



**UNIVERSIDADE SÃO JUDAS  
TADEU**

**BEATRIZ SENA FEITOSA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS B2C: UM ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA HCI – HIDRÁULICA CONEXÕES INDUSTRIAIS**

São Paulo

2021

BEATRIZ SENA FEITOSA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS B2C: UM ESTUDO DE CASO  
DA EMPRESA HCI – HIDRÁULICA CONEXÕES INDUSTRIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de graduação em  
Relações Internacionais da Universidade  
São Judas Tadeu, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. <sup>a</sup> Ana Carolina de Araujo Marson

São Paulo

2021

# **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS B2C: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA HCI – HIDRÁULICA CONEXÕES INDUSTRIAIS**

## **INTERNATIONALIZATION OF B2C COMPANY: A STUDY CASE OF HCI COMPANY - HYDRAULIC CONNECTIONS INDUSTRY**

Beatriz Sena Feitosa

### **RESUMO**

A globalização foi o fenômeno responsável por criar nas empresas brasileiras a visualização da necessidade de abertura para o mercado internacional. O processo de internacionalização iniciou-se com as grandes companhias, mas, posteriormente, foi visto que era de possível alcance para as médias e pequenas também, que ainda não possuíam investimentos externos ou capital suficiente para tal ação. A delimitação de estratégias e criação de vantagens competitivas em relação às concorrentes foram fatores citados por John Dunning, em sua teoria do Paradigma Eclético, e possibilitou o enfrentamento a um mercado de livre concorrência. No artigo presente, tal conceito foi aplicado à empresa HCI, através do estudo de caso realizado por uma pesquisa descritiva com método qualitativo.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas, Paradigma Eclético, Estudo de caso.

### **ABSTRACT**

The globalization is the responsible phenomenon to create on the Brazilian companies the visualization of the necessity to open to International market. The internationalization process started with the big companies, but, posteriorly, it was seen that it was possible to reach medium and small too, who didn't had external investments or enough capital for this action yet. The delimitation of strategies and creation of competitive advantages in relation to competitors were facts mentioned by John Dunning, in his theory of Eclectic Paradigm, and made it possible to face a free competition market. In the present article, this concept was applied to the HCI company, through a case study carried out by a descriptive research with a qualitative method.

**Keywords:** Internationalization of companies, Eclectic Paradigm, Case study.

### **INTRODUÇÃO**

O Brasil é um país continental, com uma economia diversificada, e até os anos 1990, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), seu índice de abertura econômica era baixo se comparado a outros mercados emergentes como China, Índia, África do Sul, México e Rússia. Essa realidade começou a mudar com a evolução da globalização e por meio de políticas, baseadas no neoliberalismo, do governo federal, que proporcionou a abertura progressiva do

comércio exterior.

As mudanças políticas de privatização, abertura comercial, reforma financeira e liberalização da conta capital resultaram em uma nova fase de internacionalização das empresas brasileiras, que buscavam por novos mercados, produtividade e experiência para competir com as estrangeiras. No início, não havia preparo para enfrentar um mercado de livre concorrência, porém, a necessidade de adaptação às novas condições fez com que houvesse inovações tecnológicas, e assim, recuperação do espaço no mercado nacional e início do internacional.

A metodologia aplicada é um estudo de caso, e portanto, com procedimentos analíticos de natureza qualitativa. A análise de dados é feita por meio de três etapas (MILES E HUBERMAN, 1994), sendo elas a de redução de dados, na qual ocorre a definição das categorias onde as informações serão agrupadas de acordo com o tema, para posteriormente, ocorrer a apresentação de maneira organizada, sendo que a mesma pode ocorrer através de textos, diagramas, mapas ou matrizes. Por fim, há a verificação, cuja principal ferramenta intelectual é a comparação, que pode ser feita com outra pesquisa, com os dados da mesma pesquisa ou de algum modelo já definido, possibilitando o teste de hipóteses e resolução do problema de pesquisa.

Além disso, o estudo de caso permite o conhecimento de forma ampla do objeto a ser estudado, sendo cada vez mais utilizado por pesquisadores sociais (GIL, 2019). O método apresentado possibilita a investigação de um fenômeno real dentro de um contexto específico por meio de fontes de evidência (GYIN, 2005), ou seja, após ocorrer a definição do cenário no qual a pesquisa será aplicada, há a explicação das variáveis causais, dentro da realidade, que fornecem embasamento para os levantamentos que foram citados.

A metodologia supracitada foi utilizada para que entrevistas fossem feitas à empresa HCI – Hidráulica Conexões Industriais. A companhia em questão está no mercado de materiais de aço há mais de 30 anos, sendo hoje considerada de médio porte, porém quando iniciou sua abertura para o comércio internacional era familiar e sem recursos suficientes para instituir tais processos, sendo esse, o principal motivo para ser escolhida, já que ainda está em processo de internacionalização, porém pôde promover exemplos reais da possibilidade de crescimento até se tornar uma multinacional sem que seja preciso investimentos extremos e inconcebíveis para a realidade da corporação.

Por meio do método de pesquisa apresentado, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi de entrevistas informais e discursivas. O objetivo foi do entendimento da história da empresa desde o momento de sua criação, assim como as aspirações e consequências obtidas durante o processo de internacionalização. Assim, é possível preencher as lacunas que a bibliografia estudada não alcança, isto é, a aplicação de um exemplo prático na teoria, provando a eficácia da mesma.

O critério para seleção dos entrevistados foi baseado nos participantes mais efetivos no processo de internacionalização. O primeiro foi o sócio majoritário da empresa, responsável para surgimento da HCI e pela gerência até os dias atuais. A segunda entrevistada foi a gerente do departamento de comércio exterior e encarregada pelo início da abertura comercial, das importações e exportações.

Os dados coletados no estudo de caso foram estudados a partir da Teoria do Paradigma Eclético por John Dunning (1988), definida como a matriz teórica do artigo presente. Essa teoria define que a empresa deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores e deve haver um interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros, de modo a capturar os benefícios existentes em locais diferentes.

O problema de pesquisa que o artigo presente se propõe a responder está fundamentado nas condições básicas que empresas privadas, especificamente de pequeno e médio porte, devem possuir para se internacionalizar com os recursos que possuem disponíveis. O conceito de Dunning apresenta estudos na área, proporcionando estratégias para que diferentes tipos de companhias alcancem tal objetivo aspirado a partir de análises internas e implantação de processos, logo, a seleção da teoria foi de suma importância para a aplicação correta no estudo de caso.

