

## **Processos de Internacionalização das Empresas Brasileiras**

### *Internationalization Processes of the Brazilian Firms*

#### **Relatório Final**

#### **Resumo**

A pesquisa aqui relatada teve por objetivo caracterizar os processos de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras. A análise de uma amostra de 52 PMEs brasileiras exportadoras mostrou que a expansão internacional dessas empresas tem características peculiares e, em muitos aspectos, destoantes do que é descrito na literatura internacional sobre a internacionalização de PMEs. A interpretação dada aqui a esses resultados leva a uma nova compreensão deste fenômeno e levanta questões inéditas para investigação ulterior.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas; pequenas e médias empresas brasileiras; exportação; investimento estrangeiro direto

#### **Abstract**

The research work reported here aimed at characterizing the internationalization processes of Brazilian small and medium-sized enterprises. Analysis of a sample of 52 Brazilian exporting SMEs showed that their international expansion has characteristics that are peculiar and in many aspects in disaccord with what is described in the international literature on the internationalization of SMEs. The interpretation given here to these results leads to a new understanding of this phenomenon and raises unprecedented issues for further investigation.

**Key Words:** Internationalization of firms; Brazilian small and medium-sized enterprises; export activity; foreign direct investment

#### **Fabio Luiz Mariotto**

Engenheiro Mecânico pela Escola Politécnica da USP e Ph.D. em Negócios pela Universidade de Stanford, é professor da EAESP desde 1966, onde tem exercido atividades de pesquisa, docência, orientação de alunos e desenvolvimento de disciplinas e cursos. Seus interesses de pesquisa concentram-se na Gestão Estratégica na Empresa, na Gestão Internacional e em Inovação e Empreendedorismo.

Esta pesquisa teve como colaboradores

**Maria Claudia Mazzaferro Melsohn  
e João Paulo Brisighello.**

**Mai de 2006**

## CONTEÚDO

- I. INTRODUÇÃO
  - II. OBJETIVO DO ESTUDO
  - III. METODOLOGIA UTILIZADA
  - IV. A GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS
    - Resenha da literatura sobre internacionalização de empresas*
    - Importância das PMEs nos estudos de internacionalização*
    - A internacionalização de PMEs*
    - Participação das PMEs na economia brasileira*
    - A literatura sobre a internacionalização de PMEs brasileiras*
  - V. RELATO DO LEVANTAMENTO EMPÍRICO FEITO NESTE ESTUDO
  - VI. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO
    - Importância das operações internacionais para a empresa*
    - Fatores motivadores da internacionalização*
    - Critérios de escolha do país de início das operações internacionais*
    - Barreiras de entrada ao mercado externo*
    - Estratégia de entrada no mercado externo*
    - Adaptação dos produtos ao mercado externo*
    - Utilização de marca própria versus marca de terceiros*
    - Participação em eventos que promovem contatos internacionais*
  - VII. CONCLUSÕES
  - VIII. PRODUTOS DESTA PESQUISA
  - IX. BIBLIOGRAFIA
- ANEXO 1: QUESTIONÁRIO USADO NA PESQUISA

## **Processos de Internacionalização das Empresas Brasileiras**

### **I. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, as pequenas e médias empresas (PMEs) passaram a ter uma importância econômica e social maior do que tinham tradicionalmente. Esta evolução foi acompanhada por uma atenção crescente dos pesquisadores de organizações e de estratégia no comportamento destas empresas. Um tópico central no estudo das PMEs é como elas agem num mundo globalizado, especificamente como elas evoluem de uma atuação restrita ao mercado doméstico para uma expansão internacional. No Brasil, estes fenômenos vêm acontecendo com alguma defasagem em relação ao resto do mundo. A presente pesquisa visa contribuir para um maior conhecimento destes processos.

### **II. OBJETIVO DO ESTUDO**

O estudo aqui relatado teve por objetivo caracterizar os processos de internacionalização de empresas brasileiras. A pesquisa se concentrou em pequenas e médias empresas, já que a internacionalização de grandes empresas brasileiras (como Embraer, Gerdau, etc.) tem sido bastante estudada por outros pesquisadores. Através da presente pesquisa, procurou-se identificar padrões (*patterns*) nos processos de internacionalização observados.

### **III. METODOLOGIA UTILIZADA**

A presente pesquisa segue o padrão de um estudo exploratório. A adoção deste tipo de pesquisa deve-se à escassez de investigações sobre este tópico no Brasil. Tipicamente, um estudo exploratório contribui para a melhor compreensão do fenômeno em pauta, para o desenvolvimento de hipóteses, para o isolamento de variáveis e o estabelecimento de relações-chave para exame futuro e para o desenvolvimento de critérios e prioridades para pesquisas posteriores.

A presente investigação foi constituída de dois blocos: uma exaustiva busca nas literaturas internacional e nacional sobre o tema e um levantamento junto a PMEs brasileiras exportadoras. A pesquisa da literatura revelou a existência de algumas dezenas de artigos internacionais e alguns poucos artigos publicados sobre empresas brasileiras. Foram também analisados artigos apresentados em eventos científicos nacionais, o que elevou o número de estudos examinados sobre empresas brasileiras. Esta pesquisa bibliográfica forneceu aos pesquisadores uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em pauta e sugeriu as informações a serem levantadas no levantamento empírico.

Quanto a este último, um questionário foi elaborado e pré-testado (vide Anexo 1). Em seguida, foi enviado a uma amostra de 226 empresas pré-selecionadas e contatadas. Destas, 52 responderam com questionários aproveitáveis. Os resultados foram então analisados e interpretados.

Mais detalhes sobre a metodologia utilizada no levantamento de campo são apresentados na Seção VI, “Relato do Levantamento Empírico Feito neste Estudo”.

#### **IV. A GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

O fenômeno hoje conhecido como “globalização” não é novo na história da humanidade. Segundo Cohen (2005), a atual expansão generalizada dos processos econômicos para o âmbito mundial é a terceira onda de uma série que se iniciou no século 16, com os conquistadores, e se estendeu com o livre comércio imperial britânico, no século 19. Na onda atual, não ocorrem migrações humanas em larga escala para novas terras, como ocorreram no século 19, e as movimentações se restringem a commodities e capital.

Nesta expansão de mercados e da produção, muitas atividades que tipicamente vinham ocorrendo no interior de um único país ou de uma região extravasam cada vez mais destes âmbitos e passam a envolver mais nações e regiões. Além disso, devido à globalização, as empresas passam a enfrentar competição internacional dentro do seu próprio mercado doméstico. A concorrência das empresas estrangeiras fez com que as empresas nacionais que operavam somente no mercado doméstico fossem forçadas a atuar

em conformidade com níveis de competição internacional. Portanto, para ser considerada uma empresa internacional, não é mais necessário estar presente no mercado externo, mas basta ser capaz de competir em um mercado globalizado que inclua o mercado doméstico da empresa. Por fim, note-se que o processo de internacionalização passou a ser também um processo interno à empresa, de adaptação de estrutura, estratégia e modo de operação ao nível da competição internacional.

Um aspecto da globalização que interessa particularmente o pesquisador do campo da administração é o da chamada “internacionalização” das empresas. Por internacionalização entende-se o processo através do qual uma empresa, que inicialmente compete somente dentro das fronteiras de um único país e com concorrentes nacionais, passa a competir com empresas que atuam em vários países. O termo “internacionalização” foi sofrendo alterações no seu significado ao longo dos anos. Mudanças nas características e nas fronteiras dos mercados, decorrentes do processo de integração econômica e cultural ocorrido nas últimas décadas, tornaram algumas definições obsoletas. Atualmente, conceber a internacionalização como a comercialização de produtos ou serviços fora do mercado de origem da empresa, concepção típica nos anos 70, tornou-se inadequada. Mesmo se o investimento externo direto for incluído na definição, ela ainda será inadequada. De fato, tais definições excluem a chamada internacionalização “para dentro”, exemplificada por atividades de importação, licenciamento, transferência de tecnologia etc. Além disso, o advento da globalização trouxe o mercado internacional para o interior das fronteiras nacionais, devido à maciça presença de empresas estrangeiras no mercado doméstico. “Está se tornando cada vez mais difícil, se não praticamente impossível, para pequenas firmas independentes, prosperar refugiando-se nos seus mercados tradicionalmente protegidos” (ETEMAD 2004). Alguns setores da economia não apresentam mais distinção entre mercado internacional e mercado nacional. Portanto, a internacionalização não está somente relacionada à movimentação de bens ou fatores, mas se estende à questão da adaptação interna da empresa aos níveis competitivos internacionais. É possível até que, com o tempo, o próprio conceito de internacionalização perca a sua relevância. O atual fenômeno das empresas que já nascem globais, as chamadas “born globals” (RENNIE 1998), é uma sinalização neste sentido.

A definição de Welch e Luostarinen (1988) parece resistir ao tempo. Segundo eles, a internacionalização é o “... processo de envolvimento crescente em operações internacionais”. Beamish (1990) adotou uma definição que também é bastante abrangente. Ele define internacionalização como “... o processo pelo qual as empresas aumentam sua consciência sobre a influência direta e indireta que as transações internacionais têm sobre o futuro delas e estabelecem e conduzem transações com outros países.”

### *Resenha da Literatura sobre Internacionalização de Empresas*

O estudo da internacionalização das empresas tem-se baseado em estudos empíricos do comportamento de empresas envolvidas em transações internacionais. Estas pesquisas levaram à formulação de teorias que buscam descrever e explicar esse comportamento. O conhecimento neste campo também tem se beneficiado de teorias desenvolvidas nos campos da Ciência Econômica e da Ciência das Finanças, relativas às trocas e fluxos internacionais de bens, serviços e capital. Estas ciências já investigam há muito tempo os fenômenos econômicos internacionais, destacando-se o comércio internacional e as transações financeiras internacionais (KRUGMAN e OBSTFELD, 2001). No comércio internacional, estão incluídos os movimentos internacionais de fatores de produção e, particularmente, o investimento estrangeiro direto.

Nas pesquisas sobre a internacionalização, o enfoque é nas atividades internacionais da firma individual. Historicamente, as empresas que tinham atividades internacionais tendiam a ser grandes; eram chamadas de “empresas multinacionais”. Hoje, dá-se uma atenção crescente às pequenas e médias empresas, graças à importância progressiva dessas empresas nas transações internacionais. Na sua resenha exaustiva (na época) da literatura sobre o tema da internacionalização, Welch e Luostarinen (1988, p. 43) concluem que “... há uma ampla classe de caminhos possíveis que uma empresa pode percorrer para se internacionalizar”. Talvez por esta razão, a expansão internacional das empresas tem sido abordada com as mais variadas perspectivas. Esta resenha inicia-se com uma breve menção das teorias de comércio internacional, examina em maior detalhe as teorias do investimento externo direto (IED) e, por fim, trata das pesquisas do processo de internacionalização da empresa individual.

As teorias do comércio internacional têm procurado explicar as razões da existência deste comércio, os benefícios auferidos pelas nações neste comércio, as diferenças entre os bens e serviços que cada país deve produzir e trocar para auferir esses benefícios, as razões destas diferenças entre países e, finalmente, as mudanças que ocorrem nestas condições ao longo do tempo (SMITH 1776; RICARDO 1812; HECKSHER e OHLIN 1933; VERNON 1966). Morgan e Katsikeas (1997) reconhecem a contribuição que estas teorias trazem à compreensão dos fundamentos básicos das trocas internacionais e da especialização nacional da produção, mas apontam para certos pressupostos destas teorias que diminuem a importância da sua contribuição potencial para a gestão internacional. Essas teorias pressupõem, por exemplo, que os fatores de produção são imóveis entre países; que há informação perfeita sobre oportunidades de trocas; e que os únicos mecanismos para transferir bens e serviços entre países são a importação e a exportação tradicionais.

Um ramo da teoria do comércio internacional é o das teorias do Investimento Externo Direto (IED). (Por “investimento externo direto” entende-se a aquisição, no exterior, de ativos fixos tais como planta e equipamento, de forma que o controle da sua operação fique com a empresa adquirente.) As teorias sobre IED partem da suposição que as empresas decidem adquirir e operar ativos no exterior porque consideram que o controle das operações internacionais oferece vantagens se comparado a outras formas de entrada, como exportação e licenciamento. As vantagens da internalização (a empresa realizar ela mesma as atividades no exterior) e da propriedade decorrem da existência de imperfeições do mercado e da incapacidade dos contratos estabelecidos no mercado de valorizar e proteger as vantagens específicas da empresa.

Hymer (1960) foi um dos pioneiros nos estudos sobre investimento externo direto. A partir da sua contribuição para explicar o processo da internacionalização da produção, este tema tornou-se central nas teorias de negócios internacionais. A teoria de Hymer fundamenta-se na imperfeição dos mercados. Ele observa que as empresas que atuam num mercado externo possuem óbvias desvantagens com relação às locais, tais como conhecimento do mercado, comunicação, etc. Ora, se mesmo assim elas conseguem ser bem sucedidas, é porque possuem vantagens específicas que as empresas locais não possuem (HYMER 1976). Além disso, no investimento externo direto não há apenas

transferência de capital através de fronteiras, mas há também transferência de propriedade (controle) e de ativos intangíveis, como tecnologia, capacidades organizacionais e talento. Se estes ativos estão disponíveis no mercado doméstico mas não no mercado externo, é porque os mercados internacionais são imperfeitos em relação a estes ativos. A empresa aproveita-se destas imperfeições internalizando suas vantagens no mercado externo através de operações próprias no exterior, ou seja, através de investimento externo direto (HYMER 1960). Portanto, a decisão de uma empresa de investir no exterior é uma estratégia para tirar vantagem de certas capacidades que os concorrentes no exterior não possuem.

Para Hymer, o investimento externo direto está relacionado à necessidade de controle. O controle é necessário para a exploração eficaz das vantagens específicas da empresa e para a diminuição da competição dentro do mercado estrangeiro. As vantagens específicas da empresa, tais como custo dos fatores, eficiência na produção, sistema de distribuição, diferenciação do produto, etc., auxiliam a empresa a superar as barreiras presentes nas operações internacionais, como, por exemplo, custo de informação, risco cambial e discriminação de estrangeiros.

Outra contribuição importante para a explicação do IED foi apresentada por Dunning (1980, 1988) e denominada “Teoria Eclética da Internacionalização”. Foi chamada de “eclética” porque combina argumentos extraídos de diferentes perspectivas teóricas. Segundo essa teoria, uma empresa que estabeleça operações próprias num mercado externo pode gozar de algumas vantagens que a diferenciam de concorrentes. Essas vantagens foram classificadas em três grupos: vantagens de propriedade (*ownership*), vantagens de localização (*location*) e vantagens de internalização (*internalization*).<sup>1</sup> Cada uma destas vantagens pode ou não estar presente num dado caso. A teoria sugere que a decisão da empresa entre produzir o bem ou serviço a ser exportado no seu próprio país ou no exterior depende principalmente da análise das possíveis vantagens diferenciais da empresa, das características do mercado externo (e do ramo de atuação da empresa) e, por fim, das variáveis operacionais e estratégicas específicas da organização.

As vantagens de localização são uma contribuição importante da teoria. Referem-se a características do mercado de destino que tornam a produção nesse local mais atraente

para a empresa do que a produção doméstica combinada com exportação ou então licenciamento da produção a uma empresa do mercado externo. Já as vantagens de propriedade são intrínsecas à própria organização e podem decorrer da posse de ativos intangíveis como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e gerenciais, habilidade para a diferenciação de produtos; ou então da capacidade de organização e governança das diversas atividades da empresa. A presença de ativos intangíveis na empresa, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gerenciamento, ou de comercialização, integram o conhecimento implícito da empresa. Este tipo de conhecimento possui características que dificultam sua transferência através de venda ou licenciamento. Desta forma, estimulam o investimento na produção internacional.

Finalmente, as vantagens de internalização decorrem da obtenção de economias de escala e escopo e da redução dos riscos e incertezas, em particular do risco de sujeição ao oportunismo ou exploração pelo parceiro no mercado externo. Este tipo de vantagem existe quando os custos de incorporação e organização produtiva no mercado externo são menores do que os custos de transação associados à atribuição dessas atividades a um produtor local.

Dois outros autores (BUCKLEY, 1982, 1988; BUCKEY e CASSON, 1976, 1985) concentraram sua atenção no fenômeno da internalização e elaboraram um modelo que procura explicar o tamanho e a localização das empresas através da decisão sobre internalização do mercado de bens intermediários produzidos pela empresa. Nesta teoria, o conceito de “internalização” é mais amplo do que na teoria de Dunning (1980) e refere-se à realização, dentro da estrutura de governança da empresa, de atividades que anteriormente eram desempenhadas por mercados intermediários. O processo de internalização, portanto, resulta em uma forma de verticalização das empresas, uma vez que algumas atividades anteriormente desempenhadas pelo mercado passam a ser realizadas dentro da hierarquia da empresa. Segundo esses autores, até a década de 40, a formação das multinacionais se dava principalmente pela internalização dos mercados de produtos primários. Após a Segunda Guerra Mundial, a internalização dos produtos intermediários foi a grande responsável pelo processo de expansão dos investimentos externos diretos.

---

<sup>1</sup> Tomando-se as iniciais em inglês deste termos, tem-se a sigla “OLI”, pela qual às vezes a teoria é conhecida.

As teorias do comércio internacional e as teorias do investimento externo direto ajudam a compreender por que uma firma se internacionaliza, mas não explicam *como* elas o fazem. A internacionalização passou a ser estudada por um grupo de modelos que se propõem a descrever e explicar a dinâmica do processo de internacionalização, isto é, como é que este processo se desenvolve ao longo do tempo. Várias abordagens e perspectivas foram utilizadas com este propósito. Entre elas, destacam-se, pelo seu pioneirismo, o modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977) e os modelos de internacionalização relacionados à inovação (BILKEY e TESAR, 1977; REID, 1981).

O modelo de internacionalização conhecido como “modelo de Uppsala”, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), foi um dos primeiros esforços para caracterizar, com base empírica, o processo de internacionalização da firma e tornou-se uma referência clássica na literatura de internacionalização. O modelo concentra-se no gradual desenvolvimento do conhecimento que a firma tem do mercado externo e do processo concomitante de comprometimento crescente da firma nesse mercado. O tratamento enfoca a expansão para um único país estrangeiro de cada vez.

O modelo foi desenvolvido a partir de observações empíricas realizadas em estudos de negócios internacionais conduzidos na Universidade de Uppsala, na Suécia. Estes estudos mostravam que empresas suecas muitas vezes desenvolviam suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos na produção no exterior de uma só vez. O desenvolvimento típico era aquele em que a empresa começava exportando para um outro país através de um agente nesse país, estabelecia mais tarde uma subsidiária de vendas e, com o tempo, em alguns casos, começava a produzir nesse outro país. Um processo semelhante foi observado em empresas que, após expandir-se em um país estrangeiro, passavam sucessivamente a expandir-se em novos países.

A ordem do estabelecimento de operações em novos países parecia estar relacionada à “distância psíquica” entre o país de origem e cada novo país, ou seja, a firma em expansão internacional preferia expandir-se primeiro para países com menor distância psíquica em relação ao país da matriz. (“Distância psíquica” é definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação entre dois países. São exemplos as diferenças de linguagem, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento econômico.)

O modelo tem dois pressupostos básicos: (1) o de que a falta de conhecimento do mercado externo é um obstáculo importante à expansão internacional da empresa; e (2) o de que o conhecimento necessário pode ser adquirido principalmente através de operações no exterior. Ora, estes dois pressupostos parecem ser incompatíveis: para poder se expandir em um mercado externo, a empresa precisaria conhecer esse mercado, mas ela só pode conhecer esse mercado se antes se expandir. A forma de resolver esta aparente incompatibilidade é conceber o processo como se desenvolvendo em estágios e progredindo através de um ciclo que se repete em cada estágio. A empresa inicia cada estágio com um certo nível de conhecimento do mercado externo e com um certo nível de comprometimento com aquele mercado. A partir daí, a empresa toma decisões que aumentam o seu comprometimento e desenvolve atividades que geram novas experiências e aumentam o seu conhecimento do mercado. Esses dois fatos – aumento do comprometimento e aumento do conhecimento – levam a empresa a um estágio mais avançado, onde o ciclo recomeça, num novo patamar, caracterizado por um nível mais elevado de comprometimento com o novo mercado e um nível mais elevado de conhecimento deste mercado. Johanson e Vahlne (1977) introduzem no seu modelo um mecanismo que explica como ocorre este progresso de um estágio para o estágio seguinte (vide Figura 1).

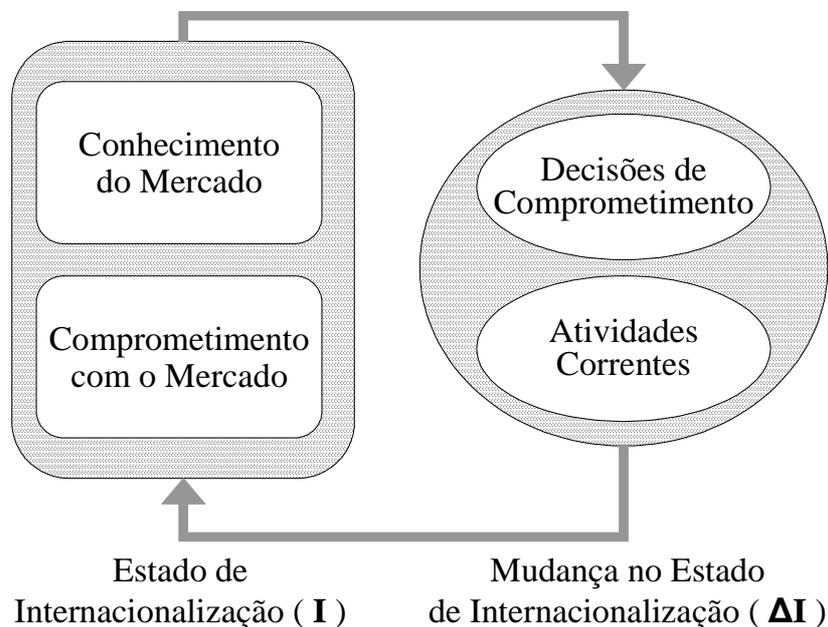
Os dois aspectos de estado, comprometimento com o mercado e conhecimento do mercado, afetam a percepção que a firma tem dos riscos e oportunidades. O comprometimento com o mercado é determinado pelo volume de recursos dedicados ao mercado e pelo grau de especialização desses recursos àquele mercado específico. O conhecimento do mercado refere-se à demanda e à oferta atuais e futuras, à concorrência, aos canais de distribuição, às condições de pagamento e às possibilidades de transferência de dinheiro. Os autores distinguem o conhecimento entre objetivo e experiencial (PENROSE 1966)<sup>2</sup>. Para Johanson e Vahlne, o conhecimento experiencial é o mais crítico no contexto da internacionalização e quanto menos estruturados e definidos forem as atividades e o conhecimento necessário, mais importante será o conhecimento experiencial. Este tipo de conhecimento é especialmente importante para a percepção e formulação de

---

<sup>2</sup> Usando termos hoje mais correntes, poderíamos falar em conhecimento “explícito” e “tácito” (POLANYI 1966; NONAKA; TAKEUCHI 1995).

oportunidades, ao possibilitar um *feeling* de como uma oportunidade se encaixa no presente e no futuro da organização. Há uma relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado. O conhecimento é um tipo de recurso e, portanto, quanto maior for o conhecimento sobre um mercado, tanto maior será o comprometimento com este mercado.

**Figura 1.** Aspectos de estado e aspectos de mudança no modelo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977).



