

**INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA DE SERVIÇOS: PROJETO DE  
IMPLANTAÇÃO DE *CUSTOMER SERVICE* POR EMPRESA BRASILEIRA DE  
PEQUENO PORTE**

**ENSAIO ACADÊMICO**

**KRETZMAN, VERÔNICA\***  
**MENDES, LÍLIAN\***  
**PELEGRINI, DAVI\***  
**ROCHA, TAINAMOARA\***  
**CARDOSO, DANIELL\***  
**CASTELLUBER, MAIRA\***  
**FERRATO, ELIO\*\***

**RESUMO**

Ao se internacionalizar, as empresas estão expostas a uma pressão competitiva muito maior do que a existente no mercado local. Esse ambiente gera pressões no lado da demanda, com consumidores que exigem alta qualidade e preços baixos, e também no lado da oferta, onde acontece a competição com rivais internacionais. Neste contexto, o avanço tecnológico como fator que permite lançar produtos superiores aos da concorrência, com redução de custos e preços através da inovação nos processos de produção, já é incorporado como parte da estratégia de número significativo de organizações com *background* para esse nível de expansão. Porém, a prestação de serviços de alta qualidade, enquanto diferencial competitivo, é pouco explorada, não sendo frequentemente considerada como principal fundamento para uma estratégia capaz de fidelizar clientes e agregar valor ao produto, atribuindo um selo de qualidade à imagem da empresa. O presente estudo desenvolve o plano de internacionalização da empresa Link! Indústria e Comércio LTDA, constituída em 2008 à raiz do objeto do Projeto Integrador do curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior. Embasado na diversidade da prestação de serviços como diferencial competitivo, são considerados fatores inerentes a tal operação a compreensão básica a respeito das Teorias de Internacionalização, do Posicionamento de mercado, e, principalmente, do Planejamento Estratégico que poderá viabilizar a implantação de uma filial em Portugal.

**Palavras-chave: Internacionalização; avanço tecnológico; diferencial competitivo; planejamento estratégico; logística de serviços.**

\* Graduados no UniAnchieta pelo Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior

\*\* Professor Doutor em Engenharia de Produção e Coordenador do Curso de Comércio Exterior

## 1. Introdução

A organização criada atua no ramo de componentes elétricos onde a estratégia da então nomeada Link! Importação e Comércio, era revender maquinário industrial importado, desenvolvendo-se inicialmente na indústria nacional, aproveitando-se da versatilidade do seu produto para ganhar mercado e *know how*.

**Constituição:** Março de 2008 em sociedade limitada.

**Razão Social:** Link! Importação e Comércio LTDA – nome fantasia: Link!

**Classificação da Atividade:** 4363-00/00 Comércio de Máquinas para uso Industrial

**Ramo de Atuação:** Indústrias produtoras de falantes, transformadores, eletrodomésticos e demais Componentes Elétricos.

**Produto Comercializado:** Bobinadeira automática e computadorizada, com comprimento de fio programável, destinada à produção de bobinas e relés dotados de controle de tensão.

**Modelo:** BOK-01A/BTR-1

**Origem:** Shenzhen, China - **Fornecedor:** Nittoku Engineering Co. LTD.

O equipamento com tecnologia chinesa apresentava diferenciais competitivos que o mercado nacional não podia oferecer. Menor, mais leve, de operação simples e com precisão maior do que milimétrica no bobinar dos fios, o sistema computadorizado permitia ainda, armazenar em sua memória diversas características de volume, quantidade de voltas, tipo de fio, tensão, etc. permitindo que um único equipamento fosse capaz de produzir diversos tipos de bobinas. Não usando apenas da tecnologia, pacotes de treinamento, assistência e a tradição do fornecedor Chinês nesse segmento de mercado tornavam a aquisição viável, e conferia ao produto credibilidade e qualidade capazes de justificar o preço de venda.

A aceitação do produto foi tão positiva, que o plano de ação foi reformulado para incorporar também o mercado externo. Para ganhar credibilidade internacional, Link! Firmou parceria oficial com seu fornecedor e passou a prospectar clientes na América Latina. Iniciou as vendas para a Argentina, adotando como estratégia a busca por empresas com filiais e parceiros fora do país, aplicando propostas diferenciadas de fornecimento “casado” para o grupo. Para que o fator geográfico não causasse impacto negativo, já que a distribuição seria feita a partir da sede no Brasil, a importação das bobinadeiras da China e exportação das mesmas para a Argentina foi operada em regime de *Back to Back*.

