

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO  
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

**EUGENIZE BEZERRA LIMA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE MPEs E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

**Rio de Janeiro**

**2019**

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO  
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

**EUGENIZE BEZERRA LIMA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE MPEs E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Grande Rio como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientador:** Dr. Josir Simeone Gomes.

**Rio de Janeiro  
2019**

**CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

L732i      Lima, Eugenize Bezerra.  
Internacionalização de MPEs e competências organizacionais : estudo de casos múltiplos / Eugenize Bezerra Lima. – 2020.  
137 f. : il. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2020.  
“Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes”.  
Referências: f. 125-137.

1. Administração. 2. Comércio internacional. 3. Micro e pequenas empresas. 4. Competências organizacionais. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

# Eugenize Bezerra Lima

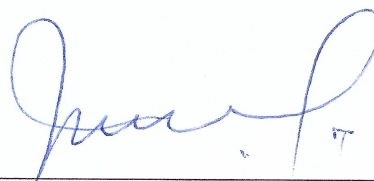
"Internacionalização de MPEs e Competências Organizacionais:  
Estudo de Casos Múltiplos para Agendamento da Defesa de  
Dissertação"

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio "Prof.  
José de Souza Herdy", como parte  
dos requisitos parciais para  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

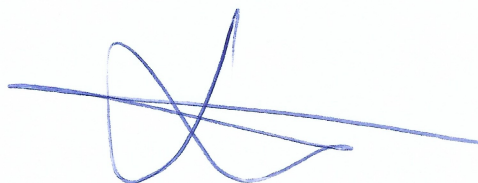
Aprovada em 20 de fevereiro de 2020.

Banca Examinadora



---

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof. Dr. Waldir Jorge Ladeira dos Santos  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão do presente trabalho é fruto da contribuição direta ou indireta de algumas pessoas, sem as quais, a realização do mesmo não seria possível e as quais deixo aqui meus sinceros agradecimentos

### **A Deus**

Que é quem nos permite existir e desenvolver uma vida plena de recursos e capacidades que nos tornam aptos a atingir nossos objetivos.

### **Aos meus pais (em memória)**

A despeito de sua humildade e do baixíssimo nível de educação formal de que dispunham, tiveram o discernimento e intuição de orientar seus cinco filhos a trilharem o caminho da educação, compreendendo que esta é a plataforma de transformação para o exercício da cidadania.

### **Aos meus filhos e familiares**

Por compreenderem minhas ausências e emprego de incontáveis horas de dedicação a pesquisa, negando-lhes por vezes a atenção requerida, além das inúmeras vezes em que precisei de socorro na utilização de recursos tecnológicos e ferramentas de informática. A minha família pelo apoio e incentivo para dar continuidade ao projeto, quando as dificuldades do percurso me conduziam ao desejo de desistir.

### **Ao orientador e professores**

Não poderia deixar de citar o agradecimento especial ao meu orientador, Dr. Josir Simeone Gomes, que me proporcionou a oportunidade de buscar um tema tão desafiador e importante e me orientou ao longo do processo de elaboração desta dissertação, assim como a todo corpo docente do programa, cuja excelência profissional contribuiu de forma decisiva para elaboração do trabalho.

### **Aos amigos**

A todos os amigos do mestrado pelo companheirismo e apoio nos momentos difíceis. A parceria e colaboração desenvolvida pelo grupo, fortaleceu individualmente os seus membros e tornou prazeroso os momentos de convívio e de trabalho.

### **As instituições e colaboradores**

A Universidade do Grande Rio “José de Souza Herdy” e todos os seus colaboradores pela facilitação do processo de trabalho e a CAPES pela viabilidade financeira que tornou possível a conclusão do objetivo.

Somos o que fazemos, mas somos, principalmente, o que fazemos para mudar o que somos. (Eduardo Galeano)

## Sumário

<b><u>1. Introdução</u></b>	6
<u>1.1 Contextualização</u>	6
<u>1.2 Problema de Pesquisa</u>	8
<u>1.3 Objetivos</u>	9
<u>1.4 Delimitação</u>	10
<u>1.5 Relevância</u>	10
<u>1.6 Organização capitular do trabalho</u>	11
<b><u>2- Revisão da literatura</u></b>	11
<b><u>2.1- Teorias e modelos de Internacionalização</u></b>	12
<u>2.1.1 - Introdução</u>	12
<u>2.1.2 – Abordagem Econômica</u>	13
<u>2.1.3- Abordagem Comportamental</u>	18
<b><u>2.2 - Competências Organizacionais</u></b>	38
<u>2.2.1 Conceitos e classificações</u>	38
<u>2.2.2 Competências organizacionais e internacionalização</u>	42
<u>2.2.3 - Competências organizacionais e internacionalização de MPEs</u>	45
<b><u>2.3 Micro e Pequenas Empresas</u></b>	48
<u>2.3.1 Classificação</u>	48
<u>2.3.2 Importância das MPEs no cenário econômico brasileiro</u>	50
<u>2.3.3 Principais características das MPEs</u>	51
<u>2.3.4 Principais causas da mortalidade das MPEs</u>	53
<u>2.3.5 Internacionalização de MPEs</u>	56
<b><u>3 - Metodologia</u></b>	62
<u>3.1 Caracterização da Pesquisa</u>	62
<u>3.2 Seleção da amostra</u>	66
<u>3.3 Categorias de Análise</u>	67
<u>3.4. Coleta de Dados</u>	68
<b><u>4 - Análise de dados</u></b>	70
<u>4.1 Descrição e análise dos casos individuais</u>	71
<u>4.2 Análise Intercasos</u>	101
<b><u>5 Conclusões</u></b>	117
<b><u>6 - Referências</u></b>	123

## 1. Introdução

## 1.1 Contextualização

Esta pesquisa pretende investigar os aspectos da compatibilidade entre internacionalização de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e competências organizacionais. MPEs são entendidas para efeito deste estudo de acordo com a classificação estabelecida pela Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 e suas posteriores atualizações, que tem como referência as faixas de faturamento da empresa.

O período contemplado no estudo será de 2008 a 2019, dando continuidade ao trabalho realizado por Oliveira, et al (2008), em um artigo cujo objetivo foi “conhecer peculiaridades acerca do processo de internacionalização de 24 pequenas empresas que estavam expondo seus produtos em *stands* no 124º Encontro do Comércio Exterior e depois identificar grupos homogêneos de empresas”. Entre as 24 empresas, 8 não se mostraram aptas a participar da pesquisa. 16 empresas foram entrevistadas e já estavam internacionalizadas ou em processo de internacionalização. Estas 16 empresas serão a base do estudo.

O mundo globalizado e sem fronteiras, o aumento do número de empresas competidoras, o avanço da tecnologia e comunicação, entre tantas outras mudanças ocorridas desde o século XIX, trouxeram um impacto para o universo das empresas, ocasionando alterações em suas estratégias. Entre as estratégias corporativas implementadas pelas empresas para reagir de modo proativo ao desafio da competição mundial, encontra-se a estratégia de internacionalização, isto é, operação em vários mercados simultaneamente. Conforme nos ensina Barney; Herterly (2007), tal estratégia independe do porte da empresa, ou seja, é aplicável tanto às empresas de grande e médio porte quanto às de micro e pequeno porte (MPEs).