O modelo da Figura 1 inclui os aspectos de mudança, que são as atividades correntes e as decisões de comprometer recursos. As atividades correntes são a fonte primária de conhecimento “experencial”, especialmente no que se refere ao conhecimento do mercado. Ele pode ser ganho através de um processo de aprendizagem, que levará tempo. Este conhecimento do mercado também pode ser comprado ou contratado fora da empresa (no mercado de destino), mas as pessoas assim envolvidas podem não ter conhecimento suficiente da empresa. Haverá, portanto, também neste caso, uma demora até que estas pessoas adquiram conhecimento suficiente da empresa.

Segundo os autores, as decisões tomadas pelas empresas visam dois objetivos principais, minimizar os riscos assumidos no processo de internacionalização e alcançar lucratividade no longo prazo. As decisões de comprometimento de recursos decorrem da percepção de problemas e oportunidades no mercado. Tais decisões devem buscar um equilíbrio entre a exploração de economias de escala e os níveis toleráveis de risco. (Os autores formulam uma regra algébrica de decisão para uma situação relativamente simples.) A menos que a empresa disponha de amplos recursos e/ou as condições do mercado sejam estáveis e homogêneas, ou ainda que a empresa tenha experiência suficiente com mercados similares, é natural que a empresa faça comprometimentos adicionais em pequenos passos de cada vez. Como apontam Morgan e Katsikeas (1997), o modelo de Uppsala encontrou apoio em pesquisas subsequentes, nas décadas de 1970 e 1980.

A conceituação da exportação como um processo que se desenvolve em estágios foi também adotada em um grupo de pesquisas que se distinguem das anteriores, pelo fato de terem sido inspiradas no modelo de adoção de inovações, proposto por Rogers (1962). Segundo o modelo de Rogers, a adoção de uma inovação por um indivíduo ou uma organização se processa em estágios. Os citados modelos de exportação em estágios tratam a exportação como se fosse uma prática inovadora que uma empresa que ainda não exporta pode adotar ou não. São representativos destas pesquisas o artigo seminal de Simmonds e Smith (1968) e os trabalhos de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982) e Rao e Naidu (1992). Estas pesquisas sugerem que o processo de internacionalização ocorre em uma sequência de estágios semelhantes aos estágios de adoção de inovações, baseados nos estudos de Rogers (1962). Esses estágios são intermediados por períodos de consolidação e geração de recursos necessários para que a empresa, no momento oportuno, possa alcançar a próxima fase. A passagem de um estágio para outro é determinada pela influência de variáveis internas e externas. Segundo Cavusgil (1980), as empresas utilizam essa estratégia para lidar com a incerteza, os altos custos com informação e a falta de experiência característicos da entrada em mercados externos. O autor identifica cinco estágios, cada um com atividades críticas e únicas para o processo de internacionalização: mercado doméstico, estágio de pré-exportação, envolvimento experimental, envolvimento ativo, envolvimento comprometido.

Bilkey e Tesar (1977) estão entre os pioneiros que descreveram o comportamento exportador das empresas, baseados em pesquisa empírica. Sua contribuição será relatada na seção que trata da internacionalização de PMEs. Reid (1981), em seu artigo sobre comportamento exportador, também apresenta um modelo de estágios no qual o desenvolvimento da exportação se assemelha ao processo de adoção de inovação. A justificativa que o autor dá para relacionar os estágios de desenvolvimento da exportação aos estágios de adoção de inovação está nas características individuais do administrador. O perfil do administrador que está associado à adoção de inovações também está relacionado ao comportamento exportador. A atitude exportadora do tomador de decisão e o entendimento da maneira como ela influencia o reconhecimento das oportunidades potenciais do mercado externo e as escolhas do modo de entrada e do país para o qual a empresa irá exportar representam os principais elementos da identificação entre o desenvolvimento da exportação e o processo de adoção de inovação.

O autor dividiu o desenvolvimento das exportações em cinco estágios: a empresa voltar a atenção para a possibilidade de exportar; a empresa ter a intenção de exportar; a empresa realiza as exportações; a empresa avalia as exportações; e finalmente a empresa adota ou não a atividade de exportar. No modelo, os estágios são influenciados principalmente por variáveis específicas de cada estágio e relacionadas ao perfil do responsável por tomar decisões e à estrutura da empresa. O primeiro estágio se inicia no momento em que a empresa identifica um problema no mercado doméstico ou uma oportunidade de expansão no mercado externo. A continuidade e o ritmo do processo são determinados pelas variáveis críticas dessa fase, relacionadas ao administrador responsável pelas decisões e à estrutura da empresa. A influência da estrutura da empresa na escolha por exportar está no fato que esta escolha só pode ser exercida se houver recursos disponíveis para realizá-la.

As primeiras pesquisas sobre internacionalização de empresas concentraram-se no processo de evolução das exportações e de eventuais passos posteriores, como o investimento externo direto. Welch e Luostarinen (1991) mostraram um outro caminho, menos visível, para a internacionalização, o das importações. Eles denominaram o processo iniciado com exportações de internacionalização “para fora” e o iniciado com importações,

de internacionalização “para dentro”. Eles iniciam seu artigo argumentando que o processo de internacionalização de firmas tem sido objeto de muita pesquisa. No entanto, a ênfase tem sido nas formas adotadas pelas firmas para desenvolver operações internacionais “para fora” – isto é, penetrar mercados externos. Há claramente um processo equivalente de internacionalização “para dentro”, que pode ser visto como uma imagem especular do processo “para fora”. É possível que os lados “para dentro” e “para fora” da internacionalização estejam relacionados de alguma forma. Isto seria de interesse tanto para os pesquisadores como para as empresas. O processo “para dentro” poderia preceder e influenciar as atividades “para fora”, de tal forma que a experiência adquirida nas atividades “para dentro” pudesse afetar o sucesso da internacionalização “para fora”. O artigo explora exatamente a contribuição das atividades “para dentro” para o envolvimento “para fora” nos estágios iniciais da internacionalização. Esta contribuição tem recebido apenas um tratamento superficial na literatura.

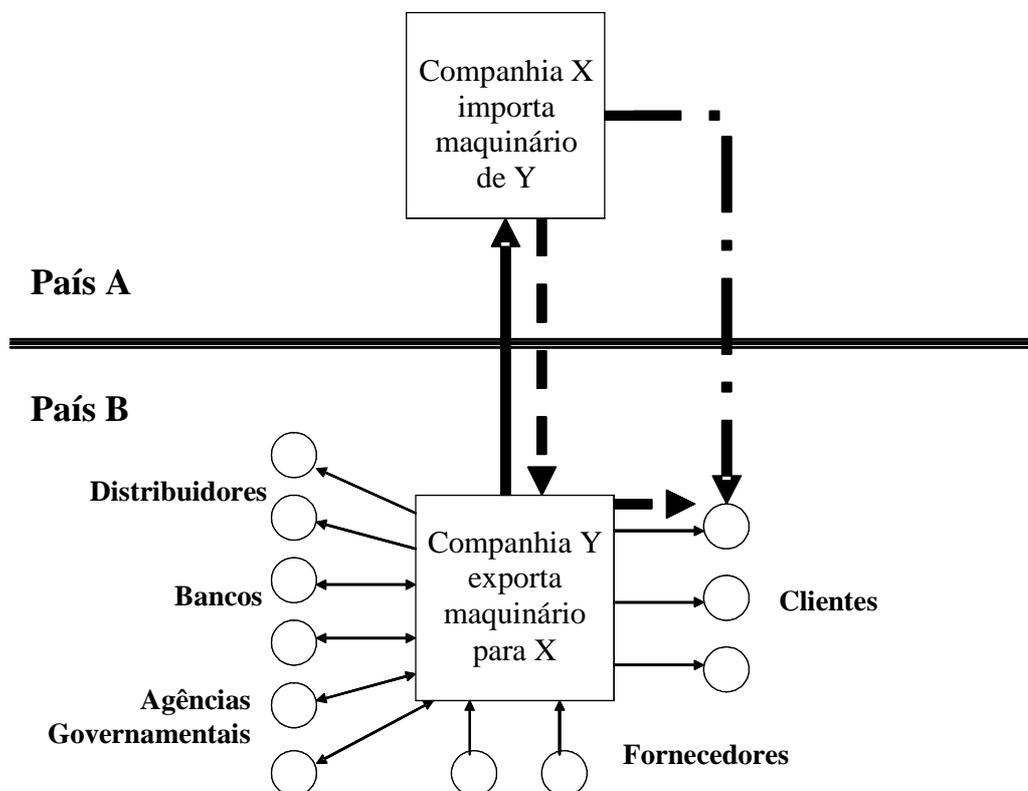
.Dada a globalização crescente da economia mundial, muitas empresas terão seus primeiros contatos internacionais na condição de clientes de empresas estrangeiras. Isto pode levar à importação de maquinário, tecnologia e outros insumos, o que configura um movimento “para dentro”. O processo de importação envolve uma ampla gama de atividades que aumentam o conhecimento que a firma tem do mercado estrangeiro e da rede de contatos nesse mercado. Esse conhecimento e esses contatos podem resultar mais tarde numa venda “para fora” pela firma, ou mesmo num pedido fortuito gerado dentro da rede. Há uma variedade de modos possíveis de uma ação “para fora” surgir de uma ação anterior “para dentro”: exportação, licenciamento e outros. A ligação “para dentro”—“para fora” pode não ser imediata e direta. Esta questão raramente é tratada na literatura, porque ela demanda uma análise longitudinal, raramente adotada pelos pesquisadores desta área.

Welch e Luostarinen (1991) apresentam evidência empírica destes processos em uma amostra (usada em outro estudo) de empresas australianas que vendiam licenças para empresas estrangeiras. Foram observados quatro casos em que a compra de licenças (“para dentro”) precedeu a venda de licenças (“para fora”). Outros estudos são citados, mostrando relações entre transações “para dentro” e “para fora”. Os autores apontam para um número crescente de exemplos de franquia internacional nos quais um franqueado *master*, com

direitos sobre uma região abrangendo vários países, leva o sistema para outros franqueados nesses países.

Os autores também notam que pesquisas sobre as interações vendedor-comprador, em marketing industrial, mostram claramente que o comprador pode usar o vendedor como um recurso positivo. Esta possibilidade pode ser prontamente aplicada à área de internacionalização. Por exemplo, um recurso potencial importante para uma empresa é a rede de parceiros estrangeiros no mercado ao seu redor (vide a Figura 2). Na Figura, a Companhia X começa importando da Companhia Y, estrangeira. Através desta relação, ela passa a ter contato com um cliente da Companhia Y e, com o tempo, passa a exportar para esse cliente, inicialmente através de Y e, depois, diretamente.

**Figura 2.** Companhia importadora (X) desenvolve contato com cliente da companhia exportadora (Y) e passa a exportar para esse cliente (WELCH e LUOSTARINEN 1993).



Welch e Luostarinen (1993) ressaltam que, do ponto de vista do comprador internacional, é importante ver o fornecedor estrangeiro como um parceiro ou recurso potencial. Desta forma, o processo de compra pode ser tratado como uma possibilidade de ter assistência futura na entrada ao mercado estrangeiro.

Os autores concluem afirmando que, dado o movimento crescente para a formação de alianças estratégicas e outras formas de colaboração nos negócios internacionais, o papel das ligações “para dentro”—“para fora” na internacionalização provavelmente vai tornar-se mais importante.

Num artigo recente, Johanson e Vahlne (2001) voltam a considerar o modelo de internacionalização por estágios, do qual, como se viu acima, eles foram os precursores, 24 anos antes. Numa autocrítica, eles apontam algumas deficiências do modelo. Segundo eles, estudos empíricos mostram que empresas que atuam no mercado industrial estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos de negócios duradouros. Esses relacionamentos são baseados na confiança, no conhecimento e no comprometimento. Uma empresa específica conecta-se a uma rede de relacionamentos com outros inúmeros atores, como clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores, agentes, consultores, agentes reguladores e públicos etc. Um observador externo não consegue compreender toda a complexidade das conexões das redes de negócios, somente a experiência da interação pode fazer com que este entenda o funcionamento da rede de relacionamentos. A entrada de uma empresa estrangeira em um mercado ou em uma rede de relacionamentos é em grande parte o resultado da iniciativa dos atores internos a esta rede de um país específico. Portanto, o modelo do processo de internacionalização deve levar em conta os aspectos de rede. O modelo original, no qual o mecanismo dinâmico envolvia comprometimento, conhecimento, atividades correntes e decisões de comprometimento, era unilateral, ou seja, acontecia somente dentro da empresa. Ele deve tornar-se multilateral e incluir o que acontece entre empresas.

Para a perspectiva de rede, internacionalizar-se é desenvolver relacionamentos de negócios com redes de outros países. Primeiramente, as empresas que estão se internacionalizando estão conectadas com redes de relacionamentos domésticas. Segundo os autores, elas dispõem de três possibilidades de alcançar as redes internacionais:

estabelecer relacionamentos com redes de países que são novas para a empresa (extensão internacional), desenvolver relacionamentos nestas redes (penetração) e se conectar a redes em países diferentes (integração internacional).

Em setores de atividades instáveis e de alta tecnologia, as redes de relacionamentos pessoais e de negócios são especialmente importantes. Estudos empíricos (p. ex., LINDQVIST, 1988) mostram que algumas pequenas empresas de alta tecnologia iniciam seu processo de internacionalização países distantes psicologicamente e rapidamente estabelecem subsidiárias. A razão para esse comportamento, apontada pela pesquisa, é a rede de relacionamentos pessoais do empreendedor.

Os autores identificaram dois outros conceitos que devem ser incorporados ao modelo original de internacionalização incremental: o pacote de vantagem e o ciclo de vantagem. O pacote de vantagem é o conjunto das forças e fraquezas da empresa avaliadas em relação a circunstâncias específicas como: ambiente, concorrência e objetivos. O tamanho e a composição deste pacote terão impacto nas características do processo de internacionalização da empresa. O ciclo de vantagem propõe que o tamanho e a composição do pacote muda ao longo do tempo. Por exemplo, uma empresa que possui vantagem tecnológica, no início da exploração desta vantagem não tem capacidade financeira para montar uma rede de distribuição própria, portanto, transfere essa atividade para o mercado. Com o passar do tempo e com a geração de receita advinda da exploração da vantagem, a empresa internaliza as vendas do seu produto e cria sua extensa rede de distribuição. Porém, a tecnologia utilizada pela empresa, em um dado momento, deixa de ser uma vantagem uma vez que surgem novas tecnologias no mercado. A extensa rede de distribuição, então, passa a ser a vantagem da empresa e sua exploração traz receitas que podem ser investidas no desenvolvimento de uma nova tecnologia.

#### *Importância das PMEs nos Estudos de Internacionalização*

O fenômeno da internacionalização ocorre em empresas de todos os tamanhos. Na pesquisa da internacionalização das empresas, no entanto, os estudos sobre PMEs ocupam um lugar à parte. As PMEs que se internacionalizam não são simplesmente multinacionais menores, mas têm características próprias que as diferenciam das grandes empresas e de seus respectivos métodos de se expandir nos mercados globais. Requerem, portanto, um

tratamento diferenciado nos estudos de internacionalização. Além disso, as PMEs têm outras qualidades que justificam o seu estudo em separado. A importância dessas empresas no desenvolvimento econômico e tecnológico e na geração de empregos de um país ou região é um consenso na literatura (BIRCH 1981; STOREY 1982, 1994). Segundo Pulga (2002), as grandes empresas foram consideradas o motor principal da economia desde o início da revolução industrial até o final dos anos 1970. Nesse período, as pequenas empresas eram mentalmente associadas à escala ineficiente de produção e, conseqüentemente, à baixa produtividade e a salários deprimidos para os seus trabalhadores. Esta visão mudou no início dos anos 80, com o surgimento de evidências empíricas de que, em diversos países, a performance das pequenas empresas estava superando a de grandes firmas (BIRCH 1981).

Audretsch (1999) aponta que as novas e pequenas empresas não replicam simplesmente o comportamento das grandes empresas, mas atuam como agentes de mudança. Em diversos setores, as pequenas empresas têm gerado um volume maior de inovações se comparadas as grandes empresas e têm demonstrado ser bastante flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas. Paralelamente, as experiências da Terceira Itália (conjunto de distritos industriais na região centro-oeste da Itália) e do Vale do Silício, nos EUA, passaram a apontar para a existência de ganhos de competitividade através da criação de redes de cooperação entre empresas localizadas em determinada região (*clusters*).

O comportamento inovador das PMEs pode ser identificado também nas estratégias e práticas adotadas por elas durante o processo de internacionalização. As PMEs encontram caminhos únicos e originais em sua busca por alternativas de atuação que visam superar os obstáculos presentes no mercado e as dificuldades inerentes ao seu porte. Por exemplo: uma estratégia de sobrevivência adotada pelas PMEs em ambientes globalizados de alto risco e elevada competitividade é focar em nichos específicos de atuação que apresentem menor rivalidade empresarial. Estratégias de entrada no mercado internacional, que requerem pouco capital como, por exemplo: exportação e licenciamento, ou que restrinjam o investimento através da posse somente de ativos essenciais à sobrevivência da empresa e utilização de modos alternativos de controle para outros ativos, são utilizadas para

ultrapassar barreiras relacionadas à escassez de recursos financeiros e organizacionais decorrentes do porte menor destas empresas. A ausência de poder de mercado também pode ser superada através de alianças estratégicas, participação de redes de relacionamentos e formação de cooperativas e consórcios (ETEMAD 2004).

A originalidade do processo de internacionalização das PMEs é também consequência da possibilidade limitada que elas têm de aprender através da experiência de outras PMEs que já vivenciaram este processo, ou mesmo de imitá-las. As grandes empresas se beneficiam da abundante literatura (tanto científica como popular) sobre a internacionalização de empresas, a qual se concentra fortemente nas empresas de maior porte. As PMEs não dispõem dessa fartura de material (ETEMAD 2004).

#### *A Internacionalização de PMEs*

As pequenas e médias empresas foram inseridas no ambiente internacional, restrito anteriormente às grandes empresas, pelo processo de globalização dos mercados (ETEMAD 2004). A criação de blocos econômicos e de acordos de livre comércio e investimento extinguiu a proteção que as fronteiras nacionais exerciam sobre o cenário competitivo principalmente dessas empresas de pequeno porte. Mesmo as empresas que decidiram estrategicamente atuar somente no mercado doméstico são obrigadas a se tornarem competitivas internacionalmente devido à intensa presença de empresas internacionais nesse mercado.

Para se tornarem competitivas internacionalmente as pequenas e médias empresas enfrentam dois principais problemas: a escassez de recursos e a falta de um arcabouço teórico específico sobre o processo de internacionalização. A escassez de recursos aumenta ainda mais a necessidade de desenvolvimento teórico pois dificulta a capacidade destas empresas de absorver o risco de experimentar diferentes estratégias e de enfrentar crises temporais.

As teorias sobre o processo de internacionalização, nas quais as grandes empresas multinacionais baseiam suas estratégias, são ineficazes, se não arriscadas, para as empresas de pequeno porte devido às características específicas destas empresas. Knickerbocker

(1973), em seu estudo sobre grandes empresas multinacionais americanas, verificou que a fim de minimizar os riscos relacionados a entrada no mercado externo, essas grandes empresas multinacionais imitam a estratégia de internacionalização de empresas líderes. Porém, uma vez que as empresas de pequeno porte apresentam escassez de recursos, imitar a estratégia de internacionalização pode ser desastroso em caso de conflito direto com estas empresas de grande porte. Além disso, as estratégias utilizadas pelas grandes empresas são baseadas nos seus próprios pontos fortes e competências e, portanto, não servem para todos os tipos de empresas. Por fim, o autor conclui que as teorias existentes não auxiliam as pequenas e médias empresas no seu processo de internacionalização. Estas devem traçar estratégias de internacionalização baseadas nas suas próprias vantagens competitivas.

Bilkey e Tesar (1977) pesquisaram o comportamento exportador das pequenas e médias empresas. Eles concluíram que: o processo de desenvolvimento das exportações tende a ocorrer em estágios, que os fatores que influenciam a empresa a progredir nos estágios diferem de um estágio para outro, que o tamanho da empresa é pouco importante para o comportamento exportador mas, por outro lado, que a qualidade e o dinamismo do administrador são características que geram impacto significativo no processo.

Etemad (2004) realizou uma revisão teórica da literatura existente sobre a internacionalização de PMEs e criou uma estrutura teórica integrada que busca refletir o desenvolvimento do campo de estudo e organizar a complexa dinâmica das inúmeras forças e influências que atuam durante esse processo. O autor então definiu três conjuntos de forças capazes de influenciar o processo. O primeiro é o das “forças que empurram” a empresa a atuar no mercado externo e que são, em sua maioria, características internas à organização. As “forças que empurram” são de natureza empreendedora e seguem a o modelo Schumpeter (1911), de criação de oportunidades através de combinações inovadoras. Os fatores responsáveis por empurrar a empresa à internacionalização estão relacionados a: características do fundador ou administrador, economias decorrentes da produção, características da concorrência e da estratégia da empresa, economias relacionadas aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inovações e mudanças tecnológicas, características específicas de mercados e produtos de alta tecnologia.

O segundo conjunto de forças, denominado “forças que puxam”, é predominantemente externo à organização, ou seja, pertence ao ambiente competitivo. As “forças que puxam” são responsáveis por aumentar a competitividade da empresa ou oferecer incentivos atrativos para a empresa se internacionalizar. Essas forças são consistentes com a visão de empreendedorismo de Kirzner (1973), na qual as empresas se internacionalizam como resposta à atração exercida pelas oportunidades identificadas no mercado externo. Estas forças incluem a liberalização dos mercados internacionais; avanços nas tecnologias de informação, comunicação e transporte; recursos de parceiros; e facilidade decorrente de relacionamentos internacionais..

O terceiro e último conjunto de forças, o das “forças medidoras”, resulta da interação entre as “forças que empurram” e as “forças que puxam” a empresa em direção à internacionalização. Essa interação pode estimular ou desencorajar o processo de internacionalização das empresas. Como exemplos de forças mediadoras, o autor cita características e direcionamento do setor de atividade da empresa; necessidade de recursos financeiros típicas das pequenas e médias empresas; dinâmica de aprendizado da organização; possibilidade de alavancar a exploração de capacidades, produtos e recursos; e necessidades internacionais dos compradores e fornecedores. Por fim, a empresa está no centro do processo de internacionalização e é o foco de pressão dos três conjuntos de forças mencionados acima. Portanto, o resultado desta combinação de forças é influenciado pelas decisões tomadas internamente e pela formulação e implementação de estratégias da empresa. A intermediação das características próprias da empresa torna o processo de internacionalização único, uma vez que empresas diferentes respondem de modo diferente aos estímulos iguais. Enfim, o dinamismo das forças internas e externas à empresa, através da interação e intermediação, determinam a direção, a velocidade e resultado final do processo de internacionalização ao longo do tempo.

McDougall e Oviatt (1994) apontam para um fenômeno crescente do aparecimento de empresas que, ao serem criadas, já atuam no mercado externo. Eles denominam essas empresas de “international new ventures”<sup>3</sup>. A principal característica que diferencia esse tipo de empresa é sua origem internacional relacionada ao comprometimento de recursos

em mais de um país. Ao contrário da grande maioria das empresas internacionais, os novos empreendimentos internacionais não evoluem gradualmente de empresas nacionais para internacionais. São organizações que iniciam suas atividades já utilizando estratégias internacionais pró-ativas. As *international new ventures* utilizam como principal modo de entrada no mercado externo as alianças estratégicas, a fim de ter acesso a recursos estrangeiros como capacidade de produção e comercialização.

