

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ILDA CRISTINA VASQUEZ

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PROFISSIONAL
ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS – ANÁLISE DE VIABILIDADE DE
UMA EMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

CORUMBÁ - MS

2020

ILDA CRISTINA VASQUEZ

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PROFISSIONAL
ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS – ANÁLISE DE VIABILIDADE DE
UMA EMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Relatório Final de Estágio Obrigatório Profissional apresentado ao curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^ª. Dra. Caroline Gonçalves

CORUMBÁ - MS

2020

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre presente em minha vida e por me haver dado força para nunca desistir dos meus sonhos.

Para se concluir um curso de graduação em Administração, não se trabalha só. Por essa razão, me sinto no dever e no prazer de prestar meus agradecimentos a algumas pessoas que me apoiaram nessa trajetória e também aquelas que, pelo simples fato de estar ao meu lado, já se configurava uma grande força. Primeiramente a meus pais, Carmelo Vasquez e Assunção Gonçalves Vasquez, que sempre me estimularam e apoiaram em tudo que quis fazer. Aos meus filhos Matheus, Mariana, familiares e amigos que, apesar da minha ausência, souberam administrar bem essa fase passageira.

Ao meu marido, Ademir, pela força e apoio que me deu desde do princípio que iniciei essa jornada, por boa receptividade demonstrada, cedendo um pouco de seu valioso tempo para me conceder uma entrevista, sem a qual este trabalho não, teria logrado êxito.

A minha orientadora Profa. e Dra. Caroline Gonçalves, pela confiança, incentivo, diretrizes e sugestões para a realização deste trabalho, por seu exemplo de profissional e pessoa que me fez sentir vontade de fazer e concluir este curso.

Em especial a minha amiga Marluce Hussein que fiz durante a trajetória acadêmica, pelo apoio recebido durante a realização deste mesmo e sem o qual não teria sido viabilizada, e que vou levar essa amizade por longa data. Também não posso me esquecer da minha amiga Simone Arranda, por está sempre comigo em todos os momentos.

Aos professores da Universidade UFMS Campus do Pantanal, principalmente os que souberam compreender as características individuais de cada aluno.

E, finalmente, aos colegas e amigos que mantive e/ou fiz durante a trajetória acadêmica, companheiros de árduos trabalhos e com os quais tive mais proximidade e afinidade.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar e explorar a teoria internacionalização de empresas, proporciona a tomada de decisões para uma empresa brasileira de pequeno porte ingressar no mercado boliviano. A internacionalização de empresas da área de construção civil, pesquisa-se sobre a entrada em mercado estrangeiro, e análise de viabilidade de uma empresa do setor da construção civil, a fim de diagnosticar possíveis formas de entrada da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. A metodologia empregada será a qualitativa, descritiva, que teve como propósito principal a descrição das particularidades de um determinado grupo de indivíduos, foram coletados dados por meio de entrevistas com os gestores da empresa e outras fontes documentais que se fizeram necessárias. O trabalho faz uma avaliação comparativa dos principais modelos de internacionalização de empresas, e propõem que as empresas devam responder suas dúvidas sobre o processo de internacionalização com base em cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas internacionalizam. O resultado foi satisfatório, o modelo de empreendedorismo internacional se destaca como uma sugestão para a empresa objeto de estudo, os pontos específicos deste processo devem ser realizados para auxiliar os proprietários na tomada de decisão.

Palavras-chave: Internacionalização de pequenas empresas. Viabilidade da entrada em mercado estrangeiro. Pequenas empresas do setor de construção civil. Empreendedorismo internacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. MATERIAIS E MÉTODOS	6
3. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	8
3.2 Teorias de internacionalização de empresas.....	9
4.3 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	12
4.3.1 Exportação direta e indireta.....	13
4.3.2 Licenciamento	14
4.3.3 <i>Joint venture</i>	15
4.3.4 Investimento Direto Estrangeiro.....	15
4.3.5 Aquisições e Fusões	16

1. INTRODUÇÃO

A entrada do Brasil no comércio exterior ocorreu com atraso em relação a países europeus e americanos. Devido à abertura de políticas e liberação, o Brasil conquistou atuação no comércio internacional em vários segmentos, podendo disputar diretamente com empresas líderes de todo o mundo (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015).

A adoção em 2019 de uma nova política de comércio exterior trará para os próximos anos os meios de enraizar abertura comercial com possibilidade de alteração do regime do comércio brasileiro. Haverá uma modificação da relação entre incentivos às exportações e a estruturas das tarifas aduaneira que recaem sobre as importações. Essas mudanças dependem da habilidade de operadores, gestores, dirigentes de empresas já atuantes no exterior em distinguirem e reterem os ganhos de comércio em regime de abertura econômica (FUNCEX, 2020).

Nas empresas brasileiras a internacionalização é apoiada pelo BNDES em exportações de bens e serviços e a internacionalização produtiva. Os produtos ofertados contam com programas específicos da instituição. Os sistemas de funcionamento e objetivos concordam com as regras e normas da organização (SANTOS, 2014).

Para as pequenas e médias empresas, a decisão de entrarem ou não nos mercados estrangeiros parte de uma estratégia para identificar o momento exato de buscar a internacionalização do negócio (VIANNA; PISCOPO; RYNGLBLUM, 2013).

Soma-se a isso o fato de que para micro e pequenas empresas que decidirem pelo Simples Nacional usufruirão o regime diferenciado para exportação de bens e serviços. As formas de capacitação, licenciamento, despacho aduaneiro e câmbio devem ser simples. Com a receita de exportações de bens e serviços, poderão ter o teto máximo de R\$ 4.800.000,00, adicionais às receitas obtidas no mercado interno, sem precisar sair do Simples Nacional (SEBRAE, 2006).

A internacionalização das pequenas e médias empresas têm, geralmente, obstáculos para acontecer, pela carência de alguns recursos, pouco conhecimento do mercado e frequentemente não têm controle de custos e outras condições que não contribuem para entrada no comércio exterior, assim não podendo competir com outras empresas (GAZQUEZ; MACHADO, 2019).

Entretanto, as PMEs podem ter vantagens com suas competências internas e capacidades, condições que contribuem com seu desempenho no comércio exterior, se tornando competitivas ao se aumentar os seus recursos intangíveis, conquistando assim a tão sonhada internacionalização (MENDONÇA; CUNHA 2011).

Deste modo, este trabalho se propõe a analisar o caso da empresa M. A. Empreendimentos Ltda., pertencente ao ramo da construção civil e localizada na cidade brasileira de Corumbá, estado do Mato Grosso do Sul, que faz fronteira com a Bolívia.

Como há intenção do proprietário no processo de internacionalização da empresa, em particular de atuação no mercado boliviano, a pergunta que orienta o presente trabalho é: Quais as possibilidades e/ou modos da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. de entrada no mercado da construção civil estrangeiro (boliviano)?

1.2 Objetivo Geral

Diagnosticar possíveis formas de entrada da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. no mercado da construção civil estrangeiro/boliviano.

1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Conhecer características do processo de internacionalização de empresas
- Elencar e diferenciar os modos de entrada de empresas no mercado estrangeiro
- Investigar o perfil e motivações da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. sob os aspectos necessários para internacionalização.

1.5 Justificativas

Do ponto de vista teórico, este trabalho pretende explorar as teorias de internacionalização de empresas e investigar se a teoria proporciona a tomada de decisões para uma empresa brasileira de pequeno porte ingressar no mercado boliviano.

Os empresários da construção civil andam otimistas, no entanto na Retomada da construção em um nível menor que o níveis pré-pandemia e os observados nesse mesmo período do ano passado (CBIC, 2020).