As MPEs brasileiras são responsáveis por uma parcela significativa dos negócios no mercado nacional pois representam a possibilidade de gerar emprego, além de atender as necessidades locais da população, em função da flexibilidade e do conhecimento local que possuem, e, em muitos casos, introduzir inovações importantes, assim como também participam dos negócios em nível internacional (FLORIANI, 2010), entretanto, a nível internacional, o Relatório de Micro e Pequenas Empresas exportadoras Sebrae (2018), classifica como desapontador tal desempenho, cujo nível de valor registrado em 2017 é 16%



inferior ao resultado alcançado em 2007, que representou o recorde da atividade do setor. Este cenário representa um grande desafio para as MPEs.

A teoria de Negócios Internacionais orienta estudos que examinam o fenômeno do processo de internacionalização sob duas perspectivas: o enfoque econômico e o enfoque comportamental. A Teoria Comportamental Organizacional define a empresa internacionalizada como uma organização tipificada por processos cumulativos de aprendizagem, cuja estrutura de recursos, competências e influências é complexa (HILAL; HEMAIS, 2003). A empresa vai, ao longo do tempo, com a continuidade das operações, aportando recursos — físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos — aprendendo e adquirindo as competências necessárias para atuação no mercado externo. Na visão de Johanson e Vahlne (1977), A sequência de estágios do processo de internacionalização indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Ela indica, ainda, as atividades correntes (operações) que se diferenciam em razão da experiência acumulada.

Para Fleury; Fleury (2004), o contexto de transformações e incertezas das operações com o mercado externo é que faz emergir como fundamental, a noção de competência que representa as necessidades do negócio para garantir os resultados no mercado. A definição de competência seria então: “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (PRAHALAD; HAMEL, 1990). No contexto interno das organizações (JUNIOR, MORAES 2017) as empresas ao decidirem se internacionalizar, por certo buscam desenvolver ou aprimorar competências que permitam um melhor desempenho nos diferentes aspectos de sua atuação. É neste contexto que se determina o foco do presente estudo que será desenvolvido à luz da Teoria Internacional de Negócios sob o aspecto da Teoria Comportamental Organizacional, em especial o Modelo de Uppsala, visto que este favorece a importância da aprendizagem que resulta no desenvolvimento de competências contributivas ao sucesso da estratégia. O trabalho parte do pressuposto da existência da necessidade constante das empresas, inclusive as MPEs buscarem a internacionalização como estratégia de expansão e sobrevivência, e estuda como o desenvolvimento de competências organizacionais pode ser a mola propulsora deste processo.

## 1.2 Problema de Pesquisa

O cenário atual, marcado pela interdependência das economias globais, trouxe para as empresas novas oportunidades e desafios que resultam na crescente busca por inserção nos mercados internacionais, como forma de elevar suas forças produtivas e aumentar a competitividade. O fenômeno internacionalização é crescente no mundo contemporâneo, inclusive para as MPEs, que normalmente são exportadoras, visto que esta fase da internacionalização demanda poucos recursos, envolve menores riscos e admite que a empresa possua estrutura e estratégia mais flexíveis.

Segundo Mello, Rocha e Maculan (2009) a internacionalização representa um processo cujo início é marcado por fatores externos à organização e o crescimento ocorre de maneira gradual por meio de ciclos de aprendizagem e comprometimento de recursos. A aprendizagem organizacional não é um processo simples, é um processo complexo no qual diversas variáveis se interpõem e a influenciam, exigindo a existência de relações dinâmicas dos indivíduos e da organização com os ambientes internos e externos. A maior ou menor capacidade da empresa em desenvolver competências específicas para atuação em mercados culturalmente diferentes, determinará o sucesso ou fracasso do processo de internacionalização (FLORIANI, 2010).

Ocorre que no Brasil as MPEs, apesar de representarem um quantitativo bastante elevado em relação ao número total de empresas exportadoras no país, segundo dados da pesquisa MDIC (2016) eram: 12.671 (49,6%) micro e pequenas empresas, contra 6.408 (25,1%) médias e 5.965 (23,4%) grandes empresas, no que refere a valores, representaram respectivamente, 2.283 (1,2), 8.466 (4,6%) e 174.249 (94,1%) milhões de dólares, enquanto em países mais desenvolvidos, elas são responsáveis por parcelas significativas da entrada de divisas, através do fluxo de exportação.

O processo de internacionalização das MPEs é marcado por inúmeras dificuldades e entraves, tais como: recursos financeiros escassos, pouca capacitação de profissionais para o trato das operações com mercados externos, políticas públicas de incentivos insuficientes, excesso de burocracia, entre outros, tais fatores são causadores, em grande parte, do fracasso do processo de

internacionalização das empresas de menor porte, visto que minimizam o potencial de aquisição das competências indispensáveis à continuidade da estratégia (COSTA; JUNIOR, 2018).

Em suma, baseada em todas estas argumentações teóricas, apresenta-se o resumo abaixo que será utilizado para sedimentar a pergunta de pesquisa.

- a) A teoria nos ensina que a internacionalização é um processo que permite que a empresa adquira conhecimentos para aprimorar ou desenvolver novas competências organizacionais e que essas competências são responsáveis pelo sucesso da estratégia de internacionalização.
- b) O quantitativo de MPEs internacionalizadas é grande, a maioria delas permanece somente exportando, a receita de exportação nacional conjunta é inexpressiva.
- c) As MPEs estão inseridas em um cenário de inúmeras dificuldades e entraves, que minimizam o potencial de desenvolvimento de competências, tais como: recursos financeiros escassos, pouca capacitação de profissionais para o trato das operações com mercados externos, políticas públicas de incentivos insuficientes, excesso de burocracia, entre outros.

A pergunta de pesquisa que emerge destas considerações é: **Como o processo de internacionalização permite aprimorar ou desenvolver novas competências organizacionais específicas nas MPEs?**

### **1.3 Objetivos**

Objetivo geral:

Investigar como o processo de internacionalização viabilizou o aprimoramento ou desenvolvimento de novas competências organizacionais específicas para este fim, nas MPEs brasileiras.

As metas a serem alcançadas para consecução do objetivo geral, serão as seguintes:

Objetivos específicos:

- 1 – Investigar o estágio atual do processo de internacionalização das MPEs brasileiras estudadas e as características de realização deste processo.

.2– Identificar as competências organizacionais aprimoradas ou desenvolvidas pelas MPEs brasileiras para enfrentamento das dificuldades na atuação no mercado externo.

#### **1.4 Delimitação**

O estudo em curso apresenta algumas delimitações em seu contexto de desenvolvimento. Faz-se necessário então, apresentá-las aos leitores com o propósito de evitar expectativas de compreensão que não se cumpram ao longo do desenvolvimento do trabalho. São elas:

- a) O primeiro recorte é em relação à delimitação teórica. Apesar de serem citadas no referencial as principais teorias disponíveis no campo para compreensão do processo de internacionalização, optou-se por adotar como fundamento teórico da pesquisa as teorias comportamentais de internacionalização, representadas pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala; revisitado em, 2009, 2010 pelos próprios autores, para inclusão das perspectivas da Teoria de Redes; Teoria do Empreendedorismo Internacional; já que este modelo privilegia a importância da aprendizagem e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências como diferencial para o sucesso da estratégia.
- b) Embora o termo internacionalização possa ser entendido como um processo que se compõe de vários estágios, Johanson & Wiedersheim (1975), Joanson & Vahlne (1977), o presente estudo se limita a pesquisar somente empresas brasileiras que se encontrem no primeiro estágio do processo, isto é, mantendo a venda de produtos para o exterior (exportação).
- c) E finalmente, o porte das empresas objeto deste estudo será MPEs, em detrimento de outros portes como médias e grandes organizações.

