



INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ASPECTOS INERENTES AS MULTINACIONAIS PONTAGROSSENSES

Marjorie Yonehara Nardo (UEPG) yoneharaa@hotmail.com
Carlos Alberto Nascimento (UEPG) carlos.nascimento92@hotmail.com
Elize Dubiela (UEPG) elize.dubiela@gmail.com
Profª. Esp. Renata Klafke (UEPG) nen.klafke@gmail.com
Profª. M.Sc. Adriana G. F. Diniz (UEPG) agfdiniz@uepg.br

Resumo:

O presente artigo teve por objetivo analisar as empresas multinacionais instaladas no município de Ponta Grossa - Paraná, sua estratégia, o real motivo de expansão de mercado, dificuldades enfrentadas e escolha de localização. Justificada pela nova onda de investimentos no setor industrial realizados na região dos Campos Gerais, a pesquisa teve como base revisões bibliográficas, análises e elaborações estatísticas. Os principais resultados apontam que a localização e logística respondem por quase 50% da motivação para essa escolha, 80% tem como principal objetivo, no que tange as suas pretensões em relação ao comércio internacional, o desejo de expansão constante e crescimento e 54% das empresas atuam a mais de 10 anos no mercado internacional.

Palavras chave: Internacionalização, Ponta Grossa, Indústrias, Estratégias.

INTERNACIONALIZATION OF COMPANIES: ASPECTS ABOUT THE MULTINATIONALS LOCATED IN PONTA GROSSA

Abstract

The present article aims to analyse the multinational companies installed in Ponta Grossa, strategies, the real reason for market expansion, difficulties and choice of location. Justified by the new wave of investment in the industrial sector performed in the Campos Gerais region, the research was based on literature reviews, statistical analyzes and elaborations. The main results show that the location and logistics account for nearly 50% of the motivation for this choice, 80% said the main objective regarding their claims in relation to international trade the desire for constant growth and expansion and 54% of the companies act over 10 years in the international market.

Key-words: Internationalization, Ponta Grossa, Industries, Strategies.

1 Introdução

Há alguns anos a globalização transformou o mundo e o mercado em geral, representando o desenvolvimento e o impulsionamento do comércio. Empresas que atuavam localmente decidiram expandir, pois o além da competitividade, o mercado doméstico já não comportava suas vendas.

Tais mudanças repercutiram em forma de internacionalização das empresas, sendo elas através de exportação direta ou indireta, licenciamento, franquias, *joint ventures* e investimento direto.

De acordo com Mariotto (2007), deve-se analisar a estratégia escolhida pois existem três fatores que devem ser observados nas atividades internacionais, sendo a imprevisibilidade política e econômica do país estrangeiro, as diferenças culturais, e a complexidade de atuar e estratégias globais.

O objetivo do trabalho é de observar as empresas multinacionais instaladas no município de Ponta Grossa, sua estratégia, o real motivo de expansão de mercado, dificuldades enfrentadas e escolha de localização.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Internacionalização de Empresas

O processo de iniciação de empresas no mercado internacional frequentemente acontece por meio de importação e exportação. Após essas operações, a empresa já adquire um certo conhecimento sobre outros mercados, além de análises e pesquisas desenvolvidas para inserção de seus produtos em países distintos.

Em caso da empresa decidir pela expansão de mercado investindo capital em instalações produtivas em outro país, esse processo a tornará uma multinacional. Segundo Mariotto (2007, p. 34) “esse processo pode evoluir até o estabelecimento de subsidiárias em vários países. A esse processo de envolvimento crescente de empresa em operações internacionais denominamos “internacionalização”.

Com embasamento em conceitos sobre internacionalização de empresas, tem-se como pioneiro o Modelo de Uppsala, estudos realizados por Johanson e Vahlne em 1977. Segundo Mariotto (1977, apud JOHANSON e VAHLNE, 2007, p. 34-35) “o modelo concentra-se no gradual desenvolvimento do conhecimento que a firma tem do mercado externo e no processo concomitante de comprometimento crescente dela com esse mercado. O modelo trata da expansão para um único país estrangeiro de cada vez”.