A construção civil está enfrentado problemas no terceiro trimestre com falta ou alto custo da matéria-prima, com 39,2% ,alta carga tributária, com 28,2% das indicações, seguida da demanda interna suficiente, com 26,4%; a falta ou alto custo do trabalhador especializado,

com alta de 4,1 pontos percentuais, totalizando 10,1% no terceiro trimestre, destacam-se também outros problemas de falta de capital de giro, demanda interna escassa e da falta de financiamento de longo prazo, que recuaram em 6,9, 6,4 e 5,9 pontos percentuais (CBIC, 2020).

No aspecto prático, o trabalho vai ao encontro do objetivo do proprietário da empresa de internacionalizar sua organização e realizar a prestação de serviços para o país vizinho, dada a demanda das cidades bolivianas próximas à fronteira com Corumbá. Os estrangeiros bolivianos têm procurado pelos serviços da empresa, que dispõe de mão de obra qualificada e, além disso, para estes vizinhos bolivianos, as cidades bolivianas, que podem prestar bons serviços na área da construção civil, ficam mais distantes do que Corumbá.

Além disso, esse trabalho procura esclarecer pontos que possam auxiliar o proprietário na tomada de decisão e os demais envolvidos neste processo, bem como proporcionar uma base de consulta para casos semelhantes a este.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é aquela que funciona principalmente com dados qualitativos, ou seja, averiguação feita pelo pesquisador não se exprime em números, em outras palavras, os números e as conclusões neles baseadas, evidenciam uma função menor na investigação (DALFOVO, 2008).

Bogdan e Biklen (1994) esclarecem que os conhecimentos coletados são em forma de vocabulários ou imagens. As resoluções escritas da pesquisa incluem citações realizadas com base nos conceitos para explicar e sintetizar a apresentação. A pesquisa qualitativa foi utilizada para buscar conhecimento sobre as formas de internacionalização da empresa, concedendo uma visão detalhada do problema objeto de estudo.

Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que teve como propósito principal a descrição das particularidades de um determinado grupo de indivíduos ou fenômeno. Em outras palavras, faz-se o estabelecimento de afinidade por meio das características observadas. Uma de suas qualidades mais importantes está na aplicação de técnica padronizada de coleta de dados (GIL, 2008).

Foi realizado um estudo de caso com a empresa M. A. EMPREENDIMENTOS LTDA. De acordo com Yin, (2002) o estudo de caso é definido por métodos empíricos que

pesquisam um acontecimento atual dentro da circunstância da vivência da realidade, em particular quando os limites entre acontecimento e a circunstância não estão obviamente determinados. Trata-se de levantamento de informações com base na pesquisa, elaboração e organização dos dados, obtidos pelo proprietário da empresa¹.

Foram coletados dados por meio de entrevistas com os gestores da empresa e outras fontes documentais que se fizeram necessárias. A entrevista é uma forma de interação social, ou uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (SILVA, 2014).

O modelo de entrevistas utilizado, para Lakatos e Marconi (2003) é um estágio relevante da pesquisa: requer tempo e organização. Segundo as autoras, o objetivo da entrevista é saber o nível de conhecimento do indivíduo sobre o assunto, deve-se marcar com antecedência a hora e o local, conseguir maior comunicação com o entrevistado e maior versatilidade de informações, além de organizar previamente o roteiro, ou seja, a lista de assuntos importantes.

Sobre as fontes documentais, a particularidade da investigação documental é que a fonte de coleta de informações está restrita a documentos, escrita. Isso pode ser feito na circunstância em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Os dados secundários, obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja elaboração é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, informação de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O trabalho de Carneiro e Dib (2007) faz uma avaliação comparativa dos principais modelos de internacionalização de empresas, e propõem que as empresas devam responder suas dúvidas sobre o processo de internacionalização com base em cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas internacionalizam. Por acreditar que este processo possa auxiliar na consecução dos objetivos desta pesquisa, este trabalho servirá de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

O roteiro de entrevistas foi estruturado, portanto, com base em Carneiro e Dib (2007), que orientou quatro questões: 1. Por que a empresa deseja internacionalizar? 2. O que deseja internacionalizar? 3. Quando deseja internacionalizar? 4. Para onde deseja internacionalizar?

¹ Um dos sócios da empresa M.A. Empreendimentos é esposa da presente pesquisadora proponente do relatório. No entanto, cabe especificar que a pesquisadora não é funcionária da empresa.

Além destas, outras seis questões foram postas com base na teoria, indagando: 5. Conhecimento sobre o negócio; 6. Acesso a informações do mercado; 7. Entrada de concorrentes no setor; 8. Fornecedores; 9. Diferenciais da empresa; 10. Redes de cooperação.

O roteiro de perguntas encontra-se no ANEXO 1 do presente relatório.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico serão apresentados o tema da internacionalização de empresas, as teorias de internacionalização, os modos de entrada internacional empresarial e a relação de influência entre estes modos e a tomada de decisão. Este conjunto de temas permitirá a elaboração de proposições sobre como a teoria contribuir para a compreensão e desenvolvimento da viabilidade de internacionalização de pequenas e médias empresas.

3.1 Internacionalização de empresas

As empresas que internacionalizam podem fazê-lo por meio de várias ações, sejam parcerias com outras empresas, ações de investimentos, acordos contratuais, tornando as estratégias mundialmente desenvolvidas (STEINBRUCH *et al.*, 2015).

No mundo dos negócios, as empresas procuram a melhor forma ou estratégia de internacionalização, de poder fazer chegar os seus produtos em outros países, para o seu crescimento econômico (VIANNA; PISCOPO; RYNGLBLUM, 2013).

Acordos internacionais como o MERCOSUL podem facilitar a internacionalização das empresas por viabilizar a troca entre países próximos geograficamente, culturalmente, linguisticamente, institucional, ou fortalecendo a infraestrutura. No caso deste acordo específico, a América do Sul se torna um ambiente competitivo e procurado pelos investidores (BERBET, 2018).

Os objetivos da internacionalização envolvem as várias áreas de atuação de uma empresa, podem ser produtos, serviços finais, bens intermediários em tecnologia (aquisição de licenças para terceiros) ou capacitações, serviços de apoio, vendas, recursos financeiros. Nada é restrito explicitamente (CARNEIRO; DIB, 2007).

Atualmente a internacionalização é um feito, caracterizada em diversos aspectos, com ênfase em métodos de operações no exterior, mercados disputados, vendas pretendidas e estruturação corporativa (CARNEIRO; DIB, 2007).

3.2 Teorias de internacionalização de empresas

As teorias que abordam a internacionalização foram elaboradas por vários autores como Johanson e Vahlne em 1977 e Buckley e Casson (1976, 1998) etc., diferentes ângulos. As mais recentes revisões categorizam duas vertentes de estudos: Abordagem da internacionalização embasada em princípios econômicos, sobressaindo resultados explícitos para o processo de internacionalização, direcionados para desenvolvimento econômico, e abordagem da internacionalização focada no avanço comportamental, sujeito as ações, entendimentos e práticas dos tomadores de decisões. Neste caso, orientados a trazer baixos riscos (BRITO; OLIVA, 2009).

As teorias com enfoque econômico abordam o sistema de internacionalização como um meio de alcançar o máximo de resultados econômicos (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2009).

Abordagens comportamentais sugeriram apresentando por modelos de estágios, na Universidade Uppsala, foi excessivamente citado e testado empiricamente na literatura. (CARNEIRO; DIB, 2007).