Os autores mostram que as teorias tradicionais das empresas multinacionais não explicam bem esses novos empreendimentos internacionais. Essas teorias baseiam-se em dois pontos principais: estágios de internacionalização e escala da organização. O conceito de estágios incrementais é inapropriado para explicar os novos empreendimentos internacionais. Na visão de estágios, o processo de internacionalização é uma resposta da empresa a problemas ou oportunidades internos ou externos. Ele ocorre de modo incremental, a fim de minimizar o risco associado à atuação no mercado externo. Os novos empreendimentos internacionais fazem a internacionalização de uma só vez.

Quanto às economias de escala, elas sempre constituíram um forte argumento para justificar a internacionalização das empresas. Porém, esse conceito também não pode ser utilizado para explicar os novos empreendimentos internacionais, uma vez que estes são, em sua maioria, empresas de pequeno porte. Para os autores, o tamanho da empresa não é a causa da sua internacionalização; a empresa ao mesmo tempo cresce e se internacionaliza devido a outras fontes de vantagem competitiva.

Os autores descrevem quatro elementos necessários e suficientes para a existência de um novo empreendimento internacional: (1) organização estruturada pela internalização de algumas transações; (2) forte dependência de estruturas alternativas de governança para ter acesso a recursos; (3) estabelecimento de vantagens de localização no exterior; e (4) controle de recursos exclusivos. Partindo de todas as transações econômicas disponíveis no mercado, a empresa internaliza algumas transações, ou seja, ele escolhe a estrutura hierárquica como mecanismo de governança de algumas de suas atividades. Em seguida, a empresa se utiliza de mecanismos alternativos de governança, o segundo elemento. Os

---

<sup>3</sup> Outros autores propuseram conceitos semelhantes, tais como “born globals”, “global start-ups” e “globally networked SMEs”.

novos empreendimentos internacionais tendem a ter somente a posse dos ativos essenciais a sua sobrevivência e a utilizar modos alternativos de controle para outros ativos, devido à sua escassez de recursos e poder. Porém, o risco de oportunismo presente nas relações de parcerias estabelecidas através de contratos pode levar alguma das partes a ser expropriada de ativos valiosos. Uma solução para esse problema é o uso de redes no lugar de contratos. As redes de relacionamento, ao contrário dos contratos, utilizam a confiança e a obrigação moral para controlar o comportamento.

As vantagens de localização no mercado externo, o terceiro elemento, serão os responsáveis por transformar novos empreendimentos do mercado doméstico em novos empreendimentos internacionais. O principal produto ou serviço relacionado ao terceiro elemento é o conhecimento. A propriedade do conhecimento relacionada à vantagem de localização das empresas multinacionais modernas é sua mobilidade. Através da tecnologia de comunicação, o conhecimento pode ser reproduzido rapidamente em qualquer lugar do mundo. Por fim, o quarto e último elemento da estrutura teórica está relacionado à sustentabilidade dos negócios, e não às condições para a sua existência. Vantagens competitivas sustentáveis estão relacionadas com recursos únicos. Porém, sendo o conhecimento o principal produto dos novos empreendimentos internacionais, como mantê-lo único se, em algum grau, ele pode considerado um bem público? Os autores apresentam como resposta o uso de patentes, direitos de uso e segredo comercial; a impossibilidade da imitação perfeita; o licenciamento; e a utilização de estruturas de governança de rede.

Bonaccorsi (1992) estudou a relação entre o porte da empresa e o comportamento exportador. O tamanho é uma característica muito utilizada nos estudos sobre comportamento exportador, pois é considerado uma aproximação da disponibilidade de recursos da organização. O autor realizou uma revisão das principais pesquisas empíricas e encontrou duas principais proposições sobre o tema: (1) a probabilidade de uma empresa exportar aumenta com o tamanho da empresa e (2) a intensidade da exportação é positivamente correlacionada com o tamanho da empresa. Segundo o autor, a primeira proposição goza de um consenso geral da literatura. A idéia por trás desta proposição é que as empresas pequenas devem crescer no mercado doméstico e evitar assumir atividades de risco como a exportação, enquanto que as grandes empresas devem exportar se desejarem

aumentar suas vendas. A exceção a essa regra seria o caso de empresas que atuam em mercados ou nichos de mercado domésticos muito limitados.

Já em relação à segunda proposição, a de que intensidade da exportação é positivamente correlacionada com o tamanho da empresa não existe consenso. As evidências a este respeito não são consideradas conclusivas.

Para testar essas duas proposições, o autor compara os resultados da literatura internacional com os dados empíricos de pesquisas sobre empresas italianas. Do mesmo modo que na literatura internacional, os dados das empresas italianas mostram que a proporção de empresas exportadoras no número total de empresas manufatureiras é maior para as médias e grandes do que para as pequenas empresas. Um fato interessante é que o tamanho mínimo necessário para a empresa aumentar razoavelmente sua probabilidade de exportar não é grande. No caso italiano, empresas com mais de 21 empregados já aparecem em número significativamente maior no grupo de empresas exportadoras. Em relação à segunda proposição, os dados das empresas italianas também não apresentam resultados conclusivos. A intensidade das exportações não apresenta uma correlação direta com o tamanho das empresas. Na verdade, em vários setores industriais, empresas de até 20 funcionários apresentam intensidade de exportação maior que a média.

O autor propõe duas principais razões para a rejeição da segunda proposição: a direção da relação causa e efeito e os construtos e variáveis incorporados ao modelo. O tamanho ou os recursos podem não ser os responsáveis por determinar o comportamento exportador das empresa, mas, ao contrário, o envolvimento nas exportações pode ser a causa do crescimento das empresas.

O problema com as variáveis e os construtos é resultado da restrita pesquisa sobre o assunto e dos mecanismos compensatórios utilizados para suprir esta falta. As pesquisas com pequenas e médias empresas partem do princípio que elas têm limitação de recursos, não atingem economias de escala e exibem comportamento avesso ao risco. Com base na observação das empresas italianas, o autor contesta estes pressupostos. O autor sugere que a limitação de recursos não é um problema para o envolvimento das empresas de pequeno porte na exportação por três motivos: a possibilidade de delegar algumas atividades de exportação para operadores externos; a utilização pela empresa de uma estratégia de

exportação adequada ao seu nível de recursos; e a consideração de recursos externos como disponíveis para a utilização das empresas.

Segundo a teoria sobre economias de escala, se estas são importantes no mercado doméstico, as empresas grandes e eficientes vão exportar uma parte maior de sua produção se comparadas com empresas pequenas e ineficientes. Ou seja, a relação entre intensidade das exportações e tamanho das empresas depende do setor de atividade da empresa e do tamanho do mercado doméstico. Porém, no exemplo da indústria italiana, as economias de escala não são relevantes nos setores mais voltados à exportação. Esse fato torna a relação entre porte da empresa e intensidade das exportações, estabelecida através da existência de economias de escala, não conclusiva. Um outro dado, extraído da pesquisa realizada com as empresas italianas, é a facilidade destas empresas de entrar no mercado externo e sair dele. Este dado sinaliza que as economias de escala também não podem ser genericamente consideradas como barreiras de entrada para o mercado externo. Para o autor, a decisão de exportar não está relacionada a economias de escala, mas à estratégia de crescimento das empresas. A exportação é a alternativa de crescimento mais fácil para as pequenas e médias empresas, se comparada com outras estratégias de crescimento, como expansão regional, crescimento horizontal e diversificação de produtos. A razão disso está no fato da expansão regional e do crescimento horizontal requererem uma abordagem estratégica orientada ao mercado, e a diversificação, uma habilidade gerencial de alta qualidade.

O último problema refere-se ao comportamento do decisor em relação à exportação, à percepção do risco e à aversão ao risco. A proposta do autor é abordar a internacionalização como um processo coletivo, e não como um processo individual, influenciado basicamente pelo perfil do tomador de decisões. No exemplo italiano, as empresas estão localizadas em distritos e operam em alto grau de cooperação vertical e horizontal. Nesse caso, a decisão de exportar e de aumentar o comprometimento com as exportações é tomada pelas pequenas empresas com base na experiência coletiva do grupo no qual ela se encontra. O relacionamento pessoal estabelecido entre os decisores destes distritos faz com que as informações sobre as possibilidades de exportação sejam partilhadas e discutidas de maneira amigável e informal, o que resulta na diminuição do risco percebido por eles. A imitação é outro fator de difusão das exportações. Mesmo que

não haja a comunicação informal entre os decisores, a alta concentração das empresas em uma determinada localidade leva à grande visibilidade do comportamento individual das empresas. Outro mecanismo que influencia na percepção de risco das empresas do mercado externo é a possibilidade de saída de um determinado mercado, em um momento de queda de demanda, com mínimos custos. Para isso, as empresas utilizam custo fixo de entrada extremamente reduzido e não utilizam políticas de marca. Concluindo seu estudo, com base na evidência empírica que coletou, Bonaccorsi (1992) rejeita a proposição de que a intensidade das exportações está positivamente relacionada ao tamanho das empresas.

Korhonen, Luostarinen e Welch (1996) testaram as idéias de Welch e Luostarinen (1993) sobre internacionalização “para dentro”, numa pesquisa com uma amostra de 480 PMEs finlandesas. O resultado mostrou que 54% delas utilizou primeiramente o modo de internacionalização interno e 45% delas, o externo. O conteúdo das operações internas também foi analisado. Os produtos físicos foram responsáveis pela grande maioria dessas operações. A partir destes dados, os autores perguntaram em que grau e de que forma as ações associadas com a importação de produtos físicos influenciaram o envolvimento internacional externo. Através das importações, as empresas estendem sua rede de contatos no ambiente internacional. Os elos de ligação para o mercado internacional podem ser: fornecedores estrangeiros, agentes de importação, distribuidores, ou qualquer membro da cadeia de importação. As empresas comerciais que operam tanto com importação como com exportação possuem uma grande rede de contatos no mercado internacional e conhecimento deste mercado.

Outra contribuição da internacionalização interna para a externa é a mudança de percepção dos obstáculos e incertezas relacionadas ao mercado externo. A realização das atividades relacionadas à importação diminui a percepção de incertezas e de obstáculos para a entrada no mercado externo da parte dos tomadores de decisão, através do aumento do conhecimento e da experiência na arena internacional.

Coviello e Munro (1995) realizaram um estudo que integra empiricamente os modelos tradicionais de internacionalização incremental com a perspectiva de rede. As redes são definidas como grupos conectados de dois ou mais relacionamentos de troca (AXELSSON e EASTON, 1992). O mercado pode ser descrito como um sistema de

relações sociais e industriais integrado por clientes, fornecedores, competidores, família e amigos. A perspectiva de rede vai além dos modelos incrementais de internacionalização, ela sugere que a estratégia de uma empresa emerge como um padrão de comportamento influenciado por uma variedade de relacionamentos de rede. Esses contatos externos podem ser responsáveis por dirigir, facilitar ou inibir o processo de internacionalização da empresa. Como também influenciar o modo de entrada e o país de entrada escolhido pela empresa.

A pesquisa realizada coletou dados de quatro empresas da Nova Zelândia de desenvolvimento de softwares. O objetivo dos autores era encontrar respostas para dois problemas: como o processo de internacionalização das pequenas empresas de software se manifesta na questão da escolha do mercado externo e do modo de entrada nele e, como que os relacionamentos de redes influenciam a escolha das pequenas empresas de software do mercado externo e do modo de entrada nele.

As empresas pesquisadas possuíam duas características principais: eram pequenas e tinham como principal competência o conhecimento. Os autores identificaram três estágios no processo de internacionalização dessas empresas: foco no mercado doméstico, porém, claras intenções de se internacionalizar; envolvimento ativo no primeiro mercado externo e avaliação das oportunidades potenciais de expansão de mercados e envolvimento comprometido com diversos mercados. Antes de entrar no primeiro mercado internacional, as empresas estabeleceram acordos de desenvolvimento de produtos em parceria com, geralmente, grandes e bem estabelecidas empresas estrangeiras, que davam suporte financeiro ao desenvolvimento. Esse relacionamento rapidamente se transformou em um acordo de distribuição em um mercado psicologicamente próximo. O critério de escolha do país de início do processo de internacionalização está, portanto, em linha com a teoria de Johanson e Vahlne (1977), porém o mecanismo inicial de internacionalização dá suporte as evidências de conexão entre internacionalização interna e externa encontradas por Welch e Luostarinen (1993). No terceiro estágio de internacionalização, as empresas após terem uma experiência inicial no primeiro mercado passaram a desenvolver de maneira rápida uma estrutura de relacionamento mais complexa. Nesse período as empresas utilizam diversos modos de entrada simultaneamente. A escolha de mercados não depende mais da

distância psicológica, mas é realizada considerando opções em todo o mundo. Resumindo o processo de internacionalização das empresas pesquisadas foi extremamente rápido e utilizou diversos mecanismos de entrada em diversos mercados externos. Segundo os autores, isso se deve ao envolvimento destas empresas em redes de relacionamento internacionais e ao direcionamento e suporte dado por parceiros estrangeiros. As escolhas sobre o mercado de entrada e o modo de entrada são claramente influenciadas pelos parceiros estabelecidos desde o início da vida da empresa e resultantes das redes de relacionamentos. A parceira de desenvolvimento de produtos no início do processo de internacionalização das empresas com empresas estrangeiras pode ser considerada como um movimento de internacionalização interno que irá facilitar o movimento de internacionalização externo da empresa (WELCH e LUOSTARINEN, 1993; KORHONEN *et al.*, 1995). Esse comportamento também encontra suporte nos estudos de McDougall *et al.* (1994) que afirmam que empresas pequenas externalizam certas atividades a fim de minimizar riscos associados a expansão internacional. No momento em que essas empresas experimentam o sucesso no mercado internacional todas as empresas pesquisadas passam a querer aumentar seu controle sobre a rede de relacionamentos (maior autonomia nas decisões sobre desenvolvimento de produtos e relacionamentos, seleção de mercados e modos de entrada). Ou seja, a experiência e o sucesso no mercado fazem com que a empresa aumente seu conhecimento sobre mercado e gerenciamento de relacionamentos. Esse conhecimento resulta em maior comprometimento com o mercado e, portanto, aumenta o conhecimento (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Enfim, esse estudo indica que as decisões de internacionalização e os padrões de crescimento das pequenas empresas de software, particularmente no que diz respeito à seleção inicial e subsequente de mercados e ao modo de, são significativamente modeladas pelas suas redes de relacionamento formais e informais.

Prater e Ghosh (2005) realizaram uma pesquisa com pequenas e médias empresas americanas que possuem presença física na Europa. O estudo foi centrado na investigação de alguns dos elementos estratégicos, táticos e operacionais das pequenas e médias empresas durante seu processo de internacionalização. Os elementos pesquisados foram: país escolhido para localização, motivadores da expansão, barreiras de entradas, estratégias de entradas, estratégia de operação atual, estratégia de crescimento, desafios operacionais,

uso de alianças estratégicas. Os resultados são apresentados de maneira descritiva comparados com a literatura do processo de internacionalização de grandes empresas.

Os autores justificam a seleção da Europa como região de investigação do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas americanas por ser este o destino mais escolhido pelas empresas americanas para realizar sua expansão ao mercado externo, devido às relativas similaridades de mercado, dos idiomas e das cultura em comparação com outras regiões do mundo; à longa história da presença das empresas americanas na Europa, se comparado à outras regiões e a facilidade na coleta de dados.

O primeiro fator crítico investigado pela pesquisa é a escolha da localidade pelas empresas americanas ao entrarem no mercado europeu. O Reino Unido foi a região mais apontada pelas empresas da amostra, seguido pela Benelux (região que engloba a Bélgica, Holanda e Luxemburgo), pela França e, por fim, pela Alemanha. A principal razão apontada pelas empresas para a escolha do Reino Unido foram os laços históricos com os Estados Unidos. A escolha do Reino Unido dá suporte a teoria da distância psicológica encontrada no modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Segundo os autores, as pequenas e médias empresas se sentem confortáveis para operar em uma região com idioma e culturas similares. Os motivadores da expansão para o mercado europeu foram o segundo fator crítico pesquisado. O primeiro motivo mais citado pelas empresas da amostra é a possibilidade de acesso a novos mercados e, o segundo, a necessidade de seguir os clientes. Seguir os clientes no mercado internacional é um motivador para o processo de internacionalização das empresas de menor porte que difere da literatura das grandes empresas. Muitas pequenas e médias empresas se internacionalizam não devido à estratégia ou ao planejamento de longo prazo, mas para manter o relacionamento comercial com um cliente. Estas simplesmente seguem o caminho de internacionalização das grandes empresas. O terceiro fator considerado crítico para o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas são as barreiras de entrada ao mercado externo. É esperado que as pequenas e médias empresas encontre inúmeras barreiras de entrada no início do processo de internacionalização. O tipo de barreira mais citado pelas empresas da amostra é a dificuldade em lidar com diferenças de linguagem e cultura dos mercados alvos. E, o segundo mais citado, que também difere

significativamente da literatura das grandes empresas, é a dificuldade de gerenciar a comunicação internacional entre os estabelecimentos. A escassez de recursos financeiros e humanos torna a comunicação internacional um obstáculo para as pequenas e médias empresas. O quarto fator crítico investigado pela pesquisa é a estratégia de entrada e a atual de operação no mercado europeu. Em relação à estratégia inicial utilizada para a expansão para o mercado europeu o elemento-chave parece ser o custo. As estratégias preferidas para iniciar as operações externas são as relacionadas a baixo investimento e baixa intensidade de capital, como a contratação de gerenciamento local e a exportação. O modo de operação atual destas empresas não difere significativamente da estratégia de entrada, porém existe um aumento do uso de estratégias de capital intensivo como o estabelecimento de subsidiárias e fábricas. A estratégia de crescimento é o quinto elemento crítico investigado. As três primeiras estratégias de crescimento apontadas pelas empresas da amostra são: introdução de novos produtos, expansão para novos mercados internacionais e expansão para novo mercado europeu. O sexto fator crítico para o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas americanas com presença física na Europa é os desafios operacionais. O desafio operacional mais citado pelas empresas é a dificuldade de obter bons dados financeiros. Uma vez que a administração do fluxo de caixa é uma atividade de grande importância para empresas de menor porte a falta de dados financeiros confiáveis é um obstáculo para administração da empresa. O segundo desafio operacional é melhorar a qualidade dos produtos e serviços. A qualidade tem importância fundamental para a empresa atingir o sucesso no mercado. O sétimo e último fator crítico investigado pela pesquisa foi o estabelecimento de alianças estratégicas pelas empresas da amostra. Os dados mostram que as pequenas e médias empresas da amostra não tendem a utilizar alianças estratégicas em operações terceirizadas, pois preferem relacionamentos mais flexíveis e informais. Esse comportamento difere das grandes empresas dado que pesquisas mostram que estas atuam através de cooperação formal como *joint ventures* e alianças estratégicas.

#### *Participação das PMEs na economia brasileira*

No Brasil, o número das pequenas e médias empresas do setor industrial representou 99,7% do número total de empresas do setor em 2003. No mesmo ano, as PMEs industriais

foram responsáveis por gerar 66,6% dos empregos do país (pessoal ocupado total) e, aumentaram em 16% sua participação na massa total de salários e outros rendimentos no período de 1996 a 2003 (IBGE).

Gianni (2003) afirma que as empresas de menor porte também são responsáveis por: melhorar a distribuição de renda; desenvolver a vocação e tecnologia nacional; descentralizar o desenvolvimento, que é resultado do conhecimento e do aproveitamento dos ativos locais, ou seja, das potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas já existentes em cada localidade e; por fim, fortalecer a democracia.

Em relação às exportações, a análise do número de empresas exportadoras mostra que, dos 20.902 estabelecimentos que exportaram em 2004, 77%, ou seja, 16.044 empresas, eram pequenas e médias. Apesar da expressiva participação das PMEs dentro do universo de empresas exportadoras, estas contribuíram somente com 11% do valor total exportado pelo país no mesmo ano. Portanto, em termos de valor, as pequenas e médias empresas têm uma participação pequena nas exportações. Por outro lado, a taxa de crescimento do valor das exportações das PMEs, de 2003 a 2004, foi de 36,7%, enquanto que a das grandes empresas foi de apenas 31,3% (SECEX 2006).

#### *A Literatura sobre a Internacionalização de PMEs Brasileiras*

Os estudos publicados sobre o processo de internacionalização das PMEs brasileiras são poucos. É verdade que existe uma certa abundância de estatísticas sobre PMEs exportadoras, assim como análises descritivas das características do conjunto dessas empresas (por exemplo, DEPLA-SECEX 2006; SEBRAE, 2005), porém o processo pelo qual essas empresas iniciam suas exportações é ainda pouco investigado. Ao mesmo tempo, há um bom número de estudos interessantes sobre a internacionalização de empresas brasileiras, porém focados em grandes empresas, como, por exemplo, os de Goulart, Brasil e Arruda (1996), Barreto e Rocha (2001) e Cyrino e Oliveira Junior (2002), entre vários outros.

A expansão internacional de empresas brasileiras tem sido objeto de estudos acadêmicos pelo menos desde a década dos 70. As primeiras pesquisas publicadas não

tinham a preocupação de segmentar a análise por tamanho da empresa, tratando simultaneamente empresas grandes, médias e pequenas. Entretanto, vários desses estudos trazem informações sobre o tamanho das empresas e relacionam o tamanho a outros aspectos das empresas ou do processo de internacionalização, de forma que se foi criando uma base de informações sobre PMEs, ainda que dispersa, ao longo destes últimos trinta anos.

Os primeiros esforços mais sistemáticos sobre o tema da expansão internacional de empresas brasileiras foram desenvolvidos, ao que tudo indica, na COPPEAD-UFRJ, na década de 70. Um estudo pioneiro foi o de Schmidt (1976), que analisou uma amostra de PMEs brasileiras do setor calçadista, com o objetivo de avaliar a contribuição da política de incentivos à exportação do governo brasileiro para o sucesso das exportações destas empresas. Com base num levantamento de dados primários junto às empresas e em entrevistas com especialistas ligados à exportação de calçados, a autora concluiu que as empresas exportadoras analisadas não se organizavam para exportar e vendiam seus produtos em mercados externos usando seus métodos domésticos de marketing; que o planejamento e a implementação dos programas de exportação eram realizados pelo exportador estrangeiro; que o poder de barganha nas operações de exportação ficava com o intermediário estrangeiro; e que os incentivos à exportação oferecidos pelo governo brasileiro mostravam-se insuficientes para aumentar o poder de barganha dessas empresas.

Convém lembrar o contexto nacional em que as empresas foram estudadas, assim como os seus antecedentes. A política de desenvolvimento adotada pelo governo brasileiro durante o período 1964-1985 estava fundamentada na substituição de importações e na expansão das exportações. Com relação às exportações, além da sua expansão, o governo também estimulava a diversificação dos mercados de destino e dos produtos exportados, e dava ênfase especial ao aumento das exportações de produtos manufaturados.

De uma forma geral, nesse período o governo foi aumentando os incentivos às exportações, começando com abatimentos fiscais e gradativamente acrescentando crédito subsidiado, garantias de pagamento, promoção da criação de trading companies, chegando até a fazer grandes investimentos na infra-estrutura portuária, de armazenamento e de

transporte (CHRISTENSEN; ROCHA; GERTNER, 1987). Em resposta a esses estímulos, o número de firmas exportadoras cresceu rapidamente.