De acordo com o modelo Uppsala, a empresa deveria realizar suas operações em pequenos passos. Onde o desenvolvimento aconteceria com o primeiro estágio que seria a exportação através de um agente, passando para o estágio seguinte onde instalaria uma subsidiária de vendas, e com o tempo de estabelecimento, passaria a produzir nesse país.

Ainda de acordo com o modelo Uppsala, deveria levar-se em conta a “distância psíquica”, o que poderia resultar em fatores que dificultariam o fluxo de informações entre os países negociantes. Dessa forma, é de extrema importância observar as diferenças de cultura, língua, política, educação, negociação, e buscar países com pontos semelhantes.

2.2 Modelos de Internacionalização

Devido ao mercado globalizado, hoje podemos nos deparar com um mercado competitivo não somente local, mas também global. Isso acaba ocasionando a internacionalização das empresas, podendo ocorrer através da exportação direta ou indireta, licenciamento, franquias,

joint ventures e investimento direto. De acordo com Kotler (2000), quando a empresa decide expandir seus negócios para outro país, deve estabelecer de que maneira irá ingressar nele.

- **Exportação Direta:** Keller e Kotler (2006, p. 677) afirmam que apesar de assumir maiores riscos, a empresa opta pelo controle das suas operações de exportações, podendo realizá-las de diversas maneiras, sendo elas através de da criação de um departamento de exportação; representantes de vendas que buscam oportunidades de vendas em outros países; agentes fixos no exterior; filial de vendas, auxiliando na distribuição de venda no exterior.

Optando pela exportação direta a empresa obterá informações consistentes sobre o mercado, podendo alinhar os 4p's.

Exportação Indireta: Para obter informações consistentes sobre o mercado em que irá se inserir, as empresas primeiramente optam pela exportação indireta, segundo Keller e Kotler (2006), onde deixa a cargo de um agente de exportação a procura de possíveis compradores. Desta forma, não há necessidade de criação de um departamento de exportação, dessa maneira gerando menos gastos para a empresa.

Licenciamento: Ocorre através de pagamento de *royalties* ou uma taxa determinada para o licenciador. Nesse modelo de internacionalização o licenciador cede a uma empresa estrangeira, a marca, a patente, os segredos comerciais e o processo de fabricação.

De acordo com Rezende e Campos (2010, p. 68) essa é considerada uma das formas mais simples de se inserir no mercado estrangeiro.

Franquias: É um modelo semelhante ao do licenciamento, que segundo Mariotto (2007, p. 11), “inclui tanto o uso de uma marca, como também assistência ao franqueado, na forma de serviços de gestão ou transferência de tecnologia”.

Joint Ventures; Para Certo e Peter (2005), a *joint venture* é a junção entre duas empresas que compartilham o mesmo interesse e decidem por investir em um negócio.

Mariotto (2007, p. 98) também afirma que “uma *joint venture* é um empreendimento conjunto de duas ou mais firmas, com o objetivo de explorar um negócio ou projeto de interesse mútuo”.

Investimento Direto: É o modelo de internacionalização de grau mais elevado, onde a empresa tem de arcar com altos custos e riscos, pois opta pelo controle total de suas operações. Segundo Kotabe e Helsen (2000), há duas opções de investimento direto. A primeira opção sendo a aquisição de uma empresa ou planta no país que deseja se instalar e a segunda opção a construção de instalações, sendo elas subsidiárias.

Portanto, empresas que decidem se aventurar optando pela expansão de mercado em outros países, devem atentar pela estratégia escolhida, pois essa, pode causar tanto o sucesso quanto o fracasso. Além disso, é importante ressaltar que a para entrar no mercado internacional, a empresa necessita adaptar-se à cultura local, política, economia entre outros fatores relevantes.