A Escola de Uppsala, apresentada por Johanson e Vahlne em 1977, e aprimorada em 1990, identifica a percepção sobre os mercados internacionais como vital para a abrangência das atividades no exterior, podendo ser adquirido de forma gradativa e plena. Para a Escola, a empresa iniciaria a internacionalização gradativamente, com engajamento breve com um país (tipo exportação), conforme fosse adquirindo compreensão sobre o mercado, angariaria mais recursos em instalações de plantas próprias. A empresa deve analisar a distância, idiomas e fatores culturais para escolha dos países que pretende firmar relações (BRITO; OLIVA, 2009).

O trabalho de Carneiro e Dib (2007) faz uma avaliação comparativa dos principais modelos de internacionalização de empresas. Nesta pesquisa os autores investigaram teorias que focavam a firma como unidade de análise, selecionando assim seis teorias, sendo três as mais citadas e consagradas como influentes na Literatura com enfoque econômico: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético e outras três com

enfoque comportamental: o Modelo de Uppsala, o empreendedorismo internacional e a perspectiva de networks.

De maneira resumida com finalidade comparativa, Carneiro e Dib (2007) estabeleceram o seguinte quadro que traz a relação de tais teorias:

Quadro 1 – Teorias de internacionalização

Teoria	Breve resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.
Modelo de Uppsala	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM <i>et al.</i> , 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo

	de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando os desenvolvimentos da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14).
Empreendedorismo Internacional	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais haviam sido constituídas há muito tempo. A visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou start-ups por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA <i>et al.</i> , 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Fonte: Carneiro e Dib (2007).

Cada uma destas teorias traz, segundo Carneiro e Dib (2007), respostas às cinco motivações que levam uma empresa à internacionalização: por que internacionalizar, o que internacionalizar, quando, onde e como internacionalizar. A última questão, “como”, indica o modo (ou os modos) de entrada em mercados internacionais correspondentes.

Quadro 2. - Principais respostas das teorias / questões básicas do processo de internacionalização

Teorias	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar Imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (implícito).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da Operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalment e integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (implícito).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, sub-contratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
Paradigma	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor

Eclético	mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicas.	atividades (implícito).		demanda etc).	combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (implícito).	<u>Momento inicial:</u> saturação do mercado doméstico; <u>Expansão:</u> conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente e rescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (implícito).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: Carneiro e Dib (2007).

Os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais são o tema da próxima seção.

4.3 Modos de entrada em mercados internacionais

Há várias formas de acesso ao mercado externo para as empresas. Esses modos de entrada são utilizados de maneira estratégica pelas empresas de acordo com seus objetivos e

procedimentos de internacionalização demandados pelos modelos de entrada do país-alvo. (STEINBRUCH *et al.*, 2016 p. 245-270).

De acordo com Lucian e Oliveira (2008), as empresas interessadas em internacionalizarem-se, precisam antes de tudo fazerem uma análise verificando quais são os trâmites políticos necessários para entrada no mercado, os custos e circunstâncias dos fatos, condições de transporte, infraestrutura local e câmbio.

As formas de entrada do exterior podem ser por meio de exportação direta e indireta. Há também as formas contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros. Outras formas de entrada são aquelas baseadas em investimentos: investimentos individuais por meio de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures*.

4.3.1 Exportação direta e indireta

As firmas podem decidir exportar a fim de expandirem-se economicamente por meio de amplificação dos negócios e da comercialização para fora do mercado nacional. De acordo com Kotler e Keller (2013), a exportação se trata de uma prática de venda, remessa ou doação de mercadorias, bens e serviços de um dado país para outro. Precisamente se refere à saída de produtos ou serviços nacionais com destino ao exterior.

As exportações podem ser diretas ou indiretas. A direta presume que a firma possua uma seção de exportação responsável para vender as mercadorias no país destino dos objetos. Esse tipo exige conhecimento do método de exportação, o que “demanda custos mais elevados e mais riscos que a exportação indireta” (STEINBRUCH *et al.* 2016 p. 245-270).

De acordo da Lei 9.529/1997, que dispõe sobre exportação indireta e dá outras providências, o Art. 1º “Considera-se exportação indireta, para fins de acesso a linhas externas de crédito comercial, a venda de insumos que integrem o processo produtivo, o de montagem e o de embalagem de mercadorias destinadas à exportação, desde que a empresa exportadora final adquirente declare que os insumos serão utilizados em qualquer dos processos referidos neste artigo” (Redação dada pela Lei nº 12.712, de 2012).

§ 1º Também se considera exportação indireta, para fins do caput, a venda a empresas comerciais exportadoras de bens destinados a exportação. (Redação dada pela Lei nº 12.712, de 2012).

§ 2º A constatação, a qualquer tempo, de falsidade da declaração de que trata o caput, sujeita a empresa adquirente dos insumos ao pagamento dos tributos que deixaram de ser

recolhidos, acrescido de juros moratórios e multa, sem prejuízo das demais penalidades cabíveis. (Incluído Redação dada pela Lei nº 12.712, de 2012).

Na exportação indireta incluem-se os custos reduzidos, poucos investimentos em capital fixo e pouco risco (STEINBRUCH *et al.*, 2016). Ter um intermediário que realize os envios de bens para o exterior, pode incorrer em desvantagens sobre como estes produtos são comercializados no mercado externo pela falta de controle da empresa sobre essa situação, dependendo da competência e poder de barganha do intermediário (LIMA *et al.*, 2008). A exportação é, no entanto, o meio que tem sido mais utilizado pelas firmas que querem internacionalizar de forma mais segura, por ser o modo menos arriscado para iniciar suas operações no mercado exterior (STEINBRUCH *et al.*, 2015).

4.3.2 Licenciamento

O licenciamento é um acordo de transação (contratual) em que uma firma estabelece uma relação com uma empresa licenciadora. A licenciada, por sua vez, pode utilizar os direitos de patente, marca registrada, conhecimento e bens intangíveis da licenciadora, em contrapartida do pagamento de royalties, pagamento do licenciamento ou outra maneira de recompensa. Como também pode ter outro acordo organizacional, mas com base no desenvolvimento tecnológico, de produtos ou serviços em grupo e, também, de maneira voluntária (TERRA; OSTERMANN; SCHAEFER, 2019).

Os benefícios do licenciamento são: acesso rápido a mercados pela empresa licenciadora, entrada em mercados com difícil acesso, superação de problemas acerca de custos de transporte, como as dificuldades aduaneiras, baixo investimento necessário, uso de uma marca consolidada pela empresa licenciada. Quando a exportação deixa de ser lucrativa devido ao aumento da concorrência, esse modo pode ser uma boa opção. É possível prolongar a existência do produto dentro de seus ciclos sazonais (PENG, 2014).

As dificuldades de licenciamento são: transferência de sabedoria; a diminuição de valores do royalty; enfraquecido controle acerca do procedimento do licenciado; dificuldades em encontrar um licenciado que atenda os níveis exigidos; possibilidade do licenciado não renovar o contrato (exceto em casos em que o licenciador tenha inovações); risco de o licenciador infringir as leis do território (PENG, 2014).

Para Steinbruch *et al.*, (2016) p, 245-270).,“alguns obstáculos ao acordo de licenciamento estão associados ao pouco controle que ele proporciona às firmas sobre a manufatura e comercialização de seus produtos em países estrangeiros, aos retornos menores, repartidos entre licenciador e licenciado”.

