desse ramo podem realizar o trabalho de EPC ou pode realizar serviços de forma segmentada, fazendo só a compra do terreno ou apenas os projetos. Possuem o conhecimento e a mão de obra para todas as etapas, mas podem entrar em um projeto apenas em algumas fases, sendo de acordo com a necessidade ou o interesse da empresa.

No quadro 6, segue um breve resumo comparativo dos serviços oferecidos pelas empresas da área de construção de usinas de grande escala, sendo selecionado apenas os dois principais tipos de serviços dominantes nesse setor e o serviço que uma empresa de consultoria como a empresa Alfa ofereceria, e sua predominância no mercado estadunidense de energia solar:

Análise de Concorrentes		
Tipo de empresa	Serviços oferecidos	Nível de predominância
EPC	Obra completa	Alta
Desenvolvedores	Obra completa ou etapas do serviço	Média
Consultorias	Apenas etapas de projeto e estudos de viabilidade e auxílio na fiscalização da obra	Baixo

Quadro 6 - Tipos de empresas e suas características.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro das categorias abordadas anteriormente e o seu grau de relevância no setor de energias renováveis, algumas empresas possuem um grande destaque no mercado solar dos Estados Unidos, onde detêm um número considerável de obras. No quadro 7, encontram-se algumas companhias que tiveram no ano de 2023 uma grande participação na construção de usinas solares de grande escala no país e o principal serviço oferecido.

Empresas dominantes no setor solar em 2023
--

Nome da empresa	Principal Serviço Oferecido
Quanta Services	EPC
McCarthy Building Companies	EPC
Lightsource bp	Desenvolvedora
Pine Gate Renewables	Desenvolvedora
Black & Veatch	EPC
Green Development	Desenvolvedora

Quadro 7 - Principais empresas do mercado solar nos EUA em 2023
 Fonte: Elaborado pela autora com base em Solar Power World, 2024.

Além dessa disparidade no desenvolvimento dos negócios nesse setor entre os países, as empresas estadunidenses se mostram mais fechadas quando se fala de um serviço prestado por estrangeiros, trazendo esse obstáculo cultural na conquista de clientes. Entretanto, algumas empresas estrangeiras conhecidas internacionalmente, conseguiram garantir seu espaço no mercado estadunidense se tornando grandes epecistas, dentre elas encontram-se: a Engie, Acciona e Siemens.

Apesar dessas dificuldades, algumas das empresas presentes nos Estados Unidos já são clientes da empresa Alfa no mercado brasileiro, podendo ser uma porta de entrada para a mesma. Além disso, a empresa pode transformar um concorrente em um possível cliente, oferecendo tanto para as epecistas quanto para as desenvolvedoras seus serviços, como forma de terceirização. Outra forma de entrada possível para a empresa Alfa, é iniciar um relacionamento com as corporações de nicho, ou seja, aquelas que realizam um escopo menor do que as epecistas, na tentativa de formar parcerias para o crescimento no mercado estadunidense. Essas parcerias seriam apenas indicações ou trocas comerciais, mas cada empresa manteria sua independência.

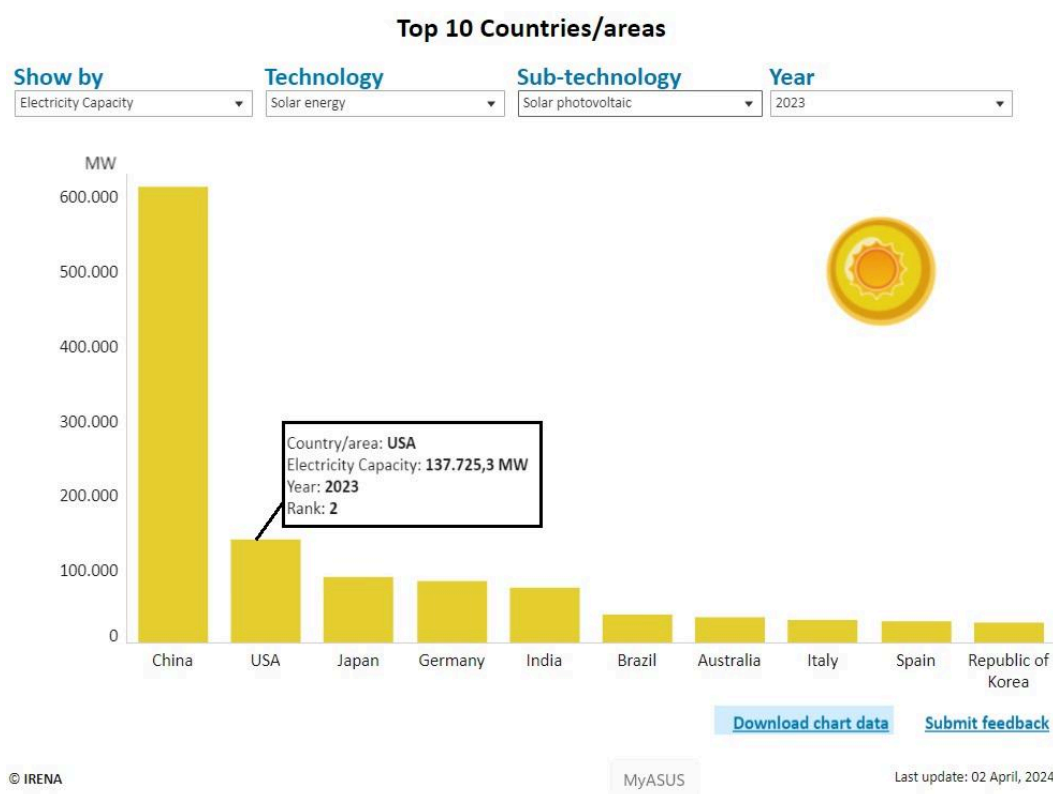
4.6 Demandas do mercado Solar dos Estados Unidos

O mercado de energias renováveis em todo o mundo vem crescendo ao longo dos últimos anos, na tentativa de diminuir a dependência por fontes energéticas providas da queima de combustíveis fósseis, devido ao aumento das alterações climáticas atribuídas ao aquecimento global e poluição ambiental,

pioorando a emissão dos gases do efeito estufa. Dentro desse contexto, muitos países iniciaram o processo de transição energética, utilizando políticas de incentivo como ferramentas para transformar suas economias em economias de baixo carbono (Shang; Hanb; Gozgor; Mahalik; Sahoo, 2022).

Com isso, os Estados Unidos é um dos países que incorporou nas suas políticas, incentivos às empresas e à população, para estimular a transição energética no país. Segundo a Agência Internacional de Energias Renováveis, os Estados Unidos é o segundo maior país em geração energia solar do mundo, estando atrás apenas da China conforme apresentado na Figura 2.