#### **1.5 Relevância**

As MPEs tem papel relevante na economia nacional, geram empregos — em 2018 geraram o maior saldo de empregos formais dos últimos quatro anos tendo contribuído com 580 mil novas vagas de carteira assinada (SEBRAE 2018), atendem a população local, participam significativamente para a formação do PIB,

entretanto seu desempenho no mercado externo ainda é bastante tímido. O foco dos estudos sobre internacionalização, em sua maioria, são as empresas de grande porte. Poucas pesquisas são encontradas, cujo interesse recaia sobre as MPEs (FLORIANI 2010), sobretudo os de caráter longitudinal. Esta pesquisa trará como contribuição acadêmica a possibilidade de expansão da literatura sobre internacionalização direcionada às MPEs, além de contribuir gerencialmente para que micro e pequenos empresários e empreendedores brasileiros compreendam, de forma mais objetiva, o processo de internacionalização e sua relação com o desenvolvimento e aprimoramento das competências organizacionais indispensáveis ao sucesso da estratégia.

### **1.6 Organização capitular do trabalho**

O trabalho será organizado em capítulos contando com esta introdução onde constam a contextualização, o problema de pesquisa, objetivos, relevância e delimitação e mais 5 capítulos, sendo: capítulo 2 – referencial teórico, capítulo 3 – metodologia, capítulo 4 – análise dos dados, capítulo 5 - conclusões e capítulo 6 – referências.

### **2– Revisão da literatura**

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura pertinente ao problema de pesquisa. Inicialmente, discorre-se a respeito das principais teorias sobre internacionalização, desenvolvidas ao longo do tempo para explicar o processo de internacionalizar as operações das organizações. Conforme Dib e Carneiro (2006, p. 4), “a internacionalização de uma empresa é um fenômeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões”, O estudo dessas dimensões, “que jogam luz sobre certos pontos e deixam de lado outros” (FLEURY; FLEURY 2004), trouxeram ao campo uma multiplicidade de teorias e modelos encontradas na literatura. No segundo momento, traz-se a luz as reflexões existentes na literatura sobre competências organizacionais, seguida das características, e especificidades das MPEs. Cumpre esclarecer que maior destaque foi dado às teorias comportamentais, visto que estas são a base teórica utilizada no presente estudo. No encerramento do capítulo, é realizada a síntese da revisão teórica

apresentada, através de quadro demonstrativo da perspectiva teórica a ser aplicada ao estudo para desenvolvimento da investigação no campo.

## **2.1– Teorias e modelos de Internacionalização**

### **2.1.1 - Introdução**

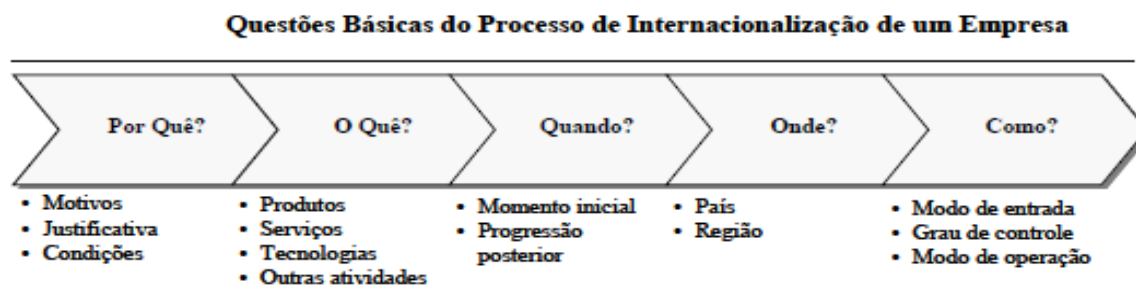
Internacionalizar as operações da empresa não é um fenômeno que se possa relacionar ao período moderno, eles acontecem desde um tempo remoto (BARNEY e HESTERLY, 2011). As primeiras empresas a praticarem o intercâmbio internacional que são conhecidas, estavam estabelecidas na Assíria (Turquia atualmente) e no atual Iraque, por volta de 2.000 anos a. c. (BOTELHO, 2015). A busca por oportunidades e rotas comerciais motivou a exploração de grande parte do mundo (BARNEY e HESTERLY, 2011).

O termo “internacionalização” não apresenta na literatura atual uma definição aceita pela totalidade da comunidade acadêmica. Várias são as definições encontradas para o termo, e, talvez a dificuldade de definição resida na variedade de fatores que mudaram as características e fronteiras do mercado em decorrência da evolução do processo de integração econômica e cultural (MELSOHN, 2006). Botelho (2015) esclarece que as empresas que realizam operações com o mercado externo são denominadas internacionais, multinacionais, globais ou transnacionais. Diversos pesquisadores dedicaram-se ao estudo do processo de internacionalização dos mais variados tipos de empresas, fazendo emergir as teorias que buscam explicar o fenômeno (BOTELHO, 2015). “As teorias possuem uma enorme importância no aprendizado, pois constituem uma matriz de análise para que interessados possam embasar suas ideias, avaliar um problema, fazer reflexões e orientar objetivos” (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA. 2012. p. 109)

Dentre a vasta literatura internacional e nacional desenvolvida nas últimas décadas sobre o tema, destacam-se duas abordagens que apresentam diferentes linhas de argumentação para compreensão do processo de internacionalização das empresas. Tais abordagens, enfatizam aspectos econômicos ou aspectos comportamentais dos tomadores de decisão sobre o processo de internacionalização das empresas (DIB; CARNEIRO, 2006). Fleury, Fleury (2004) acrescenta que existe uma terceira abordagem cujo foco recai sobre como os

fatores externos à empresa, principalmente os de natureza institucional, fazem pressão sobre a mesma para internacionalizar-se.

Na sequência serão apresentados os aspectos de cada uma das principais teorias utilizadas para os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas. Todas e cada uma delas, trabalha na direção de buscar respostas para as perguntas elaboradas por autores que buscam explicar porque (motivos e razões), onde (localização), como (formas pelas quais), o que (que produtos ou serviços) e quando (em que momento da existência) as empresas se internacionalizam. A figura abaixo representa a organização destas questões envolvidas nas tomadas de decisões do processo de internacionalização.



Fonte: Carneiro & Dib 2007, p. 7

### 2.1.2 – Abordagem Econômica

Muitos são os autores que trouxeram ao campo contribuições significativas para a formação das teorias econômicas, e desenvolveram modelos baseados na comparabilidade das organizações. Para Carneiro e Dib (2007, p.4), “dentro desse enfoque, prevaleceriam soluções (pseudo-) racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos”.