Com a mercadoria entregue diretamente ao cliente, não ocorre a nacionalização da mesma e o preço não sofre alteração de impostos brasileiros. Em sua primeira parceria com outra indústria de segmento similar, a Matrizol LTDA, produtora de papéis térmicos, a Link! varia o mix de produtos para atender a demanda de um projeto específico para o Chile, fornecendo também os componentes termo-isolantes de todos os transformadores elétricos produzidos para o país durante sua fase de recuperação após o terremoto de 2010. O sucesso da parceria resulta na aquisição da Matrizol, incorporando também sua carteira de clientes, mantendo-se no segmento de componentes elétricos e abrindo um novo mercado. A aquisição levou a alteração do ramo de atividade e razão social, passando a atuar como Link! Matrizol Indústria e Comércio de Componentes Elétricos LTDA.

Como explica o Economista Dr. Francisco Américo Cassano, em seu artigo “A Teoria Econômica e o Comércio Internacional” (PESQUISA & DEBATE 2002) “[...] Embora a questão de maiores lucros seja fundamental para a decisão de lançar-se um novo produto, as empresas consideram em primeiro lugar a demanda do mercado em que elas já atuam.”

Sendo assim, o novo cenário formado fundamentou a internacionalização, fez clara a sua necessidade e teve como principal motivação para a mesma:

- Promover a Sustentabilidade do negócio;
- Desenvolver *After Marketing* do Mercado Europeu, que após a expansão resultante da incorporação Matrizol, era carente por serviços autorizados e *special care*.

### **Considerando a Teoria, a Organização Industrial e o Ciclo de Vida do Produto**

A Teoria da Internacionalização (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1980) é embasada no fato de que a empresa se internacionaliza a partir do momento em que se envolve em processos mais complexos do que a exportação em si. Tal conclusão é concomitante com o estudo sobre Organização Industrial (Caves, 1971; Hymer, 1960) cuja premissa de êxito no estrangeiro depende da exploração das vantagens comparativas de um produto para com as imperfeições do outro mercado e produtos em questão. A empresa internacionaliza-se para explorar as vantagens de outros países e não ficar dependente das oscilações das exportações e importações.

Relacionar estes estudos permite descobrir o processo de internacionalização como parte da evolução organizacional no cenário corporativo, sem limitá-lo apenas às operações de compra ou venda fora do âmbito nacional. No cenário em questão, a empresa Link! Indústria e Comércio LTDA incorpora esse conceito à sua Missão, expandindo seu projeto de internacionalização para o seguimento de serviços, explorando-o como vantagem competitiva não só para seu mercado, mas também para seu produto.

Estendendo o entendimento de tais estudos para a análise prática do produto em si, segundo a Teoria do Ciclo dos Produtos (Raymond Vernon, 1996), considerando o tempo de vida de um produto e o investimento feito ao longo da mesma, existe um ciclo de vida composto por três fases, resumidas, basicamente, na introdução de um novo produto, sua maturação e posterior padronização:

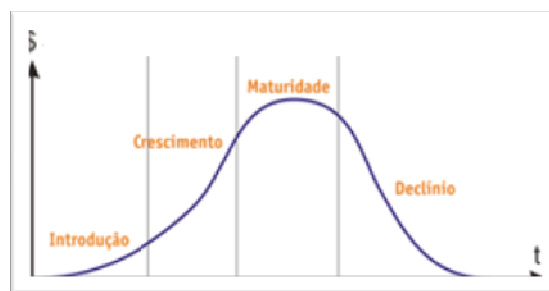


Figura 01: Ciclo de Vida do Produto: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_do\\_produto](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto)> Acesso em Fev.2011

Após a introdução, surge a necessidade de expandir a produção, considerando naturalmente a tendência de absorver mercado externo. A ida para o exterior marca a fase de maturidade do produto, ou seja, a empresa busca no mercado externo um complemento para seu próprio mercado, este constitui o ápice da vida do produto.

