



A internacionalização das médias empresas brasileiras

Letícia Suzane Moureira de Lara e Fabiane Cortez Verdu*

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá, Paraná, Brasil.
*Autor para correspondência. E-mail: fabiane.verdu@gmail.com

RESUMO. Este estudo tem como objetivo geral compreender como ocorreu o processo de internacionalização de duas médias empresas. Especificamente, identificar as estratégias, as motivações, os facilitadores, os dificultadores e os benefícios deste processo. Esta é uma pesquisa descritivo-qualitativa que utilizou como método o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes das duas empresas estudadas (Alfa e Beta). As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo. O processo de internacionalização da empresa Alfa ocorreu desde o início de suas operações e o da empresa Beta, gradualmente. As duas empresas utilizaram estratégias de exportação. Um aspecto que merece destaque é o fato de que, nos dois casos pesquisados, as empresas realizaram IDE do tipo *greenfield*. Cabe ressaltar que não era esperado que PMEs tivessem subsidiárias em outros países, visto que o processo de internacionalização de empresas brasileiras ainda é muito recente.

Palavras-chave: exportação, investimento direto no exterior (IDE), pequenas e médias empresas (PMEs).

The internalization of brazilian medium enterprises

ABSTRACT. This study aimed to understand how the process of internationalization of two medium-sized companies occurred. Specifically, identify the strategies, motivations, facilitators, hindlers, and benefits of this process. This is a descriptive-qualitative research that used case study strategy. Data were collected through semi-structured interviews with the directors of the two companies studied (Alpha and Beta). The interviews were transcribed and later analyzed through the technique of content analysis. The process of internationalization of the company Alfa occurred since the inception of the operations and of the company Beta occurred gradually. Both companies used exporting strategies. One aspect worth mentioning is the fact that the two companies performed FDI, greenfield-type. It should be noted that SMEs were not expected to have subsidiaries in other countries since the process of internationalization of Brazilian companies is still very recent.

Keywords: exportation, foreign direct investment (FDI), small and medium enterprises (SMEs).

Introdução

A internacionalização e seu estudo são atividades socialmente construídas que ocorrem em diversos tipos de organizações no mundo (comerciais, industriais e de serviços; com e sem fins lucrativos; privadas e ou públicas; de todos os portes: micro, pequeno, médio e grande) por meio do cruzamento de fronteiras (1) de bens tangíveis e intangíveis e de serviços, incluindo os fatores de produção (matéria-prima, capital, trabalho, tecnologia (conhecimento), empreendedorismo), administração e administradores; (2) de relacionamentos, tais como tratados e acordos governamentais, códigos privados de conduta e intercâmbios incluindo migração de instituições (regras de funcionamento de mercado e ideologias); (3) transferência e troca de recursos administrativos, filosofias e práticas (Boddewyn, Toyne, & Martinez, 2004).

Os estudos sobre internacionalização começaram há muito tempo e foram baseados inicialmente em teorias econômicas. Mas, com o passar dos anos, percebeu-se que essas teorias elucidavam a internacionalização de grandes corporações, especialmente as multinacionais, não explicando, portanto, o processo que ocorria em pequenas e médias empresas (PMEs). A partir desta constatação, iniciaram-se os estudos baseados nas teorias de comportamento organizacional cuja ênfase recai sobre questões culturais, ambientais, características da organização e de seus administradores (Rosa & Rhoden, 2007) que explicam o processo de internacionalização de outras empresas que não as de grande porte e multinacionais.

A internacionalização no Brasil é considerada como tardia em relação aos demais países, uma vez que a entrada do Brasil no mercado externo ocorreu

em 1990, quando da abertura econômica e da liberalização do comércio internacional. A partir de então, as empresas brasileiras – a princípio apenas as de grande porte e, em segundo momento, as PMEs – começaram a ingressar no mercado externo (Amal, Freitag Filho, & Miranda, 2008). Motivo esse pelo qual, inicialmente, as pesquisas no Brasil se concentraram nas primeiras.

No Brasil, as PMEs representam 99% do total de estabelecimentos existentes e respondem por cerca de 40% da remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014). Apesar da importância das PMEs para a movimentação da economia nacional, por meio da geração de emprego e renda (Souza, 1995), existe ainda pouca literatura sobre a internacionalização de PMEs brasileiras (Garcia & Lima, 2005; Carvalho & Paes, 2006; Silveira & Alperstedt, 2007; Verdu, 2010; Santos & Verdu, 2013; Camilo, 2014).

De acordo com Czinkota e Ronkainen (1998), o governo brasileiro, em parceria com outras instituições, fomenta cada vez a atividade exportadora, visto que ela estimula o crescimento econômico, o nível de emprego e a arrecadação de impostos.

Em 2015, o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2015, p. 2) lançou o ‘Plano Nacional de exportações 2015-2018’ (PNE), que “[...] apresenta um conjunto de diretrizes e metas para o fortalecimento do comércio exterior brasileiro, percebido como indutor de competitividade, geração de renda e crescimento econômico do país”.

Uma das diretrizes do plano é fortalecer o papel desempenhado pelas MPMEs (Micro, Pequenas e Médias Empresas), bem como pelas empresas comerciais exportadoras (*trading companies*) no comércio internacional. O Plano tem como objetivo fomentar as exportações de produtos (básicos e industrializados) e serviços para o exterior, com foco na sua ampliação, diversificação, consolidação e agregação de valor e intensidade tecnológica. O Ministério reconhece também a relevância das importações de insumos estratégicos essenciais à competitividade da produção e da exportação de produtos e serviços brasileiros (Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC], 2015).

O PNE foi lançado em junho de 2015 e, em abril 2016, o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC] lançou o Plano Nacional da Cultura Exportadora (PNCE) no Paraná, a versão regional do PNE. O objetivo deste

plano é aumentar o número de empresas exportadoras e, em consequência, incrementar as exportações do Paraná. Os participantes das ações do PNCE receberão treinamento sobre comércio exterior, incluindo identificação de mercados externos e adequação de produtos, bem como financiamento às exportações (Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC], 2016), ou seja, este plano reconhece que “[...] o processo de internacionalização necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas” (Farias, 2010, p. 27).

Assim, este estudo teve como objetivo geral compreender como ocorreu o processo de internacionalização de duas médias empresas. Especificamente, identificar as estratégias, as motivações, os facilitadores, os dificultadores e os benefícios deste processo.

Teoricamente, este trabalho procura contribuir com a linha de pesquisa que estuda a internacionalização das PMEs brasileiras. Do ponto de vista prático, ele permite que os tomadores de decisão acessem conhecimentos necessários para que o processo de internacionalização seja desenvolvido.