No período de 1976 a 1979, os subsídios do governo brasileiro às exportações chegaram a um nível tão alto que começaram a provocar reações protecionistas em alguns dos países importadores. Em 1979, a soma de todos os subsídios às exportações atingiu o pico de 87,3% do valor FOB das exportações. Em 1980, houve uma redução sensível dos subsídios, para 46,9% (CHRISTENSEN et al., 1987).

O estudo de Coutinho (1978), também da COPPEAD, baseou-se numa amostra de 102 empresas brasileiras exportadoras de produtos manufaturados. A amostra incluiu empresas de vários tamanhos, mas 84,3% das empresas eram PMEs (empresas com menos de 500 empregados diretos), de forma que o estudo é relevante para esta análise. A pesquisa concentrou-se na estratégia de marketing das empresas exportadoras. Os achados da pesquisa revelaram que, entre empresas exportadoras, o envolvimento das empresas com suas atividades de exportação era muito pequeno. (O percentual médio das exportações no faturamento das empresas da amostra era de menos de 10%.) O fato de que um surto de exportação no período 1972-1974 coincidiu com um momento em que o governo mais incentivou as exportações, parecia indicar que a decisão de exportar nas empresas estudadas foi mais motivada pelos incentivos momentâneos do governo do que por uma mentalidade voltada à exportação.

O autor conclui com uma advertência aos formuladores de políticas governamentais para as exportações, ressaltando a transitoriedade do efeito dos incentivos e o risco que as empresas exportadoras correm por conta do baixo grau de controle que elas exercem sobre as suas estratégias de exportação.

Outro estudo desenvolvido na COPPEAD foi o de Fleury, Meira e Schmidt (1981). Propôs-se a estudar a decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação por empresas brasileiras. Assim como o estudo de Coutinho (1978), este tinha como um dos seus objetivos subsidiar a política governamental para a exportação de manufaturados. Foi analisada uma amostra de 153 empresas brasileiras, produtoras e exportadoras de manufaturados. Na amostra, predominavam PMEs: 52% das empresas tinham menos do que 250 empregados e, portanto, um percentual ainda maior (não informado) certamente

tinha menos do que 500 empregados. O estudo conclui que as práticas adotadas pelas empresas na decisão de exportar e na escolha dos mercados de destino eram bem diferentes das práticas descritas na literatura internacional da época. Entre as diferenças apontadas, ressaltam que 47,7% das empresas jamais analisaram alternativas de mercado para exportação antes de decidirem exportar e aquelas que o fizeram utilizaram-se de um processo decisório muito pouco estruturado, como, por exemplo, restringir-se a contatos já existentes.

Verificou-se ainda que, na grande maioria de casos, a exportação não era vista como uma alternativa estratégica no desenvolvimento das empresas, e sim como um resultado de vantagens momentâneas (tais como incentivos governamentais) ou oportunidades fortuitas (tais como pedidos inesperados de compradores estrangeiros ocasionais). Fleury et al. (1981) atribuem a discrepância entre estas práticas observadas e as práticas relatadas na literatura internacional da época a vários fatores: as empresas exportadoras da amostra exportavam um percentual baixo do seu faturamento total (3,3% em média); os destinos das exportações eram, tipicamente, países pouco desenvolvidos (Bolívia e Paraguai, na amostra); as empresas tinham experiência curta com exportação (87% das empresas tinham menos de 10 anos de experiência; e predominavam PMEs (52% das empresas tinham menos do que 250 empregados).

Fleury et al. (1981) concluíam afirmando que os órgãos governamentais responsáveis pela política de incentivos à exportação deveriam, portanto, promover treinamento gerencial e aumento das informações disponíveis às empresas.

Num estudo longitudinal, cobrindo o período de 1978 a 1994, Carvalho e Rocha (1998) tratam do tema da continuidade ou não das exportações de empresas e da identificação de fatores que possam predizer em que caso uma dada empresa vai se enquadrar. Embora as autoras dediquem boa parte da sua análise ao impacto das percepções que os dirigentes da empresa têm dos obstáculos à exportação na continuidade subsequente das exportações, nesta resenha será focado um segundo grupo de fatores examinado pelas autoras, que são características descritivas das empresas, incluindo o seu tamanho.

Para isto, utilizaram dados sobre 111 fabricantes exportadores brasileiros de calçados. Essa amostra incluía empresas grandes, médias e pequenas, mas, como será

mostrado em seguida, a análise dessa amostra permitiu evidenciar a importância crucial do tamanho da empresa na continuidade de suas exportações. Os dados referiam-se a 1978, 1980, 1990 e 1994, permitindo, assim, uma análise longitudinal. O objetivo era verificar se determinadas variáveis, coletadas no primeiro destes anos (1978), podiam explicar o comportamento das empresas nos anos subsequentes.

Os dados foram submetidos a uma análise discriminante e os resultados obtidos mostraram que certas variáveis eram capazes de discriminar, em 1978, quais seriam as empresas que continuariam a exportar e quais as que teriam deixado de fazê-lo dois anos depois (1980), doze anos depois (1990) e dezesseis anos depois (1994).

Das características das empresas que mais discriminavam entre as que continuaram e as que deixavam de exportar, a de maior poder discriminante foi o tamanho da empresa. O número médio de empregados, em 1978, das empresas que continuavam exportando em 1994 era de 613 (empresa grande, na classificação adotada no presente estudo), enquanto que, das empresas que deixaram de exportar, era de 414 (empresa média, na classificação). Além disso, as autoras descobriram que a diferença entre o tamanho das exportadoras e o das ex-exportadoras ia se tornando maior nos anos 1980, 1990 e 1994. Isto sugeria que as empresas menores abandonavam mais facilmente a exportação ou fracassavam nessa atividade ao longo do tempo. Os dezesseis anos que separam a amostra original de 111 exportadores em 1978 da situação de 1994, quando somente 43 empresas continuavam exportando, sugerem ainda, segundo as autoras, que as limitações oriundas do tamanho podem ter efeitos no longo prazo.

As primeiras pesquisas sobre empresas exportadoras focaram-se nas manufaturas. O setor de serviços tem sido estudado mais recentemente. Freitas, Blundi e Casotti (2002) analisam o processo de internacionalização de uma empresa de alimentação, a Churrascaria Plataforma, do Rio de Janeiro. Neste caso, trata-se de uma empresa pequena que estabeleceu uma filial em Nova Iorque. Segundo os autores, a comida constitui um exemplo bem sucedido e, ao mesmo tempo, complexo do processo de globalização de empresas, como mostra o caso. É verdade que a diversidade étnica e de sub-culturas no Brasil pode dificultar a identidade de uma cozinha tipicamente brasileira. No entanto, o caso analisado mostra que o jeito brasileiro de servir e de se relacionar com os fregueses tornou-se o

grande chamariz da casa. Esta característica relacional, segundo os autores, pode representar um diferencial para a empresa prestadora de serviços em seu processo de internacionalização.

A exportação por PMEs brasileiras no contexto do Mercosul foi objeto de estudo de Barbosa e Siqueira (2003). Os autores afirmam que os blocos econômicos mundiais, como o Mercosul, têm facilitado os negócios internacionais dos países membros. Ao mesmo tempo, PMEs vêm cada vez mais representando um importante papel no comércio internacional. No entanto, as PMEs brasileiras contribuem com apenas 2% das exportações brasileiras, enquanto que nos EUA empresas desse mesmo tamanho respondem por 50% das exportações daquele país. Vem daí a motivação para o tema do estudo. O objetivo foi o de analisar o processo de internacionalização de PMEs de autopeças no Mercosul, identificando os principais fatores motivadores desse processo, os principais dificultadores e as principais estratégias para superar estas dificuldades.

Uma amostra de trinta e quatro empresas foi selecionada de um total de 155 PMEs de autopeças filiadas ao sindicato do setor. As seguintes hipóteses foram confirmadas para empresas do setor de autopeças:

1. O processo de internacionalização das PMEs brasileiras no Mercosul é mais motivado por fatores internos (à empresa) do que externos.
2. As principais estratégias de entrada adotadas por essas empresas são do tipo que demandam comprometimento relativamente menor.
3. No seu processo de internacionalização, essas empresas vendem produtos com características padronizadas para os diferentes mercados externos.
4. Essas empresas implementam uma estratégia de enfoque.
5. Essas empresas têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

Entre os estudos mais recentes de internacionalização de PMEs brasileiras, merece ser citado o de Rocha, Mello, Dib e Maculan (2005), sobre empresas consideradas *born globals* (nascidas globais), isto é, empresas que, desde seu surgimento, têm por objetivo

mercados internacionais. O estudo analisa a internacionalização de quatro empresas brasileiras de software com estas características.

## **V. RELATO DO LEVANTAMENTO EMPÍRICO FEITO NESTE ESTUDO**

A presente pesquisa segue o padrão de um estudo exploratório. Este tipo de pesquisa é indicado quando há necessidade de se descobrir fatos e relações e de prover o pesquisador de compreensão a respeito do tema. Tipicamente, um estudo exploratório contribui: para a melhor compreensão do fenômeno em pauta, para o desenvolvimento de hipóteses, para o isolamento de variáveis e o estabelecimento de relações-chave para exame posterior, para o desenvolvimento de critérios para tratar o fenômeno e, finalmente, para o estabelecimento de prioridades para pesquisas posteriores.

A pesquisa iniciou-se com a busca de uma base de dados contendo empresas do perfil desejado. Como já se afirmou acima, a preferência dos pesquisadores era por empresas pequenas e médias, de controle nacional. Procuravam-se também exemplos de empresas em diferentes graus de presença no mercado externo. Para localizar uma base de dados com estas informações, diversos contatos foram realizados com entidades como Banco Central do Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Junta Comercial de São Paulo, Serasa, Câmara Americana do Comércio, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). No entanto, constatou-se que a maioria das PMEs que constam dos cadastros dessas entidades é de empresas que exportam de maneira esporádica, exportam produtos pouco competitivos, por isso, são transitórias nesses cadastros. A busca de informações baseada num desses cadastros teria uma eficiência baixíssima.

A alternativa encontrada foi a formação de uma base de dados própria, sob medida para os objetivos desta pesquisa. A seleção das empresas foi realizada através de buscas na Internet e da leitura de reportagens de jornais e revistas especializadas. O mecanismo que definiu a composição da amostra foi uma mistura do processo que levou as várias mídias (Internet, revistas, jornais, etc.) a escolher os casos e do processo que levou os pesquisadores a detectar a matéria e selecionar a empresa para a amostra. O perfil resultante

das empresas escolhidas por estes dois mecanismos pode ser escrito aproximadamente como o seguinte: elas têm capital predominantemente nacional, têm menos de 500 funcionários (pequenas ou médias empresas), produzem produtos de alto valor agregado e têm uma atividade de exportação ou de IED que chamou a atenção dos meios de comunicação. Este conjunto de empresas evidentemente não pode ser considerado representativo da população total de empresas brasileiras exportadoras.

Após a construção da base de dados, iniciou-se a fase de contato telefônico com cada uma das empresas. O objetivo desta fase era estabelecer contato preferencialmente com o dono ou o principal executivo da empresa e explicar o objetivo, a finalidade e a importância da pesquisa, pedir sua colaboração e anotar dados de localização para envio do material. Quando os níveis hierárquicos mais altos da organização não se mostravam acessíveis, o contato era realizado com gerentes de exportação ou comércio exterior. Após o contato telefônico, o questionário da pesquisa (Anexo 1) juntamente com uma carta de apresentação, endereçados à pessoa previamente contatada, eram enviados por via postal e por meio eletrônico. A carta de apresentação, assinada pelo pesquisador líder, explicava novamente a pesquisa, assegurava a confidencialidade das informações prestadas e encarecia a participação dos executivos. Ao final desta fase, 226 empresas haviam sido contatadas.

A taxa inicial de retorno destes questionários foi de 17%, ou seja, 38 questionários preenchidos foram retornados. Esta taxa de resposta não foi considerada satisfatória, apesar de não poder ser considerada baixa, se comparada com pesquisas semelhantes como, por exemplo, a pesquisa de Prater e Ghosh (2005) que apresentou taxa de resposta de 8%, e a de Sullivan e Bauerschmidt (1990), de 15%. Porém, mais um esforço para melhorar a taxa de resposta foi realizado e a carta de apresentação e o questionário foram reenviados eletronicamente para as empresas que não haviam dado resposta. Com isso, mais 23 questionários preenchidos foram recebidos e o percentual de resposta chegou a 27%, ou seja, no total, 61 empresas responderam à pesquisa.

Após a análise de todos os questionários, 9 foram considerados impróprios para pesquisa e 52 questionários foram aproveitados, alterando assim a taxa de resposta para 23%. Esta alta taxa de respostas deveu-se, provavelmente, a dois fatores: (1) ao contatar

empresas que já tinham figurado na mídia, lidou-se com pessoas mais abertas e cooperativas; e (2) foi adotado um sistema de insistência e cobrança de respostas.

A amostra final de 52 empresas, utilizada na pesquisa, possui 22 empresas de porte médio (100 a 499 empregados) e 40 de porte micro e pequeno (até 99 empregados). A maior parte das empresas incluídas na amostra são do setor industrial (47 empresas). O setor de serviços tem maior dificuldade de exportar, devido à simultaneidade da produção e consumo, típica das atividades de serviço, o que muitas vezes obriga a empresa a fazer investimento direto no exterior e transferência de mão de obra. A amostra inclui empresas de vários setores de atividades.

Esta pesquisa não utilizou como estratégia de seleção de empresas uma amostragem aleatória do universo de PMEs exportadoras. Considerando-se o processo pelo qual as empresas foram selecionadas para constituir a base de dados, não se pretende que o conjunto de empresas dessa base seja representativo da população de PMEs exportadoras brasileiras. Além disso, a amostra final das empresas que responderam não constitui uma amostra aleatória nem das empresas constantes da base de dados, devido ao viés que a auto-escolha da resposta pode introduzir. Desta forma, não se pode fazer inferências estatísticas sobre a população de PMEs brasileiras exportadoras com os dados da amostra. No entanto, os achados do estudo são úteis na medida que sugerem hipóteses novas sobre o processo de internacionalização das empresas com o perfil escolhido. A seguir, são feitos comentários que visam justificar e valorizar a postura metodológica adotada na presente pesquisa.

No Brasil, a comunidade acadêmica dedicada ao estudo de negócios tem adotado uma atitude de rigor crescente com relação às metodologias adotadas nas pesquisas. Com relação a levantamentos estatísticos baseados em amostras de empresas, a comunidade vê com suspeita pesquisas em que a amostra não é aleatória, fundamentada no argumento de que a amostragem não aleatória torna impossível fazer inferências estatísticas válidas com os dados obtidos. Esta atitude discriminativa é salutar e certamente contribui para aumentar a qualidade de nossas pesquisas. Por outro lado, é preciso chamar a atenção para dois fatos que sugerem alterações nessa atitude. O primeiro refere-se a possíveis lógicas alternativas de pesquisa; o segundo, à prática real dos pesquisadores.

Com relação à lógica da pesquisa, há situações em que obter uma amostra aleatória é praticamente inviável. Este caso se insere numa categoria mais ampla, a das situações em que não é possível, na prática, adotar um desenho verdadeiramente experimental na pesquisa contemplada. Nestas circunstâncias, ignorar dados que não foram obtidos por um desenho estritamente experimental pode representar um desperdício incalculável. Felizmente, há uma postura metodológica racional que pode ser adotada nestes casos, que é a adoção de um quase-experimento. Quase-experimento é um desenho experimental em que o procedimento de coleta dos dados carece dos cuidados de controle que um verdadeiro experimento possui (CAMPBELL; STANLEY 1963). Nestes casos, a posição epistemológica recomendada é a de se submeter o desenho experimental, na situação em que vai ser utilizado, a uma bateria de testes de validade interna e externa, na qual, para cada possível critério de validade, levantam-se apenas as fontes de invalidade *plausíveis* (e não qualquer uma concebível) naquela dada situação empírica. Em outras palavras, segundo esta postura metodológica, só se rejeitaria uma inferência feita a partir dos dados obtidos se pudessem ser aventadas fontes de invalidade plausíveis (isto é, de razoável probabilidade).

No caso específico da pesquisa aqui relatada, a amostra extraída não é aleatória. Na realidade, ela é claramente intencional, obtida pela seleção de empresas que atendessem a certos critérios, a partir de casos divulgados na mídia ou conhecidos no relacionamento cotidiano dos pesquisadores e julgados “interessantes” por eles. Sendo assim, a generalização de achados de pesquisa, relativos à amostra analisada, para a população das PMEs brasileiras exportadoras seria inválida se fosse adotada uma atitude metodológica mais ortodoxa. A atitude defendida aqui é a de que se tolere uma amostra não aleatória desde que qualquer achado baseado na amostra seja rejeitado como generalizável se houver uma razoável possibilidade de que ele ocorreu na amostra *pelo fato de essa amostra ter sido extraída do jeito que foi*. É a mesma lógica usada nos quase-experimentos.

Dois exemplos podem ajudar a esclarecer este raciocínio. Digamos que a amostra tenha sido escolhida preferindo-se incluir PMEs dinâmicas e empreendedoras. Se um dos achados da análise desta amostra for que estas empresas são jovens (existentes há pouco tempo), a generalização deste achado para todas as PMEs exportadoras seria questionável,

pois uma fonte de invalidade externa neste caso seria a plausibilidade de que empresas mais jovens tenham sido criadas numa época em que as pressões competitivas globais no Brasil já estavam mais presentes e que, portanto, estas empresas já ingressaram no mercado com uma disposição mais dinâmica e empreendedora. Ao selecionar para a amostra empresas dinâmicas e empreendedoras, os pesquisadores estariam, assim, privilegiando a escolha de empresas mais jovens. O achado, portanto, não deveria ser generalizado para todas as PMEs brasileiras exportadoras. Em contraste, se um achado da amostra fosse que os EUA não representam um destino preferencial das empresas da amostra, isto parece ser algo extensível à população das PMEs brasileiras exportadoras (ao menos como hipótese), já que a possibilidade de que essa proporção fosse diferente na amostra, devido às suas características peculiares, não encontraria, *prima facie*, uma explicação plausível.

Um segundo fato que sugere uma alteração na postura rigorosa de se exigir amostras aleatórias, agora no sentido oposto, de aumentar o rigor, é constatar que, mesmo nos estudos que invocam o cuidado de se extrair amostras aleatórias e que afirmam tê-lo tido, as amostras utilizadas acabam não sendo aleatórias. A principal causa disto é a ausência de resposta por parte de algumas empresas que compõem a amostra. Como uma parte considerável da amostra escolhida (que se supõe ser aleatória) não fornece os dados pedidos, a amostra final, das empresas cujos dados são aproveitáveis, acaba sendo não aleatória. Ela acaba sendo composta por empresas que concordaram em fornecer os dados e é bem possível que as razões que levaram uma empresa a responder (ou as razões que levaram outra a não responder) estejam relacionadas com algum dos achados detectados na amostra. Se essa relação for freqüente na amostra, os resultados estarão viesados. Um rápido exame dos estudos empíricos sobre organizações publicados no Brasil sugere que raros são aqueles que levam em consideração a ausência de resposta e mais raros ainda são os que buscam compensá-la de algum modo. No caso da presente pesquisa, houve um esforço em reduzir este viés, através da insistência na resposta, o que aumentou a proporção das empresas analisadas.

Cabe aqui fazer um último comentário sobre inferências a partir de amostras. A maior parte das pesquisas acadêmicas em administração e organizações no Brasil adotam a metodologia do estudo de caso. A julgar pela freqüente citação do manual de Yin (2001)

nesses estudos, a comunidade acadêmica que lê essas pesquisas deve estar suficientemente prevenida sobre a invalidade de se generalizar achados de estudos de caso para grupos de organizações, a não ser como hipóteses exploratórias a serem testadas. No entanto, devido ao viés cognitivo da *disponibilidade* (TVERSKY; KAHNEMAN 1974), esses leitores vão passar a atribuir às situações descritas no caso uma probabilidade geralmente maior do que elas têm, de fato, no mundo real. Isto ocorre porque, devido ao viés cognitivo assinalado, as pessoas tendem a considerar mais prováveis aquelas situações que elas conseguem visualizar mentalmente. Aceitando-se esta premissa, é de se esperar que a pormenorizada descrição de um caso num artigo científico induza o leitor a mentalmente passar a julgar aquela situação descrita como provável, e até típica, daquele contexto.

Finalizando, a atitude metodológica que se adota na presente pesquisa não é a de que se possa generalizar indiscriminadamente os achados na amostra para a população das PMEs brasileiras exportadoras e nem mesmo para as PMEs brasileiras exportadoras do perfil buscado pelos pesquisadores. De fato, como se viu acima, o mecanismo que determinou a amostra foi uma mistura do processo que levou as várias mídias a escolher os casos e do processo que levou a autora a detectar a matéria e selecionar a empresa para a amostra.

Face aos argumentos metodológicos apresentados acima, adotou-se como postura que os achados da amostra, embora não possam ser considerados representativos da população de empresas com essas características, podem sugerir hipóteses de que eles também ocorram na população. Enquanto não se achem explicações plausíveis da presença de um particular achado na amostra que estejam relacionadas com o processo de seleção da mesma, estas hipóteses são admissíveis.

Enfim, a metodologia adotada, embora reconhecidamente oportunista e seletiva, certamente levou a uma amostra de casos mais interessantes (no sentido de apontar práticas empresariais inovadoras) e com taxa de resposta provavelmente maior do que se um processo ortodoxo tivesse sido utilizado.

O questionário utilizado por esta pesquisa encontra-se no Apêndice 1. Um questionário auto-administrado foi o instrumento de pesquisa escolhido para a realização da coleta de dados. A seleção deste instrumento deu-se principalmente devido á restrição de

tempo e dinheiro, necessários se este fosse aplicado através de entrevista. As perguntas que integram o questionário são do tipo múltipla-escolha. Esse tipo de questão minimiza a possibilidade de erros, tanto por parte do informante, no momento de interpretar e responder a pergunta, como por parte do pesquisador, no momento de análise das respostas. Segundo Mattar (1994) as principais vantagens das questões de múltipla escolha são a facilidade de aplicação, o processo e a análise; a facilidade e a rapidez no ato de responder; e a possibilidade de trabalhar com diversas alternativas.

O questionário utilizado nesta pesquisa é composto de cinco partes. A primeira delas pede o preenchimento de dados cadastrais da empresa: CNPJ; razão social; endereço; número de telefone e de fax; endereço do site da empresa na Internet; nome, cargo e e-mail do responsável pelas informações; e data de preenchimento do questionário. A segunda parte, denominada caracterização da empresa, requer informações do tipo: setor de atividade, número de funcionários diretos e terceirizados, e receita operacional bruta anual da empresa.

A terceira parte é referente ao início do processo de internacionalização das empresas. As perguntas contidas nesta parte do questionário são o resultado de uma investigação dos principais artigos teóricos nacionais e internacionais a respeito dos fatores considerados críticos para o processo de internacionalização das empresas (JOHANSON e VAHLNE, 1977; BARRETO e DA ROCHA, 2001; PRATER e GHOSGH, 2005; MACHADO DA SILVA, CASALI e FERNANDES, 2001; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002; ETEMAD, 2004; ANDERSON e GATIGNON, 1986; OKOROAFU, 1995; COVIELLO e MCAULEY, 1999). São eles: ano de início da operação internacional, participação do faturamento com operações internacionais no faturamento total da empresa, esfera competitiva enfrentada pela empresa, motivadores do processo de internacionalização, estratégia de entrada inicial no mercado externo, mudanças na estratégia de operação inicial, principais barreiras de entrada no mercado externo e critérios de escolha do país com o qual a empresa iniciou suas operações internacionais.