4.3.3 Joint venture

A *joint venture* acontece quando duas firmas se juntam determinando uma nova associação jurídica autônoma afastada das duas anteriores, que permanecem exercendo suas atividades em seus respectivos países. Melhor dizendo, é uma nova firma, com vida jurídica apropriada a esta nova formação. De acordo com os planos estratégicos, podem ser uma nova organização empresarial, mas o ponto central desta união é o desenvolvimento tecnológico, de produtos ou serviços, para ambas (TERRA *et al.*, 2019).

Conforme Suen e Kimura (1997) o modo de entrada *joint-ventures* são: alta habilidade para ultrapassar o obstáculo de entrada; mínimo risco político e econômico; alta habilidade de adequação ao mercado local; mínimo conhecimento do mercado externo requerido; alta capacidade do mercado externo alcançado; alto nível de controle das atividades de marketing; alta potencialidade perfeita para vendas. Há também as desvantagens que são, principalmente, o alto grau de investimento de recursos financeiros e de pessoal requerido; alta possibilidade para criar competidores.

Além disso, quando as empresas enfrentam divergências de ideias determinantes para a formação da *joint-venture*, surgem às dificuldades na parceria, e acabam se prejudicando aquelas empresas que são mais frágeis. Neste modo de entrada, portanto, pode tornar-se constante a presente ameaça da discórdia influenciando nos negócios.

4.3.4 Investimento Direto Estrangeiro

O investimento direto estrangeiro pressupõe a aplicação de recursos de um país para outro, no cenário econômico internacional. As empresas que investem em produção no exterior acabam por diminuir os gastos com a exportação, ganhando vantagens por não produzir no seu país de origem (SILVA; LOPES, 2018).

Os motivos que levam ao investimento externo estão associados às situações econômicas. Conforme o ramo e o tipo de negócio são fatores importantes a se avaliar nos

mercados de origem e de entrada: o crescimento da economia, controle de preços, medida da abertura da economia, o custo fiscal da atuação do produto, o grau de afinidade com os meios produtivos em outros países etc. Em relação a atração de recursos, é fator decisivo conhecer as políticas públicas que afetam a macroeconomia do país no qual se deseja entrar (FUNCEX, 2019).

Os elementos de que as firmas devem dispor para a realização de investimento direto são: pesquisa de suas competências necessárias e vantagens competitivas; habilidade de adaptação aos mercados locais; conhecimento do mercado em que atuam; controle dos custos de produtos e da qualidade; controle de marketing; habilidade de vendas.

O investimento direto também pode apresentar desvantagens, como: elevado risco econômico e político; elevado nível de comprometimento de recursos financeiros e recursos de pessoais; necessidade de elevado grau de conhecimento requerido sobre o mercado estrangeiro.

4.3.5 Aquisições e Fusões

A aquisição de empresas ocorre quando investidores compram ações e passam a ter direitos (proporcionais às ações) sobre o controle dos negócios da empresa. Quanto mais ações os acionistas possuem, maior é o seu direito a voto, bem como o poder de decisões na direção na organização. A entrada por aquisições também é um meio estratégico, que pode incorporar o investimento direto com aquisição de projetos de fábricas, ou planos de negócios, sobre os quais acontece a transferência de conhecimentos e competências de uma empresa para um país em um mercado externo sem assistência de parceiros (TERRA *et al.*, 2019).

As vantagens das empresas que desejam efetuar aquisições internacionais são: elevada competência de explorar as vantagens da concorrência; elevada habilidade de adequação aos mercados locais; elevado grau de conhecimento no comércio almejado; elevado grau de administração dos custos de produtos e da qualidade; elevado grau de administração das atividades de marketing; elevada capacidade de vendas. As dificuldades de aquisição internacional como método de entrada são: elevado risco econômico e político; elevado grau de envolvimento de recursos financeiros e de recursos humanos; elevando grau de conhecimento requerido do mercado estrangeiro (SUEN; KIMURA, 1997).

As fusões no processo de internacionalização são um meio estratégico corporativo onde duas ou mais organizações se juntam para formar uma nova empresa. Significa a união

de duas ou mais firmas para se tornar uma nova empresa, em que outra(s) desaparece(m) sobre o aspecto jurídico. Neste caso, todos os ativos, sejam materiais, recursos tangíveis e intangíveis, e pessoas, são incluídos no processo de fusão, e serão administrados por esta nova empresa (SUEN; KIMURA, 1997).

4.4 O objeto de estudo: A empresa M. A. Empreendimentos Ltda.

O município de Corumbá localiza-se na região do pantanal sul-mato-grossense, e conta com uma área de 64.438,363km² (IBGE 2019). Deste total 32,533km² constitui sua área urbana (EMBRAPA, 2015). Encontra-se na região Centro-Oeste, fazendo fronteira com os países Bolívia e Paraguai. Corumbá possui uma ligação ferroviária entre o Brasil e a Bolívia, sendo a última cidade brasileira antes do território boliviano, que faz a separação por fronteira seca, à beira do Rio Paraguai. Geograficamente localizada na porção oeste do Estado de Mato Grosso do Sul, ocupando 18,18% da área total do município.

Em 2009, o senhor Ademir Machado Lima, um dos sócios do que viria a ser a empresa M.A. Empreendimentos Ltda., chegou à cidade de Corumbá/MS. Com o intuito de construir a sua casa na cidade, contratou um empreiteiro, e percebeu duas coisas: a primeira, que havia muita procura de casas para compra na cidade, e a segunda, a dificuldade de encontrar bons profissionais para trabalharem na área da construção civil.

Passados seis meses, o senhor Ademir Machado Lima retornou para Portugal onde residia e trabalhava, com ideia de construir casas em Corumbá, com qualidade em acabamento e com diferenciais de materiais e de atendimento para os seus futuros clientes. Resolveu experimentar, mesmo longe esta possibilidade e contratou um empreiteiro para construir uma casa em padrão simples, porém com materiais de alta qualidade.

A primeira casa foi vendida com sucesso. A partir dela, a segunda e desta maneira em diante, foram surgindo várias novas ideias, porém com mais dificuldade em gerir os seus planos de futuro negócios à distância, que ainda não se encontravam legalizados, havendo a preocupação com as pessoas que poderiam estar trabalhando sem registros, entre outros problemas. Teve então de tomar a dura decisão de pedir a rescisão do seu emprego em Portugal e retornar ao Brasil.

Quando um dos seus patrões, o senhor Renato Santos, de nacionalidade portuguesa, lhe convidou para ir a um café, e perguntou o que estava se passando, Sr. Ademir respondeu

que ele e a sua família queriam voltar para o Brasil, a sua terra de origem, especificamente para uma cidade do interior de Mato Grosso do Sul chamada Corumbá. Por coincidência o senhor Renato estava lendo um livro em que a história se passava em Corumbá, e que nesta cidade ele havia iniciado um projeto de obras no qual necessitava da sua presença, contando o que gostaria de fazer.

O setor de construção civil em Portugal sofreu uma profunda crise na última década, registrou uma diminuição significativa da procura de serviços de construção. Atualmente existe em Portugal uma carência de obras face ao número de empresas a atuar no mercado, o que originou um ambiente de elevada competitividade entre as empresas na área de construção civil e a tentativa de maior eficiência (SANTOS, 2013).

De acordo com Jerónimo (2011), esta conjuntura visivelmente em crise do setor de construção em Portugal, apresenta quebras significativas do lado da oferta e incapacidade financeira por parte da procura. Assim, as empresas do setor da construção civil têm visto o mercado interno com certo pessimismo, voltando suas estratégias para a internacionalização.

E foi assim que surgiu a ideia de serem sócios, porém começavam também neste momento as dúvidas. Não se sabia, por exemplo, quais documentos necessários para que uma empresa fosse aberta com um sócio de nacionalidade Portuguesa.