Para Hemais e Hilal (2004, p. 18) as teorias econômicas “examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e baseiam seu nível de análise em teorias do comércio, localização, balanços de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio”. Segundo Fleury; Fleury (2004) por esta abordagem a estratégia de internacionalização teria como principal indicador os investimentos financeiros internacionais. Para Carneiro e Dib (2007), a literatura de negócios internacionais, no que tange à abordagem econômica, engloba as seguintes teorias: as teorias de portfólio de investimentos, o modelo de Ciclo de Vida do

Produto, a teoria do Poder de Mercado, a teoria da Internalização, e o Paradigma Eclético. Outros autores não consideram o Portifólio de Investimentos como uma teoria capaz de explicar as decisões investimentos no mercado exterior. “Uma parte significativa da literatura existente sobre internacionalização de empresas se apoia nos modelos econômicos, tais como: Poder de Mercado, Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966); Teoria de Internalização de Buckley e Casson, (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1988/2000)”. (GUIMARÃES; SACOMANO-NETO; SILVA, 2014 p. 66). De acordo com Carneiro e Dib (2007) as teorias do Ciclo de Vida do Produto, Teoria de Internalização e o Paradigma eclético são as que mais figuram em citações reconhecidas como relevantes na literatura sobre internacionalização de abordagem econômica. Segundo esses autores, essas teorias poderiam ser resumidas conforme o abaixo

#### Teoria do Poder de Mercado

A teoria do Poder de Mercado, analisa o processo de internacionalização pela ótica do crescimento no mercado interno preceder a expansão para o externo, ou seja, as empresas se estabelecem, crescem e obtêm maiores lucros no mercado interno para depois buscarem os mercados externos. No entendimento de Dib & Carneiro (2006), a teoria poderia assim ser resumida:

Teoria	Breve Resumo
<i>Teoria do Poder de Mercado</i>	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.

Fonte Dib & Carneiro (2006, p.3)

Ainda de acordo com Dib e Carneiro (2006), as perguntas propostas por Welch & Luostarinen (1988) e Chetty (1999) seriam respondidas da seguinte forma: Por que internacionalizar? “para otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio”. O Quê internacionalizar? “Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (implícito)”. Quando internacionalizar? “Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas”. Onde internacionalizar? “Onde houver chance de conluio e concentração do mercado”. Como?



“Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação” (DIB & CARNEIRO, 2006 p. 10)

### Teoria de Internalização

A teoria versa sobre a decisão em relação a expansão vertical (agrega cadeia de valor) ou horizontal (expansão para outros mercados) (BOTELHO 2015). As vantagens de internalização são alicerçadas por dois aspectos importantes: o conhecimento (know how) e o patrimônio imaterial que compreende suas características, diferenciais e capacidade de produzir riqueza (goodwill). Ainda de acordo com Botelho (2015), assim se compreende a internalização das empresas:

As empresas optam pelo IDE quando os benefícios líquidos, decorrentes da internalização de atividades no mercado doméstico e no estrangeiro, são superiores aos que seriam proporcionados pelas relações comerciais externas. Isto sucede porquanto a empresa consegue impor a definição e aceitação das obrigações contratuais, a fixação dos preços e a exploração dos mercados. (BOTELHO, 2015 p. 48)

No entendimento de Dib & Carneiro (2006) a teoria poderia ser resumida conforme demonstrado abaixo e a forma como a proposta teórica responde às perguntas tradicionais referentes ao processo de internacionalização encontram-se descritas na sequência:

Teoria	Breve Resumo
<i>Teoria da Internalização</i>	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (Williamson, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (Teece, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.

Fonte Dib & Carneiro (2006, p.3)

Por quê? “Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior”. O que? “Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (implícito)”, Quando? “Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade”. Onde? “Onde houver imperfeições

de mercado que permitam a maximização de lucros”, Quando? “Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com os custos de transação no mercado externo”. (DIB & CARNEIRO, 2006 p. 10)

### Paradigma Eclético

Segundo Amal, Raboch e Tomio, (2009), foi abrigado no contexto de reflexão das teorias de negócios internacionais que nasceu o modelo de “Paradigma Eclético”, trazido ao campo por Dunning (1977), focado principalmente no surgimento das empresas multinacionais e na análise dos fatores que determinam a estratégia de Investimento Direto Externo (IDE). Ainda segundo os autores, este modelo foi utilizado durante mais de duas décadas por inúmeros pesquisadores como base de análise para realização de estudos empíricos sobre os fatores que determinam o IDE e sobre as atividades externas das multinacionais. O paradigma eclético é uma tentativa de agregação da abordagem econômica com a explicação de outras variáveis intervenientes no processo, pela compilação de teorias que abordam aspectos como localização, competição monopolista, internacionalização e custo de transação (DUNNING, 1988). A base de estudo nesta abordagem econômica é a organização industrial, assim como as barreiras à competição, as imperfeições do mercado e seu reflexo nas decisões sobre internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Para Hemais e Hilal (2004), o paradigma explica que a quando há a decisão da empresa por produzir no exterior, deve possuir alguma vantagem sobre seus competidores e também algum interesse econômico em localizar a produção em mercados externos de modo a capturar os benefícios econômicos existentes nos diversos países. De acordo com o paradigma eclético (Dunning, 1977), a interação de três variáveis presentes nos sub paradigmas é que determinam a extensão da composição geográfica e industrial da produção externa das multinacionais. Este conjunto de variáveis é que forma o paradigma O.L.I. (Ownership-Location-Internalization), para explicar a produção internacional. Essas variáveis são: Vantagem de propriedade (ou do proprietário), vantagem de localização e vantagem de internalização. Por vantagem do proprietário, Ávila (2013) considera que tais vantagens são específicas das empresas e podem compreender recursos e capacidades como matérias primas,

porte e diversificação, capacidade da equipe gerencial, apoio do governo, facilidades financeiras, e outros diferenciais entre os diversos países. As vantagens de localização, permitem que a empresa selecione um país para negociar, de acordo com a atratividade deste país, considerando características como:

custos de transporte, de produtos finais e matérias primas, barreiras tarifárias e não tarifárias à importação, facilidades burocráticas para se operar em outros países, facilidades para se combinar vantagens de propriedade com os fatores de produção disponíveis no exterior, regime tributário e ambiente político do país receptor (ÁVILA, 2013 p. 33).