## **HISTÓRICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO BRASIL**

Segundo Lemaire (1997), as empresas brasileiras passam a enxergar a necessidade de se internacionalizar com a ascendência da globalização, após a década de 1990, quando ocorre a abertura de mercados no governo Collor. A globalização se trata da integração econômica entre os países, e apesar de vista de diferentes formas por cada autor, por exemplo, Gilberto Sarfati (2005) diz que não podemos limita-la aos aspectos econômicos, assim como Milton Santos (2001) que a

apresenta como um conjunto de relações sociais que se traduzem na intensificação das interações transnacionais, causando o encurtamento das distâncias e proporcionando um crescente volume de variedades de transações entre fronteiras de bens e serviços, também um intenso fluxo internacional de capitais, e ademais uma rápida difusão da tecnologia em muitos lugares do mundo. Com isso, faz com que ocorra mudanças estruturais político-econômicas no cenário internacional (MARTINELLI, 2007), e que as mesmas sejam recorrentes, atualizando-se conforme a globalização dinamiza e o mundo avança.

Todo esse processo de remanejamento dos espaços, traz consigo muitas oportunidades, mas também diversos desafios para as economias nacionais, que tem levado, entre outras consequências, à constituição de três grandes áreas de influência, com as respectivas hegemonias dos Estados Unidos (NAFTA), Alemanha (CEE) e Japão (SUDESTE ASIÁTICO), além de outras áreas de menor influência, como o Mercosul. Apesar da economia estar centralizada, normalmente, em potências, o fenômeno da globalização permite com que as empresas de diferentes países desenvolvam seu mercado, visto que, conforme supracitado, possibilita a abertura para novos clientes e também, compras internacionais, causando expansão de acordo com cada investimento realizado.

O Brasil, por ser uma ex colônia e emergente, teve também sua abertura comercial tardia comparado a países desenvolvidos, assim como outros processos, como da industrialização. Foi apenas em 1990, que surgiu um fluxo considerável e o surgimento de parceiros, principalmente da América Latina, que constituía a relação Sul-Sul (SARQUIS, 2011). Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, esse tipo de acordo era como uma oportunidade para que houvesse consolidação e maior participação no comércio exterior brasileiro, principalmente na área das exportações (UNCTAD, 2004), visto que seria possível construir negócios com países vizinhos e concretizar a aspiração de negócios maiores e relações multilaterais.

Surge, nesse momento, a nova geografia do comércio do Brasil, pois foram notadas todas as oportunidades presentes nesse tipo de negociação, diferente do eixo Norte-Sul que proporcionava ganhos desiguais para as partes (SARQUIS, 2011). Ademais, como os Estados participantes estavam em níveis de desenvolvimento parecidos, os investimentos eram feitos entre os mesmos, o que possibilitava

fortalecimento nos seus negócios por transferências tecnológicas e de informação, causando modificação do perfil brasileiro no histórico das prioridades de suas relações, porém proporcionando melhoria no aspecto econômico do país (UNCTAD, 2004).

A década de 1990 foi marcada por diversas transformações no cenário brasileiro, não apenas na área do comércio exterior, mas em toda sua estrutura econômica. Ao fazer uma linha do tempo, sabe-se que após o chamado milagre econômico de 1968 a 1973, no qual houve crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e aceleração da industrialização, por meio da grande entrada de capital estrangeiro no país, a instabilidade política trouxe consequências negativas, como o endividamento externo e uma década considerada perdida, a de 1980, conseguindo a recuperação de índices importantes, como da inflação, apenas em 1990 (PINHEIRO, 1999).

Dessa forma, com o controle político e os diversos planos de estabilização que foram feitos, o Brasil inicia a inserção de sua moeda no cenário internacional apesar da mesma ainda não estar estabilizada. Apesar do real brasileiro não estar em um momento de reserva de valor, era utilizado para as trocas de mercadorias e investimentos, de forma que os produtos pudessem ter valor agregado e preços novamente, pois gerou movimentação econômica no país e a abertura para importações, iniciada no período Collor.

O Brasil, portanto, passa a se expandir no comércio exterior, pois tanto as importações, quanto as exportações começam a gerar índices de crescimento. Nesse momento, a venda de produtos brasileiros, sejam eles manufaturados ou não, subiu de 50% a 60%, enquanto a compra de produtos de fora foi quatro vezes maior que do período anterior, o que gerou uma ruptura do que estava sendo fornecido anteriormente e uma dependência do capital estrangeiro, já que a inserção neste mercado se deu principalmente por interesses das grandes potências europeias (VASCONCELOS, 1999).

Com isso, apesar de diferentes momentos na economia e política brasileira, foi possível consolidar a compra e venda de produtos mundialmente, além da integração econômica com diversas potências (MORAIS, 2018). O fato pode ser visto por, atualmente, o Estado chinês, que está em ascensão quanto a economia internacional, desenvolver uma relação com Brasil a ponto de representar, só em 2021, 67% do superávit brasileiro, de acordo com dados do Indicador de Comércio Exterior

(Icomex) e do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Ibre/FGV)<sup>1</sup>.

Diferentes estudos foram feitos a partir dessa linha do tempo estabelecida, alguns mostrando de forma positiva e outros apontando que haverá sempre uma dependência econômica do Brasil em relação às potências, visto que o desenvolvimento de uma economia está condicionado pelo desenvolvimento de outra (TEOTONIO, 2011). Nos dias atuais, o produto brasileiro mais exportado, de acordo com a Agenda Internacional da Indústria<sup>2</sup>, é a soja ,entre outros da mesma classe, conforme exhibe o gráfico abaixo, mostrando que ainda está estabelecida uma relação de fornecedora de matéria prima para posteriormente, importar a tecnologia externa, porém nota-se que com isso, é possível estabilizar a economia do país para construir empresas brasileiras que tenham incentivo e capital suficiente para se internacionalizar e assim, alterar o quadro vivenciado até o momento.

TABELA 1 - Produtos mais exportados pelo Brasil nos últimos 5 anos.