No ano de 2013 a família do Sr. Ademir regressa ao Brasil, se estabelecendo no Pantanal Sul-mato-grossense. A empresa M.A. Empreendimentos Ltda. foi inaugurada no ano de 2013 pelo sócio Mário João Antunes Cardoso Lopes, de nacionalidade portuguesa e Expatriado de Ademir e pelo próprio Sr. Ademir Machado Lima. No início foi necessária a parceria com uma corretora imobiliária, por não ser uma empresa conhecida na cidade. O negócio se iniciou num espaço de aproximadamente 150 m², situado à Rua 7 de Setembro numero 739. Atualmente encontra-se em um espaço de 450m², em seu novo endereço, na Rua Porto Carrero, 792.

Com o passar dos anos, o aumento da demanda por casas tornou essencial a terceirização de serviços, já que inicialmente a empresa contava com colaboradores. O aumento do espaço físico também foi fundamental para o armazenamento do estoque, e outros espaços tiveram de ser adquiridos.

Em 2014, foi adquirido o primeiro caminhão da empresa para facilitar as entregas de materiais nas obras, ganhando assim mais rapidez. Posteriormente, outros veículos foram adquiridos para satisfazer a demanda crescente e, atualmente, a empresa possui dois caminhões e uma camionete.

Em 2019, a empresa mudou-se para sede atual, que se situa na Rua Porto Carreiro número 792, bairro centro, e abriga o departamento de materiais pesados. Em relação à estrutura física da empresa, é dividida em três espaços: estoque, escritório e um paço coberto que abriga os caminhões e maquinários.

A empresa conta uma infraestrutura completa, com máquinas e equipamento de segurança para funcionários. A empresa possui mais de 9.000 itens que são utilizados nas obras, no entanto esse número é aproximado devido à falta de controle do estoque preciso. Os produtos não são comercializados diretamente, servem para a construção das casas e também para reformas, como materiais brutos (areia, cimento, tijolos, pedras, etc.), pisos, louças, acabamentos, tubos e conexões, ferragem, revestimentos, ferramentas, materiais elétricos, tintas, máquinas elétricas, acessórios, luminárias, madeiras, enfim, diversos materiais destinados a construções, reformas, acabamentos.

Desta maneira, a empresa que atua há aproximadamente sete anos no município de Corumbá atende a população e especialmente pessoas que vêm de outra região para trabalhar e acabam adquirindo um imóvel para morar na cidade. O fato de oferecer os serviços para clientes provenientes de outras localidades tem sido importante para o negócio, já que os serviços são de qualidade, há baixa oferta de imóveis na região e, geralmente, estas pessoas possuem poder aquisitivo para o investimento.

É importante ressaltar também que a empresa contribui significativamente em ações sociais beneficentes promovidas por instituições locais como o Asilo São José e a Cripam (Casa de recuperação infantil Padre Antonio Muller), pois deseja trabalhar para o desenvolvimento da sociedade na qual está inserida.

A empresa tem como missão “Proporcionar aos nossos clientes, uma experiência de realização de um sonho da casa própria, com qualidade de alto padrão na construção, tempo hábil na entrega e a busca pela satisfação do cliente”. Como visão, a empresa visa “Ser referência na área de construção civil e atender as expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores e sócios”. A empresa tem como valores “Ter a ética e responsabilidade presentes em nosso dia-a-dia, garantindo a competência, transparência e solidez em nossos serviços.”.

O próximo passo deste estudo foi compreender quais as necessidades para expansão dos negócios, em especial a internacionalização com o país vizinho, a Bolívia.

4. ANÁLISE

Estão descritas nesta análise as perguntas e respostas obtidas no formato das dez categorias investigadas junto ao proprietário da empresa.

Quando questionado pelos motivos que o levavam a querer internacionalizar a empresa, o respondente informou que

Sempre há necessidade de crescimento, precisamos estar pensando na ampliação ou diversificação de mercados, na redução da dependência com relação ao mercado interno, adquirir conhecimento de tendências de mercado no país vizinho. Este é o sonho dos empreendedores.

Nesta afirmação é possível perceber que o proprietário se encaixa no empreendedorismo internacional por está procura de novos mercados, atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da empresa. Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor (CARNEIRO; DIB 2007)

Foi questionado se o entrevistado deseja vender bens ou serviços da construção civil, algum tipo de tecnologia nova ou tradicionais do ramo, e este respondeu que deseja internacionalizar “a prestação de serviços da construção civil, no ramo imobiliário”.

De acordo com Carneiro e Dib (2007), todos os modelos propostos para internacionalização pelos autores seriam adequados para este produto.

Quando deseja internacionalizar

Perguntou-se ao entrevistado se surgiu alguma oportunidade para o negócio, esgotamento do mercado interno, solicitação de demandas por parte de outro país.

O respondente informou que o mercado interno continua intenso, “estamos como muito serviços, tivemos que contratar mais”. Informou ainda que tem percebido demandas na área de construção civil, mas desconhecimento dos custos reais de contratação de mão de obra: “vejo que tem necessidade nessa área de construção civil, percebo que a mão de obra vai custar menos que no Brasil, porém ainda não estou a par do custo empregatício.” Informou ainda que possui consumidores interessados em seus serviços “tenho muitos clientes que moram na fronteira e por causa dos mesmos eu estou pensando em investir para atender esse público alvo. Estou sendo muito procurado nesse setor”.

Um problema destacado pelo entrevistado foi em relação à impossibilidade de contato com possíveis futuros clientes em função do fechamento da fronteira entre Brasil e Bolívia, devido à pandemia da Covid-19:

Surgiu algumas oportunidades de serviços antes da Pandemia, logo depois fechou a fronteira, como minha empresa já estava comprometida com outros projetos não atendemos essa demanda. Pretendo, no futuro e depois dessa crise de saúde, que afeta o mundo inteiro, solicitar realização de pesquisas de mercado, que identifiquem quais os perfis do público-alvo do ramo de construção imobiliária, na cidade vizinha da Bolívia. Que essa análise possa auxiliar minha empresa a ter segurança para investir neste mercado com a finalidade de minimizar riscos e nos proporcionar sucesso.

Quando surge a demanda e a possibilidade de visualizar novos ambientes para atuação, é necessário seguir a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade, a teoria diz que as mais recentes revisões categorizam duas vertentes de estudos: Abordagem da internacionalização embasada em princípios econômicos, sobressaindo resultados explícitos para o processo de internacionalização, direcionados para desenvolvimento econômico, e abordagem da internacionalização focada no avanço comportamental, sujeito as ações, entendimentos e práticas dos tomadores de decisões. Neste caso, orientados a trazer baixos riscos (BRITO; OLIVA, 2009). Isso vai ao encontro da intenção do entrevistado de realizar mais pesquisas, como a pesquisa de mercado.

Os motivos que levam ao investimento externo estão associados às situações econômicas. Conforme o ramo e o tipo de negócio são fatores importantes a se avaliar nos mercados de origem e de entrada: o crescimento da economia, controle de preços, medida da abertura da economia, o custo fiscal da atuação do produto, o grau de afinidade com os meios produtivos em outros países etc. Em relação a atração de recursos, é fator decisivo conhecer as políticas públicas que afetam a macroeconomia do país no qual se deseja entrar (FUNCEX, 2019).

Foi questionado se o entrevistado desejava internacionalizar apenas para a Bolívia ou outro país também e quais as características deste país que atraíam sua atenção para a internacionalização de sua empresa.

O entrevistado respondeu que era apenas para a Bolívia, atendendo as cidades fronteiriças com a brasileira Corumbá/MS.