Relacionar as três teorias acima permitiu a Link! Indústria e Comércio LTDA projetar sua internacionalização em seu conceito mais completo e prático, compondo seu processo de amadurecimento e unindo esses dois fenômenos na conquista de posicionamento de mercado.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Internacionalização e Análise de Investimentos

Investir significa aplicar recursos monetários em empreendimentos a fim de gerar lucros, normalmente, em longo prazo. Investir é preciso, o investimento é o único meio através do qual o crescimento da capacidade produtiva pode ser contínuo e inovado.

No caso da empresa investigada – Link! Matrizol Indústria e Comércio LTDA – a internacionalização era motivada pela necessidade de atender um mercado específico, o que tornava ainda mais importante a análise do projeto, pois falhas no mesmo colocariam em risco não só o investimento em si, mas também o mercado até então desenvolvido. A aplicação do capital deveria ser consciente e precisa, para que um novo projeto, aparentemente capaz de alavancar receitas e levar o produto à sua maturidade, não se transformasse em um risco desmedido, uma decepção futura. A seguir é apresentado o desfecho da Análise de Investimentos que efetivamente comprova a viabilidade do projeto ilustrado, bem como os fatores estudados, decisivos à lucratividade e atratividade de sua implantação:

A análise de fluxo de caixa financeiro é um instrumento de gestão e importante fator na tomada de decisão, pois só através dele é possível obter uma visão global da capacidade de movimentação financeira da empresa e também da proposta de investimento. A previsão dos recursos financeiros, vendas, pagamentos, recebimentos e saldos são representados como entradas e saídas, de forma acumulada ao longo do tempo, evidenciando picos na movimentação, períodos de “gargalo” ou “conforto” financeiro, possibilidade de realizar aplicações ou necessidade de redução de despesas.

	2010	2011	2012
<b>Receitas Brutas</b>	<b>R\$ 1.579.438,00</b>	<b>R\$ 1.658.409,90</b>	<b>R\$ 1.824.250,89</b>
(-) custo fixo	R\$ 234.840,00	R\$ 234.840,00	R\$ 234.840,00
(-) custo Variável	R\$ 101.710,96	R\$ 106.796,51	R\$ 111.882,06
(-) despesas	R\$ 529.642,44	R\$ 556.124,56	R\$ 582.606,68
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 713.244,60</b>	<b>R\$ 760.648,83</b>	<b>R\$ 894.922,15</b>
(-) depreciação	R\$ 30.000,00	R\$ 32.640,00	R\$ 32.640,00
Saldo antes do IR	R\$ 683.244,60	R\$ 728.008,83	R\$ 862.282,15
(-) IR	R\$ 102.486,69	R\$ 109.201,32	R\$ 129.342,32
<b>Saldo depois do IR</b>	<b>R\$ 580.757,91</b>	<b>R\$ 618.807,51</b>	<b>R\$ 732.939,83</b>

Tabela 01: Fluxo de Caixa Financeiro Link! Matrizol Indústria e Comércio LTDA.

O *Payback Period* consiste no tempo necessário para que as entradas geradas pelo investimento cubram o gasto inicialmente realizado. No entanto, não se faz um investimento para recuperar o capital, e sim para obter lucro. Portanto, deve ser utilizado como método analítico, e não como ferramenta aprobatória, pois não considera os ganhos após a recuperação do investimento, nem o escalonamento das entradas.

Pay Back - Prazo para Retorno de Investimentos	
<b>Investimento Inicial:</b>	R\$ 600.000,00
<b>Entradas de Caixa:</b>	
Ano 10	R\$ 580.757,91
Ano 11	R\$ 618.807,51
Ano 12	R\$ 732.939,83
	R\$ -
	R\$ -
Tempo mínimo estimado para pagamento : 2 anos.	
Total pago durante este período: R\$ 1.199.565,42	
Ano complementar para pagamento: Ano Nº 3	
Total: R\$ 732.939,83	
Cálculo das Entradas Variáveis	
R\$ 599.999,00	0,82 = 2,82 anos para retorno do valor investido.
R\$ 732.939,83	

Tabela 02: Demonstrativo do Cálculo de *Payback* para o Projeto de Internacionalização Link! Matrizol Indústria e Comércio LTDA.