<b>Produtos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Var. 20/16</b>
<b>Complexo soja</b>	\$22,44	\$25,79	\$31,25	\$24,10	\$30,28	<b>34,9%</b>
<b>Carnes</b>	\$9,41	\$10,13	\$9,34	\$10,38	\$11,29	<b>20,0%</b>
<b>Produtos florestais</b>	\$6,71	\$7,38	\$9,28	\$9,25	\$7,49	<b>11,7%</b>
<b>Complexo sucroalcooleiro</b>	\$6,84	\$8,14	\$4,81	\$3,80	\$5,72	<b>-16,5%</b>
<b>Café</b>	\$3,19	\$3,38	\$2,84	\$3,39	\$3,33	<b>4,4%</b>
<b>Cereais e farinhas</b>	\$3,08	\$2,15	\$2,02	\$4,29	\$3,00	<b>-2,9%</b>
<b>Fibras e têxteis</b>	\$0,93	\$0,66	\$0,73	\$1,32	\$1,75	<b>88,4%</b>
<b>Fumo</b>	\$1,28	\$1,10	\$1,16	\$1,36	\$0,99	<b>-22,6%</b>
<b>Sucos</b>	\$1,40	\$1,29	\$1,56	\$1,25	\$0,98	<b>-30,5%</b>
<b>Couros</b>	\$1,69	\$1,63	\$1,25	\$1,09	\$0,78	<b>-53,6%</b>
<b>Outros</b>	\$3,47	\$3,76	\$4,01	\$4,08	\$4,03	<b>16,1%</b>
<b>Total</b>	<b>\$60,44</b>	<b>\$65,42</b>	<b>\$68,25</b>	<b>\$64,31</b>	<b>\$69,63</b>	<b>15,2%</b>

Fonte: Farmnews. 2020

Portanto, a partir da análise histórica, é notável como a necessidade de abertura internacional dos Estados cresce conforme a globalização avança, pois tal fenômeno fornece as oportunidades precisas. A expectativa brasileira é que a economia cresça, assim como vem acontecendo, de acordo com o que foi

<sup>1</sup> ECONOMIA: Estadão conteúdo – Disponível em <https://www.istoedinheiro.com.br/comercio-com-china-responde-por-67-do-superavit-brasileiro-em-2021-diz-fgv/>.

<sup>2</sup> Documento criado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 2021 com o objetivo de, através da apresentação de dados, como índices de exportação, apoiar o setor empresarial e o governo federal na tomada de decisões que contribuam para alavancar o comércio internacional.

apresentado acima, e para isso, é imprescindível a disponibilização de informações para que as empresas privadas iniciem o processo de internacionalização através dos recursos disponíveis.

## **PARADIGMA ECLÉTICO**

Ao longo dos anos, foram surgindo diversas teorias que abordam o tema de internacionalização de empresas e efeitos, dentre todas elas, a teoria do Paradigma Eclético de Dunning, também conhecido como modelo OLI *Ownership – Location – Internalization* (Propriedade – Localização – Internalização). Segundo Dunning (2001), os estudos de tal princípio iniciaram em 1950, na tese de doutorado do autor, com apresentações de que a produtividade da indústria manufatureira dos Estados Unidos era, em média, de duas a cinco vezes maior que da Inglaterra.

Em seus primeiros estudos, Dunning (1979) desenvolveu um problema de pesquisa baseado na produtividade desigual das manufaturas de dois países considerados potências e questiona o porquê desse acontecimento. A princípio, criou-se a hipótese de que os investimentos deveriam ser analisados, sendo essa a possível problemática, mas por fim, após a realização de pesquisas nos dois locais, notou-se que a eficiência com que os recursos americanos eram gerados era maior e por isso, ambos os países poderiam estar em patamares iguais e com o mesmo desempenho, caso a competência fosse transferida entre estes.

As bases para a fundamentação do Paradigma Eclético surgem na década de 1950 e em meados da década de 1960, quando a internacionalização da produção era abordada de duas formas distintas. A primeira se ligava na identificação das características das firmas que lhes trouxesse vantagens estratégicas, que serão posteriormente citadas e explicadas, sobre outras empresas que fossem do mesmo ramo. Desta avaliação chegava-se à conclusão se a internacionalização seria ou não vantajosa para o desenvolvimento da empresa em questão. A segunda abordagem objetivava responder à questão do porquê essas empresas produzem em determinados países ao invés de outros.

Em vista dos estudos que estavam sendo feitos na época, em 1976, John H. Dunning introduziu seu paradigma eclético com a intenção de explicar a atuação e os padrões das firmas no exterior com o objetivo de entender como funcionava o contexto da produção internacional como um todo. As palavras de Dunning explicam por si só

o núcleo de sua teoria:

A teoria do paradigma eclético sugere que todas as formas de produção internacional por todos os países podem ser explicados por referência às condições acima apresentadas. Tal teoria não faz previsões a priori sobre quais países, indústrias ou empresas são mais propensas a engajar no investimento direto no exterior. Ou seja, tais condições são aplicáveis a qualquer situação. Além disso, o modelo aceita que tais vantagens não são estáticas: as vantagens OLI - Propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*) - podem mudar com o tempo. (DUNNING, 1979, p.275)

O paradigma Eclético é uma teoria que aborda a produção internacional, isto é, a produção realizada no estrangeiro por meio de investimento direto no estrangeiro (IDE). O paradigma explica os motivos, as razões e a forma pelas quais as operações internacionais de empresas multinacionais são desenvolvidas. Em essência, o objetivo conceitual do paradigma Eclético é explicar por que existem empresas multinacionais e por que elas podem ser relativamente mais bem-sucedidas do que as empresas domésticas.

Dunning propõe quatro tipos diferentes de motivos para a realização de investimento estrangeiro, sendo eles:

- Busca de recursos (*resource seeking*) - visa aceder a recursos naturais, matérias-primas ou outro fator produtivo em condições mais vantajosas (por exemplo, em maior abundância ou a menor custo).
- Busca de mercado (*market seeking*) - visa entrar em um novo mercado para, por exemplo, ampliar a base de clientes ou de fornecedores.
- Busca de eficiência (*efficiency seeking*) - visa melhorar a eficiência da multinacional, tornando-a mais produtiva, por exemplo, por meio de melhor divisão do trabalho ou da especialização dos seus recursos.
- Busca de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) - visa desenvolver as competências, recursos e *capabilities* da empresa, contribuindo para aumentar sua vantagem competitiva. A motivação de procura de recursos estratégicos pelas EMN tem ganho relevo, denotando que o fator localização perde alguma importância em favor do predomínio das vantagens de posse e de internalização, como condição necessária às operações das empresas multinacionais.