Sim, para a Bolívia, cidades fronteiriças Porto Quijarro, Porto Aguirre e Porto Suarez. Por serem próximas, em torno de 5 km de distância da cidade de Corumbá. Considerando que precisamos estabelecer meios de implementar este projeto, após estudos de viabilidade e normas legais.

Isto se demonstra pela teoria que onde houver vantagens de localização, por exemplo, incentivos, alta demanda, etc. são oportunidades de novos mercados para atuar.

5.1 Conhecimento sobre o negócio

Perguntou-se ao entrevistado se antes de abrir a empresa, os sócios tinham suficiente conhecimento sobre esse tipo de negócio, se precisaram fazer algum treinamento, curso ou preparação para atuar no negócio.

A resposta foi que não havia conhecimento e foi preciso realizar treinamentos logo no início da atuação no ramo:

Eu e meu sócio inicialmente não tínhamos experiências sobre este ramo. Em Portugal trabalhávamos no ramo de Impressão e Gráfica. Porém percebi que nesta localidade havia carência de serviços de empreiteiras da construção civil. Resolvi então buscar conhecimentos sobre este ramo, procurei capacitação para poder desenvolver meu negócio. Nesta trajetória tive oportunidade de ter pessoas do ramo que me apoiaram e me ajudaram no desenvolvimento.

A falta de experiência revela uma característica típica da internacionalização das pequenas e médias empresas que têm, geralmente, obstáculos para acontecer, seja pela carência de alguns recursos, pouco conhecimento do mercado e também por frequentemente não terem controle de custos e outras condições que não contribuem para entrada no comércio exterior, assim não podendo competir com outras empresas (GAZQUEZ; MACHADO, 2019).

A internacionalização dependeria do perfil do empreendedor, quando o tomador de decisão julgar adequado, após estudos de viabilidade e trâmites legais. Atender países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação. Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais (CARNEIRO; DIB, 2007).

5.2 Acesso a informações do mercado

Identificou-se por meio de entrevista sobre o histórico da empresa, que a entrada da empresa no setor da construção civil de Corumbá aconteceu com dificuldades para obter informações do mercado sobre a forma de organização e divulgação dos produtos imobiliários. Assim, questionou-se ao entrevistado sobre como é o acesso às informações no mercado boliviano.

O entrevistado confirmou as dificuldades iniciais e aparentou que vai precisar de apoio na busca por informações sobre o mercado boliviano:

Sim, surgiram dificuldades para nossa instalação, o mercado local é bem fechado neste segmento. Foram necessárias algumas quedas para que finalmente conseguíssemos desenvolver nosso negócio. Contamos com a parceria de algumas pessoas que possuem amplo entendimento do mercado de imóveis para compra e venda, essa condição foi de extrema importância. Com relação a adentrar neste ramo na Bolívia, estamos analisando a possibilidade para um futuro pós Pandemia.

Verifica-se que a ciência do entrevistado na necessidade de estudo específico para busca de informações, sobre como empreender na área de construção civil. De acordo com a teoria de Lucian e Oliveira (2008), as empresas interessadas em internacionalizarem-se, precisam antes de tudo fazer uma análise verificando quais são os trâmites políticos necessários para entrada no mercado, os custos e circunstâncias dos fatos, condições de transporte, infraestrutura local e câmbio.

5.3 Entrada de concorrentes no setor

Conforme a declaração do entrevistado verificou-se que a atividade aparente ser de fácil organização e acesso a matéria prima e equipamentos. Isso facilita a entrada de concorrentes no setor. O entrevistado confirmou que tem muitos concorrentes:

Sim, temos muitos concorrentes, alguns bem estruturados com longos anos neste segmento. Porém, ainda há muito mercado a ser disputado desde que os serviços e projetos que entregamos tenham qualidade e garantia. Porque nós não vendemos só uma casa. Vendemos o sonho de uma família que poupou anos e anos para adquirir seu próprio imóvel, do jeito que sempre desejou com todo o encanto e acabamento perfeito.

De acordo com Suen e Kimura (1997) percebe-se que o entrevistado, possui estratégias para se manter á frente dos concorrentes. Suas ações estão em conformidade com as ações que identificam segundo os autores, as vantagens das empresas que desejam efetuar aquisições internacionais são: elevada competência de explorar as vantagens da concorrência; elevada habilidade de adequação aos mercados locais; elevado grau de conhecimento no comércio almejado; elevado grau de administração dos custos de produtos e da qualidade; elevado grau de administração das atividades de marketing; elevada capacidade de venda.

5.4 Fornecedores

Quando foi perguntado ao entrevistado a respeito da organização da cadeia produtiva e se utilizava sempre os mesmos fornecedores.

O respondente afirmou que tem colaboradores que auxiliam na organização, que recorre aos mesmos fornecedores: “Tenho pessoas que me auxiliam nesta demanda, na execução dos projetos com muita dedicação e responsabilidade. Meus fornecedores são bem estruturados e de ampla credibilidade, trabalhamos com muita parceria.”

Os objetivos da internacionalização envolvem as várias áreas de atuação de uma empresa, podem ser produtos, serviços finais, bens intermediários em tecnologia (aquisição de licenças para terceiros) ou capacitações, serviços de apoio, vendas, recursos financeiros. Nada é restrito explicitamente (CARNEIRO; DIB, 2007).

5.5 Diferenciais da empresa

Foi inquerido ao entrevistado quais eram os diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes. O entrevistado declarou que os diferenciais da empresa são padronização, equipe qualificada e clientes satisfeitos: “Experiência neste ramo há 7 anos, temos padronização dos projetos, equipe qualificada, insumos em nossos depósito e clientes satisfeitos que indicam nossos serviços para sua rede de contatos”.

Entretanto, as PMEs podem ter vantagens com suas competências internas e capacidades, condições que contribuem com seu desempenho no comércio exterior, se tornando competitivas ao se aumentar os seus recursos intangíveis, conquistando assim a tão sonhada internacionalização (MENDONÇA; CUNHA 2011).

5.6 Redes de cooperação

Foi questionado ao proprietário se existem empresas parceiras ou redes de cooperação neste setor. Conforme resposta, do proprietário, não há redes de cooperação que contemplem este segmento na cidade de Corumbá.

Atualmente a internacionalização é um feito, caracterizada em diversos aspectos, com ênfase em métodos de operações no exterior, mercados disputados, vendas pretendidas e estruturação corporativa (CARNEIRO; DIB, 2007).

6. DISCUSSÕES

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que havia o interesse e algumas dúvidas do proprietário da empresa em relação à perspectiva de adentrar no mercado estrangeiro. Analisar a viabilidade de uma empresa do setor da construção civil, ter a segurança na tomada de decisões para ingressar no mercado boliviano, colocava, portanto, a necessidade de averiguar e esclarecer pontos que possam auxiliar o proprietário na tomada de decisão assim como os demais envolvidos neste processo.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar possíveis formas de entrada da empresa M. A. Empreendimentos Ltda., no mercado da construção civil estrangeiro boliviano, e constatou que foi atendido o objetivo, por que diante da amplitude das pesquisas teóricas e com relação aos pontos avaliados na entrevista com o proprietário, o trabalho conseguiu mostrar que este segmento da construção civil tem muitas oportunidades tanto no ambiente nacional quanto no exterior, pois é o setor de grande crescimento atualmente. Dentro do objetivo específico inicial ainda, de conhecer características do processo de internacionalização de empresas, o conteúdo foi amplamente explorado em estudo de teorias de internacionalização das empresas. Elencar e diferenciar os modos de entrada de empresas no mercado estrangeiro, também foi alcançado, contudo o embasamento teórico proporcionou diversas possibilidades e serem consideradas.