A Taxa de Retorno Interno (TIR) determina a atratividade do investimento, o retorno próprio do projeto, obtido por meio do fluxo de caixa do mesmo e da comparação com o custo da oportunidade do negócio (Custo capital). Sabendo apenas que a TIR de determinado projeto é, por exemplo, 15% ao ano, não é possível julgar se o mesmo é atrativo ou não, pois apenas essa informação não oferece base para comparação. Porém, sabendo que o custo de oportunidade do mesmo é de 12% ao ano, pode se concluir que o projeto é economicamente viável, pois as entradas superam o investimento inicial feito no projeto.

Taxa de Retorno Interno - TIR	Entradas de Caixa:
Taxa de Custo Capital : 14,00%	I.I. R\$ (600.000,00)
Investimento Inicial R\$ 600.000,00	Ano 01 R\$ 580.757,91
	Ano 02 R\$ 618.807,51
	Ano 03 R\$ 732.939,83
<b>TIR: 87%</b>	

Tabela 03: Demonstrativo do Cálculo da Taxa de Retorno Interno para o Projeto de Internacionalização Link! Matrizol Indústria e Comércio LTDA.

A TIR de um investimento pode ser: maior do que seu custo capital: significa que o investimento é economicamente atrativo; igual à taxa mínima do custo capital: indica um investimento economicamente indiferente; menor do que a taxa mínima de custo capital: o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno não cobre sequer seu custo inicial.

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma função utilizada na análise da viabilidade de um projeto de investimento. Ele é definido como o somatório dos valores presentes dos fluxos estimados de uma aplicação, calculados a partir de uma taxa dada e de seu período de duração. Essa taxa é chamada Taxa de Atratividade ou Custo Capital, e representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar em um investimento, ou o máximo que um tomador de dinheiro se propõe a pagar quando faz um financiamento. Os fluxos estimados podem ser positivos ou negativos, de acordo com as entradas ou saídas de caixa. A taxa fornecida à função representa o rendimento esperado do projeto.

Valor Presente Líquido -VLP			
<b>Taxa de Custo Capital :</b>	<input type="text" value="14,00%"/>	<input type="text" value="1,14"/>	
<b>Investimento Inicial:</b>	<input type="text" value="R\$ 600.000,00"/>		
<b>Entradas de Caixa:</b>			
Ano 01	R\$ 580.757,91		
Ano 02	R\$ 618.807,51		
Ano 03	R\$ 732.939,83		
<b>=</b>	<u>R\$ 580.757,91</u>	<b>+</b>	<u>618.807,51</u>
	1,14		1,2996
	R\$ 509.436,76	<b>+</b>	476152,2853
		<b>+</b>	494713,5083
	<b>=</b>		<b>R\$ 880.302,5568</b>

Tabela 04: Demonstrativo do Cálculo do Valor Presente Líquido para o Projeto de Internacionalização Link! Matrizol Indústria e Comércio LTDA.

### 3. A Gestão Financeira que Antecede o Projeto

Diferentemente da análise do investimento, o estudo a seguir precede a execução do projeto e determina a disponibilidade financeira para o investimento. Não bastava à Link! Matrizol estudar a viabilidade ou tempo de retorno projetado para sua internacionalização, era mandatório para implantação do projeto a análise da situação financeira inicial da organização, antes de mover fundos para executá-lo. Segue o estudo da situação econômica da organização ilustrada, que permite concluir sua aptidão para a realização do investimento no projeto.

“A análise de balanços envolve a avaliação de um conjunto de demonstrações financeiras e outras informações fornecidas pelas empresas, não se limitando exclusivamente ao Balanço Patrimonial e à Demonstração de Resultado do Exercício. (SCHRICKEL, 1999, p. 118).”

Assim como o Fluxo de Caixa Financeiro, a Análise do Fluxo de Caixa Operacional permite o estudo da movimentação global do capital e auxilia na tomada de decisão com base nas atividades financeiras da organização, porém, neste fluxo, o registro é atual. Sabe-se o saldo em caixa depois de pagas as despesas e também os recebíveis em curto prazo. Fundamental para determinar a capacidade financeira de investimento na internacionalização e o nível de comprometimento com fornecedores.