As vantagens de internalização se referem à possibilidade de obtenção de maiores lucros realizando operações internamente do que as contratando no mercado, assim, pode ser mais lucrativo quando é possível evitar intercorrências como dificuldades de controlar ou ter acesso à informação (ÁVILA, 2013). Para o autor, “Essas vantagens deveriam estar presentes antes da realização do investimento, constituindo-se em elemento necessário, mas não suficiente para o investimento acontecer” (ÁVILA, 2013, p. 34). Para Verdu (2011) por esta abordagem econômica, a tomada de decisão de internacionalizar as operações, é baseada em critérios racionais e objetivos. Ao que tudo indica o paradigma eclético se adequa a explicar melhor o processo de internacionalização de grandes empresas, em especial as multinacionais localizadas em países desenvolvidos

De acordo com o paradigma eclético OLI, a identificação e avaliação das vantagens permitirá que a empresa determine os modos de penetração mais apropriados para uma região (Dib & Carneiro, 2006). Para os autores, o resumo das principais características desta teoria pode ser assim apresentado:

Teoria	Breve Resumo
--------	--------------

<i>Paradigma Eclético</i>	<p>É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.</p>
---------------------------	---

Fonte Dib & Carneiro (2006, p.3)

De acordo com os autores para esta teoria as perguntas básicas do processo de internalização seriam respondidas conforme segue: Por quê? “Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos”. O que? “Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (implícito)”. Quando? “Segue a linha da Internalização”. Onde? “Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc.)”. Como? “Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização”. (DIB & CARNEIRO, 2006 p. 10)

### 2.1.3- Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental é um divisor de águas na forma pela qual pesquisadores enxergaram o processo de internacionalização das empresas, ou seja, dentro desse enfoque o processo advém das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, tendo estes, uma orientação de buscar a redução de risco nas decisões tomadas sobre onde e como expandir. Teorias que privilegiam o enfoque organizacional colocam o homem comportamental no lugar do homem econômico (HEMAIS e HILAL, 2004)

Por volta da década de 70, um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), contemplou a forma pela qual as empresas Suecas internacionalizavam suas operações. Este estudo trouxe ao campo a base para caracterizar o fenômeno (HILAL E HEMAIS 2003).

Esses estudos deram origem a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Para os autores, “o impacto mais importante causado pela nova linha de

pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional” (HILAL, HEMAIS 2003, p. 1).

Entre as teorias comportamentais, a primeira a se consolidar foi o Modelo de Uppsala Johanson e Vahlne, (1977), oriundo da pesquisa de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), seguida das Teoria de Rede de Oviatt e McDougall (1994) e Teoria do Empreendedorismo Internacional baseada no trabalho de Johanson e Mattson (1988). Diversas outras perspectivas teóricas e proposições de frameworks para explicar o fenômeno da internacionalização foram e continuam sendo trazidas ao campo.

### Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala introduzido por Johanson e Vahlne (1977) tem sua origem no trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975) A proposta do modelo foi apresentada pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais originária da Escola de Uppsala (FLORIANI, 2010), onde os autores se destacaram. Para Carneiro e Dib (2007, p. 6) o Modelo de Upsalla seria assim definido:

Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A concepção do modelo incorporou resultados da pesquisa empírica anterior de Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975), além de outras pesquisas sobre o desenvolvimento de operações internacionais, tais como: a) o processo de internacionalização ocorre de forma gradual, isto é, decorre de uma série de decisões incrementais; b) que a falta de conhecimento e de recursos são obstáculos a internacionalização que tendem a ser reduzidos com o aprendizado sobre o mercado em operações estrangeiras; c) a necessidade de controlar

vendas e aumentar a oferta para atender as demandas, estimula a internacionalização a estender suas operações e, conseqüentemente diminui o risco percebido e d) o fato de que a empresa primeiro alcança seu desenvolvimento no mercado interno e quando este está saturado, inicia o processo de internacionalização (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL (1975).

Para Hilal & Hemais (2003) a saturação do mercado doméstico equivale à redução das oportunidades de geração de lucros que impedem o crescimento da empresa. “O Modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados” (DIB & CARNEIRO, 2006 p. 5). Com relação ao desenvolvimento de operações internacionais das organizações, foram identificadas nos estudos empíricos as seguintes etapas ou estágios (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL ,1975):

- 1 nenhuma atividade regular de exportação
- 2 exportação via representantes independentes (agentes)
- 3 subsidiária de vendas
- 4 produção fabricação no exterior

Para os autores, os estágios representam o compromisso de recursos, que se tornam maiores à medida que o processo avança para níveis superiores. As empresas vão adquirindo conhecimento, ou seja, vão obtendo experiência com as operações no mercado, aumentam o investimento de recursos e progredem para o estágio superior (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL ,1975).

Neste trabalho os autores concluíram que as empresas, inicialmente exportam para países vizinhos que são mais conhecidos no que tange às práticas de negócios. Isto ocorre em função do desconhecimento sobre os países externos. Essa decisão tende a reduzir os riscos das operações. Este entendimento introduz a definição de distância psíquica que é definida pelos autores como fatores que impedem ou dificultam o trânsito de informações na relação empresa X mercado, tais como: idioma, cultura, sistemas políticos, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, além da distância psíquica o potencial (maior/menor) do mercado é considerado importante para decisão sobre o país para onde exportar. (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Pensamento análogo é apresentado por Palácios e Souza (2004) quando segmentam a inclusão das empresas no processo de internacionalização em cinco etapas, sendo a) exportação indireta, b) exportação direta, c) licenciamento, d) joint venture e d) investimento direto no estrangeiro. Nas duas etapas iniciais estão concentradas a maioria das empresas e à medida da evolução do processo o número de empresas se reduz. A exportação indireta significa a utilização de outra empresa para introduzir o produto no exterior e não necessita de grandes investimentos, além de contar com um menor risco. A exportação direta ocorre quando a empresa realiza exportações em seu próprio nome. O licenciamento representa o uso de licenças para fabricação de bens, utilização da marca, distribuição, tecnologia, processos produtivos, entre outros. Esta fase demanda maior envolvimento com o processo. O joint venture ocorre quando duas empresas se tornam parceiras e criam uma terceira empresa que irá se inserir no mercado internacional. Esta fase requer das empresas envolvidas maior comprometimento. A última etapa que é o investimento direto no estrangeiro (IDE), onde a empresa lida com o envio de capital para o exterior, transferência de tecnologia e gerenciamento de recursos. Normalmente nesta etapa se incluem as empresas de grande porte, nunca as de pequeno porte

Em 1977, Johanson e Vahlne desenvolveram o chamado Modelo de Uppsala. Os autores enfatizam que as características encontradas nos estudos sobre empresas suecas são pertinentes também a outros países e demonstram resultados obtidos por pesquisas empíricas fora da Suécia, por diversos pesquisadores, para comprovar esta conclusão. Declaram também que o modelo é fruto do que conhecem até o momento sobre o processo de internacionalização das empresas (JOHANSON e VAHLNE 1977).

Para o desenvolvimento do modelo, Johanson e Vahlne (1977) continuaram acreditando nas premissas já consolidadas de que:

- a) a empresa se internacionaliza através de uma série de decisões incrementais
- b) que o conhecimento é um obstáculo importante para o desenvolvimento de operações internacionais e que o mesmo pode ser adquirido através das operações mantidas com o exterior (conhecimento experiencial)

- c) as empresas aumentam de forma gradual seu envolvimento com o mercado internacional

Outro ponto de vista utilizado no modelo foi a racionalidade limitada na decisão de incrementar o processo de internacionalização. A racionalidade limitada pode ser explicada pela circunstância na qual a tomada de decisão não pode ser racional em decorrência da ausência de informações necessárias para tal.