Quando explicados os motivos pelos quais a empresa deseja se internacionalizar, feitas as demais perguntas básicas do processo de internacionalização propostas por Carneiro e Dib (2007) e investigadas as demais questões originadas por esta pesquisa, foi possível perceber que o perfil da empresa se encaixa no “empreendedorismo internacional” por estar a procura de novos mercados, atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da empresa. A abordagem do que internacionalizar não é explícita, mas não faz restrições (bens, serviços), ela dependeria do perfil do empreendedor.

O momento da internacionalização será apropriado quando o tomador da decisão (no caso os sócios proprietários) julgarem adequado. A Bolívia é o país de onde se originam os pedidos, onde há demanda potencial.

Isto leva a acreditar, sob a teoria do Empreendedorismo Internacional, que a maneira como a internacionalização deve ser feita, compreende que as solicitações da prestação de serviços da empresa podem levar a exportação ou licenciamento. As consolidações feitas via fusão ou aquisição, busca de mercados e pela criação de novos canais.

Assim, recomenda-se que os sócios proprietários explorem estes aspectos e busquem a legislação adequada para atuar destas maneiras na Bolívia. E sigam o modelo de gestão proposto pelas teorias do Empreendedorismo Internacional.

Falcão (2019) reforça esta escolha e compara os empreendimentos como este às empresas “*born globals*” ao afirmar que: “Com a globalização dos anos 1990, surgiram as empresas *born globals*. Elas iniciam suas atividades internacionais entre um prazo compreendido entre 2 e 15 anos de sua fundação”, o que se encaixa com o tempo de existência da M.A. Empreendimentos Ltda. O autor continua: “...com 5% a 75% do seu faturamento sendo proveniente do estrangeiro, com alcance de dois ou mais mercados internacionais. Exemplos, no cenário internacional, são as *startups* do Vale do Silício, que em geral se internacionalizam precocemente” (FALCÃO, 2019).

Foi possível descobrir que os fatores que levam ao investimento em internacionalização do negócio estão vinculados às situações econômicas. Relacionar o ramo e o tipo de negócio são pontos importantes a ser mensurados nos mercados de origem e de entrada, o desenvolvimento da economia, controle de preços, meios de abertura da economia, o custo fiscal da prestação do serviço e quais processos de compatibilidade com o segmento produtivo nos países de interesse. Será necessário ainda para os proprietários identificar qual o aporte e captação de recursos essenciais para iniciar os trâmites, e é fundamental analisar as políticas públicas que influenciam a macroeconomia do país de interesse.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar o perfil e motivações da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. sob os aspectos necessários para internacionalização, foram atingido conforme consta no presente trabalho a identificação do perfil empreendedor do empresário na entrevista e quais foram as perspectivas que o induziram a pensar na internacionalização, confrontando com as teorias apresentadas por diversos autores que foram devidamente citados.

A pesquisa partiu da hipótese que a empresa objeto de estudo, por estar localizada em cidade fronteira com o país da Bolívia, estava recebendo propostas para realizar serviços em seu território. E porque havia essa oportunidade de atuação, despertou-se o interesse empreendedor em sondar como seria o processo de internacionalização. Durante o trabalho verificou-se que a complexidade deste procedimento envolve muitos fatores de ordem estrutural, econômica e normas legais, que devem continuar sendo explorados em novos estudos para a empresa.

Sobre as possibilidades e/ou modos da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. de entrada no mercado da construção civil estrangeiro (boliviano), confirmou-se que esta viabilidade como um tipo de projeto que já foi estudado por diversos autores, requer um planejamento amplo, estruturado, embasado em pesquisa de mercado e investimento de proporções adequada no país intencionado em firmar relações.

A metodologia utilizada no estudo de caso foi a pesquisa qualitativa descritiva, realizamos uma análise com base nos conceitos sobre as formas de internacionalizar de uma empresa, e também foi feita uma entrevista para obter informações sobre a M. A. Empreendimentos Ltda. , estruturada, portanto, com base em Carneiro e Dib (2007), que orientou quatro questões. Foi levantado informações com base na pesquisa, elaboração e organização dos dados, fontes documentais que se fizeram necessários, por meio de site, livros, artigos, documentos, foi marcado uma entrevista com antecedência com o proprietário, na empresa M. A. Empreendimentos Ltda. , no dia primeiro de outubro de 2020, no horário comercial, foi feito previamente um roteiro com perguntas necessárias e importantes para obter informações sobre o nível de conhecimento do mesmo sobre assunto, com o proprietário Ademir Machado Lima.

Sugere-se que novos estudos sejam feitos explorando o tema do empreendedorismo internacional, constatado neste trabalho com um dos caminhos para ser aproveitado pela empresa.

Uma dificuldade encontrada neste trabalho foi o fechamento da fronteira Brasil x Bolívia por questões de saúde referentes à pandemia da Covid-19, assim não foi possível realizar uma pesquisa mais detalhada, e verificar se há empresas brasileira na área de construção civil na cidade de Puerto Quijarro.

Pretende-se é estabelecer o contato com o respondente da pesquisa para divulgar as respostas e aspectos constatados no estudo. Além disso apresentar as recomendações e as demais investigações necessárias constatadas para que a empresa tome suas decisões.

8. REFERÊNCIAS

- BERBERT, C. F. **Reduzindo o custo de ser estrangeiro**: o apoio do Itamaraty à internacionalização de empresas brasileiras – Brasília: FUNAG, 2018. Disponível em: < http://funag.gov.br/biblioteca/index.php?route=product/product&product_id=950 > Acesso em: 17 de abril 2020.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Coleção ciências da educação. Tradutores: M. J. Alvarez, S.B. dos Santos e T. M. Baptista. Porto Editora. Porto: Portugal, 1994.
- BRITO, V. F.; OLIVA, F.L. Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES Journal**. FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 8 · n. 3 · p. 13-27 · jul./set. 2009. Disponível em: < <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/152/149> > Acesso em: 24 de abril de 2020.
- CARNEIRO, J. ; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. (Internext) **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557865002.pdf> > Acesso em: 24 de abril de 2020.
- CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. (2020). **Sondagem indústria da construção** . ISSN 2317-7322 . Ano 11 . n. 9 . Setembro 2020. Disponível em: < <http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/-Set20Sond.pdf>> Acesso em: 31 de outubro de 2020.
- CENSO2019, site do IBGE cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/corumba/panorama>> Acesso em: 24 de abril de 2020.
- CORUMBA ECONOMIA. Disponível em: <<https://www.corumba.ms.gov.br/perfil/economico.pdf>> Acesso em: 24 de abril de 2020.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4. p. 01-13 Sem. II, 2008. ISSN 1980-7031. Disponível em: < [https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos quantitativos e qualitativos um resgate teorico.pdf](https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos%20quantitativos%20e%20qualitativos%20um%20resgate%20teorico.pdf) > Acesso em: 12 de maio de 2020.
- FALCÃO, R. P. de Q. Escolha Estratégica. In: ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração Estratégica**: Da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019.
- GAZQUEZ, A. H.; MACHADO, H. P. V. Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: Um Estudo Multi Casos nos Contextos Brasileiro e Espanhol. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 261-280, 2019. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53326/motivadores-da-internacionalizacao-de-pequenas-empresas-de-software--um-estudo-multi-casos-nos-contextos-brasileiro-e-espanhol-/i/pt-br> > Acesso em: 26 de abril 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo : Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5 1. Disponível em: < <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> >
Acesso em: 15 de maio de 2020.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8
Disponível em: < http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf >
Acesso em: 12 de maio de 2020.