Revisão da Literatura

O processo de internacionalização pode ser definido como o envolvimento crescente de uma empresa num mercado fora de sua base de origem (Arruda, Goulart, & Brasil, 1994; Paiva, Carvalho, & Fensterseifer, 2004; Dib & Carneiro, 2006). Existem duas linhas de pesquisa para se estudar a internacionalização: uma baseada em critérios econômicos e outra em critérios comportamentais. Em abordagens econômicas, as decisões são orientadas pela maximização dos retornos econômicos, que se fundamentam em critérios racionais e objetivos, nos quais normalmente se destacam as empresas de grande porte oriundas de países desenvolvidos e em estágios mais avançados de internacionalização de seus negócios (Verdu, 2010). No que se refere à abordagem comportamental, a internacionalização é analisada sob a perspectiva da teoria do comportamento organizacional (Hilal & Hemais, 2003), ou seja, o processo depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir seus negócios; modelo este que parece justificar como as PMEs com pouca experiência em negócios internacionais conseguem ingressar em mercados externos (Dib & Carneiro, 2006). Este trabalho foi pautado na abordagem comportamental, especificamente nos modelos de internacionalização gradual (Johanson &

Vahlne, 1977) e desde o início das operações (Rennie, 1993).

O modelo gradual ou modelo Uppsala, um dos principais protagonistas das teorias comportamentais, direciona seu foco ao ingresso das organizações no mercado externo por meio de etapas, de modo a conduzir ao aumento das operações na arena global (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). Para Oliveira, Moraes e Kovacs (2010) a internacionalização gradual é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico, bem como dos riscos e da falta de conhecimento de mercado externo. As organizações vão incrementando seu comprometimento internacional à medida que aumentam seu conhecimento sobre a atuação em mercados externos, ou seja, pode-se dizer que tal processo acontece por meio do acúmulo de conhecimento em operações internacionais (Johanson & Vahlne, 1977, 1990).

Cabe destacar que o conhecimento está pautado nos estudos de Penrose (1963), que evidenciam a existência de dois tipos de saberes utilizados no processo de tomada de decisões: o conhecimento objetivo, caracterizado como aquele que pode ser ensinado, e o conhecimento experiencial, que só pode ser aprendido por meio das experiências pessoais e, sendo assim, incapaz de ser transmitido por outra pessoa (Johanson & Vahlne, 1977). Para este modelo, a internacionalização se baseia em variáveis como o conhecimento de mercado e a experiência internacional.

De acordo com Oliveira et al. (2010), em se tratando de negócios internacionais, as empresas vão aumentando, gradativamente, seu envolvimento à medida que aumentam seu conhecimento sobre a atuação em outros mercados externos. Isto leva as organizações a iniciarem suas atividades em mercados internacionais mediante formas de entrada que necessitem de menores investimentos de recursos financeiros que, por sua vez, podem aumentar de acordo com a expansão do conhecimento acerca desses mercados.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), as empresas primeiramente iniciam seus negócios internacionais em países que possuem uma menor distância psíquica¹ e só depois é que ingressam em países com maior distância. Nas palavras de Chetty e Campbell-Hunt (2004), as empresas normalmente buscam negociar com países com os quais estejam mais familiarizadas para, então, se lançarem em mercados menos conhecidos.

O conhecimento adquirido por meio da experiência a respeito dos mercados e das operações a serem desenvolvidas nestes pode também gerar muito mais oportunidades de negócios do que quando o interesse se dá em mercados totalmente desconhecidos pelos agentes (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Dessa forma, é possível afirmar que o conhecimento adquirido anteriormente e os contatos antecipadamente realizados contribuem para o aumento de futuras exportações (Gripsrud, 1990).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o intuito do modelo era de poder justificar como ocorrem os processos de internacionalização, visto que o envolvimento das empresas em outros mercados aumentava à medida que o conhecimento sobre estes se expandia, ou seja, quanto maior o número de operações em determinado mercado, maior seria seu nível de experiência acumulada; o que, então, acabaria concorrendo para o seu comprometimento e, conseqüentemente, para a redução de sua percepção a respeito dos riscos que poderiam surgir. Esse modelo preconiza que, conforme diminuem-se as incertezas sobre operações internacionais, aumenta-se o envolvimento e os investimentos de recursos financeiros nesse mesmo mercado, ou seja, quanto maior o conhecimento deste, maior será o comprometimento de recursos e, por conseguinte, menor a percepção de seus possíveis riscos.

Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa inicia determinada atividade por meio de um estágio de menor para um de maior comprometimento em negócios internacionais, ou seja, seu envolvimento com o mercado de um determinado país será desenvolvido de maneira gradual e progressiva, podendo ser iniciado mediante a exportação via agentes e, com o passar do tempo, por intermédio de subsidiárias de vendas ou, inclusive, com a fabricação no local. Neste último caso, é evidente que ocorrerá o maior nível de comprometimento de recursos com o mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1990).

Desse modo, é possível compreender que a falta de conhecimento pode ser um obstáculo à internacionalização e que tal processo ocorre de maneira lenta, uma vez que a empresa tende a investir gradativamente em determinados mercados estrangeiros e, neste sentido, a obedecer a estágios de internacionalização totalmente distintos, que se baseiam em menores ou maiores níveis de comprometimento com o mercado externo (Johanson & Vahlne, 1977).

Portanto, nessa abordagem o processo ocorre em etapas, inicialmente, as organizações se legitimam no

¹ A distância psíquica pode ser definida como sendo o conjunto de diversos fatores que impedem o fluxo de informações entre os países, tais como diferenças de linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977).

mercado interno para então visarem os mercados externos (Johanson & Valhne, 1977). Logo, há um maior compromisso dessas empresas com a atividade internacional, visto que se considera o nível de experiência como pré-requisito determinante para poder expandir seus negócios na medida em que ele torna possível identificar oportunidades e ameaças relacionadas ao processo de internacionalização (Oliveira et al., 2010).

O modelo de internacionalização desde o início das operações tem origem no fenômeno *born global* e as pesquisas que o estudam são consideradas recentes, datadas da década de 1990, quando se percebeu que nem sempre as empresas passavam pelo processo gradual de envolvimento com o mercado internacional, pois já haviam nascido globais (Knight & Kim, 2009).

As *born globals* são pequenas empresas orientadas para a tecnologia e que operam com negócios internacionais logo após sua fundação (Knight & Cavusgil, 1996) sem, muitas vezes, terem tido qualquer experiência no mercado interno (Dib & Rocha, 2008). No entanto, de acordo com Dib e Rocha (2008), não existe na literatura um consenso quanto a definição específica no que se refere ao tempo decorrido entre a data de fundação da empresa e o início de suas atividades no comércio internacional. Normalmente, esse tempo pode variar de 2 até 8 anos após sua constituição, conforme apontado por diferentes autores: 2 anos (Moen & Servais, 2002); até 3 anos (Knight & Cavusgil, 1996); até 8 anos (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994). Em se tratando da presente pesquisa será considerada *born global* a empresa que iniciou suas exportações no prazo máximo de até 8 anos decorridos do início de suas atividades (McDougall et al., 1994).