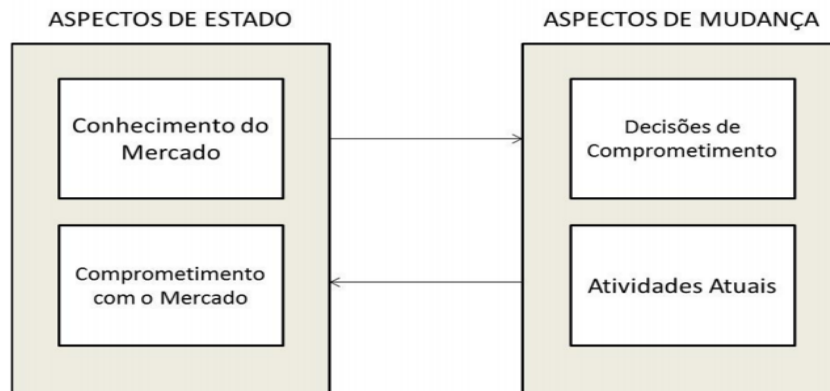
Também foram considerados por Johanson e Vahlne (1977), aspectos como a incerteza em relação ao novo mercado e a distância psíquica. Hilal e Hemais, (2003 p.111) comentam que “Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes”. Sobre a falta de conhecimento, Magalhães (2016) considera que o conhecimento sobre o mercado, é inversamente proporcional à percepção do risco. Isto é, o risco percebido para entrar em um mercado será menor quando a empresa detiver maiores conhecimentos sobre o dito mercado. Carvalho e Dib (2013) corroboram o entendimento argumentando que a evolução do conhecimento experiencial de uma empresa impulsiona o processo de internacionalização, reduz a distância psíquica e o risco percebido.

Johanson e Vahlne (1977) criaram o modelo esperando que ele fosse capaz de explicar os processos de internacionalização, baseados na gradual aquisição e uso do conhecimento nos mercados estrangeiros, e também no aumento sucessivo do comprometimento nesses mercados. O comprometimento aumenta à medida que a experiência vai sendo acumulada e favorece o investimento em maiores quantidades de recursos. “O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento” (HILAL; HEMAIS 2003 p. 111).

O modelo apresentado foi representado pela configuração abaixo que demonstra o envolvimento das variáveis destacadas no estudo.

Mecanismo Básico de Internacionalização - Modelo Uppsala





Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26)

Johanson e Vahlne (1977) assumem que o conhecimento e o comprometimento com o mercado afetam tanto decisões de comprometimento quanto a forma como atividades atuais se realizam e que estes alteram o conhecimento e o compromisso. Assumem também que a empresa empreende esforços para aumentar o lucro a longo prazo, o que equivale a crescimento e também para manter um nível baixo de risco, caracterizando que estes esforços se refletem na tomada de decisões em todos os níveis da empresa. O modelo assume que a tomada de decisão no estado de internacionalização afeta a percepção de oportunidades e de riscos que, por sua vez, influenciam decisões de compromisso e de atividades correntes das operações.

Johanson e Vahlne (1977), analisando cada um dos quadrantes do diagrama acima, relatam algumas considerações. Com relação ao comprometimento com o mercado, os autores concluíram que o grau de comprometimento tende a ser tanto maior quanto maiores forem os recursos integrados com as demais partes da empresa e seu valor deriva das atividades integradas. O compromisso com o mercado diz respeito a quantidade de recursos comprometidos que podem ser investimento em marketing, estrutura organizacional, pessoal etc.

Sobre o conhecimento de mercado os autores enfatizam que vários tipos de conhecimento são a base das decisões de comprometimento. No início das decisões o conhecimento de oportunidades ou problemas são determinantes. Para avaliar alternativas é necessário o conhecimento sobre partes importantes do mercado e sobre o desempenho de atividades. A forma como o conhecimento é adquirido é trazida das definições de (Penrose, 1966) que consideram o conhecimento objetivo — que pode ser ensinado — e o conhecimento

experiential, experiência — aprendido pela experiência pessoal — sendo este aplicável ao contexto do modelo, visto que deve ser obtido através da continuidade das operações no país estrangeiro, fornecendo estrutura para a formulação e percepção de oportunidades concretas. Existe uma relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento de recursos com o mercado.

Continuando suas considerações sobre o modelo, Johanson e Vahlne (1977) esclarecem que as atividades atuais são a fonte para se obter experiência de mercado. A experiência é adquirida através de um longo percurso de aprendizagem que advém das atividades atuais e por esta razão muitas vezes o processo de internacionalização ocorre de maneira lenta.

Quanto às decisões de comprometer recursos para operações estrangeiras, os autores entendem que tais decisões são tomadas para responder a uma oportunidade ou à percepção de um problema. Essa decisão dependerá da experiência e esta experiência é adquirida pela atuação no mercado. Para os autores o compromisso adicional tem dois efeitos distintos: o econômico, associado a aumento na escala do mercado e a incerteza ocasionada pela falta de capacidade do decisor para estimar fatores que influenciam o mercado no futuro, sendo assim, compromissos adicionais são feitos gradualmente, com algumas exceções.

A explicação teórica de base incremental, foi desenvolvida como uma forma de complementar lacunas que outras explicações apresentaram, adequadas à realidade norte americana da década de 1960, período de aparecimento de grandes empresas multinacionais originárias dos EUA (LORGAN, 2002).

Apesar da reconhecida importância do Modelo de Uppsala para os estudos organizacionais no que se refere ao processo de internacionalização, que foi confirmado empiricamente e ressaltada sua relevância por diversos pesquisadores (CAVUSGIL, 1984) (HIAL; HEMAIS, 2003), (VERDU; BULGACOV, 2012), Floriani (2010) comenta que são encontradas críticas ao modelo, principalmente em decorrência de estudos empíricos que comprovaram sua não aplicabilidade em determinadas situações.. São citados pela autora Reid (1981), Adersen, (1993), Forsgren (1989), Hedlund; Kverneland, (1985), Norddström, (1991) Johanson; Mattsson, (1986), entre outros. Barreto, (2016) acrescenta

outros nomes a esta relação, como: Coviello; Munro (1995), Rennie (1993), Forsgreen e Hagstrom (2001), entre outros. Também foi elencado por Soares (2016) alguns autores que criticaram ou discordaram da aplicação genérica do modelo para analisar todos os processos de internacionalização, tais como: Forsgreen e Hagstrom (2005), Benito; Wech (1997), Rezende (2002), Petersen e Welch (2002)

Entre as críticas sobre o Modelo de Uppsala alguns pontos mereceram destaque, são eles: o fato de serem desconsiderados processos de internacionalização que seguiam caminhos diferentes dos previstos no modelo em relação ao modo de operação em mercados externos como também em relação à lógica de expansão para mercados geográficos (LORGAN, 2002)

O posicionamento de Johanson e Vahlne (1977) a respeito dessas críticas será retomado em momento posterior durante a continuidade da exposição do referencial teórico.

### Teoria de Rede

A Teoria das Redes Industriais, desenvolvida da forma como pesquisadores suecos em marketing Industrial, a percebiam, conduziram Johanson & Mattsson (1988) a apresentar explicações para responder de alguma forma as limitações observadas pelos críticos do modelo de Uppsala (LORGAN, 2002). Para Johanson & Mattsson (1988) nos sistemas industriais, as empresas estão comprometidas com a produção, distribuição e uso de bens e serviços e a estes sistemas, os autores denominaram “rede” onde existe uma divisão de trabalho e as empresas são dependentes entre si. A coordenação é exercida através da interação entre as empresas. O aprimoramento da rede de negócios demanda esforço e tempo de relacionamento. Este aprimoramento da relação gera confiança entre as partes. A escolha dos parceiros, na busca de uma melhor posição na rede é livre.