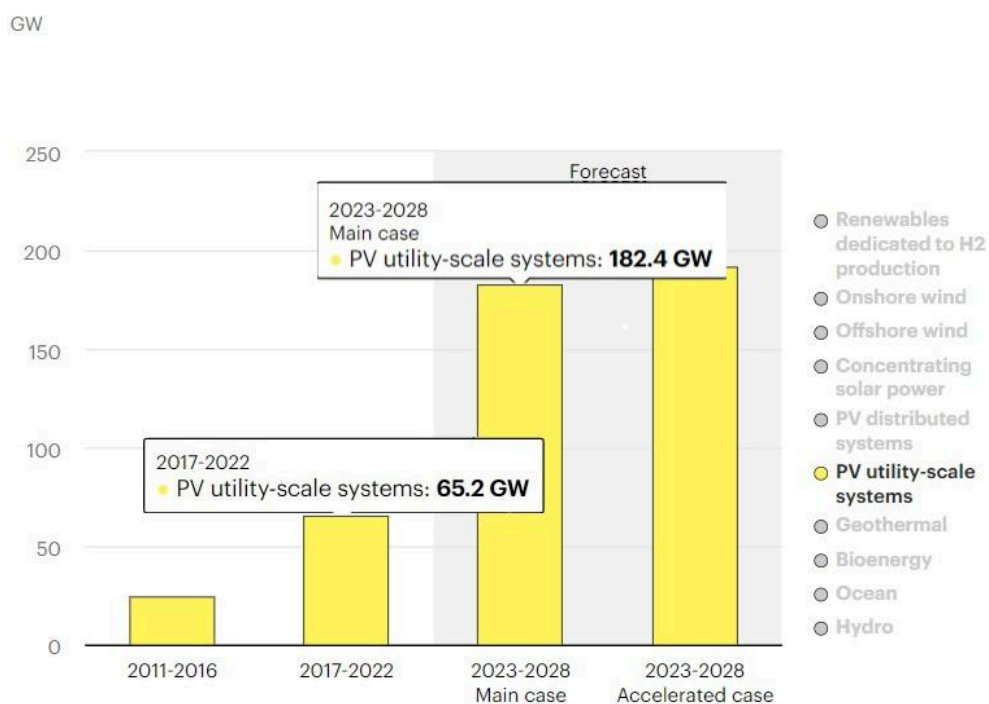
Figura 2 - Ranking dos 10 países com maior capacidade de energia renovável



Fonte: IRENA (2023).

Sua capacidade de geração de energia no ano de 2023 ficou em torno de 137.725 MW (IRENA, 2024). Outro ponto importante, é a previsão de crescimento do país para os próximos anos, que segundo a Agência Internacional de Energia (AIE), quando se trata de capacidade pública, até o ano de 2028 o Estado pretende crescer 182.4 GW de capacidade instalada, sendo que no período de 2017 a 2022 o país instalou cerca de 65.2 GW, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3 - Crescimento da capacidade de geração de energia em 5 anos



Fonte: AIE (2023).

Desse modo, com o mercado em crescimento, os projetos e obras também estão em movimentação, o que torna o mercado atrativo para empresas de engenharia de todo o mundo, principalmente de países do ocidente e que possuem uma proximidade cultural e psíquica com o país, se comparados com os países orientais.

O mercado de energia solar pode ser dividido em duas categorias. O mercado de geração distribuída (GD), onde a capacidade máxima de geração é de até 5 MW e o mercado de geração centralizada (GC), que são as usinas com capacidade superior a 5 MW (ABSOLAR, 2024). Segundo a Solar Energy Industries Association (2024), a demanda no mercado solar dos Estados Unidos vem crescendo ano a ano, entretanto o mercado de geração distribuída acabou diminuindo sua demanda, devido a altas taxas de juros e transição no faturamento líquido. Desse modo, o que vem aumentando a demanda de mercado são as usinas de geração centralizadas, que possuem um incentivo maior do governo devido a sua alta capacidade de geração de energia, sem falar que o investimento de grandes empresas do setor contribuem para a manutenção do mesmo. De uma forma geral, no final do primeiro

trimestre de 2024 a energia solar fotovoltaica foi responsável por um acréscimo de 75% na capacidade de geração elétrica no país (SEIA, 2024).

4.7 Análise Swot

De acordo com as estratégias de internacionalização apresentadas no capítulo anterior, foi realizada a análise SWOT da empresa Alfa. Foram analisados o macro e o microambiente, de acordo como é proposto pela ferramenta. A análise do microambiente foi realizada juntamente com os sócios da empresa Alfa, verificando os pontos fortes e fracos que a companhia possui. Já a análise do macroambiente foi feita com base nos estudos de mercado.

No quadro abaixo, segue os pontos avaliados na análise SWOT:

Análise SWOT Empresa Alfa			
Macroambiente		Microambiente	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo do governo estadunidense na substituição das fontes convencionais de energia por fontes renováveis; - Estrutura tributária favorável para empresas do ramo de energia; - Alta demanda de mercado; - Parceria com empresas estadunidense; 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do serviço; - Preços competitivos; - Experiência em obras de grande porte (GC); - Serviço customizado; - Experiência prévia no mercado de Portugal; 	Forças
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de empresas de engenharia americanas e estrangeiras; - Mercado fechado: dificuldade em oferecer serviços como estrangeiros; - Geopolítica; - Barreiras tarifárias para exportação: taxa de serviço; - Concorrentes com grande capital para entregar a obra completa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreira cultural; - Idioma; - Normas regulamentadoras e técnicas de engenharia distintas do Brasil; - Distância; - Ausência de histórico de serviços prestados no mercado estadunidense; - Falta de engenheiros habilitados no país. 	Fraquezas

Quadro 8 - Análise SWOT da empresa Alfa.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos capítulos anteriores foi exposto o referencial teórico, com as bases em autores clássicos e teorias de internacionalização que serão utilizados para analisar a empresa Alfa. O outro capítulo foi feita uma descrição mais aprofundada da empresa, descrevendo suas atividades, motivações e incentivos aos quais levaram os sócios a tomar a decisão de expandir a companhia. Neste capítulo, serão apresentados os resultados das pesquisas, qual o melhor estado dentro do país para estruturar o plano estratégico da empresa Alfa, baseado nos dados, teorias e estudos de mercado que foram apresentados previamente.

5.1 Estratégias de Internacionalização

Baseado nas informações repassadas anteriormente e nos resultados do estudo de mercado, foi identificado que a empresa Alfa possui algumas desvantagens quando comparado com seus concorrentes estadunidenses. Outro ponto que prejudica a empresa é a falta de portfólio no país destino, o que dificulta ainda mais na conquista de clientes. Baseando-se nas estratégias de internacionalização apresentadas anteriormente, foi verificado que existem duas possibilidades favoráveis para a empresa Alfa, alinhando seus pontos fortes às oportunidades que o mercado disponibiliza.

Conforme Melsohn (2006, p. 55):

A escolha da estratégia de entrada de uma empresa no mercado externo é uma das decisões mais críticas no início do processo de internacionalização. O modo de entrada é responsável por estabelecer as bases para uma futura rede de distribuição internacional e o nível de controle da empresa sobre seus produtos e serviços no mercado internacional.