<b>1. Atividades Operacionais</b>	
(+)Recebimento de clientes	R\$ 1.292.762,00
(-)Pagamentos fornecedores	R\$ 101.710,96
(-)Pagamentos despesas operacionais	R\$ 529.642,44
(=)Saldo Atividades Operacionais	R\$ 661.408,60
<b>2. Atividades Investimento</b>	
(-)Aquisição Imobilizado	R\$ 409.057,00
(+)Venda Imobilizado	R\$ -
(=)Saldo Atividades de Investimento	-R\$ 409.057,00
<b>3. Atividades Financeiras</b>	
(+)Aumento do Capital Social	R\$ 112.267,00
(+)Aquisição de Empréstimo	R\$ 18.000,00
(-)Pagamento de Empréstimo	R\$ 0,00
(=)Saldo de Atividades Financeiras	R\$ 130.267,00
<b>Saldo Atividades Operacionais</b>	<b>R\$ 661.408,60</b>
<b>Saldo Atividades Financeiras</b>	<b>R\$ 130.267,00</b>
<b>Saldo Atividades Investimento:</b>	<b>-R\$ 409.057,00</b>
<b>Saldo Final Fluxo de Caixa. :</b>	<b>R\$ 382.618,60</b>

Tabela 05: Demonstrativo do Fluxo de Caixa Operacional da Link! Matrizol antes de iniciar o projeto.

Feita a partir da Demonstração de Resultados (DRE) e também do Balanço Patrimonial do ano vigente e ano anterior, a Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial permite um “diagnóstico” da situação financeira da organização, revelando o



comportamento da mesma de um ano para o outro, insuficiência de capital e nível de imobilização. Sendo avaliações complementares entre si, geram conclusões exatas apenas quando avaliadas em conjunto. A Análise Vertical estuda cada grupo de contas do ativo e do passivo e as compara ao grupo como um todo. Já a Análise Horizontal indica as variações de resultado entre o ano base e o ano anterior.

ATIVO			PASSIVO		
	2009-2010			2009-2010	
<b>Ativo Circulante</b>			<b>Passivo Circulante</b>		
Banco Português de Negócios (BPN)	13,75 %	22,75 %	Duplicatas à pagar	8,80 %	13,60 %
Duplicatas a receber	34,14 %	29,81 %	Empréstimos	7,99 %	5,19 %
F estoque de mercadoria	5,51 %	5,21 %			
<b>Ativo Não Circulante</b>			<b>Patrimônio Líquido</b>		
Móveis	2,47 %	2,21 %	Capital social	83,22 %	51,11 %
Imóvel (Brasil)	30,13 %	23,59 %	Lucro/prejuízo		30,10
Investimento	14,01 %	16,43 %			

Tabela 06: Análise Vertical do Balanço Patrimonial Link! Matrizol

ATIVO		PASSIVO	
	2009-2010		2009-2010
<b>Ativo Circulante</b>	92,83 %	<b>Passivo Circulante</b>	99,55 %
Banco	195,01 %	Duplicatas à pagar	175,61 %
Duplicatas a receber	55,63 %	Empréstimos	15,79 %
Estoque de mercadoria	68,38 %		
<b>Ativo Não Circulante</b>	61,49 %	<b>Patrimônio Líquid</b>	73,93 %
Móveis	60,01 %	Capital social	9,45 %
Imóvel (Brasil)	39,53 %	Lucro/prejuízo	"
Investimento	108,97 %		

Tabela 07: Análise Horizontal do Balanço Patrimonial Link! Matrizol

As análises revelaram um crescimento satisfatório de capital em bancos e investimentos, de um ano para outro, a partir da queda na porcentagem de duplicatas a receber subentende-se a entrada do recebível. A redução de imóveis evidenciou a visão empreendedora da empresa, que, não mantendo capital imobilizado, pode investir em fundos com rendimento futuro. Embora haja dívida com fornecedores, não há sinal de comprometimento e, uma vez que a capacidade para pagar seus credores não está afetada, a necessidade de compra pode ser atribuída ao aumento das vendas.