A dependência entre as empresas pode ser configurada de duas maneiras distintas: direta e indireta. A dependência direta é estabelecida entre empresas que se relacionam entre si, já a dependência indireta representa a relação entre players da mesma rede que possuem relação de segundo nível, como é o caso de fornecedor de fornecedor ou cliente do cliente (Magalhães 2016).

As redes são estáveis e dinâmicas ao mesmo tempo. São consideradas estáveis porque são predispostas a manter operações com parceiros da sua rede com a finalidade de obtenção de vantagens de custo, e são dinâmicas porque a entrada e saída de membros na rede ou da rede, provoca alterações entre os elos formadores da rede, alterando suas posições. A posição de cada membro na rede representa o papel, a força da relação ou ainda o grau de importância que ocupa e pode ser lida por duas lentes distintas em relação a posição: a macro e a micro. Por posição macro entende-se o lugar que ocupa comparativamente ao total da rede, considerando a identidade dos demais membros pertencentes a esta, e a posição micro, a comparabilidade é com outra empresa (JOHANSON e MATTSSON, 1988)

Chetty & Holm (2000), têm o entendimento de que as relações (redes) são estabelecidas entre as empresas já que umas dependem dos recursos que são controlados por outras. Para Chetty; Holm, (2000), a rede de negócios se estabelece quando duas ou mais empresas se interconectam formando uma conjuntura de atuação coletiva. Para Carneiro e Dib (2007) esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas. Hilal e Hemais (2003), enfatizam a importância do aspecto das relações no processo de internacionalização e considera a Teoria de Redes (Network) como a evolução do Modelo de Uppsala. Tanto multinacionais quanto pequenas empresas seguem a tendência generalizada de desenvolvimento de redes de relacionamento através de estratégias cooperativas. Tal prática está associada à necessidade de reduzir custos de desenvolvimento, garantir melhores e maiores oportunidades de mercado e maior competitividade, estimulando o intercâmbio de conhecimentos e know-how no que se refere a produtos e serviços, onde as novas formas de associações, permitem que cada integrante da rede mantenham o foco em seu core business, através de suas competências, aumentando assim a sinergia do grupo (Mazzola, Oliveira Jr, 2006).

No ponto de vista de Chetty; Holm (2000), a internacionalização, assim como a escolha de um novo mercado para expansão exterior, podem ser influenciadas pelos relacionamentos da rede, visto que em algumas circunstâncias a rede facilita a obtenção de conhecimento e a aproximação aos

recursos do mercado alvo, beneficiando a empresa participante da mesma. As redes podem favorecer a exposição da empresa à novas oportunidades, acesso ao conhecimento, aprendizado experiencial, assim como também favorece a sinergia dos recursos agrupados. “A teoria de Networks prevê que a escolha do país se dará de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas. Esta dinâmica interna da rede de negócios permite um efeito de redução de risco percebido da internacionalização” (DIB & CARNEIRO, 2006 p.8).

No competitivo mercado mundial a ação isolada se mostra pouco efetiva, e a empresa deve procurar cada vez mais se integrar em redes de negócios, complementando competências, o que resulta em maior competitividade para o grupo. Cada integrante é responsável pelo sucesso coletivo, e sua pró atividade e vocação colaborativa são vitais (MAZZOLA; OLIVEIRA JR. 2006. p. 14)

Johanson e Mattsson (1988) enfatizam que o motivo pelo qual a empresa decide internacionalizar suas operações é a busca por uma nova posição na rede a qual pertence ou mesmo em uma nova rede nacional e que esta posição será determinante para as oportunidades ou entraves para o acesso a recursos e conhecimentos. Neste ponto, a teoria de rede é convergente com o posicionamento do Modelo de Uppsala porque também reconhece recursos e conhecimentos como barreiras à internacionalização (MAGALHÃES, 2016).

Johanson e Mattsson (1988) sugerem que, no processo de internacionalização, os relacionamentos de uma empresa dentro dos mercados onde ela atua podem ter uma relevância maior do que os fatores culturais ou característicos do mercado do novo ambiente competitivo. Uma network pode ser composta por diferentes nets e empresas podem participar de mais de uma network ao mesmo tempo. “rede de negócios é um conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, nos quais cada troca de relações ocorre entre empresas, definidas como atores coletivos” (JOHANSON & VAHLNE, 2003, p. 92). Para Guimarães; Sacomano Neto; Silva (2014, p. 66)

A empresa está inserida em uma rede de organizações pode funcionar como um facilitador do processo de internacionalização, visto que a rede poderá gerar benefícios como auxílio na construção do projeto de exportação, identificação de possíveis clientes e ainda na adequação da empresa para atividade internacional.

Em se tratando de pequenas e médias empresas, que costumam ter maior dificuldade para internacionalizar suas operações em função da falta de experiência no mercado internacional, pouco conhecimento da legislação específica para exportação, reduzida produção em escala e dificuldades logísticas, pertencer por exemplo, a uma associação de classe poderá trazer excelentes benefícios (MAZZOLA; OLIVEIRA JR. 2006)

Segundo Magalhães (2016), o afastamento entre a Teoria de Rede e o Modelo de Uppsala, reside no ponto de entendimento do resultado do processo de internacionalização. Se para Johanson e Vahlne (1977), a escolha de mercados e do nível de comprometimento com o país escolhido (modo de entrada) ocorre em função da distância psíquica e da cadeia de estabelecimento, para a Teoria de Rede de Johanson e Mattsson (1988), esta escolha será exercida em função das oportunidades alcançadas pela rede. O Modelo de Uppsala no que se refere à distância psíquica e a cadeia de estabelecimento é somente aplicável a processos de internacionalização quando os relacionamentos tanto da empresa, quanto da rede com empresas estrangeiras são frágeis ou precários (JOHANSON e MATTSSON, 1988). A Teoria de Redes contribuiu consideravelmente para o entendimento sobre o processo de internacionalização.

#### Teoria do Empreendedorismo

Para melhor compreensão desta teoria, é preciso primeiramente estabelecer a diferença conceitual entre empreendedorismo e empreendedorismo internacional. Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Baggio; Baggio (2014, p. 25) argumentam que empreendedorismo “Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos”. No Brasil, a pesquisa sobre empreendedorismo cresce aceleradamente nas últimas décadas, como pode ser observado pela presença do tema em congressos de administração ou periódicos nacionais (Martens, et al., 2011). Já empreendedorismo internacional está relacionado com a motivação para identificar e explorar oportunidades fora do mercado doméstico (ZAHRA e GEORGE 2002). As atitudes do empreendedor na empresa cujo objetivo é entregar produtos e serviços ao mercado internacional exportando sua fabricação nacional ou operando em países do exterior,

concebem o empreendedorismo internacional como uma área do conhecimento distinta (MCDOUGALL, 1989).