Modos de Entrada	Tipos de entrada	Características dos tipos de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	Indireta	Exportação por meio de intermediários independentes.	Desnecessário criar departamento de exportação, equipe de vendas ou ter contatos no mercado externo. Requer menos investimentos e oferece baixo risco.	Baixo comprometimento leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo.
Exportação	Direta	Produtos são confeccionados em seu país de origem e exportados pelo próprio fabricante.	Controle da comercialização e comunicação direta com os consumidores, informações precisas sobre o mercado e definição clara do composto de marketing.	Investimento e risco maiores. Requer investimento em marketing nos países alvo.
Licenciamento	Contrato de gestão, fabricação por contrato e franquia.	Estabelecimento de contratos para transferência de tecnologia ou habilidades técnicas do fabricante para o cliente no mercado alvo com pagamento de <i>royalties</i> .	Forma mais simples de entrada no mercado externo. Licenciador ingressa em um país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta a popularidade de um produto ou marca bastante conhecido.	Risco de o licenciado tomar-se concorrente no futuro por passar a dominar a tecnologia e/ou metodologia transferida.
Joint-Venture		Parceria entre duas empresas que desejam investir em negócios de interesse mútuo, por razões econômicas ou políticas (pela falta de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento ou porque o governo estrangeiro exige uma <i>joint-venture</i> como condição para entrada).	Combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação.	Exige maior comprometimento de recursos financeiros e recursos humanos.
Investimento Direto:	Aquisição de planta já existentes no mercado-alvo.	Investimento em fábricas no exterior.	Rápido acesso ao mercado, aos canais de distribuição e a marcas estabelecidas no exterior.	Integração da empresa compradora com a adquirida.
Investimento Direto:	Início de um novo negócio, por meio da implantação de subsidiárias e filiais	Instalação de produção no mercado alvo.	Maior flexibilidade quanto à tomada de decisões, gestão de recursos humanos, logística, estabelecimento de <i>layout</i> da fábrica e tecnologia de produção, além de não haver a necessidade de integração com outras empresas.	Maior risco devido à necessidade de altos investimentos em capital, recursos e tempo.

Quadro1: Modos de Entrada em Mercados Internacionais.

Fonte: Compilado de Keller e Kotler (2006), Kotler (2000), Keegan e Green (2006), Certo e Peter (2005), Kotabe e Helsen (2000).

Fonte: Adaptado por Otávio Rezende e Luiza Antunes Garcia de Campos (2010)

2.3 Ponta Grossa – Paraná

Localizada no Segundo Planalto Paranaense e ocupando uma área de 2.112,6 km², Ponta Grossa tem suas origens no Tropeirismo, movimento no qual resultou o povoamento de várias paragens do estado, dentre elas as regiões litorânea no século XVII e dos Campos Gerais no século XVIII. (PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA)

De acordo com Ditzel (2004 p. 62) com uma base econômica até então essencialmente campeira, a época é marcada pela industrialização e urbanização local, que culminou na elevação do título de Vila à cidade, no ano de 1862.

Com a transformação do uso da propriedade, partilhada entre o criatório e a invernagem, com a predominância desta, que acompanhou a mudança do fazendeiro em tropeiro, e com a ampliação da economia monetária que a isso se seguiu, desenvolveu-se o comércio contra a auto-suficiência das fazendas, começando o predomínio das cidades. (BALHANA et al. 1969, p.99)

Conforme a Prefeitura Municipal, o desenvolvimento da cidade está vinculado a chegada dos trilhos da Estrada de Ferro, que transformou Ponta Grossa em um importante centro comercial, atraindo migrantes estrangeiros de diversas regiões, a exemplos os ucranianos, alemães e italianos, que contribuíram para a maximização desta transformação social, política, econômica e cultural.

Com o maior entroncamento rodoferroviário do sul do país, é mister entre os autores o fator estratégico relacionado ao posicionamento geográfico da Princesa dos Campos, elemento condicionante para a instalação de grandes indústrias, inclusive as multinacionais, além dos benefícios fiscais concedidos pelo município para atração dessas impulsionadoras da economia.

O crescimento pontagrossense nas primeiras décadas do século XX se inscreve num contexto nacional de desenvolvimento econômico e urbanização que favorece, sobretudo, as regiões Sudeste e Sul do país. Esse desenvolvimento resulta de uma conjugação de fatores como capital, mão-de-obra, mercado relativamente concentrado, matéria prima disponível e barata, capacidade energética e um sistema de transportes ligando as zonas de produção aos portos. (DITZEL 2004, p. 83)

Atualmente Ponta Grossa tem o maior parque industrial do interior paranaense, contando com indústrias dos mais diversos ramos, a citar madeireira, metalúrgica, alimentícia e agroindústria (MDIC, 2014). O grande potencial industrial da cidade é evidenciado pelos números estatísticos referentes ao ano de 2011 fornecidos pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), onde o

Produto Interno Bruto (PIB) foi de R\$ 6,40 bilhões e o valor adicionado bruto da indústria correspondeu a R\$ 1,98 bilhão.