Com a importância dessa escolha, é necessário uma análise minuciosa tanto do ambiente de inserção quanto nas características da companhia. Primeiramente, de uma forma mais genérica, a empresa Alfa pode adotar uma das estratégias genéricas de Porter para ajudar na estruturação do seu serviço para adentrar no novo mercado. Para a situação, é recomendado, com base na estrutura e histórico de serviços no Brasil a aplicação de estratégias de diferenciação, utilizando um ponto forte da empresa Alfa que é o serviço customizado. No caso do setor de energias renováveis, a diferenciação ajudará com o desenvolvimento do projeto,

sendo feito de forma personalizada para cada cliente e para cada espaço de implantação da usina solar, garantindo a excelência e segurança do projeto antes e durante sua execução. A estratégia de diferenciação já é um ponto forte da empresa Alfa no Brasil e poderá ser ainda mais explorada nos Estados Unidos, principalmente por possuir profissionais qualificados e especialista na área de energia solar. Outro fator importante é o perfil consumidor do país, que de um modo geral, opta pela qualidade ao preço dos serviços aos quais estão contratando, conforme exposto na palestra do evento de internacionalização para os Estados Unidos, Brazilian-American Chamber of Commerce of Florida. Em seu primeiro momento a empresa pode focar em manter a qualidade e a excelência dos seus serviços mantendo o valor de venda, podendo negociar descontos com os primeiros clientes, conquistando espaço no mercado e mantendo o seu valor agregado no serviço, com uma ligeira vantagem de preço diante dos concorrentes.

Das estratégias para a internacionalização, a primeira indicada seria a **Joint Venture**. Devido a dificuldade na captação de clientes nos Estados Unidos e a falta de conhecimento sobre o mercado de energias renováveis, seria interessante que a empresa Alfa buscasse uma parceria com outra empresa do ramo que já seja estabelecida e reconhecida no mercado estadunidense para fazer a sociedade, facilitando a aquisição de clientes e de conhecimentos necessários para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Dessa forma, a Joint Venture seria uma opção favorável para a empresa Alfa, trazendo a confiabilidade e o conhecimento que falta para a mesma, com relação ao mercado dos EUA. Também vale ressaltar que o investimento de capital e o risco assumido seriam menores e o retorno possivelmente mais rápido.

Para complementar, durante a pesquisa de mercado e concorrentes, foram analisadas empresas do ramo e selecionadas três alternativas de empresas parceiras para uma possível Joint Venture com a empresa Alfa, que se encontram no quadro 9:

Possíveis empresas Parceiras	
Empresa	Justificativa
Engie	É uma empresa em crescimento no mercado estadunidense, tem mais estabilidade e conhecimento no mesmo. Já possui uma Joint

	Venture com a empresa Alfa no Brasil, podendo facilitar na negociação de uma nova parceria.
Advancing Solar Solutions	É uma empresa pequena e foi fundada recentemente, tendo apenas 4 anos no mercado. Atualmente trabalha com o setor residencial. Poderia ser uma possibilidade juntar o conhecimento da Advancing Solar Solutions sobre o mercado estadunidense, com o conhecimento técnico em grandes usinas que a empresa Alfa possui, podendo ambas as empresas explorarem uma nova forma de negócio.
Agilitas Energy	É uma empresa desenvolvedora, com estabilidade no mercado estadunidense, mas que possui cases com usinas fotovoltaicas pequenas, de geração distribuída. Seria interessante tentar uma parceria, oferecendo o conhecimento técnico da empresa Alfa em usinas de geração centralizadas, ou seja, de grande porte, projetos aos quais a companhia está habituada a desenvolver no Brasil.

Quadro 9 - Possibilidades para Joint Venture

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra estratégia a se considerar é a **abertura de uma empresa própria com nova identidade** nos Estados Unidos. Essa alternativa seria de maior risco e mais custosa em questão de tempo e capital, pois precisaria de um investimento alto e levaria pelo menos 3 anos para começar a dar retorno financeiro. Esse retorno financeiro é com base em casos reais que foram abordados em um dos eventos que a autora participou, onde empresas que já realizaram seu processo de internacionalização, compartilharam sua experiência de internacionalização no país, sendo esse período uma média de retorno. Uma das questões importantes nesse caso, é o fato da empresa poder ser apresentada no país como uma empresa americana, passando pela barreira cultural de ser um negócio estrangeiro oferecendo seus serviços. Seria interessante também que a corporação em seu novo formato, contrate um especialista no setor de energias renováveis nativo para o departamento comercial, podendo dispor dos contatos que essa pessoa tenha feito previamente ao longo de sua carreira, conseguindo dessa forma conquistar novos clientes tendo a confiabilidade que o mercado norte americano precisa.

Para simplificar, o quadro 10 mostra uma breve comparação entre as duas estratégias sugeridas no presente trabalho, para esclarecer melhor as vantagens e desvantagens de cada uma.

Comparativo das Estratégias de Internacionalização		
Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Joint Venture	É uma abordagem com um risco e investimento financeiro menor. Haverá a possibilidade de aquisição de conhecimento por intermédio da empresa parceira. Dentre os clientes, o cenário pode ser mais favorável.	Os lucros serão divididos entre as duas empresas. Como a parceria pode ocorrer entre duas empresas distintas, a tomada de decisões para o futuro da empresa pode ser mais desafiadora.
Abertura de uma empresa própria com nova identidade	Os ganhos financeiros retornam completamente para a empresa. Outro ponto importante é o fato da empresa ser estadunidense e trabalhar com subcontratação brasileira, podendo ter uma margem de ganhos maior.	Maior risco financeiro, com possibilidade de retorno lento. A aquisição do conhecimento do mercado será lenta e demandará tempo. Será necessário adquirir uma carteira de clientes do zero.

Quadro 10 - Estratégias de Internacionalização sugeridas

Fonte: Elaborado pela autora.

Ambas as propostas se baseiam no cenário da pesquisa e no negócio em que a empresa Alfa está inserida, sendo sugestões escolhidas pela autora, dentre as estratégias apresentadas nesse trabalho, duas das mais favoráveis para a inserção nesse novo mercado. Vale ressaltar que devido a complexidade e dinamismo do processo de internacionalização, podem existir novas alternativas igualmente favoráveis e ideais para a situação da companhia.