As *born globals* nem sempre atuam no mercado doméstico e, de modo geral, iniciam suas operações em vários mercados externos mais rapidamente, em oposição ao modelo de Uppsala (Oviatt & McDougall, 2005). Nota-se que tem sido cada vez mais frequente empresas que, desde o início de suas operações, exportam; algumas organizações acabam, por meio de seus representantes, atuando com mais facilidade em diferentes mercados por se direcionarem para nichos específicos de negócios conhecidos e, ainda, por poderem contar com suas experiências pessoais em tais mercados (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Em geral, os empreendedores que fundam as *born globals* possuem experiência internacional e redes de relacionamentos consolidadas que acabam colocando seus negócios em vantagem competitiva, contribuindo para as vendas internacionais (Dib & Carneiro, 2006).

Chetty e Campbell-Hunt (2004) relacionaram algumas das diferenças entre o modelo de internacionalização gradual e o desde o início das operações. Características do modelo gradual: (1) o mercado doméstico é desenvolvido anteriormente; (2) o fundador da empresa não tem experiência anterior em mercados externos; (3) os mercados internacionais são desenvolvidos um após o outro; (4) a velocidade da internacionalização é lenta; (5) a internacionalização ocorre em ordem inversa à distância psíquica; (6) a aprendizagem sobre como se internacionalizar ocorre lentamente; (7) a internacionalização não é estratégia central da empresa; (8) as tecnologias de informação e comunicação não são centrais para a internacionalização; (9) as redes de relacionamentos são utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização; e (10) o tempo para internacionalizar não é imprescindível para o sucesso. Características do modelo desde o início das operações: (1) o mercado doméstico é irrelevante; (2) o fundador da empresa tem experiência anterior em mercados externos; (3) os mercados internacionais são desenvolvidos ao mesmo tempo; (4) a velocidade da internacionalização é rápida; (5) a distância psíquica é irrelevante; (6) a aprendizagem sobre como se internacionalizar ocorre rapidamente; (7) a internacionalização é estratégia central da empresa; (8) as tecnologias de informação e comunicação são centrais para a internacionalização; (9) as redes de relacionamentos são utilizadas para desenvolvimento rápido e alcance global; e (10) o tempo para internacionalizar é imprescindível para o sucesso do negócio.

Vale ressaltar que a internacionalização nem sempre faz parte de um processo crescente, uma vez que poderá ser marcada por retrocessos, nos quais as organizações podem se desinternacionalizar, quer deixando de comercializar apenas um de seus produtos ou, então, desistindo do investimento direto no exterior (IDE) para apenas exportar. Neste caso, reduzindo ou cessando suas atividades internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2001). Sendo assim, pode-se afirmar que nem sempre o processo apresenta características evolutivas e é diferente para cada empresa (Jones, 1999).

As estratégias de internacionalização se referem aos modos de entrada nos mercados internacionais. Segundo Root, (1994 apud Rocha & Almeida, 2006), esse processo de entrada pode ser definido como um arranjo institucional que torna possível o ingresso de produtos, tecnologias, habilidades humanas, gerenciais e outros recursos da empresa num país estrangeiro, visto que a internacionalização compreende um processo em que as organizações acabam desenvolvendo um envolvimento crescente

em operações fora de seu país de origem (Oviatt & McDougall, 1999). As estratégias de entrada em novos mercados de menor grau de envolvimento para maior grau de envolvimento (nesta ordem) podem ser classificadas em: exportação (indireta, cooperativa e direta), contrato (licenciamento e *franchising*) ou investimento (*joint venture*, aquisição e *greenfield*). As estratégias contratuais não foram identificadas neste estudo, portanto, não serão conceituadas.

O processo de entrada em mercado externo por meio da exportação caracteriza-se como aquele mediante o qual os produtos são fabricados no país de origem e, posteriormente, são levados ao mercado estrangeiro. Normalmente, as PMEs recorrem a essa estratégia por não terem alternativas para expandir e por esta ser uma das formas mais simples de ingresso nesse tipo de mercado (Rocha & Almeida, 2006). A exportação pode ser dividida em indireta, cooperativa e direta. Exportação indireta é quando a empresa contrata um intermediário no país de origem, o qual se responsabilizará pela remessa dos produtos a serem exportados (Garcia & Scaramelli, 2006), podendo este ser uma *trading company*, uma empresa comercial exportadora ou um corretor aduaneiro (Kotabe & Helsen, 2000). Exportação cooperativa ocorre quando as organizações realizam parcerias entre organizações que se associam com o intuito de dividir riscos e recursos quando das negociações em mercados internacionais (Rocha & Almeida, 2006). Na Exportação direta todas as fases do processo de exportação ficam sob a responsabilidade da empresa que está comercializando seu produto no mercado estrangeiro (Garcia & Scaramelli, 2006; Rocha & Almeida, 2006).

A estratégia de entrada por IDE caracteriza-se por instalar uma unidade da empresa no mercado externo, ou tão somente uma planta desenvolvida para executar processos de montagem de produtos exportados do país de origem para o de destino. De modo geral, essa estratégia é considerada a de maior risco e, ao mesmo tempo, a de maior potencial de lucros e menor distância em relação ao cliente final (Cassar, 2004). Em outras palavras, essa é a forma mais complexa de entrada e que exige mais recursos financeiros, ou seja, a modalidade mais arriscada; embora possa oferecer uma maior margem de retorno quando comparada a outras formas de ingresso em mercados internacionais. As modalidades de entrada por IDE podem ser classificadas em: *joint venture*, aquisição e *greenfield*. *Joint Venture* é o envolvimento de duas ou mais empresas no capital de uma empresa independente, isto é, o controle é partilhado entre elas, uma vez

que os investidores possuem interesse mútuo pelo mesmo tipo de negócio. Aquisição ocorre quando uma empresa opta pela “[...] compra de marca ou ativos de um negócio, já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem”. *Greenfield* consiste na instalação de um novo negócio em um país hospedeiro por uma empresa estrangeira (Rocha & Almeida, 2006, p. 15).

Chetty e Campbell-Hunt (2004) e Pipkin (2005) salientam que, quanto maior o comprometimento de recursos e os riscos, maiores os lucros. Ou seja, o IDE, embora ofereça maiores riscos, é a estratégia de entrada que pode resultar em maiores retornos, o que conseqüentemente necessitará de maiores investimentos e, portanto, um maior nível de envolvimento. Independente de qual seja a estratégia de entrada no mercado externo escolhida pela organização, é fundamental que ela compreenda quais são as vantagens e desvantagens que essa escolha pode lhe trazer.