Os Campos Gerais vivem um momento excepcional no que tange a atração de investimentos, sobretudo em relação a instalação e ampliação de grandes multinacionais na região.

Desde 2011, com o programa estadual 'Paraná Competitivo' e o empenho do governo municipal, a cidade é a que mais tem se beneficiado. Entre investimentos já confirmados e alguns que estão em fase final de negociação, Ponta Grossa vai receber 2,7 bilhões da iniciativa privada. (CAMINHOS DOS CAMPOS GERAIS, 2013, p. 12)

Tamanho os investimentos anteriormente mencionados, proporcionais são os reflexos advindos da industrialização. Dentre os principais benefícios estão a geração de emprego e renda, fortalecimento da economia, atração de novas empresas e melhores condições de vida para a população princesina.

3 Metodologia

O presente artigo classifica-se como aplicado, tratando-se de sua natureza, pois a geração de conhecimento adquirida durante o estudo aplicou-se na prática, além de envolver interesses locais, sendo analisado os aspectos inerentes as multinacionais instaladas no município de Ponta Grossa.

O estudo tem abordagem quantitativa, em vista de que opiniões e informações através de pesquisa descritiva em forma de questionário e levantamento, foram transformadas em números, dessa forma podendo analisa-las e expô-las de melhor maneira.

O levantamento dos dados ocorreu entre os meses de agosto e novembro do ano de 2012 e contou com 27 empresas respondentes, este volume representa 61% das empresas instaladas em Ponta Grossa e que atuam no comércio exterior através de departamento inerente a esta atividade instalado no município.

Foi aplicado questionário fechado que contou com questões relativas aos aspectos gerenciais, humanos, produtivos, logísticos, técnicos e estratégicos acerca das operações de comércio exterior, totalizando 34 perguntas.

4 Apresentação e Análise de Dados

4.1 Comércio Exterior Pontagrossense

É notável a grande presença de multinacionais em nosso território. A internacionalização hoje envolve aspectos muito maiores do que o simples fato de se criar uma filial estrangeira. Hoje ela se tornou um meio de sobrevivência, uma alternativa de expansão de mercado, uma busca por melhores custos e vantagens, não só para empresas globais, com sedes e filiais, mas também para empresas que buscam sair de suas fronteiras através da internacionalização de seu produto e/ou serviço, inspiradas muitas vezes na crescente expansão das empresas globais em seu território. Dunning (apud Ferreira. Serra, 2011) nos traz quatro principais fatores motivacionais para a decisão pelo processo de internacionalização: mercado (Market seeking), recursos (resource seeking), eficiência (efficiency seeking) e recursos estratégicos (strategic resource seeking). Tais fatores não devem ser considerados como um processo com quatro passos, uma vez que isso levaria a uma padronização nas tomadas de decisão por parte das organizações. Ferreira e Serra nos dizem que cada operação deve ser analisada de forma individualizada, tendo como motivação os fatores inerentes ao processo corrente.

Levando-se em conta tais fatores, podemos analisar os dados recolhidos nas multinacionais instaladas em solo pontagrossense, cujas quais mantêm um escritório de comércio exterior nessas filiais princesinas, buscando mensurar não só os fatores motivacionais relacionados a instalação do empreendimento na cidade, mas de igual forma, identificar o impacto da indústria na cidade.

Dentre as 51 empresas presentes na cidade, observou-se que 44 gerenciam localmente os processos e procedimento inerentes ao comércio internacional. Para fins da pesquisa, foram contatadas as 44 empresas alvo, porém o número de respondente foi de 27 empresas. Estas empresas representam uma grande variedade de produtos comercializados com o mercado internacional como: sementes, produtos automotivos, produtos químicos, derivados de madeira, máquinas e equipamentos, carpetes, fertilizantes, tintas entre outros. Este dado demonstra que não há um perfil de produtos oriundos ou destinados para outros países, o que é positivo em virtude da diversidade de mão de obra, tecnologia, inovação e investimentos que as empresas demandam e oferecem à cidade.