Ademais das motivações citadas para o investimento no processo de internacionalização, nesse contexto, há também condições que podem ser

identificadas como vantagens para facilitar a entrada no comércio exterior:

- Propriedade *Ownership* – O conhecimento intelectual que os funcionários da companhia possuem em marketing, logística, tecnologia (conhecidos como vantagem de natureza estrutural) e o conhecimento em estabelecer o controle das atividades, sejam elas fabris ou comerciais, a nível nacional e internacional (conhecidos como vantagens de natureza transacional).
- Localização *Location* – O país em que a empresa se encontra e o benefício que a mesma tem com isso, tanto no quesito de recursos naturais ou matérias primas e o acesso a estes de acordo com o produto que é comercializado, quanto nos incentivos fiscais de acordo com acordos comerciais, isto é, a abertura que se dá a compras ou vendas para determinado país conforme há vantagens em tais negociações, por exemplo, a redução de taxas e impostos.
- Internalização *Internalization* – A capacidade de identificação de quais são os recursos e habilidades da empresa, as aplicando na atuação no comércio exterior, buscando a máxima redução de perdas, sendo elas monetárias ou não, e a máxima possibilidade de ganhos (DUNNING, 1979, p.275).

Uma das principais contribuições que foi muito essencial do trabalho de Dunning foi estabelecer o requisito de reconhecimento de qual vantagem competitiva específica as empresas podem como condição para a própria existência de multinacionais. Assim, a partir da definição do diferencial que a companhia possui, pode-se delinear qual deve ser a forma de adentrar no mercado internacional e ainda, como deve ser a atuação no mesmo.

Nos dias atuais, muito do foco da pesquisa em negócios internacionais assenta sobre quais são os recursos e como influenciam as empresas multinacionais em vários âmbitos. As pesquisas de mercado estão cada vez mais presentes, pois notou-se como é possível internacionalizar sem incentivos fiscais ou um capital inicial muito grande, de forma que a análise da companhia, de quais processos precisam ser implantados, de qual é o mercado alvo e como ampliá-lo, até a seleção das localizações, os modos de entrada e a configuração das relações entre as subsidiárias no estrangeiro, criam uma base, conforme já citado por Dunning, para iniciar o processo de maneira eficaz e com consequências positivas, a partir dos pilares citados acima e pelo autor e sua teoria.

Dessa forma, de acordo com o Paradigma Eclético, não só o ponto econômico

é estudado, mas o conjunto das variáveis de busca de recursos, mercado, eficiência e estratégias, de forma que conforme estas interagem e se consolidam, mais facilmente se dá a entrada e estabilização no estrangeiro. Um dos focos é a margem de erro ser pequena, isto é, não ocorrer perda de investimentos e para isso, é feito um estudo em cada um desses pilares para definição e aplicação de melhorias.

### **ESTUDO DE CASO COM A EMPRESA HCI LTDA**

O estudo de caso é uma aplicação do que foi estudado, nesse caso, a teoria do Paradigma Eclético por Dunning, a uma situação real, por meio de uma pesquisa aplicada, pois a aspiração é não somente apresentar soluções para a internacionalização, mas também resolver de forma efetiva por meio da aplicação e exemplos (VERGARA, 2000). De acordo com a FIA (Fundação Instituto de Administração), o estudo de caso é um método específico de pesquisa que permite aprofundar o conhecimento de um determinado assunto por meio da aplicação em alguma situação ocorrida. Esse método de pesquisa é o que utilizaremos em relação ao processo de internacionalização de empresas, especificamente a HCI - Hidráulica Conexões Industriais Ltda, para analisar as etapas do mesmo e ao aplica-las à teoria do Paradigma Eclético de Dunning, proporcionando meios para que outras empresas do ramo também possam se internacionalizar.

No total, foi feita uma sequência de perguntas a cada entrevistado, sendo eles, o dono da empresa e a responsável pelo comércio exterior desde a implantação do processo. A escolha dos interrogados foi dada devido ao tipo de resposta que era visado receber, ou seja, o dono poderia falar sobre o início do processo, o que era esperado com o mesmo, os recursos disponíveis naquele momento e informações desse tipo, enquanto a responsável pelo departamento poderia apresentar quais procedimentos foram realizados, bem como as dores e sucessos de todos o atual processo de internacionalização.

Com isso, a partir do desenvolvimento da companhia no campo das importações e exportações, é possível aplicar a teoria estudada em situações reais, isto é, pontuar os tópicos citados por Dunning em seu estudo ao referenciar as atitudes tomadas pela HCI no processo de internacionalização. Ademais, outras questões como, o número de funcionários aptos a realizar tais tarefas, ou ainda, o capital que possuía para tal investimento, são outros pontos que foram citados e possibilitam a comparação do começo do processo aos dias atuais da empresa, ou seja, as

consequências de cada investimento feito e como deve ser o direcionamento dos mesmos em companhias desse porte e no ramo B2C (Business to Consumer).

A seleção da empresa se deu por meio de pesquisas prévias para a escolha de uma companhia que ainda estava em processo de internacionalização, mas já havia avançado no mesmo, e que possuía recursos limitados ao inicia-lo. O fato da HCI avançar de uma empresa familiar para uma multinacional por meio de processos de fácil acesso foi de extrema importância, pois assim, pode comprovar a tese de Dunning de que qualquer tipo de companhia pode se internacionalizar ao analisar e recorrer as vantagens estratégicas estatísticas, conforme apresentado pelo autor. Além disso, como os ocorridos da abertura de mercado da HCI são recentes, torna-se notável como a aplicação da matriz teórica é atemporal, podendo ser utilizada até os dias atuais.

Além disso, outro ponto a ser citado sobre a seleção da empresa é o crescimento do mercado o qual a HCI faz parte, a indústria do aço. Pesquisas recentes, como da CNN mostra como tal indústria de base proporciona base para o desenvolvimento brasileiro nos últimos anos, fazendo desse setor considerável a ser estudado e analisado, principalmente em relação a expansão do mercado internacional.

Originada em 1990, em São Paulo, com a operação de sua primeira empresa no mercado de tubulação industrial. A empresa em questão, conforme é apresentado no site da mesma, além de especialista em importação, estocagem e comercialização de Flanges, Conexões, Tubos e Válvulas, é prestador de serviços fabris de Usinagem, Caldeiraria, Soldagem e *Cladding*, ou seja, fabricante dos produtos citados acima, e ainda, além dos serviços prestados na logística internacional no ramo do comércio exterior, gerando ampliação em nível exponencial a eficácia de suas operações dentro dos principais setores industriais. Hoje em dia, seu grupo de funcionários é formado por uma equipe técnica especializada que atende os mais rigorosos padrões de qualificação e processos de inspeção, possuindo as certificações ISO 9001, ONIP e o CRCC - Certificado de Registro e Classificação Cadastral da PETROBRAS.<sup>3</sup>

## **APLICAÇÃO DO PARADIGMA ECLÉTICO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA HCI LTDA**

---

<sup>3</sup> GRUPO HCI - Disponível em <http://www.hcigroup.com.br/>.