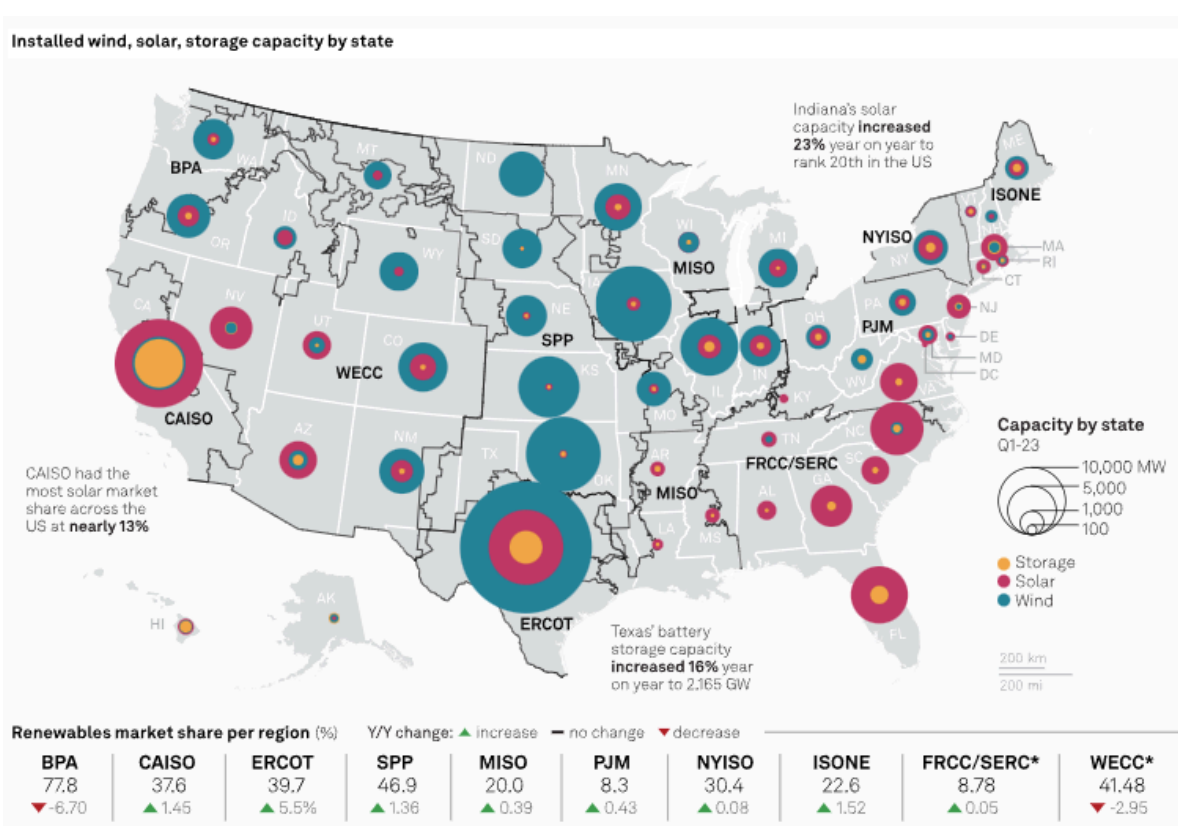
5.2 Localização do Negócio

Pelo fato dos Estados Unidos ser um país continental, algumas regiões acabam se destacando mais do que outras na implantação de recursos renováveis. No decorrer das pesquisas, ficou constatado que os estados dentro do país que mais se destacam no crescimento de energia solar são: Califórnia, Texas e Flórida. No primeiro trimestre de 2023, os três estados geraram no setor solar cerca de

17.754 GW, 12.538 GW e 7.127 GW respectivamente, tendo um aumento de 17% na geração comparado com o ano de 2022 (S&P Global, 2023).

Conforme mostra a Figura 4, o crescimento na produção de energia utilizando fontes renováveis vem crescendo em todo o país, e o setor de energia solar é um dos que se destaca nas áreas onde estão localizados os estados mencionados anteriormente.

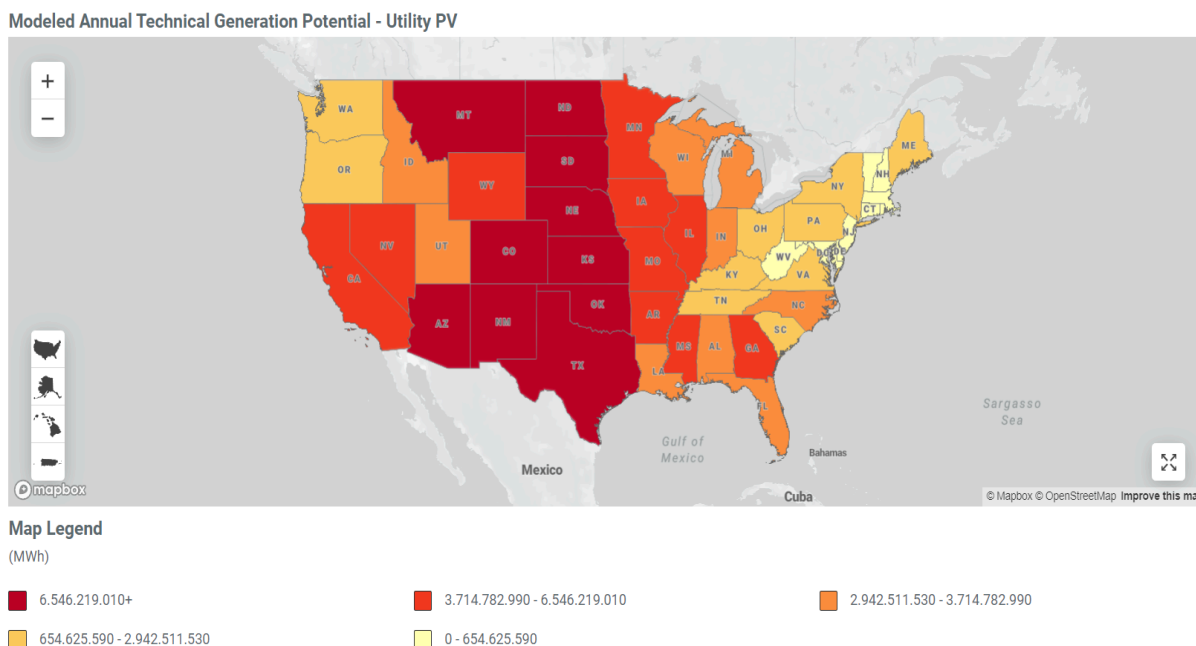
Figura 4 - Capacidade instalada de energia eólica, solar e armazenamento por estado



Fonte: S&P Global Commodity Insights, 2023

Outro dado importante que auxilia na escolha do estado, é o seu potencial de geração técnica anual, que de acordo com os estudos realizados pelo National Renewable Energy Laboratory (NREL) o Texas é um dos estados que mais estão gerando energia solar dentro do país, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Potencial de geração técnica anual - Utility Scale



Fonte: Renewable Energy Laboratory (NREL), 2023

Apesar do estado da Califórnia possuir uma boa matriz energética e uma alta de investimentos, a região mais promissora que se indica para iniciar o negócio da empresa Alfa é o estado do Texas. Devido ao grande número de oportunidades que o estado possui e a abertura do governo para apoiar empresas do setor, a região se mostra uma escolha favorável e acessível, comparado a Califórnia. Outro fator que foi identificado nas pesquisas e que ajuda na determinação da escolha, é os incentivos que o governo texano disponibiliza para as empresas do setor. Essas informações foram passadas em uma entrevista realizada durante o evento Select USA, onde uma representante do governo do Texas que esteve presente, expôs o Plano Economic Development, que é um plano de incentivo do estado que busca o desenvolvimento econômico texano. Esse Plano busca baixar os impostos, diminuir o preço das habitações e gerar impulsos para facilitar o desenvolvimento de algumas localidades. Esse incentivo também abrange empresas nas quais queiram crescer na região, gerando empregos e auxiliando no crescimento econômico. Dentre as áreas empresariais incentivadas, o setor de energia é um deles, sendo um estímulo para ajudar o estabelecimento da empresa Alfa nos seus primeiros anos (Plano Economic Development, 2024).