A quarta parte do questionário é chamada de “Incentivos e Financiamentos”, e contém perguntas sobre: participação em eventos, acesso a subsídios de agências governamentais e utilização de consultorias, treinamento e financiamento de exportação. O

objetivo desta parte é de investigar principalmente a atuação das agências governamentais de incentivos à exportação na promoção real do processo de internacionalização das empresas brasileiras. A quinta e última parte refere-se aos produtos e serviços comercializados no mercado externo, a necessidade de adaptação destes e a utilização de marca própria ou marca de terceiros nos produtos ou serviços direcionados ao mercado internacional.

O formato final do questionário foi alcançado após pré-teste, junto a quatro empresas que apresentavam o perfil requerido pela pesquisa. Este teste-piloto foi realizado através de entrevistas pessoais com os donos das empresas e teve a finalidade de identificar problemas e possíveis dúvidas dos informantes que poderiam surgir durante a aplicação do questionário. Segundo Malhotra (1999), o pré-teste deve ser feito com entrevistas pessoais, pois pode-se observar melhor as atitudes e reações dos respondentes. O pré-teste revelou a necessidade de algumas modificações no questionário como a eliminação de algumas perguntas a fim de tornar o questionário menor e menos cansativo para o informante e a inclusão de algumas alternativas de respostas nas questões de múltipla-escolha. O questionário foi, então, considerado maduro e pronto para ser aplicado.

## **VI. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO**

Nesta sessão são apresentados e discutidos os resultados obtidos na amostra de 52 PMEs. Os fatores levantados na pesquisa figuram na Tabela 1. A seguir, as informações coletadas para cada um deles são relatadas e discutidas.

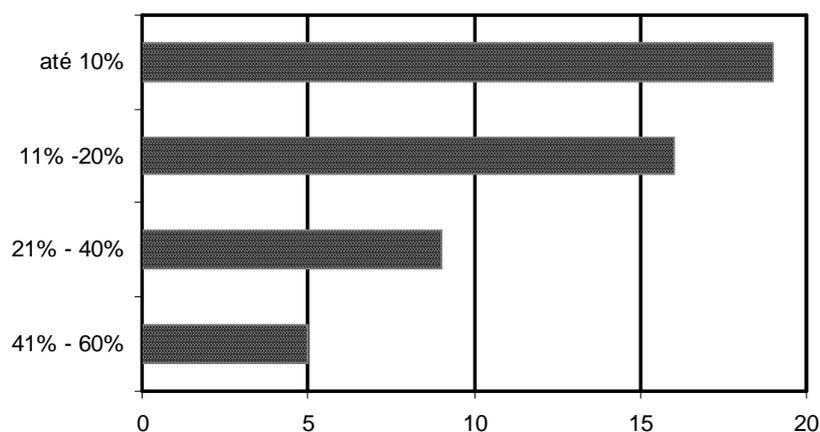
**Tabela 1.** Fatores que Caracterizam o Processo de Internacionalização da Empresa

<b>Fatores Levantados</b>
Ano de início da operação internacional
Coefficiente de exportação
Fatores motivadores do processo de internacionalização
Cr�terios de escolha do pa�s de in�cio das opera�es internacionais
Barreiras de entrada ao mercado externo
Estrat�gia de entrada no mercado externo
Adapta�o do produto para o mercado externo
Utiliza�o de marca pr�pria versus marca de terceiros no mercado externo
Realiza�o de Investimento Externo Direto
Participa�o da empresa em eventos que promovem contatos internacionais
Aux�lio de consultoria e aux�lio financeiro

Fonte: Resultados da pesquisa

### *Import ncia das opera es internacionais para a empresa*

Um primeiro dado de interesse para caracterizar as empresas e o processo de expans o internacional   a import ncia que t m as opera es internacionais para as empresas que exportam. Esta import ncia   razoavelmente representada pela participa o que as opera es internacionais t m no faturamento total das empresas, conhecida como “coeficiente de exporta o”. Os dados obtidos aparecem classificados na Figura 3. Note-se a baixa participa o das exporta es no faturamento. Em 35 (67,3%) das empresas da amostra, as exporta es n o ultrapassam 20% do faturamento; em somente 5 empresas (9,6%) esse percentual   maior do que 41% e, mesmo nesses casos, nunca ultrapassa 60%.

**Figura 3.** Participação das Operações Internacionais no Faturamento

Fonte: Resultados da pesquisa

Foi então estudada a relação entre a participação das operações internacionais no faturamento total e o ano de início do processo de internacionalização de cada empresa, para ver se, com o passar do tempo, as empresas iam aumentando o peso das exportações na suas operações.

**Quadro 1.** Relação entre importância das exportações e experiência com exportações.

		Percentual das Exportações no Faturamento			
		≤ 10%	11% -- 20%	21% -- 40%	41% -- 60%
Ano de Início das Exportações	Até 1990	6	3	1	1
	1991-1997	4	3	0	2
	1998-2004	9	10	8	2

Fonte: Resultados da pesquisa

O Quadro 1 apresenta o cruzamento das duas variáveis. Fica claro que a relação esperada não ocorre, isto é, não é verdade que em empresas que estejam exportando há mais tempo as exportações sejam mais importantes. Ocorre até o inverso: quanto mais recente o início das exportações, maior tende a ser o percentual das exportações no faturamento total da empresa.

Estes resultados ganham significado se a evolução do contexto social e econômico do Brasil, no período analisado for levada em conta. Antes de 1990, o país estava fechado à importação e aos investimentos externos. Esse ambiente econômico protegido e o grande mercado consumidor brasileiro fizeram com que muitas empresas brasileiras tomassem o mercado doméstico como seu padrão de referência. A principal consequência deste padrão de referência é a dificuldade que essas empresas têm de enxergarem o ambiente competitivo de maneira global, diminuindo a importância do mercado externo. E, apesar das mudanças profundas que ocorreram no ambiente nacional e internacional após 1990, o modo como as empresas que iniciaram suas exportações até 1990 percebem e atuam no mercado internacional parece não ter se alterado até hoje. Aparentemente, elas continuam realizando suas operações com foco quase que exclusivo no mercado interno. Poucos esforços e recursos são direcionados para a exploração de outros mercados, as operações internacionais são apenas alternativas para períodos de queda de demanda no mercado nacional, ou uma possível saída para o excesso de produção (BARRETO; ROCHA, 2001).

No outro extremo, das 29 empresas que partiram para o mercado internacional após 1998, vinte (69,0%) possuem operações internacionais que contribuem com mais de 10% do faturamento total. O fato dessas empresas com menor tempo de atuação no mercado externo terem maior participação das operações internacionais no seu faturamento total sugere que essas empresas, diferentemente do grupo anterior, tomam os mercados internacionais como seu padrão de referência.

#### *Fatores motivadores da internacionalização*

Uma segunda questão importante no processo de internacionalização das empresas é a de identificar os fatores que motivam os dirigentes das empresas a iniciar sua internacionalização. O questionário utilizado nesta pesquisa já apresentava 14 fatores que poderiam motivar as empresas a iniciarem seu processo de expansão internacional. As respostas dadas pelas empresas estão apresentadas na Figura 4.

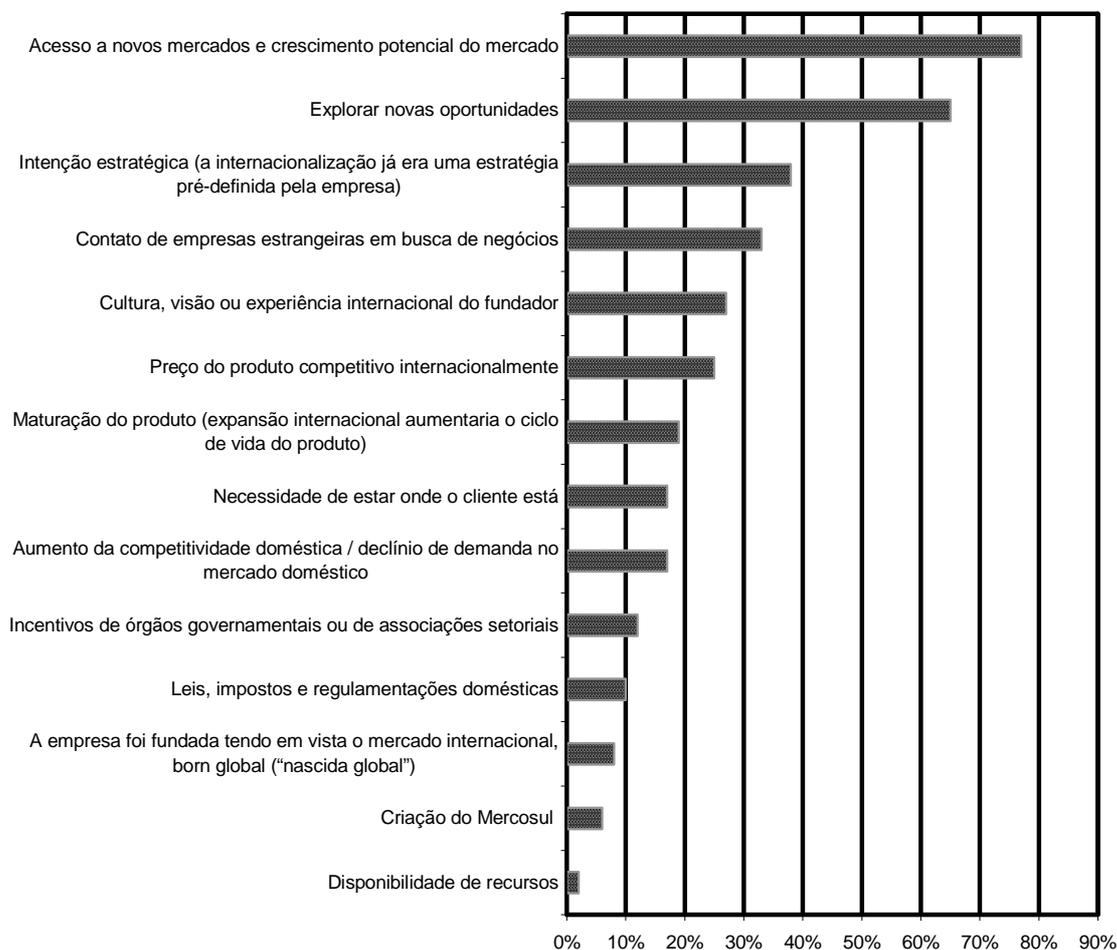
Os dois fatores de motivação mais citados pelas empresas como responsáveis pelo início do processo de internacionalização foram a possibilidade de crescimento através do

acesso a novos mercados e a possibilidade de explorar oportunidades em diversos mercados. Isto sugere que a maioria das empresas da amostra enxerga o mercado internacional sob uma perspectiva otimista e pró-ativa. A motivação para se internacionalizar parece não depender, para essas empresas, de fatores internos ou externos isolados como, por exemplo: períodos de taxa de câmbio favorável, períodos de incentivos governamentais, queda da demanda doméstica ou solução para os problemas de ciclo de vida do produto. Ao contrário, a motivação parece nascer da possibilidade de expansão do mercado de atuação e do aumento no número de oportunidades em geral que podem ser aproveitadas e revertidas em amadurecimento, crescimento e lucratividade para a empresa.

A intenção estratégica foi mencionada como motivadora por 38% das empresas. Esse resultado surpreende, em se tratando de PMEs. Nestas empresas, a intenção estratégica está na mente do empreendedor, que visiona um determinado posicionamento competitivo para sua empresa no futuro e traça metas para atingi-lo. A falta de um processo formal de tomada de decisões é compensada com o uso de ferramentas do tipo intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critérios (MINTZBERG, 1973). O fato de a empresa começar a atuar no mercado internacional devido às intenções estratégicas do empreendedor, sugere que ter ambições e estabelecer metas contribuem efetivamente para o sucesso da empresa.

Por outro lado, muitas das empresas da amostra iniciaram seu processo de internacionalização de forma mais passiva, ou seja, foram puxadas por fatores externos para o mercado internacional. Um terço das empresas foi motivado a atuar no mercado externo através do contato de uma empresa estrangeira. A internacionalização nestes casos acontece como resposta à atração exercida pelas oportunidades de negócios apresentadas por organizações internacionais (ETEMAD, 2004).

**Figura 4.** Principais Fatores de Motivação do Processo de Internacionalização



Fonte: Resultados da pesquisa

A influência do perfil do fundador como motivação para o início do processo de internacionalização foi apontada por 27% das empresas. O histórico de vida e as características pessoais dos empreendedores ou principais executivos influenciam o comportamento das empresas independente do seu tamanho, porém essa influencia é mais acentuada quando se trata de empresas de menor porte uma vez que o negócio reflete em maior grau o papel dominante do empreendedor (CHANDLER e HANKS, 1984; MINTZBERG, 1988). Algumas características pessoais e profissionais são capazes de prever a propensão ou o sucesso da atividade de exportação da empresa, por exemplo: a intensidade das viagens internacionais, o número de idiomas falado e se o empreendedor ou alta gerência nasceu, morou ou teve algum tipo de experiência profissional no exterior

(MEISENBOCK, 1988; REID, 1981). A intensidade do contato com o mercado internacional contribui para a construção de uma visão globalizada e minimiza o complexo de inferioridade comum aos empreendedores de países em desenvolvimento.

Note-se o percentual reduzido de empresas que apontaram os incentivos de órgão governamentais ou de associações setoriais como motivadores das exportações. Também surpreende o fato do Mercosul ter sido pouco apontado pelas empresas como fator de motivação para a internacionalização. Será visto mais adiante que Argentina foi o país mais mencionado como primeiro no processo de internacionalização das empresas, porém esta escolha não foi relacionada à criação do Mercosul e sim à similaridades de idioma e cultura.

Em resumo, pode-se afirmar que a maioria das empresas da amostra tende a ser motivada pela percepção das oportunidades existentes no mercado externo, sendo que uma boa parte delas já tinha incorporado a expansão internacional nos seus planos. Pouquíssimos dirigentes declararam ter-se motivado por incentivos governamentais ou de associações setoriais. Todos estes resultados mostram uma situação bem diferente daquela levantada pelas primeiras pesquisas do grupo da COPPEAD, na década dos 70, onde tinham sido constatados o baixo envolvimento das empresas com suas exportações e o caráter improvisador e passivo das decisões de exportação.

#### *Crítérios de escolha do país de início das operações internacionais*

A Figura 5 apresenta uma ordenação dos critérios utilizados para seleção do primeiro país com o qual as empresas brasileiras estabeleceram operações internacionais. Quase metade das PMEs da amostra (49%) escolheu o país pelas oportunidades de negócios que este oferece. Ou seja, muitas empresas, ao tomarem a decisão de se internacionalizar, procuram primeiramente um ambiente favorável aos negócios, independente de outras características do país.

O segundo critério para a escolha do país não propriamente um critério de escolha, mas uma circunstância deflagradora da escolha. Em 45% dos casos, as empresas não escolheram o país com qual desejam iniciar um relacionamento comercial, mas foram

escolhidas através de contatos de empresas estrangeiras em busca de negócios. Considerando-se que, entre os fatores motivadores da internacionalização, examinados na seção anterior, somente 33% das empresas declararam o contato por empresas estrangeiras em busca de negócios, deduz-se que pelo menos uma parte das empresas que tiveram o país de destino das exportações determinado por um contato do importador não foram motivadas a exportar por este contato, mas sim por outros fatores.

A resposta de 37% das empresas apontando os relacionamentos comerciais ou pessoais existentes como critério de escolha do país de início da internacionalização é um dado interessante. Uma rede de relacionamentos de negócios (formais) ou sociais (informais), influencia e facilita o processo de internacionalização das empresas, inclusive a escolha do país de início. Alguns dos responsáveis por estas informações mencionaram, em contato telefônico, que iniciaram suas operações internacionais através de pessoas de outras nacionalidades que conheceram em conversas informais ou de amigos que vivem no exterior e os auxiliaram realizando pesquisas de mercado nestes países. Esta abordagem do processo de internacionalização está em linha com a escola de pesquisa da perspectiva de rede, que analisa o comportamento da empresa no contexto das redes de relacionamentos interorganizacional e interpessoal (COVIELLO e MCAULEY, 1999). A decisão de escolher um determinado país para iniciar seu processo de internacionalização não depende, portanto, somente das vantagens e oportunidades oferecidas por ele, mas da influência dos membros da rede de relacionamento estabelecida pelo empreendedor ou pela empresa.

Enfim, a distância psicológica (JOHANSON e VAHLNE, 1977) foi o critério de escolha utilizado de país por um terço das empresas da amostra. Esse resultado sugere que uma parte das PMEs brasileiras busca minimizar o risco de entrada no mercado internacional iniciando suas operações internacionais com países similares em relação à cultura, ao idioma, ao nível de desenvolvimento, à legislação comercial, etc.

Poucas empresas escolheram um país para entrar no mercado internacional pelo fato de este pertencer ao Mercosul. As empresas não relacionaram a escolha de países como Argentina, Uruguai e Paraguai com as vantagens econômicas e burocráticas advindas da criação do bloco econômico, mas principalmente com a proximidade de língua e cultura.

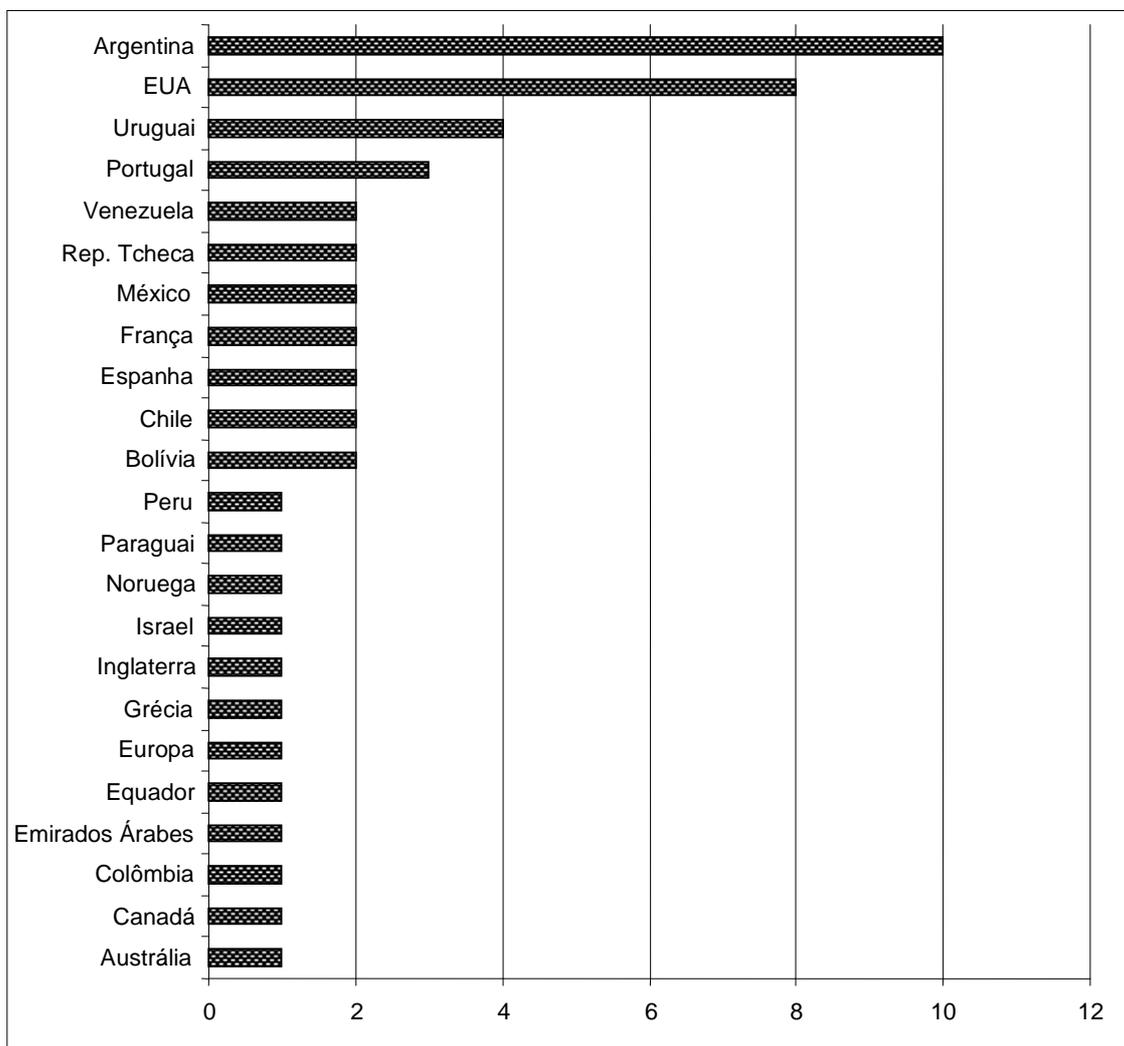
**Figura 5.** Critérios de Seleção do Primeiro País com o qual foram Estabelecidas Operações Internacionais.



Fonte: Resultados da pesquisa

Quanto ao país estrangeiro de início das operações internacionais (vide Figura 6), 23 países foram citados. A Argentina foi o país mais citado (10 empresas), seguida dos Estados Unidos da América (8 empresas). Curiosamente, os critérios utilizados pelas empresas na seleção destes dois países são significativamente diferentes. As empresas que iniciaram sua expansão internacional pela Argentina justificaram sua escolha pela proximidade da cultura (55%), pela proximidade física (36%) e pela facilidade e segurança por ser a Argentina parte do Mercosul (36%). Já as empresas que iniciaram sua internacionalização pelos EUA justificaram sua escolha pela oportunidade de mercado (63%) e por um relacionamento pessoal ou comercial já existente (50%).

**Figura 6.** Países de Início do Processo de Internacionalização



Fonte: Resultados da pesquisa

Outra diferença notada entre o grupo que iniciou as exportações pelos EUA e o grupo que iniciou pela Argentina foi a época em que as exportações se iniciaram. Das 11 empresas que estabeleceram relações de negócios com a Argentina, oito (73%) se internacionalizaram antes de 1999. E, das oito empresas que estabeleceram relações comerciais com os EUA, seis (75%) se internacionalizaram após 1999. Segundo o site Sindicato Mercosul, a mudança da política macroeconômica no Brasil que desvalorizou a moeda brasileira em relação à moeda americana, parece ter sido um divisor no critério de seleção do país. A desvalorização cambial estremeceu as relações comerciais entre o Brasil

e a Argentina e influenciou negativamente o processo de integração do Mercosul. Este fato aliado aos problemas políticos e econômicos enfrentados pela Argentina afetaram diretamente o volume do comércio entre os dois países. Por outro lado a desvalorização do real aumentou significativamente a competitividade dos produtos brasileiros nos EUA, abrindo assim uma nova oportunidade de negócios para o país.