Com base no estudo de caso e, portanto, nas entrevistas, pode ser aplicado a teoria do Paradigma Eclético em uma situação real, a de internacionalização da HCI. A coleta de dados proporcionou a relação de cada etapa do processo de abertura do mercado internacional da empresa com um dos pontos exibidos por Dunning em seus estudos, de forma que, tal ligação entre os fatos geram embasamento para a aplicação do conceito.

A HCI, apesar de estar presente no mercado há mais de 30 anos, era uma empresa considerada familiar, iniciada por três sócios, sendo dois deles irmãos e a princípio, nenhum funcionário apto a realizar processos de importação e exportação. Como o principal produto a ser comercializado pela empresa são produtos de aço, utilizado para atender obras de engenharia, o mercado iniciou um desenvolvimento não esperado com o avanço de projetos pela Petrobras e outros Estaleiros, por exemplo, o Estaleiro do Brasil, fazendo com que ocorra um boom no setor de vendas e a necessidade de um melhor fornecimento. Nesse momento, a HCI, além de distribuidora, tornou-se fabricante, criando a Carmar, conhecida hoje como HCI Industrial, que era uma filial, localizada em Sorocaba – SP com um pequeno maquinário e o início da capacidade de produção própria e com isso, menores preços<sup>4</sup>.

Conforme foi apresentado nas resposta do questionário pelo diretor da HCI, para atendimento do planejamento de uma operação civil, além dos preços estarem dentro do *budget* do cliente, isto é, o orçamento inicial, para que o fornecimento de parte do pacote pudesse ser da mesma empresa, que era a aspiração da HCI naquele momento, o prazo também deveria estar dentro do estipulado. A princípio, entendeu-se que a Carmar poderia atender o que havia sido ofertado na proposta ao cliente mas contratemplos, como a quebra de uma máquina ou o não recebimento de determinada matéria prima, fizeram com que diversos projetos não fossem atendidos como esperado, criando a visibilidade da necessidade de entrar em novos mercados, nesse caso, internacionais, citado por Dunning como a busca de recursos (*resource seeking*).

A busca por novos fornecedores não foi fácil, pois, a princípio, era imprescindível ver a necessidade de melhorias na empresa e também implantação de processos, porém não havia capital necessário para contratação de uma consultoria. Assim, o primeiro ponto notado foi que não havia uma pessoa do quadro de

---

<sup>4</sup> HCI INDUSTRIAL – Disponível em <http://www.hcigroup.com.br/hci-industrial.html>.

funcionários que tivesse conhecido de alguma língua estrangeira, sendo o Inglês o mais necessário, para iniciar a busca por novos fornecedores, iniciando a contratação da segunda entrevistada, que anteriormente era professora de inglês e também não tinha conhecimento no cenário do Comércio Exterior, logo, era uma mão de obra com o valor acessível para a empresa. Com isso, viu-se que foi inserido a busca por recursos estratégicos (*strategic asset seeking*), conforme citado por Dunning, o qual enquadra o desenvolvimento da capacidade da empresa, criando uma vantagem estratégica, e facilitando a abertura do mercado de forma com que o capital disponível para investimentos pudesse atender.

A aspiração era a iniciar as importações, porém sabia-se que como não possuía muitos recursos financeiros para o investimento, a margem de erro deveria ser pequena, para que não houvesse percas. Assim, tornou-se imprescindível realizar estudos que permitissem traçar uma estratégia que impossibilitasse prejuízos monetários e benefícios a longo prazo. O primeiro ponto a ser trabalhado foi baseado na principal necessidade da empresa, a questão dos prazos para disponibilização dos produtos e como era do conhecimento de todos da existência do tempo de fabricação no exportador somado ao de transporte e de desembaraço na alfândega brasileira, os prazos da obra ainda não seriam atendidos caso fossem feitas compras casadas com as vendas. Assim, a solução foi formar um estoque com produtos importados, já que os mesmos tinham baixo custo poderiam ser fornecidos a pronta entrega, criando um grande diferencial com a concorrência que não importava naquele momento, e também aplicando a teoria da busca de eficiência (*efficiency seeking*) por Dunning.

Assim, foi desenvolvida a busca de mercado (*market seeking*) pela companhia, para encontrar fornecedores aptos para a realização de aquisição de novas marcas. Foram feitas pesquisas de mercado através de maneiras simples, como buscar fabricantes pela Internet, se apresentar por *email* e solicitar uma tabela de preços de materiais considerados commodities, ou seja, que eram comuns e poderiam ficar armazenados no estoque pois como eram usados em todo tipo de projeto, rapidamente seriam vendidos. Nesse momento, notou-se que os preços variavam de acordo com cada região e não com cada fábrica, sendo os da China e Índia mais menores, os da Europa medianos e os dos Estados Unidos mais altos, porém algumas indicações forma feitas por parceiros comerciais, e a escolha foi pelo material europeu que estava dentro do orçamento e era conhecido por outros distribuidores parceiros.

Para o início de todo processo, é preciso definir qual será a tomada de decisão e como a mesma será aplicada, que foi o que ocorreu com a HCI para se internacionalizar. Com estudos feitos, foi visto que o valor dos impostos ao nacionalizar um produto, tem a base no valor FOB deste, isto é, o valor da mercadoria, somado ao valor do frete e seguro da carga, logo, como não foi possível contratar serviços que pudessem garantir que não haveria problema ao realizar o processo de retirada do material no porto brasileiro, optou-se iniciar com pequenos testes, isso é, importar produtos com pequeno valor agregado e com pouco peso para que o preço do transporte fosse baixo, e assim, caso houvesse alguma barreira no processo de desembarço aduaneiro, não ocorreriam prejuízos e o processo seria aprendido pelos funcionários que ainda não tinham todo o conhecimento de uma formação, tornando a operação com menos riscos.