5.3 Recursos Humanos necessários

Para abrir um escritório nos Estados Unidos, não é necessário uma estrutura física grande nem um número de funcionários elevados. Por ser uma empresa de consultoria de engenharia, entende-se que não é preciso o deslocamento da mão de obra completa dos projetos. Após discussão interna conclui-se que será essencial em um primeiro momento funcionários mais voltados para a área comercial e apenas um engenheiro habilitado no país, em concordância às exigências técnicas dos EUA. Assim, percebe-se que poderá ser aberto o escritório com uma estrutura enxuta e por consequência menos onerosa, pois os projetos poderão ser desenvolvidos em grande parte na sede brasileira da empresa. No quadro 11 segue uma sugestão de profissionais e perfis indicados para a nova unidade:

Quadro de Funcionários	
Cargo	Perfil
Diretor	Funcionário da empresa Alfa no Brasil deslocado, de preferência um engenheiro brasileiro.
Gerente Comercial	Engenheiro elétrico ou civil com conhecimento em energias renováveis e que tenha experiência no setor comercial e na prospecção de clientes. Poderia ser brasileiro, mas um funcionário nativo ajudaria com a aquisição de novos contatos.
Engenheiro Elétrico	Engenheiro formado e com habilitação para assinar projetos de usinas solares de grande escala. É necessário que o mesmo possua aptidão para assinar projetos no estado onde os projetos serão desenvolvidos.
Assistente Comercial	É necessário que a pessoa tenha conhecimento da área administrativa, para cuidar do envio das propostas para os clientes e fazer a ponte entre o Brasil e Estados Unidos durante esse processo. Seria interessante saber português para facilitar na comunicação entre as empresas.
Analista Contábil	É necessário que a pessoa contratada tenha experiência com declarações de impostos, emissão de notas de serviços e tenha conhecimentos fiscais e tributários do estado e do condado onde a empresa esteja localizada.

Quadro 11 - Sugestão de funcionários e respectivos perfis requeridos.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 Viabilidade Financeira

Conforme descrito no início deste trabalho, um dos objetivos é verificar a viabilidade financeira para a internacionalização da empresa Alfa. Para realizar o desenvolvimento dessa etapa, foram coletados dados do mercado de energia solar, como o preço médio dos projetos, gastos com passagens aéreas para o deslocamento dos funcionários tanto saindo do Brasil quanto dentro dos Estados Unidos para prospecção de clientes, gastos médios com luz, água, internet e outros custos fixos recorrentes de um escritório físico. Os gastos deste fluxo de caixa foram mensurados em dólares.

Os valores médios de mercado foram propostos com base nos relatórios da Associação de Indústrias de Energia Solar dos Estados Unidos, onde diagnosticaram o valor médio de gastos de uma construção solar. No ano de 2023 a etapa de projetos em uma construção de usina solar de escala pública representava cerca de 0,5% a 1,5% do custo total, variando de \$0,50 a \$3,50 por watt (SEIA, 2024).

Para avaliar a viabilidade do projeto, foram criados dois cenários para análise, um otimista onde foram realizadas três vendas durante o primeiro ano, sendo elas duas vendas de projetos básicos e um projeto executivo. O outro cenário é pessimista, onde no primeiro ano foi vendido apenas um projeto básico. Ambos os cenários tiveram um investimento total de \$300.000,00 dólares durante o primeiro ano, sendo \$250.000,00 no primeiro mês e \$50.000,00 no quinto mês, conforme apresentados nas figuras 5 e 6. A tabela base utilizada para o fluxo de caixa foi retirada do site do Sebrae.

Na figura 5 encontra-se o cenário positivo, no qual a empresa consegue vender 3 projetos durante seu primeiro ano de atuação no mercado estadunidense. Pode-se observar, que apesar do alto investimento, com apenas 3 projetos a companhia consegue manter suas atividades, sem utilizar grandes quantias de seu capital de giro. Essa média de vendas foi pautada em casos reais de empresas que já efetuaram a sua internacionalização e já estão estabelecidas nos Estados Unidos atualmente. Esses casos foram relatados durante uma palestra no evento Select USA do qual a autora participou.

Figura 6 - Análise financeira positiva em Dólar

	PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA											
	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas				250.000,00		250.000,00			800.000,00			
Contas a receber-vendas realizadas					125.000,00		250.000,00	125.000,00		240.000,00	280.000,00	280.000,00
Outros recebimentos												
Aporte de recurso próprio	250.000,00				50.000,00							
Aporte proveniente de empréstimo												
TOTAL DAS ENTRADAS	250.000,00	0,00	0,00	250.000,00	175.000,00	250.000,00	250.000,00	125.000,00	800.000,00	240.000,00	280.000,00	280.000,00
SAÍDAS												
Subcontratação dos projetos		1.000,00	15.000,00	15.000,00	1.000,00	20.000,00	20.000,00	1.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	1.000,00
Folha de pagamento (funcionários)	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00
Água	60,00	75,00	50,00	80,00	55,00	70,00	75,00	60,00	80,00	60,00	75,00	50,00
Energia elétrica	134,00	143,00	133,00	128,00	172,00	116,00	133,00	107,00	183,00	182,00	142,00	117,00
Telefone	104,00	83,00	63,00	86,00	89,00	106,00	84,00	102,00	96,00	89,00	78,00	71,00
Limpeza	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Retiradas dos sócios						10.000,00					20.000,00	
Aluguéis	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Viagens comerciais	4.000,00	500,00	1.500,00	250,00	500,00	4.000,00	1.000,00	2.450,00	1.000,00	500,00	2.500,00	4.000,00
Abertura da empresa	850,00											
Serviços contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Assessoria Internacional	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Anúncios - Marketing e publicidade	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Transporte de funcionários	145,00	131,00	80,00	135,00	95,00	65,00	70,00	132,00	71,00	77,00	141,00	
Itens de escritório	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00
Despesas diversas com clientes	483,00	433,00	496,00	425,00	434,00	302,00	611,00	457,00	678,00	659,00	762,00	628,00
Internet	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Comidas para o escritório	150,00	200,00	100,00	250,00	300,00	150,00	175,00	400,00	150,00	200,00	130,00	300,00
Despesas financeiras	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Outros pagamentos	530,00	571,00	544,00	678,00	935,00	637,00	673,00	872,00	872,00	901,00	757,00	905,00
TOTAL DAS SAÍDAS	84.186,00	80.766,00	95.696,00	94.662,00	81.310,00	113.076,00	100.551,00	83.211,00	100.921,00	100.292,00	122.251,00	84.842,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	165.814,00	-80.766,00	-95.696,00	155.338,00	93.690,00	136.924,00	149.449,00	41.789,00	699.079,00	139.708,00	157.749,00	195.158,00
2 SALDO ANTERIOR		165.814,00	85.048,00	-10.648,00	144.690,00	238.380,00	375.304,00	524.753,00	566.542,00	1.265.621,00	1.405.329,00	1.563.078,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	165.814,00	85.048,00	-10.648,00	144.690,00	238.380,00	375.304,00	524.753,00	566.542,00	1.265.621,00	1.405.329,00	1.563.078,00	1.758.236,00
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	0,00	0,00	10.648,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRECISO REDUZIR DESPESAS URGENTEMENTE?		SIM	SIM									
INDICATIVO DE PROBLEMA?			SIM									

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sebrae, 2020.