#### 4. Logística de Serviços

Como mencionado na introdução, diferente da maioria dos embasamentos para expansão corporativa, o Projeto de Internacionalização Link! Matrizol foi fundamentado, dentre outros estudos, na Prestação de Serviços Enquanto Diferencial Competitivo e fator gerador de lucro. Embora o termo Gestão de Serviços não seja relativamente novo (publicações a respeito datam antes de 1993), apenas recentemente o conceito foi vinculado às operações de Logística, mais especificamente, à Gestão da Cadeia de Suprimento.

“A gestão da cadeia de suprimentos apresenta-se no atual ambiente de negócios, como uma ferramenta que permite ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra de tal modo que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando assim o complexo processo de negócios e ganhando eficiência (BALLOU et al., 2000; CHISTOPHER, 2001; BOWERSOX e CLOSS, 2001).”

O sucesso de um negócio já não depende mais única e exclusivamente da tecnologia, qualidade ou do preço do produto oferecido. A própria globalização tornou estes requisitos algo básico no desenvolvimento de qualquer produto, forçando as organizações a buscar outros aspectos como diferencial competitivo. A definição da qualidade do produto estende-se também à qualidade do serviço prestado (“Revolução nos Serviços - Albrecht, Karl 8522101361) e o próprio cliente passa a representar a continuidade do negócio.

A partir da Relação cadeia de suprimentos x serviços, o Projeto de Internacionalização Link!Matrizol foi desenvolvido analisando as questões logísticas sob a ótica da otimização o serviço prestado, e considerando a nova realidade da Logística de Serviços.

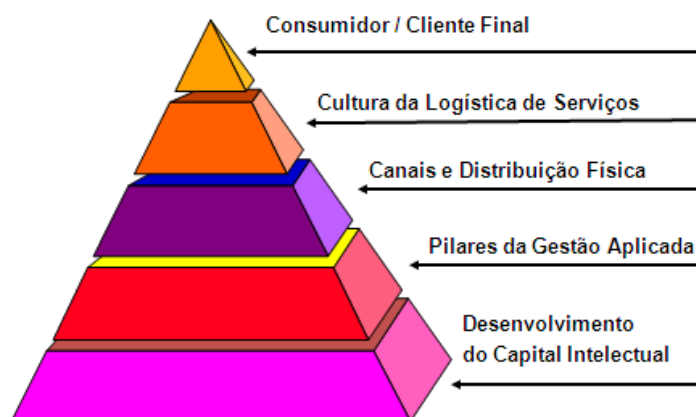


Figura 02: Pirâmide da Logística de Serviços. <<http://www.highpluss.com.br/index2.htm>> Acesso em jan.11

## O Ciclo da Prestação de Serviços

Ao programar os serviços prestados foi preciso considerar o objetivo principal do projeto: *Promover maior sustentabilidade ao negócio no mercado europeu, atendendo sua demanda e suprimindo sua necessidade pela prestação de serviços* – com a necessidade mais básica e óbvia de qualquer empreendimento: *LUCRO*. Assim, desenvolveu-se uma linha de serviços capaz de atender tanto o cliente que já adquiriu produtos Link! Matrizol, e, dentro do período de garantia de seu produto, precisam de atendimento, quanto àquele cliente cujo tempo de garantia está acabado. Considerando que o tempo de garantia da maioria dos produtos comercializados é de dois anos, e que as atividades de ambas as empresas antes da incorporação iniciaram-se em 2008, o perfil de cliente que representa consumo ativo e capacidade de gerar lucro, compreende mais de 50 % da carteira de cliente européia.



Figura 03: Ciclo da Prestação de Serviços – Ilustrativo.

De acordo com Philip Kotler e Gary Armstrong (KOTLER, ARMSTRONG 2000), posicionamento de mercado se define como “[...] ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Daí a importância do tempo de garantia, é nesse período que a empresa se posiciona junto ao cliente, fidelizando-o.