Conforme os anos passaram, as estratégias se atualizaram de acordo com a necessidade do mercado, visto que foi visível que os investimentos deram retorno positivo no quesito financeiro e a HCI já estava dentro do mercado internacional. A princípio, foi feita a contratação de mais uma pessoa para ajudá-la com os processos e iniciou um tecnólogo em Comércio Exterior, que criou uma base de conhecimento ainda maior sobre o assunto. A HCI, também, além de avançar nas contratações e formação de uma equipe, o que gerou um crescimento interno, buscou aplicar capital em outras áreas, como a participação de feiras internacionais, que apesar de gerar despesas como o valor de passagens, estadia, entre outros, ampliava a carteira de fornecedores e incitou a participação no meio das exportações.

Portanto, quando ocorreram as primeiras exportações, o cenário das importações já estava consolidado, como foi citado acima, porém a consolidação desse tipo de processo se deu de forma diferente. Utilizando do conceito de localização (*location*) por Dunning, o primeiro cliente foi um país da América Latina, a Argentina, pois além da distância possibilitar que o transporte seja rodoviário e por isso, mais barato, há um acordo de complementação econômica, nº 18<sup>5</sup>, que permite o pagamento de taxas menores, fazendo com que a venda seja feita mais facilmente, pois esses argumentos comerciais podem ser apresentados.

Além disso, ainda usando do conceito de localização (*location*) por Dunning, nesse momento, com o departamento de comércio exterior da HCI estável, houve a

---

<sup>5</sup> SISCOMEX: Mercosul (ACE 18) - Disponível em <http://siscomex.gov.br/acordos-comerciais/mercosul/mercosul-ace-18/>.

implementação de uma filial em Portugal. Considerando o fato de que as primeiras compras internacionais foram feitas da Europa, nesse instante, após alguns anos de mercado, já havia sido estabelecida uma parceria comercial com os fornecedores daquela região, ademais do conhecimento dos benefícios fiscais que a relação Brasil-Europa poderia trazer, como a diminuição dos impostos entre duas empresas europeias e posteriormente, apenas transferir entre duas filiais da HCI. Assim, cria-se a HCIBr, que visava a busca por incentivos fiscais, beneficiando ainda mais as compras internacionais e a relação dos fornecedores europeus. Para isso, os investimentos foram menores do que os anteriores, foi preciso levar um dos funcionários da HCI para morar em Portugal, tornando-se diretor da HCIBr, mas o processo não foi custoso ou trabalhoso, e possibilitou tornar da empresa uma multinacional, o que além de trazer todos os benefícios em taxas e impostos conforme citado, viabiliza uma nova identidade para a empresa, que naquele momento, além de fabricante e distribuidora, era, de forma consistente e estável, importadora e exportadora.

Por fim, é válido citar mais uma das filiais que forma estabelecidas nesse processo de internacionalização e foi citado nas entrevistas, o da HCISc. Ainda usando da teoria de localização (*location*) por Dunning, e com a estratégia de criação e manutenção de um estoque com variedade de produtos, as importações começaram a ser em um grande número de containers, sendo de 20 a 30 containers por mês, o que fez com que o valor FOB, conforme acima explicado, fosse alto pela quantidade de produtos e custo do frete e seguro, logo, os impostos a serem pagos no processo de nacionalização ficaram muito altos. Assim, foi instaurada uma filial em Santa

Catarina, possibilitando com que o ICMS a ser pago seja de 18% a 4%<sup>6</sup>, conforme legislação brasileira, e dessa forma, minimizando as perdas e maximizando os lucros, conforme apresenta o conceito de internalização (*internalization*) de Dunning.

Dessa maneira, é imprescindível a pontuação dos eventos ocorridos na HCI e as consequências do mesmo no processo de internacionalização da empresa para que outras companhias possam utilizar como base ao desejar ampliar seu mercado de maneira internacional:

- Observação da necessidade de abertura para o mercado internacional;

---

<sup>6</sup> LEGISLAÇÃO: RICMS – SC - Disponível em [https://legislacao.sef.sc.gov.br/html/regulamentos/icms/ricms\\_01\\_00.htm](https://legislacao.sef.sc.gov.br/html/regulamentos/icms/ricms_01_00.htm).

- Análise interna para verificação de quais investimentos devem ser feitos e quais processos implantados, como a contratação de funcionários aptos;
- Estudos básicos para verificação das etapas do procedimento de importação ou exportação, como a visualização das taxas sob o valor FOB a serem pagas no momento de nacionalização da carga;
- Pesquisa de mercado para busca de fornecedores ou compradores, como por indicação;
- Definição de estratégias para diminuir a margem de risco, como as primeiras importações serem feitas como testes, ou seja, com poucos produtos;
- Delimitação do alvo escolhido com as primeiras compras ou vendas, como a obtenção de um estoque que possibilita oferecer baixo custo a um prazo imediato;
- Análise para verificação da necessidade de novos investimentos, como feitas internacionais;
- Inclusão de novas filiais para obtenção de incentivos fiscais.

## **CONCLUSÃO**

O Brasil, apesar de ser um país emergente, busca por maneiras de progredir, mesmo com toda a instabilidade política atual, e para isso, é preciso aderir novas técnicas de acordo com o cenário mundial, principalmente com o avanço da globalização. Assim, o artigo presente apresentou estratégias para que empresas de médio porte e de diferentes áreas de atuação, possam ampliar sua carteira de clientes por meio de importações e exportações e sem a necessidade de contratação de grandes consultorias.

O processo de internacionalização de empresas foi estudado e apresentado por meio da visão do paradigma eclético, criado por Dunning, através de entrevistas à funcionários da empresa HCI, que atualmente, está consolidada no mercado, mas quando se iniciou no comércio exterior, ainda não possuía disponibilidade de recursos, tanto financeiros, quanto de capacitação de seus funcionários. De acordo com a teoria supracitada, é preciso encontrar estratégias, analisar o mercado e definir prioridades, para que assim, os riscos sejam menores e os lucros obtidos crescentes, de modo com que os investimentos no setor se amplifiquem até a companhia se torne uma multinacional.

Ademais, uma outra questão abordada é o objetivo que a empresa precisa ter ao internacionaliza-se, ou seja, o que é visado a curto, médio e longo prazo, tais definições auxiliam na tomada de decisões. A HCI, conforme apresentado, já era uma distribuidora e fabricante, porém notou a necessidade de abrir o mercado para melhor atendimento de seus clientes através da montagem de um estoque com variedade de produtos a preços de custo baixo, que poderiam ser comercializados a pronta entrega.