Já na Figura 6 está representado o cenário pessimista, no qual a empresa Alfa só consegue realizar uma venda durante todo o seu primeiro ano. Nesse contexto, pode-se ver que com apenas uma venda durante esse período a empresa Alfa não conseguirá se manter sem a necessidade de novos investimentos externos, podendo gerar mais prejuízo do que lucro nesse primeiro ano. Nessa perspectiva, os gastos desse escritório serão maiores do que seus lucros, podendo ameaçar a continuidade do mesmo para um segundo ano. Sendo assim, vale o investimento na conquista de clientes antes da instalação de uma unidade no país, para garantir um retorno financeiro moderado na tentativa de pelo menos manter o escritório funcionando durante sua estabilização no mercado estadunidense.

Figura 7 - Análise Financeira Negativa em Dólar

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas						250.000,00						
Contas a receber-vendas realizadas							125.000,00		125.000,00			
Outros recebimentos												
Aporte de recurso próprio	250.000,00				50.000,00							
Aporte proveniente de empréstimo												
TOTAL DAS ENTRADAS	250.000,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	250.000,00	125.000,00	0,00	125.000,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS												
Subcontratação dos projetos		1.000,00	15.000,00	15.000,00	1.000,00	20.000,00	20.000,00	1.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	1.000,00
Folha de pagamento (funcionários)	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00	71.500,00
Água	60,00	75,00	50,00	80,00	55,00	70,00	75,00	60,00	80,00	60,00	78,00	71,00
Telefone	104,00	83,00	63,00	86,00	89,00	104,00	84,00	102,00	96,00	89,00	50,00	102,00
Limpeza	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Retiradas dos sócios												
Aluguéis	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Viagens comerciais	4.000,00	500,00	1.500,00	250,00	500,00	4.000,00	1.000,00	2.500,00	1.000,00	500,00	2.500,00	4.000,00
Abertura da empresa	850,00											
Serviços contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Assessoria Internacional	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Anúncios - Marketing e publicidade	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Transporte de funcionários	145,00	131,00	80,00	135,00	95,00	65,00	70,00	133,00	132,00	71,00	77,00	141,00
Itens de escritório	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00	300,00	200,00
Despesas diversas com clientes	483,00	433,00	496,00	425,00	434,00	302,00	611,00	457,00	678,00	659,00	762,00	628,00
Internet	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Comidas para o escritório	150,00	200,00	100,00	250,00	300,00	150,00	175,00	400,00	150,00	200,00	130,00	300,00
Despesas financeiras	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Outros pagamentos	530,00	571,00	544,00	678,00	935,00	637,00	673,00	872,00	872,00	901,00	757,00	905,00
TOTAL DAS SAÍDAS	84.186,00	80.766,00	95.696,00	94.662,00	81.310,00	103.074,00	100.551,00	83.261,00	100.921,00	100.292,00	102.226,00	84.894,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	165.814,00	-80.766,00	-95.696,00	-94.662,00	-31.310,00	146.926,00	24.449,00	-83.261,00	24.079,00	-100.292,00	-102.226,00	-84.894,00
2 SALDO ANTERIOR		165.814,00	85.048,00	-10.648,00	-105.310,00	-136.620,00	10.306,00	34.755,00	-48.506,00	-24.427,00	-124.719,00	-226.945,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	165.814,00	85.048,00	-10.648,00	-105.310,00	-136.620,00	10.306,00	34.755,00	-48.506,00	-24.427,00	-124.719,00	-226.945,00	-311.839,00
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	0,00	0,00	10.648,00	115.958,00	252.578,00	0,00	0,00	48.506,00	72.933,00	197.652,00	424.597,00	736.436,00
PRECISO REDUZIR DESPESAS URGENTEMENTE?		SIM	SIM	SIM	SIM			SIM		SIM	SIM	SIM
INDICATIVO DE PROBLEMA?			SIM	SIM	SIM			SIM		SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sebrae, 2020.

Com base nas despesas e no fluxo de caixa montado anteriormente, foi calculado o ponto de equilíbrio para que a empresa possa se manter durante o primeiro ano. Para realizar o cálculo do ponto de equilíbrio, foi utilizada uma tabela disponibilizada pela empresa Treasy (2016) onde foram inseridos os valores variáveis e de venda, do fluxo de caixa. A tabela pré-elaborada, providencia os valores de margem de contribuição e ponto de equilíbrio, que são calculados de acordo com os valores inseridos na mesma. Dessa forma, foi verificado que seria interessante que mensalmente a empresa Alfa tenha a entrada de cerca de \$100.000,00 para manter suas atividades sem grandes dificuldades financeiras. Esse cálculo foi feito baseado na venda de um serviço, sendo ele o projeto básico.

Durante o evento Select USA grande parte das empresas relataram que a estabilidade financeira veio somente no terceiro ano depois da abertura do negócio, quando consolidado uma carteira de clientes e criada uma confiança diante do mercado. Por isso é importante ressaltar que é necessário paciência e persistência nos primeiros anos de abertura da empresa.

Conforme Sebrae (2022) menciona, o prazo de retorno de investimento é um indicador de atratividade, onde mensura o tempo necessário que o empreendedor precisa para recuperar o seu investimento. Esse cálculo é feito com a divisão do

investimento total sobre o lucro líquido por determinado período. Com essa concepção, foi calculado o prazo de retorno de investimento da empresa Alfa se baseando nos dois cenários demonstrados anteriormente, ambos usando anos como referência. No primeiro cenário, que está demonstrado na figura 5, com a venda de dois projetos básicos e um executivo, o prazo de retorno do investimento é de 0,26, ou seja, menos de um ano para que o dinheiro retorne. Já no segundo cenário, que está demonstrado na figura 6, o prazo de retorno do investimento é de 1,33.

Por ser uma empresa de projetos no setor de construção, o retorno financeiro acaba sendo menor comparado a outras empresas, pois um projeto básico por exemplo, leva em média o período de 3 a 4 meses para ser desenvolvido e entregue para o cliente, já que é o projeto base para iniciar a construção da usina, possuindo uma entrega mais rápida. Desse modo, os pagamentos referentes ao serviço também são de acordo com as entregas do projeto e seu período de elaboração.

A viabilidade financeira desenvolvida neste trabalho, tem como principal objetivo, mensurar os gastos necessários para que a empresa Alfa possa se preparar para iniciar suas atividades nos Estados Unidos, sendo apenas uma base de organização para a empresa. Pelo fato da economia dos Estados Unidos possuir um contexto bastante dinâmico, a realidade pode mudar muito de acordo com o período que a empresa iniciar suas operações, dessa forma, variando os cenários financeiros.

Vale ressaltar que independentemente das perspectivas, o planejamento financeiro é muito importante para o estabelecimento da empresa, sendo necessário que a mesma possua uma reserva emergencial ou busque por investimentos externos, estando preparada para qualquer imprevisto que encontre ao longo do seu crescimento. Outro ponto importante que deve ser organizado previamente é o planejamento tributário, pois a declaração de impostos no país varia de acordo com o tipo de empresa aberta, o estado e o condado onde está localizada. Esses fatores necessitam de um planejamento prévio para que no decorrer do seu desenvolvimento, não haja transtornos com o governo local.

6 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento e análise de todos os dados coletados durante esta pesquisa, pode-se perceber que o processo de internacionalização é uma técnica complexa, que necessita de uma minuciosa organização prévia, para que não haja grandes perdas financeiras. Quando se fala da internacionalização da empresa Alfa nos Estados Unidos, é possível notar que apesar das grandes possibilidades que o país oferece, as dificuldades e barreiras também são relevantes.