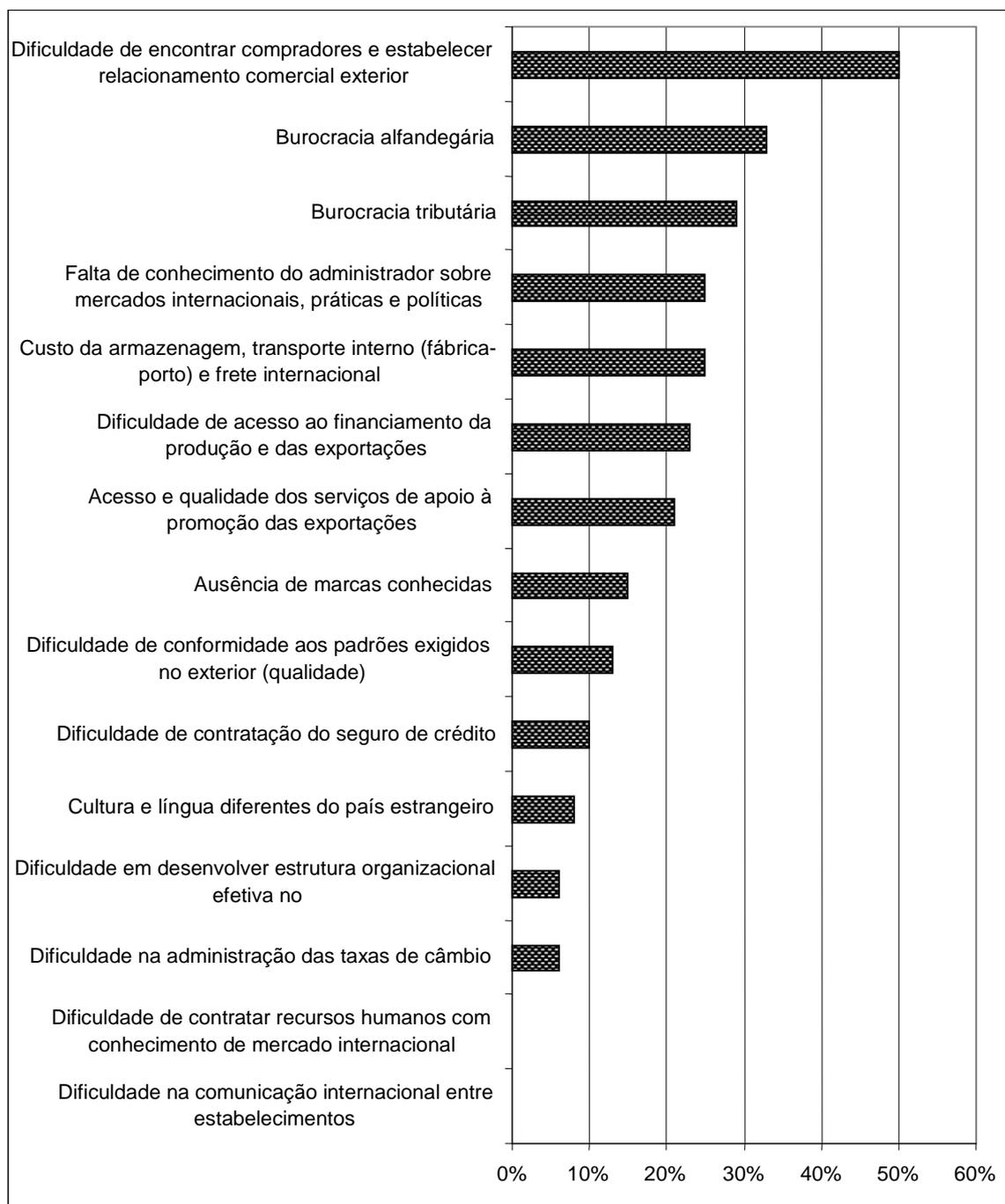
A similaridade de idioma e cultura não parece ser um critério dominante de seleção do país para início do processo de internacionalização. É possível que ele esteja diminuindo de importância com o surgimento de oportunidades de negócios, mesmo estando estas em mercados distantes psicologicamente.

#### *Barreiras de entrada ao mercado externo*

As empresas foram inquiridas a respeito das principais dificuldades encontradas durante o início do processo de internacionalização. Uma lista contendo 15 possíveis obstáculos à entrada de empresas no mercado internacional foi apresentada no questionário. Os obstáculos apontados estão relacionados à própria empresa e ao ambiente político, social e econômico no qual ela atua. A Figura 7 apresenta as respostas.

A dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial foi apontada por 49% das empresas como a principal barreira de entrada para o mercado internacional. Através do contato telefônico com algumas empresas, elas relataram que não existe um padrão a ser seguido ou um modelo que as ensine a encontrar mercado e clientes para seus produtos ou serviços.

A burocracia alfandegária foi a segunda barreira mais citada. Ela refere-se às etapas finais do processo de exportação, mais especificamente após a chegada da mercadoria no porto de saída. Quanto à burocracia tributária, ela foi considerada nesta pesquisa a terceira maior barreira de entrada para o mercado externo. Tal resultado não surpreende, dado que este tributo não só recai cumulativamente sobre a cadeia produtiva, como também não é ressarcido quando o produto é exportado.

**Figura 7.** Barreiras de Entrada ao Mercado Externo

Fonte: Resultados da pesquisa

A falta de conhecimento do administrador sobre as práticas e políticas dos mercados internacionais também foi considerada uma barreira para a entrada no mercado

internacional. As PMEs na maioria das vezes não possuem recursos financeiros para contratar profissionais especialistas que as auxiliem no processo de internacionalização. O empreendedor ou principal administrador da empresa, geralmente, acumula esta função juntamente com várias outras áreas estratégicas. A concentração das principais decisões relativas a empresa em uma única pessoa também faz com que o tempo dedicado a uma área específica da empresa ou disponível para o aprendizado seja extremamente escasso.

O chamado “Custo Brasil” também é citado. Ele compreende os custos dos transportes terrestres, portos, comunicações etc, cujo estado de deterioração está hoje elevado, em função da insuficiência de investimentos públicos em infra-estrutura. O “Custo Brasil” afeta os custos de investimento e a rentabilidade das empresas, a formação dos preços dos produtos para exportação, enfim limita a capacidade de competição do produto nacional no exterior.

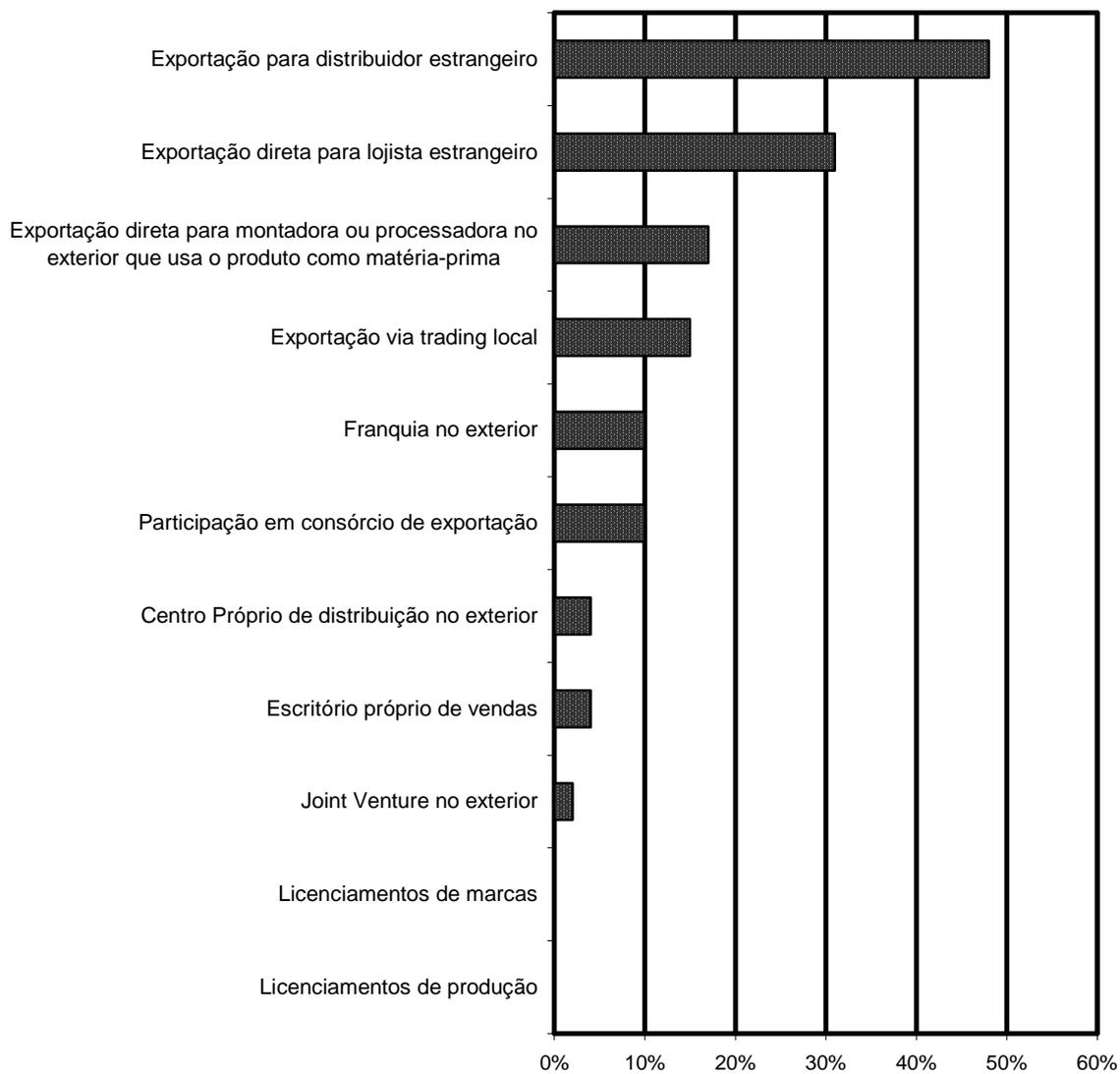
A dificuldade na obtenção de financiamento para as exportações foi apontada como sendo um grave problema por 23% das empresas. Este percentual é surpreendentemente baixo, visto que se trata de PMEs e a escassez de recursos é considerada um dos principais obstáculos para a sobrevivência e sucesso deste tipo de empresas. Porém as respostas das empresas mostram que as PMEs não enxergam a dificuldade de financiamento como sendo um grande problema para o início do processo de internacionalização. Esta aparente incoerência talvez possa ser atribuída à estratégia de internacionalização adotada pela empresa. Segundo Bonacorsi (1992), a estratégia adotada e implementada influencia na quantidade e qualidade dos recursos necessários. As empresas pesquisadas podem estar encontrando soluções que economizem recursos e, assim, evitem a necessidade de financiamento.

#### *Estratégia de entrada no mercado externo*

A escolha da estratégia de entrada de uma empresa no mercado externo é uma das decisões mais críticas no início do processo de internacionalização. O modo de entrada estabelece as bases para uma futura rede de distribuição internacional e o nível de controle

da empresa sobre seus produtos e serviços no mercado internacional (STERN e EL-ANSARY, 1982).

**Figura 8.** Estratégia de Entrada Inicial das Empresas no Mercado Internacional.



Fonte: Resultados da pesquisa

O questionário pedia que as empresas definissem a estratégia que utilizaram para entrar no mercado externo. A Figura 8 mostra que 83% das empresas da amostra iniciaram suas operações internacionais através unicamente da exportação dos seus produtos, ou seja, com o mínimo de investimento e envolvimento no mercado externo. A exportação via empresas comerciais exportadoras (*tradings companies*), são consideradas as de menor risco para a empresa, porém, são as operações sobre a qual o exportador possui menor possibilidade de controle. Na exportação direta, o próprio fabricante fatura a mercadoria em nome do comprador no exterior, mesmo que essa venda tenha sido realizada por intermédio de um agente ou representante. Ela exige do fabricante o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão.

A abertura de franquias foi a estratégia de entrada escolhida por 10% das empresas da amostra, ou seja, cinco empresas. Destas cinco, três são empresas de serviços que utilizaram a estrutura de franquia também no mercado doméstico. As outras duas empresas utilizaram a estrutura de franquia somente como estratégia de entrada no mercado internacional. Esta escolha está relacionada com possibilidade de maior nível de controle, porém sem o aumento proporcional do risco.

Os consórcios de exportação aparecem como opção de apenas 10% das empresas da amostra.

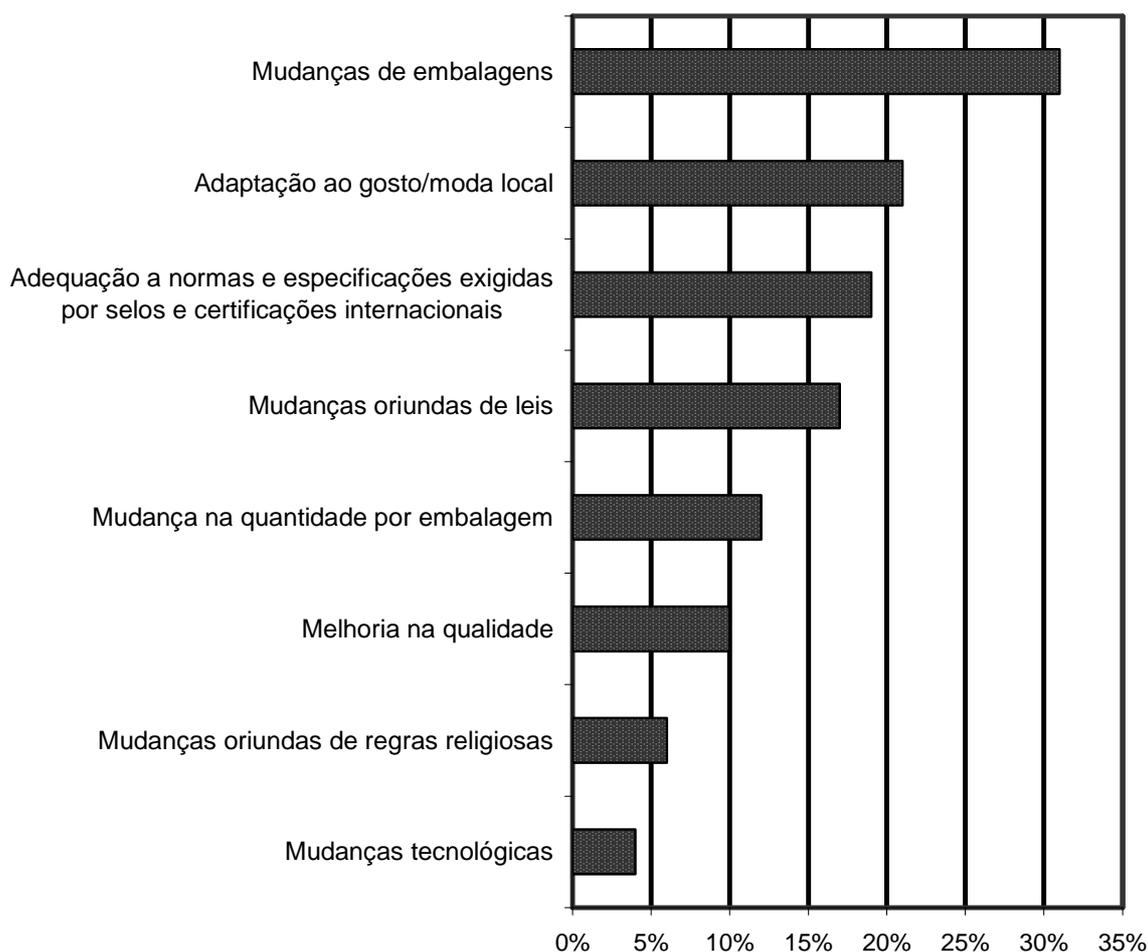
#### *Adaptação dos produtos ao mercado externo*

O tema da adaptação de produtos envolve a discussão do paradoxo adaptação versus padronização. Como foi visto acima, este paradoxo foi um dos temas estudados pelo grupo da COPPEAD nas suas primeiras pesquisas. A grande vantagem da padronização é o baixo custo alcançado através da economia de escala gerada e da experiência acumulada na concepção, produção e distribuição do mesmo produto para todos os mercados. Porém, diferenças de legislação, de canais de distribuição, de clima, de topografia, de desenvolvimento tecnológico, de cultura, de religião, etc., podem tornar a padronização uma barreira para a aceitação do produto. Portanto, a adaptação dos produtos, mesmo

relacionada a maiores custos, algumas vezes é imprescindível para a aceitação do produto nos mercados externos.

Os resultados da pesquisa mostram que 44% das empresas modificaram algum aspecto do produto visando uma melhor adaptação às características dos diferentes mercados. A Figura 9 apresenta estes resultados.

**Figura 9.** Adaptação dos Produtos ao Mercado Internacional



Fonte: Resultados da pesquisa

O tipo de adaptação de produtos mais realizado pelas empresas é a modificação nas embalagens. Isto era esperado, uma vez que o produto, ao entrar no mercado internacional,

muitas vezes tem sua comunicação escrita impressa na embalagem traduzida para o idioma oficial do país. É claro que esta não é a única adaptação que pode ser realizada na embalagem do produto. Outros tipos de mudanças também são comuns, como mudanças nas cores, no *layout*, no material, etc.

A segunda modificação mais citada pelas empresas é a adaptação ao gosto e a moda local. Os serviços em geral e os bens de consumo semiduráveis e não-duráveis como vestuário, calçados, decoração, alimentos, bebidas etc., são mais passíveis de adaptação uma vez que são direcionados às necessidades e aos desejos dos consumidores que diferem significativamente em suas características físicas, psicológicas e em estilos de vida de país para país. Produtos com características homogêneas, ou seja, sem marcas ou especificidades podem ser mais padronizados uma vez que muitas vezes obedecem a modelos e a especificações internacionais.

Das empresas constantes na amostra, 19% efetuaram adaptações em seus produtos buscando conformidade aos padrões de referência internacionais. Em um mundo globalizado, a adequação às normas e especificações exigidas por selos e certificações internacionais é necessária para que o produto seja aceito e sua competitividade garantida no mercado internacional. Estas exigências internacionais funcionam como barreiras não-tarifárias bloqueando a entrada de produtos que não estejam em conformidade com padrões requeridos de qualidade e segurança.

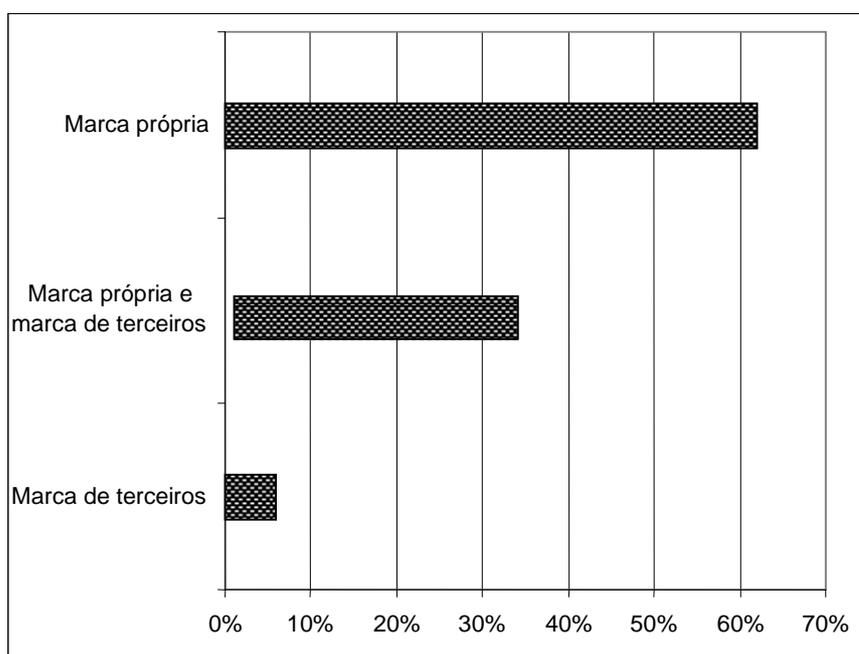
#### *Utilização de marca própria versus marca de terceiros.*

A quase totalidade das empresas da amostra, 94%, respondeu que utilizam marcas próprias nos seus produtos vendidos nos mercados externos (algumas usam marca própria juntamente com marca de terceiros), como mostra a Figura 10. Este resultado sugere que as empresas da amostra estão atuando em nichos dentro dos mercados internacionais, já que seria inviável, para PMEs, competir nos mercados principais. Para atuar nesses nichos, utilizam estratégias de enfoque, com diferenciação (PORTER, 1980). Neste tipo de estratégia o uso da marca é extremamente importante, uma vez que visa criar um produto ou serviço que o consumidor considera único, ou seja, se torna leal a ele. Porém, a utilização de marca própria requer que esta seja conhecida, ou que investimentos sejam

feitos para torná-la conhecida e, assim, viabilizar essa estratégia competitiva. Se esta interpretação procede, isto representa uma informação importante para o País. A comercialização de produtos e serviços no mercado internacional através de marcas próprias contribui para a divulgação do Brasil no mercado internacional, aumenta a receita das empresas brasileiras, uma vez que o produtor pode aumentar o preço do produto que tenha marca conhecida, e conseqüentemente, o volume de divisas que entram no país.

Já a internacionalização através de marcas de terceiros está relacionada com a estratégia de liderança em custos. A empresa brasileira se torna fornecedora de produtos ou serviços para uma empresa estrangeira, que os distribui com sua própria marca. Este relacionamento se estabelecerá se houver vantagem de custos para a empresa compradora. A estratégia de liderança em custos é mais viável para empresas de maior porte, que podem conseguir com maior facilidade economias de escala.

**Figura 10.** Utilização de Marca Própria versus Marca de Terceiros



Fonte: Resultados da pesquisa

### *Realização de Investimento Externo Direto*

Dentro do grupo de empresas presentes na amostra existe um subgrupo que se diferencia por um grau maior de envolvimento no mercado internacional. Essas empresas ultrapassaram o estágio de exportação e realizaram algum tipo de Investimento Externo Direto (IED). Doze empresas da amostra possuem essa característica. Uma investigação mais profunda foi realizada para identificar os padrões de atuação comuns, as variáveis que influenciaram na decisão de realizar o IED e as principais diferenças entre essas empresas e as empresas basicamente exportadoras. Supôs-se que as empresas que possuíam maior participação das operações internacionais no faturamento, fossem as detentoras de IED, uma vez que a importância das operações internacionais justificaria o investimento no mercado externo. Ou seja, esperava-se que as empresas com IED se caracterizassem por um peso maior das operações internacionais no faturamento. Porém, essa relação não foi observada para as empresa desta amostra. O Quadro 2 apresenta esses resultados. Note-se que o número de empresas com IED não aumenta à medida que o peso das exportações aumenta.

**Quadro 2.** Relação entre Importância das Exportações e Investimento Externo Direto

	Participação das Operações Internacionais no Faturamento		
	≤ 10%	11% -- 20%	21% -- 40%
Número de empresas com IED*	5	4	2

Fonte: Resultado da pesquisa

\* Uma das empresas não informou a participação de suas operações no seu faturamento porque iniciou suas operações internacionais em 2005.