JERÓNIMO, M. P. **Business plan**: uma empresa portuguesa do setor de construção no mercado Moçambicano. Defesa: 03 de janeiro de 2012. Dissertação (Mestrado). Faculdade de ciências económicas e empresariais. Universidade Católica portuguesa, dezembro, 2011.
Disponível em: < <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/11867> >
Acesso em: 20 de setembro de 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Tradução: S. M. Yamamoto; Revisão técnica: Edson Crescitelli. ISBN 978-85-8143-000-3 1.

KRETSCHMER, C.; GARRIDO, I. L. O Papel das Capacidades Dinâmicas na Internacionalização de Empresas. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 14, n. 2, p. 111-127, 2019. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53120/-o-papel-das-capacidades-dinamicas-na-internacionalizacao-de-empresas/i/pt-br> >
Acesso em: 23 de abril de 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo : Atlas, 2003. ISBN 85-224-3397-6.

LIMA, G. B. et al. Consórcio de Exportação como alternativa de pequenas e médias empresas: um estudo de caso na cadeia têxtil. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2008.
Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5255/consorcio-de-exportacao-como-alternativa-de-pequenas-e-medias-empresas--um-estudo-de-caso-na-cadeia-textil/i/pt-br> >
> Acesso em: 26 de abril de 2020

LUCIAN, R.; OLIVEIRA, B. R. B. Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n. 1, p. 47-65, 2008. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40737/como-as-corporacoes-se-internacionalizam--uma-analise-dos-modos-de-entrada-sob-a-perspectiva-dos-paises-emergentes/i/pt-br> >
Acesso em: 26 de abril de 2020.

MATOS, E. L.; VIANA, L. S.; OLIVEIRA, V. L. S. **Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios**. Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 16-29, Ilhéus – BA, nov. 2015.
Disponível em: < http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo2.pdf >
Acesso em: 26 de abril de 2020.

MENDONÇA, A. T. B. B.; CUNHA, S. K. **Acumulação de capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de um sistema setorial de inovação** Vol. 32 (3) 2011. P.35 Disponível em: <

<https://www.revistaespacios.com/a11v32n03/113203132.html> >

Acesso em: 26 de abril de 2020.

OLIVEIRA, M. F.. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. 72 p. Catalão: GO. UFG, 2011. il. Manual (pós-graduação).

Disponível em: <

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf >

Acesso em: 15 de maio de 2020.

PENG, Y. A **Internacionalização Empresarial**: o caso da Sogrape e o caso da Jereh. 31 de agosto de 2014, v. 1. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - Portugal, 2014. Disponível em: <

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27355/1/Tese.pdf> >

Acesso em: 26 de abril de 2020.

R.B.C. E - Mudança para alavancar o comércio Exterior Brasileiro - **A revista FUNCEX – ano XXXIV**-142–Janeiro, Fevereiro e Março 2020. Disponível em: <

http://www.funce.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/rbce142_FunceData.pdf >

SANTOS, C. P. **Fatores determinantes da estrutura de capital de empresas do setor da construção civil**. Defesa 2013. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia da Universidade de Algarve-Portugal, 2013. Disponível em: <

<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/7035> >

Acesso em: 20 de setembro de 2020.

SANTOS, L. B. **Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras**. Soc.& Nat., Uberlândia, 27 (1) :37-52,jan/abri/2015. Disponível

em: < <http://www.scielo.br/pdf/sn/v27n1/0103-1570-sn-27-1-0037.pdf> >

SEBRAI. A Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº. 123/2006 para regulamentar tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal. Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD> >

SILVA, Antônio João Hocayen. **Metodologia de pesquisa**: conceitos gerais. Unicentro: Paraná, 2014 - 180 exemplares Disponível em: <

<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/841/1/Metodologia-da-pesquisa-cient%ADfca-conceitos-gerais.pdf> >

Acesso em: < 17 de maio de 2020.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, art. 59, p. 43-62, 2010.

Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3296/internacionalizacao-de-pequenas-empresas--um-estudo-de-caso-com-uma-empresa-brasileira-de-tecnologia/i/pt-br> >

Acesso em: < 24 de abril de 2020.

SUEN, A, S.; KIMURA, H. (1997) **Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.2, n 5, 2 Sem./97.

Disponível em: < http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf >

Acesso em: < 26 de abril de 2020.

STEINBRUCH F. K. *et al.* As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais-**Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, Vol. 6 n. 1, p.245-270, jan - jun. 2016. Disponível em: < [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5609271#:~:text=Os%20dados%2C%20tratos%20atrav%C3%A9s%20da,geogr%C3%A1fica%3B%20\(vi\)%20velocidade%20de](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5609271#:~:text=Os%20dados%2C%20tratos%20atrav%C3%A9s%20da,geogr%C3%A1fica%3B%20(vi)%20velocidade%20de) > Acesso em: < 26 de abril de 2020.

STEINBRUCH, F. K. *et al.* O Que se tem Estudado sobre Modos de Entrada em Mercados Internacionais nos Últimos Anos?. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 6, n. 2, p. 14-26, 20. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39926/o-que-se-tem-estudado-sobre-modos-de-entrada-em-mercados-internacionais-nos-ultimos-anos-/i/pt-br> > Acesso em: < 24 de abril de 2020.

TERRA, A. *et al.* O Caso Sementys: Semeando o Futuro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 155-171, 2019. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55709/o-caso-sementys--semeando-o-futuro/i/pt-br> > Acesso em: < 26 de abril de 2020.

VIANNA, N. W. H.; PISCOPO, M. R.; RYNGELBLUM, A. Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 3, p. 210-223, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13018/internacionalizacao-da-pequena-e-media-empresa-brasileira--o-caso-da-industria-de-maquinas-ferramenta/i/pt-br> > Acesso em:< 23 de abril de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 P. ISBN 85-7307-852-9.

ANEXOS

ANEXO 1 - Roteiro de entrevista com o responsável pela empresa

1. Por que você deseja internacionalizar?
(Espera-se saber do respondente se é para otimizar recursos da empresa, reduzir custos, buscar mercado, se a concorrência está acirrada na localidade, se é porque outras empresas do mesmo ramo estão fazendo também, se o mercado estrangeiro está pedindo, se esse ramo não está bom no Brasil e a empresa precisa atuar no exterior)
2. O que você deseja internacionalizar?
(Deseja vender bens ou serviços da construção civil? Deseja vender algum tipo de tecnologia nova ou tradicionais do ramo?)
3. Quando você deseja internacionalizar?
(Surgiu alguma oportunidade? O mercado interno se esgotou?)
4. Para onde você deseja internacionalizar?
(É apenas para a Bolívia ou para outro país? Por que este país que você falou? Quais as características desse país (Bolívia ou outro) que atraem a sua atenção para a internacionalização da sua empresa?)
5. Antes de abrir a empresa, os sócios tinham suficiente conhecimento sobre esse tipo de negócio? Precisaram fazer algum treinamento, curso ou preparação?
6. A entrada da empresa no setor da construção civil de Corumbá aconteceu com dificuldades para obter informações do mercado sobre a forma de organização e divulgação dos produtos imobiliários. E no mercado boliviano, como é o acesso às informações?
7. A atividade aparenta ser de fácil organização e acesso a matéria prima e equipamentos. Isso facilita a entrada de concorrentes no setor?
8. Como se organiza a cadeia produtiva? Você utiliza sempre os mesmos fornecedores?
9. Quais os diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes?
10. Existem empresas parceiras ou redes de cooperação neste setor?