Quando analisamos o plano estratégico de uma perspectiva financeira, o projeto de internacionalização é mais viável quando utilizado estratégias com riscos menores, como a joint ventures, onde pode haver um ganho financeiro e intelectual. Fazendo uma parceria com outra empresa que já possui o conhecimento do mercado estadunidense, a empresa Alfa poderá aprender a se adaptar no novo ambiente e desenvolver ao longo do tempo suas próprias estratégias de crescimento. Recomenda-se que a empresa esteja preparada financeiramente antes de iniciar todo o projeto, pois conforme observado, há uma certa dificuldade por parte das empresas estrangeiras na fase de adaptação e conquista de clientes no mercado estadunidense. Dessa forma, a probabilidade de os gastos serem maiores que os lucros nos anos iniciais da operação é alta, sendo necessário um aporte financeiro maior. Sendo assim, é necessário que os investidores estejam preparados para possíveis dificuldades nos primeiros anos do negócio.

Outro ponto a ser considerado é o investimento na prospecção de clientes ainda do Brasil, uma alternativa seria a contratação de representantes/parceiros comerciais locais. Essa prospecção pode ser através da participação de eventos do setor, do desenvolvimento de uma rede de contatos e visitas comerciais. Esse investimento prévio nas operações irá colaborar com a superação de uma das fraquezas da empresa, que é a falta de casos de sucesso no país. Essa é uma das maiores dificuldades para o ingresso no mercado estadunidense e com essa barreira rompida quando iniciar seus trabalhos no país, seu progresso pode ser mais natural. Com a barreira cultural sendo uma das dificuldades, a empresa Alfa pode focar em buscar por empresas estrangeiras que já estejam estabelecidas no país para ofertar seus serviços, podendo ser uma possibilidade mais receptiva.

Uma circunstância que também deve ser analisada é a questão do idioma e de diferenças culturais, sobretudo na realização de negócios. Antes de iniciar sua operação nos Estados Unidos, seria interessante que os engenheiros da empresa responsáveis pelos projetos estivessem habituados com o inglês técnico e de negócios, para facilitar no momento de realizar cotações, reuniões com clientes e até mesmo na participação de eventos. Essa seria uma outra fraqueza da empresa que poderia ser trabalhada e superada antes da abertura do escritório.

Um ponto forte que a empresa Alfa pode explorar, é a sua experiência com obras de geração centralizada, que atualmente no mercado estadunidense estão com alta demanda. Seria interessante que a empresa foque em clientes desse setor para oferecer seus serviços e mostrar seu portfólio de serviços prestados tanto no Brasil quanto em Portugal.

Dessa forma, acredita-se que a internacionalização da empresa Alfa possa ser um empreendimento viável, desde que realizado a partir de uma reflexão cautelosa e que haja um preparo prévio das operações. Recomenda-se a busca por empresas de consultorias especializadas na internacionalização nos Estados Unidos, para ajudar principalmente com trâmites burocráticos como: impostos, vistos e prospecção comercial. Com esse tipo de auxílio, a entrada nesse novo mercado pode ser menos complicada e mais eficaz.

REFERÊNCIAS

ABSOLAR, Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica. **Understand how solar photovoltaic energy works**. São Paulo. 2024. Disponível em: <https://www.absolar.org.br/en/market/what-is-solar-photovoltaic/>. Acesso em: 07 jul. 2024.

AIE, Agência Internacional de Energia. **Explorador de dados de energias renováveis**. Paris. 2023. Disponível em: <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tools/renewables-data-explorer>. Acesso em: 09 out. 2023.

ANDERSSON, S. Internationalization in different industrial contexts. **Journal of Business Venturing**, Nova York, v. 19, p. 851–875, 2004. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez46.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0883902603001150#BIB19> . Acesso em: 09 nov. 2023.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17621/1406>. Acesso em: 13 abr. 2024.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, dez. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/t7dtQj3kMMtRZtZPVfpS3Kx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 fev. 2024.

CORTES-BORDA, Daniel; GUILLÉN-GOSÁLBEZ, Gonzalo; ESTELLER, Laureano Jiménez. Solar energy embodied in international trade of goods and services: a multi-regional input output approach. **Elsevier Review**. Manchester, p. 578-588. jan. 2015. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez46.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0360544215000912?via%3Dihub>. Acesso em: 15 out. 2023.

ESSS. **Engenharia do proprietário**: conceito, aplicações e responsabilidades. conceito, aplicações e responsabilidades. 2022. Disponível em: <https://www.esss.com/blog/engenharia-do-proprietario/#:~:text=Engenharia%20do%20propriet%C3%A1rio%20%C3%A9%20um%20termo%20traduzido%20do%20ingl%C3%AAs%20%E2%80%9Cowner's,sobre%20o%20andamento%20do%20projeto..> Acesso em: 06 abr. 2024.

ESTADOS UNIDOS. NATIONAL RENEWABLE ENERGY LABORATORY (NREL). **ENERGY GENERATION - UTILITY PV**: modeled annual technical generation

potential. Lakewood: Alliance For Sustainable Energy, 2023. Disponível em: <https://maps.nrel.gov/slope/data-viewer?filters=%5B%5D&layer=energy-generation.utility-pv&year=2020&res=state>. Acesso em: 01 maio 2024.

ESTEVEES, Gheisa R.T.; LEITE, Igor Ms. **Energia solar para fornecimento descentralizado de energia**: uma abordagem de opção real. Dresden: leee, 2017. Disponível em: <https://ieeexplore-ieee-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/document/7982027/authors#authors>. Acesso em: 29 set. 2023.

FLORIANI, Dinorá Eliete; VASCONCELLOS, Sílvio Luís de; MORANDI, Carine Leticia; ANDERSSON, Svante. Velocidade e Longevidade: elementos da internacionalização de empresas de base tecnológica. **Brazilian Business Review**, Espírito Santo, v. 5, n. 20, p. 540-560, jul. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/SvkF58yYsCmsbmQrpxGGmWg/?lang=pt#>. Acesso em: 10 fev. 2024.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 7, p. 109-124, mar. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/sFyKWjj8g9ZjzxLNgRp7Xjk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 mar. 2024.

HOLLAND, Neila A. **A Internacionalização dos Negócios**: guia prático para a gestão e o marketing internacional com ênfase no mercado norte-americano. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

IRENA, International Renewable Energy Agency. **Energy Profile**: United States of America. United States of America. 2023. Disponível em: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Statistics/Statistical_Profiles/North-America/United-States-of-America_North-America_RE_SP.pdf?rev=8efd188c7a6c4e07937aa6d32ff750e1. Acesso em: 09 out. 2023.

IRENA, International Renewable Energy Agency. **Country Rankings**: Top 10 countries/areas. 2024. Disponível em: <https://www.irena.org/Data/View-data-by-topic/Capacity-and-Generation/Country-Rankings>. Acesso em: 15 abr. 2024.