## 5. O porquê de Portugal

Embora inicialmente inusitada, houve muitos pontos que fizeram de Portugal o local ideal para implantação da Filial Link! Matrizol Indústria e Comércio. Em pesquisa acerca dos países mais resistentes e burocráticos à abertura de novas empresas estrangeiras, realizada no ano de 2009 com mais de 2.350 especialistas e 87 países analisados, desenvolvida pelo BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento – grupo de assistência técnica e financeira para países em desenvolvimento ao redor do mundo, que objetiva reduzir a pobreza através de projetos em diversas áreas) foram avaliadas as leis e as práticas que afetam o

### Movimentação Constante

Com clientes ativos desde 2008, o ciclo da prestação de serviços é movido pelas vendas realizadas, passando pelo período de garantia do produto e retornando para a necessidade de serviços ao término da mesma.

investimento estrangeiro direto. No rol dos países mais burocráticos, o Brasil fica em quarto lugar, aqui os estrangeiros levam em média 166 dias para abertura de empresas, perdendo apenas para Angola (263 dias), Haiti (212 dias) e Venezuela (179 dias). No fim da lista estão Canadá (seis dias), Ruanda e Geórgia (quatro dias). O estudo em questão mostra apenas um dos fatores pelo qual é importante considerar a burocracia do local onde se pretende internacionalizar e saber quão resistente este local é ao capital estrangeiro.

A incorporação da carteira Matrizol não só alterou o mix de produtos oferecidos pela Link! mas também aumentou a concentração de clientes na Europa, gerando, conseqüentemente, a demanda por serviços diferenciados, em um mercado com níveis elevados de expectativa e exigência do consumidor. A principal preocupação logística era atender a região sem a barreira da posição geográfica *matriz-mercado*. Era preciso atender o mercado europeu sem entrar, necessariamente dentro dele, submeter-se aos impostos, burocracia para abertura de empresas e concorrência. Daí a importância estratégica de Portugal. A proximidade dos vizinhos europeus ligados em sua maioria com redes de metrô desenvolvidas justamente com esse propósito, eliminariam a barreira logística de deslocamento. No entanto, existe muito mais para explorar no ambiente lusitano. Portugal mostra-se pioneiro em muitos aspectos e bastante focado no desenvolvimento intra-estrutural. A determinação do país em atrair investimentos fez de Portugal uma opção a ser analisada e considerada, ao que tudo indica, como um possível *player* importante no futuro europeu.

### **Menos Burocracia, Mais Empresas**

Foi essa iniciativa que rendeu à Portugal o prêmio da primeira edição do *European Enterprise Awards*, em 2006, na categoria *Improving the Business Environment*. O objetivo do prêmio é, como o próprio nome já diz, recompensar as empresas com iniciativa empreendedora no mercado europeu, em 5 categorias específicas. Portugal foi premiado por melhorar o ambiente negocial na europa, o responsável foi o projeto Empresa na Hora, implantado em 2005, permitindo a criação de empresas pela internet, de maneira rápida (42 minutos) e com todo suporte legal necessário. (Maiores informações sobre o *European Enterprise Awards* através do endereço eletrônico <http://ec.europa.eu/enterprise> )



### **Projeto Sucursal na Hora**

A Sucursal na Hora é uma medida do programa SIMPLEX 08, promovida pelo Ministério da Justiça, e resultante de um intenso processo de “desburocratização” pelo qual Portugal vem passando desde 2005, quando lançou serviços como o mencionado acima, permitindo que processos para abertura de empresas e envio de informações obrigatórias, antes feito de maneira complexa, lenta e cara, fossem agilizados e se tornassem mais acessíveis aos empresários, fazendo de Portugal a opção mais prática para negócio na Europa, e atraindo muitos investimentos para o País. Após a instituição de tais programas, mais de 48.183 empresas foram constituídas, e 72% deste total foi feito através destes novos serviços.:

A Sucursal na Hora foi criada pelo Decreto-Lei n.º73/2008, 16 de Abril, e entrou em funcionamento no dia 17 de Abril de 2008. A criação de sucursais em Portugal por empresas estrangeiras passou a ser imediata, no mesmo dia e num único local, disponível em 8 pontos: No Registro Nacional de Pessoas e no Balcão dos Registos em Lisboa, e nas Conservatórias de Registro Comercial de