Assim, de acordo com o paradigma eclético, nota-se que é possível consolidar uma empresa com um pequeno capital para investir no mercado internacional, desde a mesma siga os pontos citados, conforme ocorreu com a que foi estudada. O processo, caso seja apresentado e fornecido a população, pode ajudar ao giro econômico conforme mais empresas adentrarem, além de que será retirada a visão de que é algo difícil e com um risco mais alto do que pode ser real. Dessa maneira, além de importarmos em grande escala, exportaremos também, o que beneficiará o país de modo geral.

Portanto, é possível concluir que a hipótese construída em cima do problema de pesquisa foi comprovada através da base teórica e aplicação em situações reais.

Conforme foi questionado, existem preceitos e condições básicas para que uma empresa inicie o processo de internacionalização, como a contratação de profissionais aptos a realizar o procedimento, e também, determinadas atitudes que produzem o desenvolvimento da companhia no ramo do comércio exterior, como o investimento com o retorno que já foi gerado, e tais pontos foram aderidos pela HCI e expostos pelo Dunning. Tal relação cria uma cadeia de pontos que podem ser seguidos por outras empresas, disponibilizando a base necessária para que estas deem os primeiros passos na operação de abertura de mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

Agência CNI de Notícias. **AGENDA Internacional da Indústria traz ações para a recuperação da competitividade do comércio exterior.** , [S. l.], p. 1-2, 13 dez. 2021. Disponível em: <https://fiepb.com.br/fiep/noticia/agenda-internacional-da-industria-traz-aco-es-para-a-recuperacao-da-competitividade-do-comercio-exterior>. Acesso em: 11 dez. 2021.

AGUIRRE, Marcia; BUNDE, Altacir; RIZZI, Kamilla; CARLETTI, Anna. **BRASIL E CHINA E A DEPENDÊNCIA NA SEMIPERIFERIA. UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ECONÔMICAS (2009-2018)**, [s. l.], p. 5-6, 13 abr. 2021.

BUAINAIN, Antônio Márcio, PRESSER, Mário, FONSECA, Rinaldo Barcia. **Globalização**. Ops, Salvador, v.1, n.2, p. 14/22, Outono. 1996.

CHAVES, Karla; SANTORO, Tiê; MENDES, Diego. **Indústria de base dá sustentação para o crescimento da economia brasileira**. CNN Brasil, [S. l.], p. 1-2, 27 jul. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/industria-de-base-da-sustentacao-para-o-crescimento-do-pib-brasileiro/>. Acesso em: 13 dez. 2021.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). **Assegurando ganhos de desenvolvimento a partir do sistema comercial internacional e das negociações de comércio**. São Paulo, jun. 2004. Disponível em: Acesso em: 11 dez. 2021.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

DUNNING, J. H. **The determinants of international production**. Oxford Economic Papers, Oxford, v. 25, n. 3, p. 289-336, Nov. 1973.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production a restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 19, p. 1-31, Spring 1988.

FARMNEWS, Equipe. **Principais produtos do agronegócio exportados pelo Brasil em 5 anos**. Farmnews, [S. l.], p. 1-2, 11 set. 2021. Disponível em: <https://www.farmnews.com.br/mercado/principais-produtos-do-agronegocio-exportados/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

GIL, Jaqueline, **Análise de resultados da política comercial do Brasil, de 1991 a 2011: comparação entre Mercosul, ALADI, BRICS e parceiros tradicionais**, 2013.

LIMA, Maria. **A política externa brasileira e os desafios da cooperação Sul-Sul**. Revista Brasileira de Política Internacional, [s. l.], 27 abr. 2005.

MALUF, N, S. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MORAIS, M. D.; MASSUQUETTI, A.; AZEVEDO, A. F. Z. **“O Brasil e a integração com as américas: o comércio Sul-Sul e Sul-Norte”**. Estudios Económicos, Bahía Blanca, v. XXXV, n. 70, p. 27-56, ene./jun. 2018.

RODRIGUES, Pedro Prates, **O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software**, 2010.

SANTOS, Milton. **A produção da globalização**. In: POR UMA outra globalização: Do pensamento único à consciência universal. 6ª. ed. Rio de Janeiro - São Paulo: Record, 2001. p. 23-27.

SARFARTI, Gilberto. **Teoria de Relações Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SARQUIS, J. B. S. **Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil**. Brasília, DF: Ministério das Relações Exteriores: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011

YANO, Nina Machado, MONTEIRO, Marley Modesto, **Mudanças institucionais na década de 1990 e seus efeitos sobre a produtividade total dos fatores**, 2008.

## **ANEXO A – ENTREVISTA COM O DIRETOR DA EMPRESA PARA ESTUDO DE CASO**

Pergunta: Como foi o processo de criação da HCI? Você já tinha conhecimento na área?

Resposta: Não, eu era vendedor de produtos para casas na época, não tinha nenhum conhecimento sobre tubulações ou flanges, mas sabia bem vender. Um dos sócios era meu amigo e trabalhava em um banco com ações da bolsa de valores, quando notou o crescimento desse tipo de material e estabilidade dos valores de venda dele, decidiu começar um negócio com isso. Foi quando ele convidou eu para o comercial e o irmão dele para o financeiro, naquela época não tínhamos noção de que desenvolveria como está hoje.

P: A empresa iniciou nesse momento? Em quantos funcionários vocês eram?

R: Foi sim. Tínhamos mais uma pessoa para fazer entregas e outro para vendas junto com a gente, em um escritório minúsculo aqui em Guarulhos, só depois que vimos a necessidade de fazer mais contratações.

P: Quais foram as primeiras contratações que fizeram?

R: Era sempre um pessoal para vendas, o comercial foi nosso foco naquele momento, mas como existe um pós venda, vimos depois que era preciso contratar alguém só para qualidade do material, criando o departamento de qualidade. Assim conseguimos fazer com que cada departamento crescesse com o tempo e avanço da empresa.

P: Em que momento você viu que era necessário abrir para o mercado internacional?

R: Alguns anos depois da criação, a empresa já estava crescendo e os já atendíamos clientes maiores, principalmente a Petrobras, com o crescimento dela na

época, muitos distribuidores cresceram também. Como nem sempre encontrávamos no mercado nacional os produtos que precisávamos e as importações ainda eram vistas como um sonho distante, decidimos começar a produzir as peças, foi aí que surgiu a Carmar lá em Sorocaba. Na época, o investimento em maquinário foi bem grande mas tínhamos muita certeza que daria certo, o custo para produzir seria menor do que comprando para revender, não tinha muita margem de erro. Mas então, vieram os problemas com a gestão em ser fabricante, se uma máquina quebrava, vários pedidos atrasavam, se a matéria prima demorava um pouco mais para chegar, piorou, então continuávamos dependentes de outros subfornecedores, o que não ajudou muito a situação. Foi nesse momento que começamos a estudar para importar, mas ninguém tinha noção de por onde começar.