Existem diversos fatores que influenciam a internacionalização das empresas: motivadores, facilitadores, dificultadores e benefícios que podem ser percebidos quando da inserção das empresas no mercado internacional. Os ‘motivadores’ são os incentivos percebidos pelas organizações para optarem por negociar seus produtos no mercado internacional (Rocha, 2003). Esses estímulos podem variar conforme a especificidade de cada negócio, seus objetivos e de acordo com a visão e pretensão do representante de cada empresa. Nota-se que existem empresários que apenas anseiam por maiores ganhos e priorizam investir em países cujas taxas de juros são mais baixas, enquanto outros buscam novas oportunidades no mercado externo com o intuito de obter maior eficiência em seus negócios e menores custos com novas tecnologias (Dib & Carneiro, 2006). Em suma, os motivadores identificados foram: (1) obtenção de melhor posicionamento no mercado; (2) aquisição de ativos estratégicos no mercado externo; (3) competitividade nos custos; (4) atratividade no mercado externo; (5) aproveitamento de diferenças cambiais; (6) aumento de lucros no longo prazo; (7) aproveitamento de oportunidades repentinas do exterior; (8) crescimento da empresa; (9) saturação do mercado doméstico; (10) desejo de conhecer novos mercados; (11) conquista de experiência gerencial e operacional; (12) busca por novas tecnologias; (13) busca por novas parcerias; (14) redução dos impostos; (15) busca pelos incentivos e subsídios governamentais; (16) possibilidade de vender o excedente produzido no país de origem; (17) oportunidade para melhorar a qualidade e

eficiência dos produtos e (18) melhora da imagem do produto no mercado interno (Penrose, 1963; Bilkey, 1978; Cyrino, 2002; Rocha, 2002; Cyrino & Barcellos, 2006; Honório & Rodrigues, 2006; Ruiz, 2007).

Os ‘facilitadores’ auxiliam a entrada da empresa no mercado internacional, ou seja, são maneiras que permitem com que o processo de ingresso seja mais simples e rápido. Em suma, os principais facilitadores identificados foram: (1) relacionamento entre subsidiárias; (2) relacionamentos interorganizacionais; (3) tecnologia de produção; (4) potencial de adaptação às mudanças de sistemas; (5) qualificação dos colaboradores; (6) flexibilidade para produzir a demanda solicitada; (7) preço competitivo; (8) redes de relacionamentos; (9) proximidade cultural; (10) conhecimento antecipado do mercado e (11) incentivos governamentais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Gripsrud, 1990; Castro, 2005; Rosa & Rhoden, 2007).

Os ‘dificultadores’ são os obstáculos que ocorrem durante o processo de ingresso no mercado externo, isto é, fatores que interferem de maneira negativa na internacionalização da empresa (Cyrino, 2002). Esses impedimentos podem afetar negócios internacionais com maior ou menor grau de intensidade nos mais diversos estágios do processo. Em síntese, os principais dificultadores identificados foram: (1) as barreiras tarifárias; (2) as barreiras não tarifárias; (3) políticas públicas; (4) falta de competência na gestão internacional; (5) dificuldade em compreender o idioma; (6) dificuldade para se relacionar com a cultura do país para onde o produto será exportado; (7) distância psíquica; (8) burocratização dos processos; (9) a escassez de recursos financeiros; (10) falta de competência para explorar mercados até então não conhecidos; e a (11) dificuldade em se obter informações sobre mercados desconhecidos (Chesnaix, 1996; Karagozolu & Lindell, 1998; Keegan & Green, 2000; Dias & Rodrigues, 2004; Dalmoro, 2008).

Os ‘benefícios’ compreendem as vantagens que as empresas obtêm após ingressarem no mercado internacional. Em suma, os principais benefícios identificados foram: (1) conquista de novos mercados; (2) acesso a diferentes tecnologias; (3) superação de barreiras protecionistas; (4) proximidade com o cliente; (5) pulverização dos riscos; (6) expansão da escala com redução de custos; (7) obtenção de financiamentos em com melhores condições; (8) maior competitividade; (9) aprendizagem experiencial; (10) melhoria e eficiência no produto devido a tecnologias mais avançadas; (11) melhor desempenho global do negócio; (12) maior estabilidade dos resultados econômicos e financeiros; (13) maiores ganhos em termos de

economias de escala e de escopo; (14) menor dependência do mercado interno; (15) maiores ganhos em termos de *expertise*; e o (16) reconhecimento e a valorização do mercado (Cyrino, 2002; Li, Li, & Dalgic, 2004; Coutinho, Hiratuka, & Sabatini, 2008;).

Procedimentos metodológicos

Esta é uma pesquisa descritivo-qualitativa que utilizou como estratégia o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes das duas empresas estudadas (Alfa e Beta). As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A amostra foi composta por duas empresas e a escolha foi por conveniência e por relevância. As empresas Alfa e Beta foram escolhidas porque pareciam representar os processos de internacionalização ‘gradual’ e ‘desde o início das atividades’, respectivamente.

Para realizar as entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um roteiro com questionamentos sobre o tema investigado. A primeira entrevista foi realizada na Alfa com o diretor financeiro, na sala de reuniões da sede da empresa. A entrevista durou uma hora e quinze minutos e foi gravada com autorização. Cabe mencionar que, nesta mesma data, enquanto o diretor financeiro era aguardado, realizou-se uma entrevista informal com o gerente de projetos. A segunda entrevista ocorreu na Beta com o fundador da empresa e único envolvido em todo o processo de internacionalização, na sala do entrevistado. A entrevista durou uma hora e trinta minutos e foi gravada com autorização. As entrevistas foram transcritas literalmente.

A análise de conteúdo foi realizada levando em consideração as seguintes categorias de análise: internacionalização (gradual ou desde o início das operações), estratégias de internacionalização (exportação, contratos ou investimento direto no exterior), motivadores, facilitadores, dificultadores e benefícios do processo de internacionalização. As transcrições das entrevistas foram lidas e relidas buscando identificar palavras ou fragmentos das categorias de análise mencionadas. Com base no conjunto de palavras e fragmentos de uma categoria foi escrito o relato correspondente a ela. E assim, sucessivamente.

O uso de um ou dois informantes como fonte de dados primários em cada empresa analisada é a maior limitação deste trabalho. Entretanto, as atividades de tomada de decisão e os conhecimentos sobre estratégias e operações das empresas frequentemente tendem a ser centralizadas em poucos indivíduos-chave (Carson & Gilmore, 2000;

Crick & Spence, 2005; Styles & Hersch, 2005; Chandra, Styles, & Wilkinson, 2009).