JACINTO, Bruna San Roman; LIBERATO, Carina de Carvalho; GARCIA, Marina Borelli. **Plano de internacionalização da Raízes Artesanato**. 2012. 259 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bruna-San-Roman/publication/276267719_PLANO_DE_INTERNACIONALIZACAO_DA_RAIZES_ARTESANATO_-_Raizes_Artesanato's_Internationalization_Plan/links/63a319e1a252ce252f5120e9/PLANO-DE-INTE-RNACIONALIZACAO-DA-RAIZES-ARTESANATO-Raizes-Artesanatos-Internationali-zation-Plan.pdf. Acesso em: 29 set. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. 898 p. Tradução de: Sonia Midori Yamamoto. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf. Acesso em: 02 mar. 2024.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. **Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância**. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/450>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MELSOHN, Maria Claudia Mazzaferro. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. 2006. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/b136c978-a9a0-4347-ad8b-833ec0675270>. Acesso em: 04 mar. 2024.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas - sp**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/publico/DissertacaoMigliato.pdf>. Acesso em: 10 maio 2024.

MOREIRA, Inês Manuela Dias. **Comportamento Organizacional e as suas Contribuições na Estratégia de Internacionalização**. 2023. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas e Empresariais, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2023. Disponível em: <http://193.136.40.199/bitstream/10348/11735/3/tesemoreira.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

NORDSTRÖM, Kjell A. **The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations**. Stockholm School of Economics, 1991. Disponível em: https://research.hhs.se/esploro/outputs/991001480260406056?institution=46SSOE_I NST&skipUsageReporting=true&recordUsage=false Acesso em: 09 nov. 2023.

PAULA, Gilles B. de. Treasy (comp.). **Projeção de Margem de Contribuição: será que está valendo a pena vender os produtos e serviços de sua empresa?. será que está valendo a pena vender os produtos e serviços de sua empresa?.** 2016. Treasy.

Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/projecao-de-margem-de-contribuicao/>. Acesso em: 31 maio 2024.

PEREIRA, João Miguel Duarte. **Plano de internacionalização da marca UpSport**. 2022. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2022. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41619/1/Jo%c3%a3o_Pereira.pdf. Acesso em: 02 out. 2023.

PEREIRA, Antonio José Patrocínio; GOMES, Josir Simeone. Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 2017, v. 1, n. 29, p. 68-79, maio 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/127592/129373>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PORTER, M. E. What is Strategy. **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996. Disponível em:

https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf. Acesso em: 12 nov. 2023.

PLANO Economic Development. **The Plano Story**. 2024. Disponível em: <https://planotexas.org/192/The-Plano-Story>. Acesso em: 13 maio 2024.

RAUPP, Gabriel Guimarães. **Internacionalização de firmas e as empresas de TI: o caso do LinkedIn**. 2019. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201022/Gabriel%20Raupp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 set. 2023.

RUOKONEN M.; SAARENKETO S. The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. **European Business Review**, v. 21, iss. 1 p. 17 – 41, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555340910925166/full/pdf?title=the-strategic-orientations-of-rapidly-internationalizing-software-companies>. Acesso em: 10 nov. 2023.

SCHNEIDER, Ana Cristina Sant'Anna. **O processo de Internacionalização de uma empresa do setor moveleiro**: um estudo de caso. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2877/000327695.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 mar. 2024.

SEBRAE. **O que é prazo de retorno do investimento (PRI)**. 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD?_gl=1*m1uwfn*_ga*MTQzMzI2ODkxNC4xNzA1OTY5OTE4*_ga_Y0WwB1BJPj*MTcxNzI3NTkwMi41LjEUMTcxNzI3NTkxNTI5NTI5NzIxNzE. Acesso em: 01 jun. 2024.

SEBRAE. **Planilha Excel de controle de Fluxo de Caixa e simulação de crédito.**

2020. Disponível

em:https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-de-controle-de-fluxo-de-caixa-e-simulacao-de-credito,4e2c1b97904a1710VgnVCM1000004c00210aRCRD?_gl=1*4asvif*_ga*MTQzMzI2ODkxNC4xNzA1OTY5OTE4*_ga_Y0WWB1BJPJ*MTcxNTg5ODc4Ni4zLjEuMTcxNTg5OTc4My41OC4wLjE2ODQyNTU0Ng. Acesso em: 17 maio 2024.

SEIA, Solar Energy Industries Association. **Solar Industry Research Data.** 2024.

Wood Mackenzie Power & Renewables. Disponível em:

<https://www.seia.org/solar-industry-research-data>. Acesso em: 03 maio 2024.

SEIA, Solar Energy Industries Association. **U.S. Solar Market Insight.** 2024. Wood Mackenzie Power & Renewables. Disponível em:

<https://www.seia.org/us-solar-market-insight>. Acesso em: 15 maio 2024.

SHANG, Yunfeng; HAN, Ding; GOZGOR, Giray; MAHALIK, Mantu Kumar; SAHOO, Bimal Kishore. The impact of climate policy uncertainty on renewable and non-renewable energy demand in the United States. **Renewable Energy**, United Kingdom, v. 197, n. 7, p. 654-667, 07 ago. 2022. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960148122011363?via%3Dihub>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SOUZA, Crisomar Lobo de. **Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de risco sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras.** 2017. 152 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13062017-164539/publico/CorigidoCrisomar.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

S&P Commodity Insights. **Us Renewables Tracker: ERCOT back on top in q1 for total renewable generation output.** ERCOT back on top in Q1 for total renewable generation output. 2023. Disponível em:

<https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/electric-power/071723-us-renewables-tracker-ercot-back-on-top-in-q1-for-total-renewable-generation-output>. Acesso em: 01 maio 2023.

UFJF, UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Projetos da área de instalações elétricas.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019.

Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/proinfra/wp-content/uploads/sites/44/2019/05/ETS-ELETRICA-V1-S.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2024.

VITUSSO, Vinicius Augusto. **Desenvolvimento de um plano de negócios para a internacionalização de uma pequena empresa de consultoria.** 2012. 140 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Disponível em:

<https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/41a391f5-84e2-458e-a282-1ad21f811ce4/ViniciusAugustoVitusso+TCCPRO12.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2023.

WILLICH, Julia. **Projeto elétrico: o que é e qual sua importância?**. 2022. Disponível em:

<https://www.produttivo.com.br/blog/projeto-eletrico/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20projeto%20el%C3%A9trico,-Na%20constru%C3%A7%C3%A3o%20civil&text=Elaborado%20a%20partir%20da%20planta,para%20a%20distribui%C3%A7%C3%A3o%20de%20energia>. Acesso em: 06 abr. 2024.

WORLD, Solar Power. **2023 Top Utility Solar Contractors**. 2023. Disponível em:

<https://www.solarpowerworldonline.com/2023-top-utility-solar-contractors/>. Acesso em: 01 maio 2024.

ZHONG, Jinru. **Study on Cost Management under EPC General Contracting Model**. Trans Tech Publications, Switzerland, v. 28, n. 40, p. 49-53, out. 2011.

Disponível em:

<https://main.scientific.net/book/advanced-materials-science-and-technology-icmst-2010/978-3-03813-572-2/ebook>. Acesso em: 15 out. 23.

ZILLI, Julio Cesar; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; HEINZEN, Marjorie. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. **Revista de Administração de Roraima**, Roraima, v. 5, n. 1, p. 23-41, jan. 2015. Disponível em: <https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/2543>. Acesso em: 08 mar. 2024.