Esta falta de relação direta pode ser em parte explicada pelo período do processo de internacionalização no qual o IED foi realizado. Do grupo de 12 empresas, nove responderam que o IED foi realizado no início do processo de internacionalização, como estratégia de entrada no mercado externo. As características específicas de produtos ou serviços podem justificar a realização de Investimento Externo Direto no início do processo de internacionalização. As prestadoras de serviços não-comercializáveis, o caso de quatro empresas deste grupo, necessitam estar presentes no local onde o serviço será prestado, o

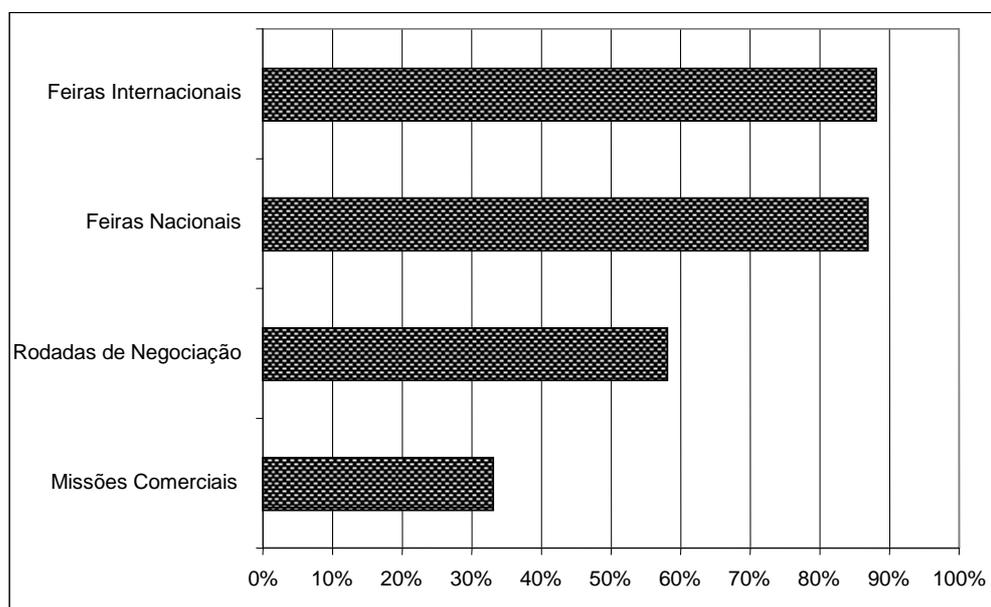
contato direto com o consumidor ou cliente é essencial para a realização deste serviço e, portanto, algum nível de investimento no país estrangeiro deve ser realizado.

O fato de outras empresas, que não são prestadoras de serviços não-comercializáveis, entrarem no mercado internacional através de IED, sugere que estas atribuem ao IED uma função estratégica necessária para o acesso a novos mercados, um meio essencial para garantir a competitividade da empresa. O maior nível de tolerância ao risco, o perfil mais controlador, o sentimento de satisfação de possuir instalações fora do mercado doméstico são algumas das prováveis motivações para o empreendedor ou administrador iniciarem o processo de internacionalização das empresas através de IED.

#### *Participação em eventos que promovem contatos internacionais*

As respostas das empresas em relação à participação em eventos do tipo feiras comerciais nacionais e internacionais, rodadas de negociação e missões comerciais, mostram que a grande maioria delas utiliza principalmente as feiras comerciais nacionais e internacionais como importantes canais de comunicação e oportunidades para conhecer o mercado e acompanhar tendências, estabelecer contatos comerciais, divulgar produtos e serviços, difundir tecnologia, comparar qualidade dos produtos e serviços. Ou seja, a participação da empresa nesses eventos auxilia seu acesso, aprimoramento e expansão no mercado internacional.

Apesar da significativa adesão das empresas às feiras comerciais, algumas críticas a esses eventos foram citadas. Algumas empresas comentaram sobre os altos custos envolvidos o que inviabiliza a participação das PMEs que não possuem subsídio. Outras mencionaram que o retorno trazido por esses eventos é pequeno em relação aos custos incorridos, e que, portanto, dão preferência a eventos mais focados como rodadas de negócios e missões comerciais. Por fim, uma empresa relatou que não participaria mais de feiras comerciais pois seu produto havia sido copiado por algumas empresas concorrentes durante a exposição em um destes eventos.

**Figura 11.** Participação da Empresa em Eventos

Fonte: Resultados da pesquisa

#### *Auxílio de consultoria e auxílio financeiro*

Perguntadas sobre a utilização de algum tipo de consultoria ou financiamento para a realização das suas operações internacionais, 26 (56%) das empresas responderam que recorreram ao auxílio de consultorias e 22 (42%) que recorreram a algum tipo de financiamento.

Em relação às consultorias, foram citadas as entidades particulares e públicas constantes do Quadro 3.

Quanto ao recurso a financiamento, 18 das empresas que haviam se beneficiado de algum tipo de financiamento (82%) responderam que utilizaram Carta de Crédito ao exportar suas mercadorias. A Carta de Crédito é uma das formas mais populares de pagamento de transações internacionais, pois oferece garantia para o importador e para o exportador. Enquanto este quer segurança de pagamento, o importador quer a certeza de que o pagamento será efetuado somente após o embarque correto das mercadorias especificadas.

**Quadro 3.** Entidades citadas como prestadoras de serviços de consultoria

ABF (Associação Brasileira de Franchising)

ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos)

ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - FIESC)

APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos)

Associações Comerciais

Banco do Brasil

Câmaras de Comércio

CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)

Embaixadas e Consulados

FGV (Fundação Getúlio Vargas)

FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina)

FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo).

IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo)

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

SOFTEX (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro)

Fonte: Resultados da pesquisa

## VII. CONCLUSÕES

A análise dos resultados do levantamento empírico realizado, à luz da compreensão proporcionada pelo prévio estudo da literatura existente sobre o tema, permite um entendimento mais profundo da internacionalização das PMEs brasileiras, assim como novos *insights* sobre esse fenômeno. A investigação concentrou-se em fatores considerados críticos para o processo na literatura na literatura existente. Alguns dos achados simplesmente reforçam evidências já conhecidas, enquanto que outros trazem novas revelações. A seguir, as principais conclusões são apresentadas.

Os resultados desta pesquisa sugerem que o ambiente econômico, político e cultural no qual a empresa esteve inserida durante o início do seu processo de internacionalização influencia o grau de internacionalização alcançado por ela. Esta afirmação foi resultado da análise da relação entre a participação das operações internacionais no faturamento das empresas e o ano de início do processo de internacionalização. O peso das exportações no faturamento era maior em empresas que tinham iniciado este processo mais tarde, contrariamente ao que se poderia esperar. A interpretação dada a este resultado é a de que o contexto de referência internalizado pelas empresas é um fator fundamental para o desenvolvimento de suas atividades internacionais. As empresas que partiram antes para o mercado externo tinham como cenário um ambiente econômico fechado e predominantemente nacionalista e teriam internalizado o mercado nacional como contexto institucional de referência. Suas estratégias, portanto, estavam alinhadas a esse contexto, no qual o mercado internacional e as operações no exterior eram vistas como atividades incrementais ou ocasionais e não fundamentais à sobrevivência e ao sucesso da empresa. Já as empresas que partiram para o mercado externo mais tarde, em uma época de globalização econômica e cultural, teriam adotado como contexto institucional de referência o mercado internacional. Isto teria resultado em um esforço específico da empresa em seu processo de internacionalização, na aplicação de recursos financeiros e organizacionais para explorar o mercado externo, numa visão globalizada de mercado e, conseqüentemente, numa maior participação das operações internacionais no faturamento da empresa, demonstrando seu maior grau de internacionalização.

A maioria das empresas da amostra apontou a esfera competitiva internacional como nível de competição enfrentado. Dito de outro modo, a maioria das PMEs da amostra que partiram para o mercado internacional enfrentou no seu mercado de origem competição com empresas multinacionais. Aparentemente, a concorrência com empresas internacionais no mercado doméstico atrai as empresas nacionais para o mercado externo devido principalmente ao aumento da competitividade no mercado interno e à adaptação da empresa nacional aos padrões de concorrência internacional, realizada através de mudanças organizacionais de ordem estrutural e estratégica.

A possibilidade de crescimento, o acesso a novos mercados e a chance de explorar novas oportunidades em mercados diversos foram considerados os principais motivadores do processo de internacionalização pelas empresas da amostra. A internacionalização parece ser vista pelas empresas como um caminho necessário para a sobrevivência, o crescimento e o sucesso no mundo globalizado. A decisão de se internacionalizar parece ser motivada por fatores intrínsecos ao contexto mundial e não por incentivos momentâneos como, por exemplo, econômicos ou governamentais. Isso sugere que estas empresas têm consciência de que transpor as fronteiras nacionais é quase um imperativo para ganhar ou sustentar vantagens competitivas no mundo globalizado. Se esta atitude empresarial for comparada com a atitude prevalecente nas empresas exportadoras dos anos 70, como relatada nos estudos da época, pode-se constatar uma sensível evolução da mentalidade do empresariado no que se refere à atuação em mercados externos.

A exportação foi a principal estratégia de entrada no mercado internacional utilizada pelas PMEs da amostra. Os resultados sugerem que as empresas da amostras escolhem esta estratégia de entrada porque, devido ao seu tamanho, elas carecem de recursos financeiros e organizacionais suficientes para ingressar no mercado externo com estratégias que envolvem investimento direto e risco.

Foi constatado que, ao contrário do que foi inicialmente suposto, o grupo de empresas da amostra que ultrapassou os estágios de exportação e realizou investimento externo direto não apresentava nível de participação das operações internacionais no faturamento mais elevado, se comparado às outras empresas. Uma possível interpretação

para a ausência dessa relação direta está relacionada ao momento no qual o IED foi realizado. A maioria das empresas deste grupo investiu no mercado externo já *no início* do processo de internacionalização, como estratégia de entrada no mercado externo, e não como um estágio avançada de um processo incremental. A análise mais profunda dessas empresas mostrou que o investimento externo durante a fase inicial do processo de internacionalização poderia ser explicado tanto pelas características dos produtos ou serviços envolvidos, quanto pelo perfil e estilo gerencial do empreendedor ou executivo. Assim, maior tolerância ao risco, experiência internacional e as redes de relacionamentos, por exemplo, podem influenciar a decisão sobre a estratégia de entrada no mercado externo. Pesquisas futuras podem vir, então, a investigar as características comuns e os motivos que levam as empresas de pequeno e médio porte a iniciarem seu processo de internacionalização através do investimento direto no mercado externo.

A barreira de entrada para o mercado externo mais apontada pelas empresas foi a dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial. Esta resposta sugere que as redes de relacionamento têm importância no processo de internacionalização das empresas. Estas podem funcionar como pontes para o mercado externo, pois estabelecem ligações entre a empresa e os distribuidores, os clientes ou os consumidores. Porém, como encontrar essas redes e se ligar a elas é, aparentemente, um grande problema para as empresas da amostra. A literatura que trata de internacionalização de empresas apresenta poucas soluções para contornar esta dificuldade. Uma solução possível é iniciar a internacionalização através do movimento para dentro (WELCH; LUOSTARINEN 1991), utilizando, por exemplo, fornecedores internacionais, licenciando tecnologia e know-how, contratando consultoria internacional etc. A internacionalização para dentro é capaz de inserir a empresa em uma rede de relacionamentos que pode no futuro facilitar o movimento de internacionalização para fora da empresa.

Outra possibilidade é participar de feiras comerciais, rodadas de negociação e missões comerciais. Essas são alternativas muito utilizadas pelas empresas que buscam estabelecer relacionamentos com canais de distribuição, clientes ou consumidores. A Apex do Brasil está empenhando-se em auxiliar as empresas a estabelecerem contato com atores do mercado internacional, através da realização de estudos e prospecção de mercados, da

ação de firmar acordos de cooperação com redes internacionais, da realização de grandes eventos, tendo o Brasil como tema, da promoção de encontros de negócios com importadores, da execução e coordenação de eventos internacionais (missões comerciais, feiras, encontros de negócios), e da disponibilidade de pesquisas de mercado para encurtar a distância entre produtor e comprador.

Um achado surpreendente desta pesquisa foi que as empresas não apontaram a dificuldade de acesso a financiamento entre as principais barreiras de entrada no mercado internacional. Algumas suposições que justifiquem tal achado podem ser levantadas, como, por exemplo, a de que o financiamento para exportação (através de agências do governo) é abundante, ou a de que as empresas da amostra dispunham de capital próprio para a expansão internacional, ou ainda a de as empresas escolheram modalidades de exportação que requerem pouco financiamento. Pesquisas ulteriores serão necessárias para identificar porque a minoria das empresas desta amostra, ao contrário do que indica o bom senso, apontaram a dificuldade de acesso ao financiamento como barreira de entrada para o mercado externo.

Metade das empresas da amostra apontou, como principal critério de seleção do país para início das operações comerciais, a presença de oportunidades de negócios específicas naquele país. A utilização do critério de seleção que valoriza a proximidade psicológica foi mencionada por 30% das empresas na pesquisa. Os resultados da pesquisa e a literatura sugerem que uma das principais preocupações do empreendedor ou administrador, no momento de escolher o país para iniciar suas operações internacionais, é minimizar o risco inerente ao início do processo de internacionalização. Uma oportunidade de negócio faz com que a percepção de risco, associada ao país, percebida pelo empreendedor se altere e, muitas vezes, se torne mais baixa do que a percepção de risco associada a um país psicologicamente próximo e que, no entanto, não possui uma oportunidade de negócio aparente.

Muitas vezes, não é a empresa que escolhe o país para iniciar seu processo de internacionalização. Os pedidos não solicitados de países estrangeiros foi o segundo critério de seleção de país mais apontado pelas empresas da amostra. De algum modo, as empresas

internacionais tomaram conhecimento dos produtos ou serviços dessas empresas e realizaram a compra. Esse resultado sugere novamente a importância da rede de relacionamentos como facilitadora do processo de internacionalização das empresas da amostra.

A pesquisa mostrou que as empresas não consideram a criação do Mercosul nem como um fator de motivação para início do processo de internacionalização, nem como fator de influência significativa na escolha dos países para início das operações internacionais. As empresas que iniciaram seu processo de internacionalização através da Argentina, Uruguai e Paraguai justificaram essa escolha principalmente pelo conceito de distância psicológica. A falta de importância atribuída ao Mercosul por parte das empresas pesquisadas na amostra sugere a decepção do empresariado brasileiro acerca dos impactos da integração e da contribuição do Mercosul para o processo de internacionalização das empresas.

Quase a metade das PMEs da amostra (44%) realizou algum tipo de modificação nos produtos ou serviços comercializados no exterior, visando a adaptá-los às características dos diferentes mercados, apesar do aumento de custos decorrente. Este resultado parece estar relacionado às categorias de uso dos produtos e serviços. A maioria das empresas constantes na amostra possui produtos caracterizados como bens de consumo semiduráveis ou não-duráveis, ou seja, pertence aos setores de vestuário, calçados, decoração, alimentos, bebidas etc. Os bens de consumo semiduráveis ou não-duráveis são mais passíveis de adaptação, dado que são direcionados às necessidades e aos desejos dos consumidores que diferem significativamente em suas características físicas, psicológicas e em estilos de vida de país para país.

As marcas próprias são utilizadas pela grande maioria das PMEs brasileiras nos produtos e serviços comercializados no mercado externo. Essa afirmação sugere que estas adotam a estratégia competitiva de diferenciação e atuam em nichos no mercado internacional. Se a marca for realmente capaz de agregar valor ao produto ou serviço no mercado internacional, a empresa pode se beneficiar com posicionamento do produto em um nível de preço mais elevado, o que resultará em aumento de receita para a empresa. A

falta de investimento na divulgação dos produtos brasileiros e da “Marca Brasil” no exterior, identificada nas observações anotadas por algumas empresas no campo utilizado para comentários adicionais no questionário, aliada à escassez de recursos financeiros (característica de empresas de porte menor) das PMEs parece ser um obstáculo significativo para o sucesso desta estratégia.

O processo de internacionalização das PMEs da amostra apresenta características de grande complexidade e mostra estar sujeito à influência de inúmeras variáveis. Fatores como o histórico de vida do empreendedor, seus relacionamentos pessoais, ambiente econômico, social e político do país durante a fase inicial do processo, características do setor de atividade, e características dos produtos e serviços, dentre outros, geram diferentes impactos sobre este processo. Dentro dessa diversidade, alguns padrões puderam ser identificados. Quando esses padrões empiricamente observados foram confrontados com as principais teorias ou modelos sobre o assunto presentes na literatura, verifica-se que alguns dos padrões são explicados por uma teoria mas podem estar ausentes em outra. Nenhuma delas é capaz de explicar, sozinha, a totalidade da evolução internacional das empresas. Uma abordagem integrativa ou fundamentada em contingências parecem ser formas de análise mais adequada.

Esta pesquisa levantou informações sobre vários fatores críticos ao processo de internacionalização das PMEs. Ela é uma contribuição na construção do conhecimento sobre os fatores motivadores do processo de internacionalização, as estratégias de entrada no mercado externo, as barreiras de entrada, os critérios de escolha do país de entrada, a necessidade ou não de adaptação do produto para o mercado externo, a utilização de marcas próprias ou marcas de terceiros e outras práticas utilizadas pelas PMEs, quando se encaminham ao mercado externo. Evidentemente, as possibilidades de investigação sobre cada um destes fatores foram apenas iniciadas neste trabalho, mas os achados deste estudo podem ajudar a direcionar as investigações futuras necessárias para um melhor entendimento e a maior riqueza de informações sobre cada um destes fatores, bem como sobre os relacionamentos entre eles.

Uma primeira oportunidade surge da necessidade de se investigar com maior profundidade as variáveis e as características específicas que afetam o nível de comprometimento inicial das PMEs no mercado internacional. As empresas da amostra apresentam diferentes níveis de envolvimento com o mercado internacional: enquanto a grande maioria meramente exporta seus bens para o exterior, algumas se destacam investindo recursos no mercado externo. Na maioria dos casos da amostra, o IED foi realizado na fase inicial do processo de internacionalização. Tais casos parecem não obedecer às teorias de estágios de internacionalização, que afirmam que as empresas iniciam seu processo de internacionalização através de estratégias de entrada de baixo envolvimento e risco no mercado externo, como é o caso da exportação.

Inúmeros estudos vêm sendo desenvolvidos sobre a influência dos relacionamentos de rede no processo de internacionalização das PMEs (McDOUGALL et al., 1994; BELL, 1995; COVIELLO e MUNRO, 1995, 1997). Estes autores propõem que as redes de relacionamentos estabelecidas pelas organizações são capazes de direcionar, facilitar ou restringir o acesso e a atuação das empresas no mercado internacional. No Brasil, as redes de relacionamentos são uma perspectiva teórica nova para o estudo do processo de internacionalização das PMEs. Na presente pesquisa, como se viu acima, a influência das redes de relacionamentos no processo de internacionalização das empresas da amostra foi identificada em diversos contextos. Portanto, investigar mais profundamente a internacionalização das PMEs sob a perspectiva de rede pode contribuir para o melhor entendimento dos vários aspectos relacionados a este processo, como, por exemplo, a velocidade do processo de internacionalização, a estratégia de entrada e o modo de operação atual no mercado externo, o critério de escolha dos mercados etc.

Welch e Luostarinen (1993) investigaram a conexão entre a internacionalização para dentro e para fora das empresas. Especificamente no caso das PMEs, esta abordagem pode trazer novas informações sobre o início das operações no mercado externo. A internacionalização para dentro pode ser um meio de superar os obstáculos presentes no início do processo de internacionalização, devido à escassez de recursos característica das PMEs e à dificuldade de encontrar compradores e de estabelecer relacionamento comercial. Durante a leitura de casos de internacionalização presentes na mídia, os pesquisadores

encontraram exemplos da conexão entre o movimento de internacionalização para dentro e para fora, tais como o caso de empresas que atuam em setores mais intensivos em tecnologia, que abriram seu capital para empresas estrangeiras, receberam destas know-how e tecnologia para somente então iniciarem a exportação dos seus produtos. Pesquisas ulteriores podem contribuir para a compreensão de como se estabelece a conexão entre os dois movimentos de internacionalização, como ela se desenvolve e qual a é defasagem média de tempo entre uma e a outra.

Um aspecto que merece ser investigado com especial atenção é a influência do histórico de vida pessoal e profissional do empreendedor no processo de internacionalização das PMEs. Na presente pesquisa, não foram muitas as respostas de empresas da amostra que indicaram a existência dessa relação. Isso parece se opor aos inúmeros exemplos encontrados pelos pesquisadores, durante o processo de leitura de reportagens de jornais e revistas, de casos em que os empreendedores de PMEs internacionalizadas nasceram, moraram, estudaram ou trabalharam em outro país antes de criar suas empresas. Enfim, existem indícios, obtidos fora da amostra analisada, de que a personalidade e a história de vida do empreendedor afetam a trajetória internacional das suas empresas, e estudos posteriores podem investigar o modo e a intensidade dessa influência. Relacionar o processo de internacionalização das PMEs com a literatura sobre empreendedorismo pode trazer grande contribuição para o conhecimento das duas áreas de estudo.

Finalmente, há uma oportunidade futura de se realizar um estudo longitudinal da amostra levantada, o que pode ajudar significativamente o conhecimento sobre a evolução do processo de internacionalização das PMEs brasileiras. A internacionalização é um processo que desenvolve ao longo dos anos e um acompanhamento das 52 empresas da amostra aqui estudada permitiria ao pesquisador acompanhar a dinâmica do desenvolvimento destas empresas no mercado internacional, inclusive verificar as possíveis causas de fracasso de algumas e de sucesso de outras.

## VIII. PRODUTOS DESTA PESQUISA

Além do presente relatório, a pesquisa aqui relatada gerou um artigo submetido ao 30º Encontro da ANPAD, a realizar-se em Salvador, em 23 a 27/09/2006. O artigo não foi ainda julgado. No início da pesquisa, um estudo de caso que envolvia a internacionalização de uma empresa brasileira foi apresentado no II Encontro de Estudos de Estratégia, no Rio de Janeiro, em Junho (Mariotto e Pereira-Leite, 2005). Uma contribuição menor, indicações bibliográficas sobre internacionalização de empresas (Mariotto, 2005) foi publicada na GVexecutivo. Outros artigos estão sendo elaborados, um deles para publicação na ERA, RAUSP, RAC, ou equivalente.

Outros resultados gerados pela pesquisa são:

a. *Motivação para tese de doutorado.* A aluna Selma Carvalho, do Curso de Doutorado em Administração de Empresas e minha orientada na fase curricular, entusiasmou-se pelo tema da internacionalização de empresas brasileiras. Após tomar um primeiro contato com a literatura, decidiu fazer sua tese sobre um tópico inserido nesse tema. Ela pretende estudar o fenômeno, recentemente “descoberto” pelos pesquisadores, das empresas que se internacionalizam já na sua criação (ou pouco tempo depois), as chamadas “born globals” (Rennie, 1993; Cavusgil, 1994; Moen, 2000; Knight e Cavusgil, 2004; Rialp, Rialp e Knight, 2005).

b. *Temas de interesse de linhas de pesquisa da EAESP.* Em recente discussão conjunta dos grupos de pesquisa de Estratégia Empresarial e Organizações, detectou-se um interesse dos pesquisadores dessas duas linhas por dois tópicos intimamente ligados à internacionalização de PMEs brasileiras: Empreendedorismo Internacional (*International Entrepreneurship*) e Organizações Transnacionais (*Transnational Organizations*). Ambos são temas de presença recente na literatura internacional, datando dos últimos cinco anos, e parecem ser tópicos de relevância para nossa realidade. O conceito de Empreendedorismo Internacional foi introduzido em 1989; em 2003, foi lançado o *Journal of International Entrepreneurship*. Não se trata somente de um novo conceito, mas sim de um fenômeno novo e de importância crescente. Os achados das pesquisas feitas até agora são discrepantes

das teorias tradicionais de negócios internacionais. Há escassez de teoria e, portanto, amplas oportunidades de pesquisa (Fletcher, 2004; Birkinshaw, Hood e Young, 2005). Quanto às Organizações Transnacionais, esse conceito provém da Sociologia e refere-se a um fenômeno que tem ganho importância no contexto global atual. São organizações em que a gestão e a propriedade estão distribuídas de forma mais ou menos equilibrada entre vários países, de forma que elas se superpõem às fronteiras nacionais (Boudreau et al., 1998; Hearn, 2004).