Apresentação e análise dos dados

A 'Empresa Alfa' produz softwares e foi fundada em 2002. Em 2014, contava com 150 colaboradores, sendo considerada uma empresa de médio porte de acordo com os critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2014) e do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC] (2014). A primeira negociação em mercados internacionais ocorreu sete anos após a constituição da empresa, o que pode ser classificado como processo de internacionalização desde o início das operações (Dib & Rocha, 2008). A Empresa Alfa foi fundada em 2002 tendo sua primeira exportação realizada em 2009 para os EUA. Para essa iniciativa foi necessária a contratação de um profissional que ficou, nos EUA, à disposição dos americanos para efetuar tais negociações, que são classificadas como exportações diretas (Minervini, 1997; Garcia & Scaramelli, 2006; Rocha & Almeida, 2006). No ano de 2011, os sócios decidiram abrir uma subsidiária, ou seja, fazer um IDE *Greenfield* na Índia (Rocha & Almeida, 2006; Andrade, 2008), com o intuito exportar seus produtos e contratar profissionais mais preparados tecnologicamente. Depois de um período de permanência nos EUA, embora tendo conseguindo fechar alguns contratos com países como China, Argentina e Bolívia, que não vigoraram por muito tempo, percebeu-se que a empresa ainda não tinha o preparo suficiente para continuar negociando e optou-se por permanecer apenas com a filial na Índia. Embora ainda não estejam sendo realizadas exportações a partir deste país, a subsidiária conta com profissionais que são especialistas em TI, isto é, detentores de mão-de-obra qualificada em desenvolvimento de sistemas. Os softwares produzidos na Índia são comercializados no Brasil. Atualmente, a empresa pensa em retornar para o mercado internacional.

O processo de internacionalização da Empresa Alfa parece ser desde o início das operações (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Oviatt & McDougall, 2005; Dib & Rocha, 2008; Knight & Kim, 2009), pois foram observadas seis características elencadas por Chetty e Campbell-Hunt (2004): (1) o fundador da empresa possuía experiência anterior no mercado internacional, uma vez que havia participado de diversas feiras nas quais observava quais eram os melhores e mais inovadores sistemas em comercialização no mundo, aproveitando ainda essas

ocasiões para entrar em contato com representantes desse mesmo segmento em diversos países; (2) os mercados internacionais foram desenvolvidos ao mesmo tempo, como, por exemplo, as vendas realizadas para a China, Argentina e Bolívia; (3) o aprendizado ocorreu mais rápido devido ao conhecimento do fundador da empresa em negócios internacionais; (4) a internacionalização parece ser parte fundamental da estratégia da empresa, visto que a mesma decidiu manter sua filial na Índia independentemente de estar exportando seu produto; (5) o uso de tecnologia da informação e da comunicação é extremamente importante para obter sucesso nesse tipo de empreendimento, pois é preciso que, inicialmente, a organização conheça o mercado global para depois ter condições de explorar novos mercados e definir novas estratégias de comercialização; (6) as redes de relacionamentos com parceiros de negócios são fundamentais, pois a empresa intensificou suas participações em importantes feiras do segmento reconhecidas no mundo, nas quais foi possível ampliar o número de contatos estabelecendo novas parcerias.

Os 'motivadores' que levaram a empresa a visar mercados internacionais foram o acesso a novas tecnologias, a necessidade de se obter um melhor posicionamento do produto no mercado interno e a busca por vantagem competitiva (Rocha, 2002). Cabe enfatizar que a qualificação dos colaboradores em relação à compreensão da língua inglesa foi um 'facilitador' no processo de internacionalização; contribuição esta que permitiu mais agilidade em cada etapa do processo quando se iniciaram as primeiras exportações, visto não ser necessária a dependência de terceiros que dominassem o idioma para auxiliar no cumprimento das etapas (Rosa & Rhoden, 2007). Notou-se que a empresa participa de maneira efetiva de feiras nacionais e internacionais com o intuito não apenas de realizar negócios no seu segmento de atuação, mas também para poder acompanhar as novidades que estão sendo apresentadas no mercado de *software*. Cabe destacar ainda que as experiências anteriores adquiridas pelo fundador também facilitaram a entrada em mercados externos (Gripsrud, 1990).

Como 'dificultadores' foram identificados a burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e da cultura em relação ao país em negociação (Dias & Rodrigues, 2004), a falta de competência para exportar para mercados desconhecidos, bem como a dificuldade em obter informações sobre tais mercados (Karagozolu & Lindell, 1998). Os 'benefícios' percebidos após terem ingressado em negócios internacionais foram

o acesso a diferentes tecnologias, que na maioria das vezes acabam sendo mais avançadas do que aquelas já utilizadas pela organização; além do reconhecimento de que é possível adquirir mais conhecimento e experiência quando se decide entrar em novos mercados e melhorar a imagem da empresa (Cyrino, 2002; Li et al., 2004; Coutinho, et al., 2008).

A 'Empresa Beta' pertence ao setor metal mecânico e foi fundada em 1981. Seu principal produto é a bomba hidráulica acionada por roda d'água. Em 2014, a empresa contava com 121 funcionários (dois estrangeiros), sendo considerada de médio porte de acordo com critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2014) e do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC] (2014). Seus produtos estão presentes na América do Sul, na América Central, na Oceania e na África. A internacionalização da Empresa Beta ocorreu por estágios, uma vez que a mesma foi constituída no ano de 1981 e só realizou a primeira exportação no ano de 1995, o que pode ser caracterizado como processo de internacionalização gradual (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Oliveira et al., 2010).

Em 1990, o diretor da Empresa Beta decidiu participar de uma missão de negócios no Canadá, cujo propósito era realizar parcerias, mediante as quais as empresas canadenses pudessem transferir tecnologia às empresas brasileiras. Dessa forma, foi consolidada uma parceria entre a Empresa Beta e uma empresa canadense com o intuito de produzir um gerador de energia eólico. Porém, pouco tempo depois, a empresa canadense não conseguiu atender ao que havia sido proposto no contrato firmado entre ambas e os trabalhos foram encerrados.

Em 1995, a empresa realizou sua primeira exportação, fruto de uma oportunidade que surgiu para atender a um pedido inesperado de uma empresa do Peru, logo após o diretor ter realizado uma viagem de negócios com um grupo de empresários no país. Nessa primeira negociação, a Empresa Beta optou pela exportação indireta (Kotler, 1995; Kotabe & Helsen, 2000; Garcia & Scaramelli, 2006).