Das empresas respondentes, 12 afirmaram ser multinacionais e 15 afirmaram ser de origem nacional. Das empresas que responderam afirmativo à esta questão, as nacionalidades

originárias também são das mais diversas tais como: Polônia, África do Sul, Alemanha, Argentina, Estados Unidos da América, Japão, França entre outras.

O Gráfico 1 apresenta gráfica e percentualmente os motivos que levaram as empresas a se instalarem no município de Ponta Grossa.

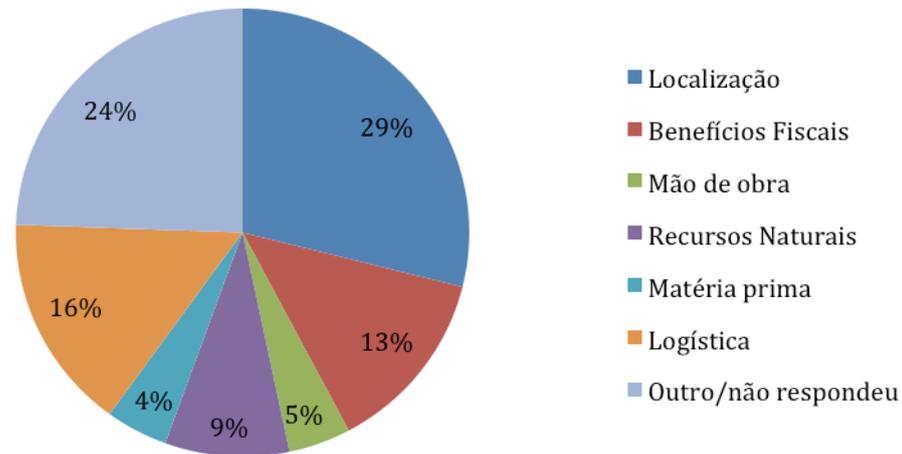


Gráfico 1 – Fatores motivacionais para a instalação da empresa em Ponta Grossa

É fato conhecido que um dos principais atrativos da cidade reside em sua localização estratégica, a qual facilita tanto o processo de abastecimento de matéria prima quanto o escoamento da produção. Juntas, localização e logística respondem por quase 50% da motivação para essa escolha. Os fatores apontados como outros só divergem na questão de empresas familiares ou já instaladas na cidade que se internacionalizaram posteriormente, mas que de igual forma também se usam desses benefícios que a cidade oferece.

Tais organizações também apontaram na pesquisa seus principais objetivos em relação as suas pretensões em relação ao comércio internacional, dentre as quais podemos perceber o desejo de expansão constante e crescimento, fatores que interferem diretamente na cidade como um todo, seja em seus aspectos econômicos, políticos e sociais:

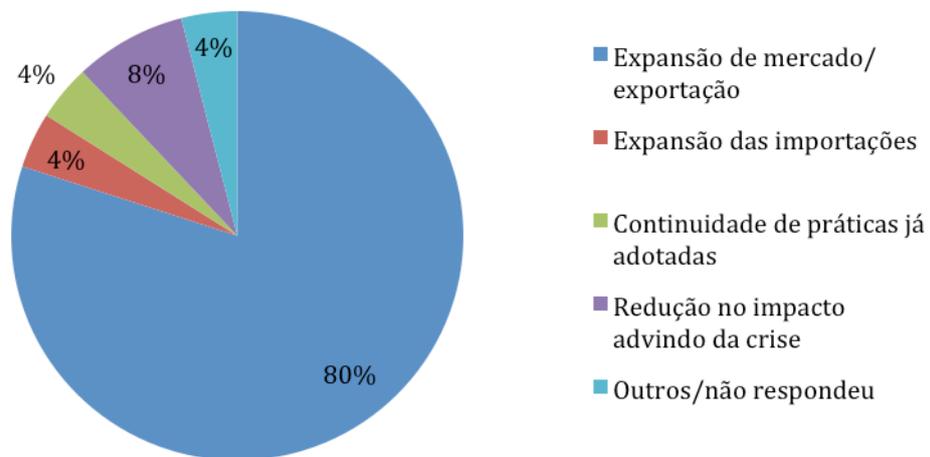


Gráfico 2 – Objetivos da organização frente ao cenário internacional

Pode-se somar esse cenário empresarial ao tempo de atuação das empresas no comércio internacional, o qual impacta diretamente nos benefícios que a cidade recebe pela instalação empresarial, uma vez que tais organizações necessitam de tempo e adequações técnicas para asseguar a qualidade do processo visando operações de sucesso, bem como a cidade necessita de tempo para se adequar às necessidades da empresa em suas operações, criando-se gradativamente ao longo dos anos um ciclo de mútua ajuda, resultando não só em novos postos de trabalho, mas também novas universidades e cursos técnicos, investimento em tecnologias e infraestrutura, entre outros.

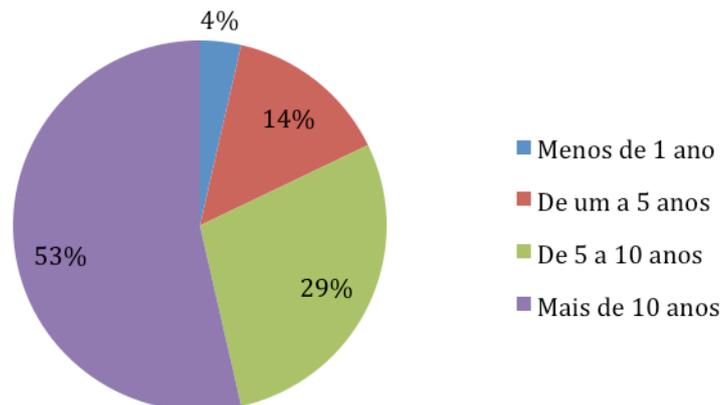


Gráfico 3 – Tempo de atuação no comércio internacional

Verifica-se através do Gráfico 3 que 82% das empresas pesquisadas estão há mais de 5 anos instaladas no município.

Das 27 empresas respondentes, 55,5% (15 empresas) afirmaram utilizar como modelo de internacionalização o Departamento de Comércio Exterior próprio. Este tipo de modelo pode representar os maiores custos, porém representa a permanência dos conhecimentos adquiridos com a internacionalização dentro da própria empresa, além do controle dos processos e procedimentos estarem à mão dos gestores.

Quanto questionadas sobre as principais dificuldades internas enfrentadas no início das operações de comércio exterior, 9 empresas (33,3%) indicaram a falta de profissionais qualificados, 5 empresas (18,5%) indicaram os elevados investimentos financeiros necessários para iniciar os processos de internacionalização e 4 empresas (14,8%) indicaram a adequação necessária do produto aos mercados-alvo.

Quanto o questionamento foi acerca dos dificuldades externas enfrentadas no início das operações internacionais, 70,3% das empresas respondentes, ou seja 19, indicaram a burocracia como principal entrave.

Em relação ao número de profissionais atuando diretamente com os processo de compra e venda internacional das empresas pesquisadas, observou-se que há 26 pessoas envolvidas neste processo, sendo 8 profissionais (30,7%) graduados em Comércio Exterior e 18 profissionais (69,2%) formados em outras áreas do conhecimento.

Sendo que os principais requisitos exigidos pelas empresas para contratação de profissionais para atuar na área de comércio Exterior são: 12 empresas (44,4%) citaram o conhecimento prático, 9 empresas (33,3%) citaram o conhecimento de outros idiomas especialmente o inglês e espanhol e 6 empresas (22,2%) citaram o formação na área como requisito esperado.

Quanto aos aspectos produtivos questionados, 21 respondentes afirmaram não enfrentar nenhuma restrição internacionais contra seus produtos no processo inicial de envio de produtos à outros mercados.

No que tange a alterações necessárias aos produtos para a sua devida inserção no mercado internacional, observou-se que a rotulagem foi o item mais maiores indicações, ou seja 10 empresas (37%). Embalagens e certificações foram os dois itens classificados posteriormente com 8 empresas citadas, ou seja, 29,6% cada.

Quando questionadas sobre a frequência de embarques destinados à exportação, constatou-se que em média ocorrem 25 embarques por mês oriundos de empresas pontagrossenses. Sendo que a grande maioria das empresas, 51,8% indicaram que nunca houve avaria em suas cargas, 18,5% indicaram ocorrer em média 2 avarias por ano e 11,1% sofrem em média 1 avaria por ano.