P: Qual era o principal objetivo de vocês com as importações?

R: A gente queria poder atender as obras no prazo estipulado, isso já fazia uma diferença imensa quando orçávamos os projetos, mas mesmo com as importações, o prazo era de 90 a 120 dias, já que nem sempre o exportador tinha em estoque, então com a produção, tempo de navio e tempo para nacionalizar o material, ficava inviável. Foi nesse momento que vimos qual era o ponto crucial da questão, a montagem de um estoque, conseguir comprar os produtos por um preço baixo e por ter quantidade, atender a pronta entrega e como a maior parte do material era *commoditie*, não existiria a problemática de comprar e não vender aqui.

P: Foi pensado em importar o material através da modalidade aéreo para diminuir os prazos?

R: Até foi, mas o valor era fora do que tínhamos disponível. Nosso material costuma ser pesado e com a cubagem alta, não valeria a pena, tinha que ser por navio.

P: E quais foram as primeiras atitudes que vocês tomaram?

R: Nesse momento já havíamos contratado alguém para fazer os processos e os estudos, já que nenhum de nós falavam inglês e sabíamos que seria primordial.

Essa pessoa deu sequência aos processos e montou uma equipe, hoje temos um departamento de comércio exterior responsável.

## **ANEXO B – ENTREVISTA COM A RESPOSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE COMÉRCIO EXTERIOR DA EMPRESA PARA ESTUDO DE CASO**

Pergunta: Você já trabalhava na área quando entrou na HCI?

Resposta: Eu era professora de inglês, não conhecia nada de comércio exterior, mas assim que entrei na HCI, me interessei na área e entrei em um tecnólogo, foi uma base essencial, apesar de aprendermos muito mais na prática do que na teoria nesse ramo.

P: Foi um desafio muito grande iniciar as importações da HCI?

R: Eu já tinha um objetivo que era a criação de estoque, mas precisava dos fornecedores certos para isso e sem nada fora do esperado porque não tínhamos muito caixa. Então o jeito foi fazer testes, comecei a receber amostras para ter certeza de qualidade e coisas do tipo, normalmente eram indicações de outros parceiros nossos, então a confiança ficou maior. Depois, quando foram as primeiras compras, era sempre com um valor baixo, porque a taxa de impostos além de ser alta, é sobre o valor FOB, que é o valor do produto somado ao transporte e o seguro da carga, então todos esses cálculos tinham que ser feitos antes e de forma bem precisa, para que não tivéssemos prejuízo. E assim fomos avançando aos pouquinhos, precisou de paciência mas chegamos onde queríamos, que era a formação de um estoque.

P: Como foi feita a escolha dos fornecedores além das indicações?

R: Os recursos que tínhamos eram bem limitados, então a maioria era por internet e email, mas as indicações nos deixavam mais seguros. O preço também era um fator bem importante, começamos a tabelar por material e fornecedor e vimos que existia um padrão, por exemplo, material europeu era melhor que o chinês mas mais caro, só que ainda mais barato que o americano, então foi por lá que começamos. Nosso primeiro fornecedor internacional era italiano, temos uma parceria com ele até hoje.

P: Depois que vocês alcançaram esse objetivo, o que fizeram?

R: Demorou alguns anos para que conseguíssemos realmente ter um estoque formado e que atendesse a carteira de clientes, precisei fazer algumas contratações e o critério sempre foi o mesmo, a pro atividade e conhecimento de outras línguas, o resto desenvolveríamos juntos, assim como eu desenvolvi. Conforme os retornos foram chegando, outros investimentos além das contratações foram feitos, como as feiras internacionais, as viagens a negócios para fechar parceiras, coisas do tipo.

P: Como funcionavam essas feiras internacionais?

R: Normalmente éramos convidados e nos inscrevíamos para conhecer fornecedores, visitávamos os stands deles, mas assim fomos conhecendo o mercado e vendo possibilidade de clientes, foi aí que decidimos iniciar as exportações também.

P: Hoje vocês já exportam?

R: Sim, mas ainda muito pouco, precisamos desenvolver muito mais. A princípio, temos negócios com países vizinhos, como a Argentina, nosso primeiro cliente também. A localização nos favorece porque o visto de frete não é tão alto e tem alguns acordos comerciais, como o n° 18, então o comercial tem margem para negociação.

P: Além da Europa e América Latina, com quais outros países vocês fazem negócio?

R: Hoje em dia compramos muito mais da China do que da Europa, mais pelos valores mesmo. Em contrapartida, cotamos com países como a Índia que tem preço baixo mas nunca fizemos negócio. Ainda há muito mercado a ser explorado.

P: Quais outros investimentos foram feitos até hoje?

R: Muita coisa já foi resolvida. Conforme fomos crescendo, vimos que a

implantação de filiais traria muitos benefícios também, é um investimento bem alto em comparação as viagens internacionais ou contratações, mas o retorno sempre fez com que os processos fossem válidos.

P: Quais filiais vocês possuem?

R: Uma na Europa e uma em Santa Catarina, ambas pensando na redução de impostos. Como disse, essa é uma preocupação nossa desde o início, quando foram feitas as primeiras compras e discutíamos sobre o valor FOB que citei. A princípio, como todas nossas importações eram da Europa, a primeira filial foi em Portugal, porque ficava mais barato importar pela filial e depois só transferir entre uma e outra, pelos acordos da União Europeia mesmo. Depois disso, implantamos um escritório em Santa Catarina por conta do ICMS, normalmente pagamos 18% aqui em São Paulo, mas a legislação permite pagar 4% em Santa Catarina como um incentivo fiscal para incentivar as importações no estado.

P: O processo de implantação de filiais gerou custos altos?

R: O de Portugal, sim, o de Santa Catarina, nem tanto. Precisou levar alguém daqui para morar fora, hoje ele é diretor dessa filial, a HCIBr, mas tornar da empresa uma multinacional foi crucial, além do fato que tínhamos ajuda nos nossos fornecedores parceiros lá, então não consideramos como tão custoso não. O da HCISc também valeu a pena, o retorno foi muito rápido porque naquela altura, importávamos de 20 a 30 containers por mês, então a economia em relação aos impostos foi muito grande.