Em 2002, os negócios começaram a evoluir e a empresa contratou um estagiário colombiano para estudar o mercado e a bacia hidrográfica da Colômbia, possibilitando sua participação em uma exposição agropecuária em Bogotá, na qual foi firmada parceira com uma empresa colombiana. Depois desse período, a Empresa Beta foi ampliando cada vez mais sua atuação em novos mercados por meio das exportações.

Em 2009, as vendas internacionais já eram bem mais relevantes e representavam o equivalente a 15% das vendas totais provenientes do comércio exterior em diversos continentes e países, como: América Central (Nicarágua, Panamá, Costa Rica, Guatemala); América do Sul (Chile, Venezuela, Colômbia, Equador, Bolívia, Peru); África (África do Sul) e Oceania (Nova Caledônia). As primeiras vendas para o mercado externo se deram por meio da exportação indireta. No entanto, com a experiência adquirida ao longo dos anos, as negociações passaram a ser realizadas via exportação direta (Minervini, 1997; Garcia & Scaramelli, 2006; Rocha & Almeida, 2006), estratégia de entrada que continua sendo utilizada nos dias atuais.

Em 2011, foi constituída uma filial da empresa na Colômbia por meio de IDE *Greenfield* (Rocha & Almeida, 2006; Andrade, 2008), com o objetivo de reduzir os custos de exportação e de tornar o preço do produto mais competitivo. Nesse período, foi contratado um colombiano que estava trabalhando na Empresa Beta no Brasil e que retornou ao seu país de origem com o propósito de gerenciar as negociações na Colômbia. Infelizmente, dois anos depois, o representante colombiano desistiu de dar sequência aos trabalhos e a filial teve suas atividades encerradas.

Ao longo dos anos, com a intenção de ampliar as vendas em mercados externos, a Empresa Beta tem participado de exposições e feiras internacionais, sendo as principais a Expo em Bogotá, na Colômbia, a Agrishow realizada em Ribeirão Preto, no estado de São Paulo, e a Nampo Harvest Day Agricultural Trade Show, em Bothaville, na África do Sul, onde o principal produto exportado é a bomba hidráulica acionada por roda d'água utilizada para resolver problemas de abastecimento de água, especialmente na agricultura. A maioria das exportações foi decorrente do envolvimento em feiras e exposições, ou seja, esse tipo de participação permite adquirir novos contatos e gera oportunidades de negócios para futuras vendas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Gripsrud, 1990).

É importante salientar que o funcionamento da bomba depende de quão tecnologicamente desenvolvida está a agricultura de determinado mercado, uma vez que sua utilização depende da bacia hidrográfica do país, além do clima, pois em lugares com baixa temperatura a bomba não trará bons resultados. Assim, o produto somente pode ser vendido em países que possuem clima tropical. Atualmente, os países para os quais mais comercializa seus produtos são a Colômbia, o Paraguai, o Panamá e a África do Sul, sendo parceiros de negócios internacionais que distribuem

e revendem os produtos fabricados pela Empresa Beta no Brasil.

O processo de internacionalização da Empresa Beta parece ser gradual (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Chesnais, 1996; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Furquim & Meirelles, 2006; Oliveira et al., 2010), pois foram observadas sete características elencadas por Chetty e Campbell-Hunt (2004): (1) inicialmente, a empresa se preocupou em consolidar-se no mercado doméstico, comercializando seus produtos apenas na região. Logo em seguida, no mercado nacional, e só depois é que ingressou no mercado externo. A primeira exportação foi para o Peru e ocorreu após 14 anos da data de sua constituição; (2) o fundador da empresa não tinha nenhuma experiência anterior em negócios internacionais, sendo que a primeira ocorreu quando participou da viagem com outros empresários para o Canadá; (3) as vendas em mercados externos foram ocorrendo em série, um após o outro, depois da intensa participação em feiras e exposições em diversos países; (4) os negócios realizados em mercados externos foram ocorrendo lentamente, visto que a agilidade não está necessariamente associada ao sucesso. Para a empresa é importante analisar cuidadosamente antes de tomar decisões e, por este motivo, é que a primeira exportação ocorreu 14 anos após o início de suas atividades; (5) os mercados para os quais a empresa exporta são semelhantes ao do Brasil no que se refere ao desenvolvimento industrial, ou seja, com menor distância psíquica; (6) a aprendizagem internacional ocorreu na mesma medida em que foram sendo realizadas as exportações, ou seja, gradualmente. As vendas para o mercado externo aumentaram devido à quantidade de conhecimento que foi acumulado ao longo do tempo, fato comprovado pela evolução das vendas no período de 2002 a 2009; (7) a internacionalização não parece ser a estratégia central da empresa, visto que esta abriu uma filial no exterior e pouco tempo depois recuou, desistindo do investimento realizado. Cabe destacar que Empresa Beta também apresentou uma característica do processo de internacionalização desde o início das operações: o desenvolvimento de redes de relacionamentos foi necessário para ampliação dos negócios. Uma maior participação em feiras e exposições internacionais, bem como a contratação de estrangeiros para compor o quadro de funcionários da empresa, acabou viabilizando e facilitando o contato com outros países.

Entre os ‘motivadores’ da Empresa Beta, ao longo do seu processo de internacionalização, estão o aumento dos lucros em longo prazo e a necessidade de se manter competitiva, visto que o mercado doméstico

já estava indicando sinais de saturação (Cyrino, 2002; Cyrino & Barcellos, 2006;); além da necessidade de obter um melhor posicionamento de mercado, de melhorar a imagem do produto no mercado interno e da possibilidade de aproveitar oportunidades repentinas vindas do exterior (Bilkey, 1978; Rocha, 2002; Cyrino & Barcellos, 2006). Os ‘facilitadores’ para o ingresso da Empresa Beta em mercados internacionais foram os relacionamentos construídos por ocasião das feiras (Rosa & Rhoden, 2007), a contratação de funcionários estrangeiros que vieram trabalhar no Brasil trazendo informações sobre diversos mercados e a possibilidade de explorar nichos de mercado em países com tecnologia menos desenvolvida na agricultura, porém com potencial para futuras parcerias na revenda da bomba hidráulica acionada por roda d’água. No que se refere aos ‘dificultadores’ encontrados nas operações internacionais, foram destacados a excessiva carga tributária no Brasil, os altos custos para o transporte das mercadorias e a burocratização do processo de exportação (Kotabe & Helsen, 2000; Keegan & Green, 2000; Dias & Rodrigues, 2004; Dalmoro, 2008). Como ‘benefícios’ decorrentes das vendas internacionais destacaram-se a conquista de novos clientes, a maior competitividade no mercado, a expansão dos negócios e a melhora da imagem da Empresa Beta, ou seja, o seu reconhecimento e sua valorização perante o mercado doméstico (Cyrino, 2002; Coutinho et al., 2008).