Bragança, Cascais, Elvas, Lisboa, Loulé e Vila Nova da Cerveira. Para criar a Sucursal, o Representante Legal da Empresa Estrangeira apresenta a documentação necessária (comprovante da existência da empresa estrangeira, deliberações sociais que aprovam a criação da sucursal, etc.), indicam os representantes da sucursal em Portugal e escolhem a designação que querem utilizar: sucursal, representação permanente ou outra equivalente. De imediato, o registro é criado e a nomeação dos seus representantes é publicada no sítio das publicações do Ministério da Justiça (<http://publicacoes.mj.pt/>). A sucursal fica inscrita nas secretarias de finanças e nos registos de seguro social. Imediatamente é entregue de forma gratuita à nova sucursal:

- Cartão de identificação da sucursal;
- Código de acesso à certidão permanente da sucursal e, a pedido do representante legal, também um código de acesso a uma certidão permanente em Inglês;
- Número de seguro social da sucursal;

A partir da firma da Sucursal na Hora criada, é gerado automaticamente um registro de domínio na Internet. Ex.: [contacto@sucursalemportugal.pt](mailto:contacto@sucursalemportugal.pt) e [www.sucursalemportugal.pt](http://www.sucursalemportugal.pt)

Até agora, a criação de sucursais através do método tradicional podia custar até €495. A criação de sucursais através do método tradicional passou a custar €200. E a criação de uma Sucursal na Hora custa metade desse valor: €100. No caso da Sucursal na Hora, trata-se de uma redução de cerca de 80%.

Maiores informações sobre o Projeto que dá sequência ao grande momento de abertura do mercado Português, e que contribuiu para o principal fator estratégico do Projeto de Internacionalização Link!Matrizol estão disponíveis através do endereço eletrônico: [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)

## **6. Método da pesquisa**

Para a realização deste ensaio foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, calcado em uma série de análises bibliográficas nacionais e internacionais, além de apoiado em informações obtidas por intermédio de entrevistas pessoais não estruturadas a alguns empresários brasileiros do setor, de pequeno porte.

## **7. Considerações finais**

Após estudar as teorias que fundamentaram o conceito de Internacionalização, aliado à compreensão do ciclo de vida de um produto e também ao conceito do novo cenário da Logística de Serviços, tendo a prestação de serviços como fator capaz de agregar valor ao produto, conclui-se que Internacionalizar uma organização também é internacionalizar seus processos e sua cultura organizacional, carregando para o exterior sua essência principal e *know how* que a conduziram até tal ponto evolutivo, atentando também, às necessidades do novo mercado, e avaliando como o perfil empresarial deverá ser introduzido, considerando todos os ambientes do marketing externo.

Mais ainda, concluí-se que a internacionalização é tida como inevitável para não sucumbir a uma constante estagnação de lucro (incluindo nesse contexto a importância do fator “cliente” como agente promovedor de lucro) e como evolução natural ao ciclo de vida de um produto e serviço, permitindo a renovação e lucratividade do mesmo, e conseqüentemente, da nova organização formada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. *New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities*. *Industrial Marketing Management*. 29, p.7-18, 2000.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

BUCKLEY, Peter; CASSON, Mark. *The Future of the Multinational Enterprise*. London:Macmillan, 1976.

CASSANO, Francisco Américo. Economista pela PUC/SP, Mestrando em Economia Política pela PUC/SP. Dissertação de Mestrado publicada em artigo da revista PESQUISA & DEBATE, SP, volume 13, n. 1(21), p. 112-128, 2002

CAVES, R. *International corporations: the industrial economics of foreign investment*. *Economical*, v. 38, February 1971, p. 1-27.

COSTA, Jaciane Cristina ; LADEIRA, Wagner Junior ; RODRIGUEZ,Jorgelina Beltrán. *A gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática*. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005 ENEGEP 2005 ABEPRO 691.

FERRATO, Elio. *Internacionalização: Reflexões sobre sua sustentabilidade*. Artigo SIMPOI/FGVSP, Anais 2008

KOTLER, ARMSTRONG - Philip Kotler e Gary Armstrong, *Introdução ao Marketing* - 2000 4ª Edição Editora LTC.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Demonstrações financeiras: abrindo a caixa preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos*. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1999.

VERNON, R. (1966). *The product-cycle hypothesis in a new international environment*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41.