Das 27 empresas que responderam a pesquisa, 7 empresas (25,9%) utilizam mais de um recinto alfandegado para despachar suas mercadorias, 13 empresas (48,1%) utilizam exclusivamente recintos de porto, sendo o Porto de Paranaguá a indicação de 12 das 13 empresas. E 7 empresas (25,9%) utilizam Estações Aduaneiras de Interior – EADI para desembaraçar suas mercadorias, sendo Foz do Iguaçu como a principal EADI indicada.

Dentre os principais *International Commercial Terms* – INCOTERMS utilizados pelas empresas pontagrossenses que atual no comércio exterior, aqueles mais indicados foram: *Free on Board* – FOB com 9 indicações (33,3%) e *Cost, Insurance and Freight* – CIF com 7 indicações (25,9%), porém também foram indicados os seguintes INCOTERMS: *Cost and Freight* - CFR, *Free Carrier* - FCA, *Ex Works* – EXW e *Delivery at Place* – DAP.

Questionou-se também sobre o processo de parametrização dos processos, onde 40,7% das respondentes indicaram que suas mercadorias nunca classificam-se em canal amarelo, para 37% esta classificação ocorre semestralmente e 14,8% indicaram a anualidade como parâmetro. Quanto a classificação em canal vermelho, indentificou-se que 44,4% nunca são parametrizadas nesta categoria, 25,9% classificam-se anualmente e 18,5% semestralmente. Sendo o principal motivo de parametrização em canal diferente do verde indicado pelas empresas foram os erros na elaboração do documentos pertinentes aos processos de importação e exportação.

No que tange a benefícios governamentais usufruídos pela empresas pesquisadas, verificou-se que 81,4% (22 empresas) não se beneficiam de nenhuma iniciativa fornecida para importadores e/ou exportadores e 5 empresas (18,5%) usufruem de benefícios como: isenção de Imposto sob Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, isenção de Impostos sobre Produtos Industrializado – IPI, *Drawback* e financiamentos à exportação.

Percentualmente as empresas respondentes indicaram que o percentual do faturamento representado por operações de exportação é em média de 18%.

Finalmente questionou-se acerca das perspectivas futuras da empresa para o comércio exterior sendo que o item mais citado fora a expansão do mercado através do aumento das exportações.

5 Conclusão

Tendo por base esses fatos, conclui-se que o comércio internacional afeta de forma impactante a cidade de Ponta Grossa em praticamente todos os seus aspectos. Desde a criação de seu distrito industrial com a alteração de paisagens locais, a criação de infraestrutura técnica de qualidade e modernização de máquinas e equipamentos visando a ampliação da qualidade da produção para adequação a normas técnicas internacionais, bem como a melhoria de vias de escoamento e abastecimento, a necessidade constante de profissionais e o desejo crescente de expansão tornam essas multinacionais centros de geração de riqueza para a região, bem como de oportunidades para a população local.

Referências

BALHANA, A. P. et al. **História do Paraná I**. Curitiba: Grafipar, 1969.

CAMINHOS DOS CAMPOS GERAIS 2013-2014. Jornal da Manhã. Ano 4. ed. 04, 2013.

CERTO, S. C., PETER, J. P. A **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Lersos Education do Brasil, 2005.

DITZEL, C. H. M. **Manifestações Autoritárias O Integralismo Nos Campos Gerais**. Florianópolis, 2004 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86669/225287.pdf?sequence=1>. Acesso em 20 de abr de 2014.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R. **Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos**. globADVANTAGE, WORKING PAPER N° 75/2011, 2011.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas: Prentice Hall, 2000.

IPARDES. **Caderno Estatísticos do Município de Ponta Grossa**. Dezembro de 2013. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio=84000>. Acesso em 20 de abr de 2014.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. Thompson, 2007.

MDIC. **Balança Comercial**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca/>. Acesso em 20 de abr de 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA. **A cidade**. Disponível em: <http://www.pontagrossa.pr.gov.br/acidade>. Acesso em 20 de abr de 2014.

REZENDE, O.; CAMPOS, L.A.G.de. **Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem – estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais.** Volume 11. Belo Horizonte: Pretexto, 2010.