Conclusões e recomendações

O presente estudo teve como objetivo geral ‘compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas médias empresas’, o qual foi atingido. Um caso investigado foi a Empresa Alfa, empresa de médio porte, com ‘processo de internacionalização desde o início das operações’, que utilizou exportações diretas para os Estados Unidos, além de IDE *greenfield* para abrir uma subsidiária de produção na Índia. As principais motivações que levaram a empresa a participar de negócios internacionais foram a necessidade de se ter acesso a novas tecnologias, a obtenção de um melhor posicionamento do produto no mercado interno e a busca por vantagem competitiva. Como facilitador, destacaram-se a comunicação por meio da língua inglesa e a participação em feiras nacionais e internacionais com o intuito de, não apenas realizar negócios no seu segmento de atuação, mas também poder acompanhar as novidades que estavam sendo apresentadas no mercado de *software*. Como dificultadores foram encontrados a burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e da cultura em relação ao país em negociação, a falta de

competência para exportar para mercados desconhecidos e a dificuldade em obter informações sobre tais mercados. Os benefícios apontados pela Empresa Alfa que se destacaram foram o acesso a diferentes tecnologias, a aquisição de novos conhecimentos e as experiências advindas do mercado externo, bem como o fato de que vir a ser uma empresa conhecida internacionalmente poderia contribuir com sua imagem.

Outro caso estudado foi a Empresa Beta, empresa de médio porte, com 'processo de internacionalização gradual', a qual utilizou inicialmente exportações indiretas. Porém, com o conhecimento adquirido ao longo do tempo, a empresa decidiu assumir essa responsabilidade e estruturou um departamento de comércio exterior para realizar exportações diretas. No entanto, depois de alguns anos exportando para diferentes mercados, ela constituiu uma subsidiária de vendas na Colômbia, ou seja, fez um IDE *greenfield*. Vale ressaltar que esta empresa apresentou uma característica do processo de internacionalização desde o início das operações, a saber: desenvolvimento de redes de relacionamentos. As motivações de seu ingresso em mercados internacionais foram o aumento dos lucros em longo prazo, a necessidade em manter-se competitiva, a busca por um melhor posicionamento, a contribuição para reconhecimento da imagem do produto no mercado doméstico e o aproveitamento de oportunidades repentinas advindas do exterior. Como facilitadores, destacaram-se os relacionamentos desenvolvidos por ocasião das feiras com exposições do produto, a contratação de estrangeiros e a possibilidade de explorar nichos de mercado em países com baixo desenvolvimento tecnológico na agricultura, porém com a possibilidade de realizar futuras parcerias para a revenda dos produtos da empresa. Os dificultadores apontados foram a excessiva carga tributária no Brasil, os altos custos para o transporte das mercadorias e a burocratização do processo de exportação. No que se refere aos benefícios advindos por meio das exportações, vale evidenciar a conquista de novos clientes, a maior competitividade no mercado, a expansão dos negócios e a melhora da imagem da empresa no mercado interno.

Foram notadas algumas diferenças no processo de internacionalização das duas empresas investigadas. Os motivos pelos quais as empresas foram em busca de novos mercados se distinguiram: enquanto a Empresa Beta se motivou de maneira reativa ao se deparar com a saturação do mercado doméstico, a Empresa Alfa foi impulsionada de maneira proativa, buscando novas oportunidades em mercados mais desenvolvidos, independentemente

das condições apresentadas pelo mercado interno. A Empresa Alfa contou com as experiências do seu fundador e não se preocupou em primeiro consolidar-se no mercado doméstico, enquanto a Empresa Beta começou o processo de internacionalização sem nenhuma experiência prévia internacional, porém só ingressou nesses mercados desconhecidos após se desenvolver no mercado interno. É importante destacar que a Empresa Alfa, tendo sido fundada depois da Empresa Beta, conta com menos tempo de exploração no mercado global e, no entanto, com um maior nível de aprendizagem em negócios internacionais. Nota-se também que a Empresa Alfa, mesmo não tendo conseguindo exportar por meio da subsidiária Indiana, decidiu mantê-la produzindo; fato este que demonstra que ela não desistiu de realizar esse tipo de vantagem competitiva cujo propósito central é alcançar novos mercados. Em se tratando da Empresa Beta, percebe-se que não houve essa mesma preocupação em manter a filial, pois a internacionalização parece não estar atrelada à estratégia central da empresa.

Implicações teóricas

Em uma das empresas foram identificadas características dos dois modelos: gradual e desde o início das operações, condição que não havia sido prevista no referencial teórico. Isso parece significar que não é possível separar as empresas exportadoras em dois grupos distintos. Talvez o ocorrido se justifique pelo fato da internacionalização ser muito recente e por se tratar de empresas de médio porte em um país emergente sendo comparadas com modelos criados em países mais desenvolvidos.

Outro aspecto que merece destaque é o fato de que nos dois casos pesquisados as empresas realizaram IDE do tipo *greenfield*. Cabe ressaltar que não era esperado que PMEs tivessem subsidiárias em outros países, visto que o processo de internacionalização de empresas brasileiras ainda é bastante recente.

Sugestões para pesquisas futuras

De acordo com as análises e conclusões apresentadas nesta pesquisa, algumas recomendações revelam-se convenientes para o aprofundamento dos assuntos estudados. Dessa forma, para a realização de outros trabalhos, preconiza-se essencialmente o seguinte elenco: (1) a replicação deste estudo em uma amostra maior de empresas exportadoras, especialmente em micro, pequenas e médias empresas para verificar se a dificuldade em separar as empresas por processo de internacionalização gradual e desde o início das operações se confirma; (2) a realização de estudo para identificar como ocorre a internacionalização das micro, pequenas e

médias empresas levando em consideração o Empreendedorismo Internacional; (3) a realização de estudo exploratório com o objetivo de propor um modelo que possa explicar como ocorre a internacionalização das micro, pequenas e médias empresas dos países emergentes; (4) a replicação desta pesquisa em outras empresas e regiões do país para verificar se as particularidades encontradas representam somente esta cidade ou de outras partes do território; (5) identificar quais são as instituições internacionais que apoiam a internacionalização, especialmente das PMEs, e como estas instituições colaboram com o processo de internacionalização destas empresas.

Considerações finais - Implicações práticas

Quanto maior a exposição ao contexto internacional, maior a probabilidade de que o conhecimento necessário para a internacionalização seja desenvolvido. Logo, instituições promotoras de exportação, especialmente a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX), deveriam expor mais as PMEs a contatos internacionais por meio de feiras, missões comerciais, rodadas de negócios, simpósios, convenções e exposições.