*c. Interesse pela disciplina “Administração Internacional e Estratégia”.* A Coordenadoria da Pós-Graduação, juntamente com a Direção da EAESP, está implementando um novo programa, “Diploma in Management”, para alunos de intercâmbio. O autor da presente pesquisa foi convidado a ministrar a disciplina “Administração Internacional e Estratégia” nesse programa.

## IX. BIBLIOGRAFIA

- AUDRETSCH, D. B. Small Firms and Efficiency. In: ACS, Z. J. (ed.). *Are small firms important? Their role and impact*. U.S. Small Business Administration, 1999
- ANGELMAR, R. e PRAS B. Product Acceptance by middlemen in export channels. *American Journal of Small Business*, 3 (1): 25-34, 1984.
- ANDERSON, E; GATIGNON, H. Modes of Entry: Atransaction Cost Analysis. *Journal of Internacional Business Studies*. 17(3): 1-26. 1986
- AXELSSON B; EASTON G. Industrial Networks: A new view of reality. London: Routledge. 1992.
- BARBOSA, Telma R. C. G. e SIQUEIRA, Paulo H. L. Processo de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul. In: *XXV Encontro da ANPAD*. Atibaia, 2003.
- BARRETO, A. DA ROCHA, A. Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In: AXINN, C. e MATTHYSSENS, P. (Ed.). *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*, 11: 79-131, 2001.
- BEAMISH, Paul W. e DA COSTA, Richard C. Factors affecting the comparative performance of multinational enterprises. In: *EIBA 1984 Conference*. Rotterdam: Erasmus University, 1984.
- BIRCH, D. L. Who creates jobs? *The public interest*, 65: 3-14, 1981.
- BILKEY, W. J. e TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*. Spring/Summer. 93-98. 1977
- BODDEWYN, Joan J., SOEHL, R. e PICARD, J. Standardization of international marketing: is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons*, 29 (November–December): 69–75, 1986.
- BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23 (4): 605-635, 1992.
- BROOKS, M. R. e ROSSON, Philip J.. A study of export behavior of small and medium-size manufacturing firms in three Canadian provinces. In: CZINKOTA, M R. & TESAR, G. (Ed.) *Export Management: An international context*. New York: Praeger, 1982, pp. 39-54.
- BUCKLEY, Peter J. The role of exporting in the market servicing policies of multinational manufacturing enterprises: Theoretical and empirical perspective, in M. R. Czinkota and G. Tesar (eds), *Export Management: An international context*. New York: Praeger. 1982

- \_\_\_\_\_. The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*. 19(2): 181-193. 1988
- \_\_\_\_\_ e CASSON, Mark. The future of multinational enterprise. London: Macmillan. 1976
- \_\_\_\_\_ e CASSON, Mark The economic theory of multinational enterprise. *Selected papers*. London: Macmillan
- BUCKLEY, Peter J., DUNNING, John H. e PEARCE, Robert B. The influence of firm size, industry, nationality and degree of multinationality in the growth and profitability of the world's largest firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 114: 243-57, 1977.
- CALANTONE, Roger J. CAVUSGIL, S. Tamer, SCHMIDT, Jeffrey B., e SHIN, Geon-Cheol. Internationalization and the dynamics of product adaptation — an empirical investigation, *Journal of PROD INNOV MANAG* 21:185–198, 2004.
- CAMPBELL, Donald T. e STANLEY, Julian C. *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally & Company, 1963.
- CARVALHO, M.; ROCHA, A. continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2): 23-39, 1998.
- CAVES, R. E; MEHRA, S. Entry of foreign multinationals into U.S. manufacturing industries. In M. Poter, ed. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School. 1986
- CAVUSGIL, S. Tamer, ZOU, Shaoming e NAIDU, G.M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24 (Outono): 479–506, 1993.
- \_\_\_\_\_ e JACOB, Naor. Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15: 221-35, 1987.
- \_\_\_\_\_. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21 (1): 3-22, 1984.
- \_\_\_\_\_ e NEVIN, John R. Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18 (Fev.): 114- 19, 1981.
- \_\_\_\_\_. On the internationalisation processo of firms. *European Research*. 8. November: 273-281. 1980.
- \_\_\_\_\_, BILKEY, Warren J. e TESAR, George. A note on the export behavior of firms: Exporter profiles. *Journal of International Business Studies*, 10 (Primavera-Verão): 91-97, 1979.
- CHANDLER, A. D., Jr. *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press: Cambridge, MA. 1962.
- CHANDLER, Gaylen N. e Stephen HANKS. Founder competence, the environmental venture performance. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18(3): 77-89, 1994.

- CHRISTENSEN, C.H., ROCHA, A. e GERTNER, R.K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 18, No. 3. (Outono): 61-77, 1987.
- CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria, 2002, Pesquisa. Os problemas da empresa exportadora brasileira – Brasília - Unidade de Integração Internacional..
- COUTINHO, G.A.D. de Souza. *A Estratégia de Marketing e a experiência de exportação das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados*. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: COOPEAD Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1978.
- COVIELLO, N. E.; McAULEY A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3): 223-56, 1999.
- \_\_\_\_\_ ; MUNRO H. J. Growing the Entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*. 29(7):49-61. 1995
- CZINKOTA, M. R. Export development strategies: US promotion policies. New York: Praeger. 1982
- CYRINO, A.B., OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD. Salvador, 2002.
- DANIELS, John D. e BRACKER, John. Profit performance: do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 29 (1): 46-56, 1989.
- D'AVENI, R. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: The Free Press. 1994
- DUNNING, J., H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. 11(1). 9-31. 1980.
- \_\_\_\_\_. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extentions. *Journal of International Business Studies*. 1-31. 1988.
- \_\_\_\_\_. *Alliance Capitalism and Global Business*. London: Rutledge. 1997
- ETEMAD, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 1-21, 2004.
- FLEURY, P.F., MEIRA, R.A. e SCHMIDT, A.M.R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas nas gerenciais nas empresas brasileiras de manufaturados. *Revista de Administração de Empresas*, Vol 21, No. 3 (Julho-Setembro): 7-13, 1981.
- FREITAS, H., BLUNDI, D. e CASOTTI, L. Usando a cultura como diferencial competitivo: a churrascaria Plataforma em Nova Iorque. In: ROCHA, Ângela (org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio e Janeiro: Editora Mauad, 2001.

- GIANNI, S. Discurso do Presidente do SEBRAE. 2ª Expo Brasil Desenvolvimento Local. Belo Horizonte. Novembro. 2003.
- GOODE, William J. e HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.
- GOULART, L.; BRASIL H. V.; e ARRUDA, C. A. A evolução da dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. 41: 31-41 1994
- GOULART, L., BRASIL H. V. e ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, pp. 21-35.
- HYMER, S. H. *Empresas Multinacionais: A Internacionalização do capital. As empresas Multinacionais Norte-Americanas e a Concorrência Japonesa no Pacífico*. Edição Graal. 1970
- \_\_\_\_\_. The international operations of national firms: A study of direct foreign investments. Cambridge. MA: MIT press. 1976
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. *Harvard Business Review* (Maio-Jun), 1989.
- JAIN, Subhash. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing* 53 (January): 70–79, 1989.
- JOHNSON, Jean L.; ARUNTHANES, Wiboon. *International Marketing Review*, 12(3):31-47. 1995
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J.E. The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (Primavera-Verão): 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. 7(4): 11-24. 1990
- KARAFAKIOGLU, M. Export activities of Turkish manufacturers. *International Marketing Review*, 3 (4): 34-43, 1986.
- KIRZNER, I. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- KNICKERBOCKER, F., T. *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Boston: Harvard University Press, 1973.
- KORHONEN, H.; LUOSTARINEN, R. e WELCH, L. Internationalization of SMEs: Inward–outward patterns and government policy. *Management International Review*. Fourth Quarter . 36 (4). 1996.
- LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*. 92-102. 1983
- MACHADO da SILVA, C. L; CASALI, A. M. e FERNANDES, B. H. R. Internationalization and Organizational Change: A Multi Case Study of Brazilian Organizations. *Latin American Business Review*. 2(3/4). 2001

- MALHOTRA, Naresh, K. Marketing research: an applied orientation. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999. 763p.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.
- MAYER, Charles e FLYNN, Jay E. Canadian small business abroad: opportunities, aids and experiences. *Business Quarterly*, 38: 33-47, 1973.
- McDOUGALL, P.P. e OVIATT, B.M. Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*. 25(1): 45-64. 1994
- MEISENBOCK, Kurt. J. Small business and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6(2): 42-61, 1988.
- MINTZBERG, Henry. The simple structure. In: QUINN, J. B., MINTZBERG, H. e JAMES, R. M.(Ed.). *The strategy process: Concepts, contexts and cases*. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988, pp.532-39.
- MINTZBERG, H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper and Row, 1973
- OECD Economic Surveys: Brazil, June 2001, p223, 1p; Mercosul: a brief background. <http://www1.oecd.org/publications/e-book/10-2001-07-1-1599/pdf/brazil-annexes-5june.pdf> . Acesso em 31/03/2006.
- OGRAM, Ernest. W. Exporters and non-exporters: A profile of small manufacturing firms in Georgia. In: CZINKOTA, M R. e TESAR, G. Tesar (Ed.). *Export Management: An international context*. New York: Praeger, 1982, pp. 70-84.
- OKORO AFO, Sam C. Strategic and performance issues associated with mode of entry substitution patterns: A comparison of Canadian and US manufacturing firms. *International Marketing Review*. 14(1): 20-37. 1995
- OVIATT, Benjamin M. e MCDUGALL, Patricia P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64, 1994.
- PESSOA, Claudia O. e ROCHA, Ângela. Adaptação de estratégias de marketing em mercados externos: estudos de casos em empresas de *fast-food*. In: *XXV Encontro da ANPAD*, Campinas, SP, 2001.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.
- PRATER E; GHOSH S. Current Operational Practices of U.S, Small and Medium-Sized Enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*. 43(2): 155-169. 2005.
- PUGA, F.P. Apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. (Texto para Discussão 96) ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).
- RAO, T. R. e NAIDU, G. M. Are the stages of internationalisation empirically supportable? *Journal of Global Marketing*. 6(1-2): 147-170.1992
- REID, Stan D. The decision maker in the export entry and expansion. *Journal of International Business Study*, 2 (12): 101-12, 1981.

- ROCHA, Ângela, MELLO, Renato Cotta, DIB, Luís A. R. e MACULAN, A.M. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. *In: XXIX Encontro da ANPAD*, Brasília, DF, 2005.
- ROGERS, E., M. Diffusion of innovations. New York: The Free Press. 1962
- SAMIEE, Saeed e ROTH, Kendall. The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56 (Abr.): 1–17, 1992.
- SCHMIDT, Ângela. Marketing de exportação: uma avaliação da política brasileira de incentivos à exportação e a sua contribuição para as pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD-Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1976.
- SCHUMPETER, J., A. [1911]. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Munich e Leipzig: Dunker und Humblat traduzido por R. Opie. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SINDICATO MERCOSUL (site). Relações comerciais entre Brasil e Argentina. [www.sindicatomercosul.com.br/documento\\_texto.asp?noticia=12](http://www.sindicatomercosul.com.br/documento_texto.asp?noticia=12) Acesso em 26/03/2006.
- SELLTIZ, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2. ed. São Paulo: Herder/Edusp. 1967
- CNI [Confederação Nacional da Indústria]. Sondagem Especial da CNI, 3(1) (junho de 2005)
- STERN, L. W. e EL-ANSARY, A. I. *Marketing Channels*, 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, 1982.
- STOPFORD, John M. e DUNNING, John H. *The world directory of the multinational enterprises 1982-83*. Detroit, Mich.: Gale Research Company, 1983.
- STOREY, D.J. Entrepreneurship and the New Firm, Beckenham, Kent. 1982
- \_\_\_\_\_. Understanding the Small Business Sector, Routledge, London. 1994
- SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Study*, (25)2: 325-42, 1994.
- \_\_\_\_\_ e BAUERSCHMIDT, A. Incremental Internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis. *Management International Review*, Vol. 30: 19-30, 1990.
- SZYMANSKI, David M., BHARADWAJ, Sundar G. e VARADARAJAN, P. Rajan. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 57 (Out.): 1–17, 1993.
- TVERSKY, Amos e KAHNEMAN, Daniel. Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185: 1124-1131, 1974.
- VEIGA, Pedro da Motta e RIOS, Sandra. *Nota Informativa*. Serie Mercosur N°14, publicada el 8 de Octubre de 2002. <http://www.ub.es/obsglob/notainfo-Mercosur14>. Acesso em 31/03/2006.

- WALTERS, Peter G.P. e TOYNE, Brian. Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies. *Columbia Journal of World Business*, 24 (Inverno): 37-44, 1989.
- WELCH, L.S. e LUOSTARINEN, R.K. Internationalisation: evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14(2): 34-55. 1988
- \_\_\_\_\_. Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1): 46-58, 1993.
- WITHEY, John J. Differences between exporters and non-exporters: Some hypotheses concerning small manufacturing businesses. *American Journal of Small Business*, 4 (Inverno): 29-37, 1980.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press. 1985
- YAPRAK, Attila. An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms. *International Marketing Review*, 2 (Verão): 72-83, 1985.
- YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

## Anexo 1: Questionário Usado na Pesquisa

### Processos de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas.

#### I - Dados Cadastrais

CNPJ: \_\_\_\_\_

Razão Social: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Telefone: ( ) - \_\_\_\_\_ FAX: ( ) - \_\_\_\_\_

Site: \_\_\_\_\_

Responsável pelas informações: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Data do preenchimento: \_\_\_\_\_

#### II - Caracterização da Empresa

1. Setor de Atividade

\_\_\_\_\_

2. Quantidade de funcionários diretos (contratados) da empresa em 31/12/2004:

<input type="checkbox"/>	01-19
<input type="checkbox"/>	20-99
<input type="checkbox"/>	100-499
<input type="checkbox"/>	Acima de 500

3. Quantidade de funcionários terceirizados da empresa em 31/12/2004:

<input type="checkbox"/>	01-19
<input type="checkbox"/>	20-99
<input type="checkbox"/>	100-499
<input type="checkbox"/>	Acima de 500

4. Receita operacional bruta anual da empresa em 2004 (em reais):

<input type="checkbox"/>	Até R\$ 1.200.000,00
<input type="checkbox"/>	De R\$ 1.200.001,00 a R\$ 10.500.000,00
<input type="checkbox"/>	De R\$ 10.500.001,00 a R\$ 60.000.000,00
<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 60.000.000,00

#### III – Início do processo de internacionalização

5. Qual o nível de competição que sua empresa enfrenta?

<input type="checkbox"/>	Competição Local (restrita à região onde a empresa está localizada)
<input type="checkbox"/>	Competição Nacional
<input type="checkbox"/>	Competição Internacional

6. Em que ano a empresa começou a vender produtos (bens ou serviços) no mercado externo?

---



---

7. Qual foi o produto vendido na ocasião?

---



---



---



---

8. Qual é o principal produto vendido atualmente pela empresa no mercado externo?

---



---



---



---

9. Assinale a participação das vendas no exterior no total da receita bruta operacional da empresa em 2004:

<input type="checkbox"/>	Até 10%
<input type="checkbox"/>	De 11% a 20%
<input type="checkbox"/>	De 21% a 40%
<input type="checkbox"/>	De 41% a 60%
<input type="checkbox"/>	Acima de 60%

10. Assinale os principais fatores que motivaram a empresa a vender produtos no mercado externo:  
(assinale até 3)

<input type="checkbox"/>	Cultura, visão ou experiência internacional do fundador
<input type="checkbox"/>	Acesso a novos mercados e crescimento potencial do mercado
<input type="checkbox"/>	Necessidade de estar onde o cliente está
<input type="checkbox"/>	Disponibilidade de recursos
<input type="checkbox"/>	Maturação do produto (expansão internacional aumentaria o ciclo de vida do produto)
<input type="checkbox"/>	Preço do produto competitivo internacionalmente (taxa de câmbio atrativa)
<input type="checkbox"/>	Explorar novas oportunidades
<input type="checkbox"/>	Aumento da competitividade doméstica / declínio de demanda no mercado doméstico
<input type="checkbox"/>	Leis, impostos e regulamentações domésticas
<input type="checkbox"/>	Contato de empresas estrangeiras em busca de negócios
<input type="checkbox"/>	A empresa foi fundada tendo em vista o mercado internacional, <i>born global</i> ("nascida global")
<input type="checkbox"/>	Incentivos de órgãos governamentais ou de associações setoriais
<input type="checkbox"/>	Intenção estratégica (a internacionalização já era uma estratégia pré-definida pela empresa)
<input type="checkbox"/>	Criação do Mercosul (facilidade de acesso e vantagens tarifárias)

Comentários:

---



---



---



---

11. Qual o modo de entrada no mercado externo inicial utilizado pela empresa:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Exportação direta para lojista estrangeiro   |
| <input type="checkbox"/> | Exportação direta para montadora ou processadora no exterior que usa o produto da empresa como componente ou insumo do seu próprio produto |
| <input type="checkbox"/> | Exportação para distribuidor estrangeiro   |
| <input type="checkbox"/> | Exportação via <i>trading</i> local  |
| <input type="checkbox"/> | Participação em consórcio de exportação  |
| <input type="checkbox"/> | Escritório próprio de vendas no exterior   |
| <input type="checkbox"/> | Centro próprio de distribuição no exterior   |
| <input type="checkbox"/> | Licenciamento de produção  |
| <input type="checkbox"/> | Licenciamento de marcas  |
| <input type="checkbox"/> | Franquia no exterior   |
| <input type="checkbox"/> | Joint Venture no exterior  |
| <input type="checkbox"/> | Construção de fábrica no exterior  |
| <input type="checkbox"/> | Aquisição de fábrica no exterior   |
| <input type="checkbox"/> | Aquisição de empresa no exterior   |

12. Assinale as barreiras de entrada mais importantes (assinale até 3) encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo: (Se a empresa somente exporta e não tem investimento direto no exterior selecione somente barreiras de entrada na letra A, se a empresa começou a vender mercadorias no mercado externo através de investimento direto, ou seja, escritório de vendas no exterior, centro de distribuição no exterior, licenciamento de produção, licenciamento de marcas, franquias, joint venture, construção de fábrica no exterior, aquisição de fábrica no exterior ou aquisição de empresa no exterior, selecione as barreiras de entrada na letra B ).

**A)** Exportação

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Acesso e qualidade dos serviços de apoio à promoção das exportações                        |
| <input type="checkbox"/> | Burocracia tributária  |
| <input type="checkbox"/> | Burocracia alfandegária  |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial                |
| <input type="checkbox"/> | Custo da armazenagem, transporte interno (fábrica-porto) e frete internacional             |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de acesso ao financiamento da produção e das exportações                       |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de contratação do seguro de crédito  |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de conformidade aos padrões exigidos no exterior (qualidade)                   |
| <input type="checkbox"/> | Cultura e língua diferentes do país estrangeiro  |
| <input type="checkbox"/> | Falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas |
| <input type="checkbox"/> | Ausência de marcas conhecidas  |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Especificar: _____   |

**B)** Investimento Direto

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Burocracia tributária  |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial                |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de acesso ao financiamento   |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de conformidade aos padrões exigidos no exterior (qualidade)                   |
| <input type="checkbox"/> | Cultura e língua diferentes do país estrangeiro  |
| <input type="checkbox"/> | Falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas |
| <input type="checkbox"/> | Ausência de marcas conhecidas  |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade na comunicação internacional entre estabelecimentos                            |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade na administração das taxas de câmbio   |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade em desenvolver estrutura organizacional efetiva no exterior                    |
| <input type="checkbox"/> | Dificuldade de contratar recursos humanos com conhecimento de mercado internacional        |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Especificar: _____   |

13.

Quais os países estrangeiros para os quais a empresa vendeu produtos (listar na ordem de ocorrência, começando com os mais antigos):

1º) \_\_\_\_\_  
 2º) \_\_\_\_\_  
 3º) \_\_\_\_\_  
 4º) \_\_\_\_\_  
 5º) \_\_\_\_\_  
 6º) \_\_\_\_\_

14.

Assinale os critérios mais importantes de escolha do primeiro país (assinale até 3):

<input type="checkbox"/>	Proximidade da língua e cultura
<input type="checkbox"/>	Proximidade física
<input type="checkbox"/>	Faz parte do Mercosul - facilidade e segurança do Bloco Econômico
<input type="checkbox"/>	Tamanho e estado de desenvolvimento do mercado
<input type="checkbox"/>	Relacionamento pessoal ou comercial pré-existente
<input type="checkbox"/>	Contato do importador
<input type="checkbox"/>	Oportunidade de mercado
<input type="checkbox"/>	País escolhido pelo consórcio
<input type="checkbox"/>	Pesquisa de mercado

15.

Desde que começou a vender no exterior, a empresa mudou o modo de atuar no mercado externo?

Ex.: Passou de exportadora direta para dona de escritório de vendas no país.

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim

16.

Se sim, qual a nova modalidade de atuação utilizada?

<input type="checkbox"/>	Exportação direta para lojista estrangeiro
<input type="checkbox"/>	Exportação direta para montadora ou processadora no exterior que usa o produto da empresa como componente ou insumo do seu próprio produto
<input type="checkbox"/>	Exportação para distribuidor estrangeiro
<input type="checkbox"/>	Exportação via <i>trading</i> local
<input type="checkbox"/>	Participação em consórcio de exportação
<input type="checkbox"/>	Escritório próprio de vendas no exterior
<input type="checkbox"/>	Centro próprio de distribuição no exterior
<input type="checkbox"/>	Licenciamento de produção
<input type="checkbox"/>	Licenciamento de marcas
<input type="checkbox"/>	Franquia no exterior
<input type="checkbox"/>	Joint Venture no exterior
<input type="checkbox"/>	Construção de fábrica no exterior
<input type="checkbox"/>	Aquisição de fábrica no exterior
<input type="checkbox"/>	Aquisição de empresa no exterior

**IV – Incentivos e Financiamentos**

17.

A empresa já participou de algum desses eventos

Sim Não

<input type="checkbox"/>	Feiras setoriais nacionais.	Obteve algum tipo de subsídio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Feiras setoriais internacionais	Obteve algum tipo de subsídio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Rodadas de negociações	Obteve algum tipo de subsídio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Missões comerciais	Obteve algum tipo de subsídio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Outros. Quais? _____			

18.

A empresa alguma vez se beneficiou com consultorias, incentivos, cursos de capacitação de alguma entidade ou órgão público, ou privado? Ex.: SEBRAE, APEX, Associações Comerciais, consultoria particular ...

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim. Especifique? _____

19.

A empresa utiliza ou utilizou algum tipo de financiamento ou carta de crédito nas vendas para o mercado externo ou ao realizar investimento direto internacional?

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim. De que tipo: _____

**V – Produtos vendidos no mercado externo**

20.

Os produtos vendidos no mercado externo são iguais aos vendidos no mercado doméstico?

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim

21.

Se não, quais as principais adaptações feitas ao produto visando o mercado externo:

<input type="checkbox"/>	Melhoria na qualidade
<input type="checkbox"/>	Mudanças tecnológicas
<input type="checkbox"/>	Mudanças de embalagens
<input type="checkbox"/>	Mudança na quantidade por embalagem
<input type="checkbox"/>	Adaptação ao gosto/moda local
<input type="checkbox"/>	Mudanças oriundas de regras religiosas
<input type="checkbox"/>	Mudanças oriundas de leis
<input type="checkbox"/>	Adequação a normas e especificações exigidas por selos e certificações internacionais

22.

A empresa vende no exterior:

<input type="checkbox"/>	Marca própria
<input type="checkbox"/>	Marca de terceiros