Referências

- Amal, M., Freitag Filho, A. R., & Miranda, C. M. S. (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista Faces de Administração*, 7(1), 63-80.
- Andrade, T. P. (2008). *Expropriação no direito internacional do investimento* (Dissertação de Mestrado em Direito Internacional). Universidade Católica de Santos, Santos, SP.
- Arruda, C. A., Goulart, L., & Brasil, H. V. (1994). Estratégias de internacionalização. In *Anais do 8º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (p. 312-326, [CD-ROM]). Curitiba, PR.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 33-46.
- Boddewyn, J. J., Toyne, B., & Martinez, Z. L. (2004). The meanings of international management. *Management International Review*, 44(2), 195-212.
- Camilo, E. (2014). *O processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá* (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR.
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Marketing at the interface: not what but how. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 1-6.
- Carvalho, S., & Paes, L. R. A. (2006). Drivers da internacionalização de born globals. In *Anais do 30º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Salvador, BH.
- Cassar, M. (2004). Marketing internacional. In R. Dias, & W. Rodrigues (Orgs.), *Comércio Exterior: teoria e gestão* [CD-ROM]. São Paulo, SP: Atlas.
- Castro, J. A. (2005). *Exportação*. São Paulo, SP: Aduaneiras.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chesnais, F. (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo, SP: Xamã.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to internationalization among small to medium-sized firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Coutinho, L., Hiratuka, C., & Sabatini, R. (2008). O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In O. Barros, & F. Giambiagi (Orgs.), *Brasil Globalizado* (p. 63-88). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalization of high performing UK high-tech SMEs. *International Business Review*, 14(2), 167-185.
- Cyrino, A. (2002). *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira*. Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral.
- Cyrino, A. B., & Barcelos, E. P. (2006). Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In B. Tanure, & R. G. Duarte (Org.), *Gestão internacional* (p. 221-246). São Paulo, SP: Saraiva.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (1998). *International marketing*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Dalmoro, M. (2008). Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *FACEF Pesquisa*, 11(1), 59-71.
- Dias, R., & Rodrigues, W. (2004). *Comércio exterior: teoria e gestão*. São Paulo, SP: Atlas.
- Dib, L. A., & Carneiro, J. (2006). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In *Anais do 30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (p. 1-16, [CD-ROM]). Salvador, BA.
- Dib, L. A., & Rocha, A. (2008). Internacionalização precoce versus internacionalização gradual. In *Anais do 32º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (p. 1-16, [CD-ROM]). Rio de Janeiro, RJ.
- Farias, V. M. (2010). *Gestão estratégica de marcas para inserção no mercado externo* (Dissertação de Mestrado em Administração). Faculdade Pedro Leopoldo de Minas Gerais, Pedro Leopoldo, MG.
- Furquim, N. R., & Meirelles, D. S. (2006). Grupo Votorantim: um caso contemporâneo de internacionalização bem sucedida. In *Anais do 1º*

- Simpósio Internacional de Administração e Marketing*. São Paulo, SP. Recuperado de: <http://ocs.espm.br/index.php/simposio2006/2006/paper/view/446>
- Garcia, A. V., & Scaramelli, J. M. M. (2006). Exportação: seus caminhos e incentivos. In *Anais do 1º Congresso UniSalesiano de Desenvolvimento Regional: Universidade, Emprego, Empresa* (p. 1-26). Araçatuba, SP.
- Garcia, S. F. A., & Lima, G. B. (2005). Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. In *Anais do 29º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* [CD-ROM]. Brasília, DF.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Honório, L., & Rodrigues, S. B. (2006). Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 46(esp.), 86-98.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, E. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.
- Karagozolu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-58.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2000). *Princípios de marketing global*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(1), 11-26.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 255-273.
- Kotabe, M., & Helsen, C. (2000). *Administração de marketing global*. São Paulo, SP: Atlas.
- Kotler, P. (1995). *Administração de marketing*. São Paulo, SP: Atlas.
- Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venture*, 9(6), 469-487.
- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC]. (2014). *Empresas exportadoras por faixa de valor*. Recuperado de: <http://www.desenvolvimento.gov.br>.
- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC]. (2015). *Plano Nacional de Exportações 2015-2018*. Recuperado em June 24, 2015 de http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1435244583.pdf
- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior [MDIC]. (2016). *MDIC lança Plano Nacional da Cultura Exportadora no Paraná*. Recuperado em April 26, 2016 de <http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/109-comercio-exterior/916-mdic-lanca-plano-nacional-da-cultura-exportadora-no-parana>.
- Minervini, N. (1997). *Exportar*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Moen, O., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Oliveira, B. R. B., Moraes, W. F. A., & Kovacs, E. P. (2010). A formação de estratégias internacionais de empresas. In M. M. Oliveira. *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global* (p. 59-74). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Oviatt, B., & McDougall, P. P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In A. Rugman, & R. Wright (Eds.), *Research in global strategic management: international entrepreneurship* (p. 23-40). Stanford, CT: JAI Press Inc.
- Oviatt, B., & Mcdougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Paiva, E. L., Carvalho, J. R., & Fensterscifer, J. E. (2004). *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Penrose, E.T. (1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*. Neuilly-sur-Seine, FR: Editions Hommes et Techniques.
- Pipkin, A. (2005). *Marketing internacional* (2a ed.). São Paulo: Aduaneiras.
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness. *The McKinsey Quarterly*, 1(4), 45-53.
- Rocha, A. (2002). *Internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, RJ: Mauad.
- Rocha, A. (2003). Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In A. Rocha (Org.), *As novas fronteiras*. Rio de Janeiro, RJ: Mauad.
- Rocha, A., & Almeida, V. (2006). Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In B. Tanure, & R. G. Duarte. (Orgs.), *Gestão Internacional* (p. 7-37). São Paulo, SP: Saraiva.
- Rosa, P. R., & Rhoden, M. I. D. S. (2007). Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 684-704.
- Ruiz, F. (2007). *Exportações brasileiras*. São Paulo, SP: Senac.
- Santos, J. K., & Verdu, F. C. (2013). O processo de internacionalização de uma empresa maringense. In *Anais*

- da 33ª Semana do Administrador da Universidade Estadual de Maringá (p. 1-15, [CD-ROM]). Maringá, PR.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2014). *A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012*. Recuperado de: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)
- Silveira, P.A., & Alperstedt, G. (2007). O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In *Anais do 3º Encontro de Estudos em Estratégia* (p. 1-16, [CD-ROM]). São Paulo, SP.
- Souza, M. C. A. F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília, DF: Sebrae.
- Styles, C., & Hersch, L. (2005). Executive insights: relationship formation in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 13(3), 105-134.
- Verdu, F.C. (2010). *Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Received on February 20, 2017.

Accepted on September 25, 2017.

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.