Por volta década de 1990 a temática foi introduzida no campo de uma forma questionadora e determinante de mudanças de compreensão entre teóricos do assunto. As bases conceituais do fenômeno “Empreendedorismo Internacional” foram introduzidas por Mc Dougall (1994) orientado por estudos sobre empresas com pouco tempo de existência e já internacionalizadas, realizados por Rennie (1993) que as denominou INVs (International New Ventures) ou Born Globals e na percepção de que as novas condições no ambiente internacional, tais como redução de custos de transporte, comunicação, entre outras, impactam o processo de internacionalização das empresas. As born globals são empresas que nascem internacionalizadas e, embora possuam o empreendedorismo internacional, este é apenas um requisito deste tipo de empresa e não significa que outras empresas que se internacionalizam de forma gradual não possam possuir o empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

O empreendedorismo internacional é um processo amplo onde se inclui a participação da empresa como um todo em todos os níveis hierárquicos e limites geográficos da empresa e tem como principal fonte empreendedora a capacidade de estabelecer inter-relacionamentos exercida pelos altos gerentes (HONÓRIO, 2006). Leite e Moraes (2012, p. 4) corroboram o entendimento esclarecendo que

o empreendedorismo internacional é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva”.

O avanço da tecnologia, permite que sejam vistas novas oportunidades a serem exploradas e alteram as condições de internacionalização, enquanto os baixos custos para comunicação permitem a identificação, o aproveitamento de oportunidades em diferentes países, inclusive por pequenas empresas. (OVIATT; MACDOUGALL, 1994). Oviatt e McDougall (1997) afirmaram que mudanças ocorridas nas características do mercado estavam gerando um novo comportamento nas empresas que se internacionalizavam.

No campo de estudos de Empreendedorismo, as pesquisas iniciais tinham foco nas atitudes dos empreendedores. De fato, estudos sobre

internacionalização mostram que a mente dos dirigentes e suas percepções em relação ao mundo exercem forte influência sobre as decisões de internacionalização adotadas pelas empresas. Os líderes com características mais abertas, e percepção de suas empresas competindo em um ambiente global e não apenas doméstico, demonstram tendência em optar pela internacionalização em suas decisões estratégicas (ROCHA & SILVA, 2009)

Outro avanço da teoria diz respeito ao papel do empreendedor e suas interações em redes, que ganha destaque especial. Para (CHIAVENATO, 2007, p.18), “Empreendedores não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em constante transformação e crescimento. No entendimento de Oviatt; Macdougall, (1994), o empreendedor ganha um perfil proativo e central no processo de internacionalização, sendo o elemento chave na busca por mercados, e sua experiência internacional prévia é essencial para internacionalização das empresas. Carneiro e Dib, (2007) reforçam o entendimento esclarecendo que o empreendedor centraliza a opção por mercados com demanda potencial para investir, e esta opção está relacionada ao seu perfil.

Dentro da perspectiva de que o sucesso da organização depende da atuação de gerentes que representam a principal fonte empreendedora da empresa, este deverá capacitar-se pessoal e profissionalmente de maneira contínua. Sua atuação no processo de internacionalização deve demonstrar espírito de equipe, investimento de esforços para um objetivo comum, integração à empresa que representa (trânsito pelos vários níveis hierárquicos) e colaborar para resolução de questões que surgem durante tal processo, assim como deve participar de feiras, eventos, cursos, realizar contato com entidades de classe e governos, enfim ele deve ser capaz de desenvolver as competências gerenciais (PONTES, 2001).

Em relação às pesquisas sobre empreendedorismo internacional no Brasil, Leite e Moraes (2012, p.3) enfatizam as múltiplas dimensões do empreendedorismo internacional abordadas por pesquisadores nacionais:

as redes de relacionamentos, as oportunidades internacionais, a capacidade de inovar, a atitude face ao risco e o desenvolvimento de recursos competitivos são dimensões encontradas tanto nas



pesquisas brasileiras quanto nas estrangeiras. Além dessas, observa-se principalmente nos resultados de estudos nacionais de Empreendedorismo Internacional a propensão à adaptação.

No Brasil, Rossi (2008) identificou em sua pesquisa sobre uma empresa industrial de alimentos sediada em Minas Gerais as seguintes dimensões características do empreendedor internacional: orientação para o mercado estrangeiro, a orientação para aprendizagem, a propensão à inovação, a atitude ao risco internacional, a orientação ao networking e a motivação. Nesta teoria foram levantados elementos considerados necessários aos novos empreendimentos, tais como: a internalização de funções antes desenvolvidas por outras empresas, a governança alternativa que representa o compartilhamento com parceiros de recursos e ativos, como possibilidade de minimizar os efeitos da limitação de recursos e baixo grau de internacionalização, a geração de vantagem competitiva obtida pela facilidade de acesso ao conhecimento com custos reduzidos e desenvolvimento de recursos únicos para garantir uma vantagem competitiva sustentável (valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis trazidos de BARNEY, (1991). Alguns aspectos desta teoria foram incorporados ao Modelo de Uppsala, como será visto adiante.

#### Reformulações do Modelo de Uppsala

As críticas, contradições e evoluções teóricas, encontradas em diversas pesquisas empíricas em relação à perspectiva teórica do Modelo de Uppsala conduziu seus precursores a revisitarem o entendimento dos pressupostos condicionantes na elaboração de tal modelo, na busca por incorporar novos olhares referentes ao processo de internacionalização. Quando não há consenso sobre os fundamentos ou características básicas das teorias, bem como quando são acrescentadas ou combinadas novas visões ao arcabouço teórico original, é comum, em todos os campos do saber que as teorias sejam revisitadas por seus criadores ou por outros teóricos interessados no assunto. As revisitas enriquecem e agregam combinações para novas visões/opções que evoluem o conhecimento (SOARES, 2013).

O Modelo de Uppsala original passou por algumas modificações ao longo do tempo (JOHANSON e VAHLNE 1988/1990/2003/2009), (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010). Ao analisar as revisitas realizadas por Johanson

e Vahlne relativas ao Modelo de Uppsala, Soares (2013) declarou o caráter de complementaridade de tais revisitas em relação ao modelo proposto originalmente pelos autores e ressaltou o fato de que quando as verdades teóricas, particularmente as dedicadas à gestão das organizações, são questionadas em achados empíricos, ou quando é observada sua incompletude em função de uma nova realidade, é hora de rever. “O Modelo de Uppsala utilizou a contribuição da Teoria de Redes para considerar o aumento da velocidade do processo de internacionalização das empresas” (BARRETO, 2016 p. 33)

Com o propósito de evitar a descrição exaustiva dos inúmeros achados empíricos que concordaram ou discordaram da aplicabilidade do Modelo de Uppsala, até porque o que se pretende aqui, é tão somente demonstrar como restou definido o modelo após suas revisões, serão demonstrados apenas os pontos em que seus paradigmas foram modificados pela incorporação das Teorias de Rede e Empreendedorismo Internacional, vez que as principais características tanto do modelo, quanto das teorias citadas, já foram explanadas anteriormente.

Já em 1988, respondendo a algumas críticas sofridas pelo Modelo de Uppsala, Johanson e Mattsson (1988), definiram seu entendimento sobre Rede em sistemas industriais, como relações entre empresas que estão engajadas na produção, distribuição e uso de bens e serviços onde existe uma divisão de trabalho que as torna dependentes umas das outras. Reconheceram assim o relacionamento com fornecedores, mercado e clientes, entretanto, apenas ressaltaram sua importância na condição de estímulo capaz de promover a inserção da empresa em mercados exteriores.

Em 2003 os autores reconheceram que a internacionalização pode não ocorrer de maneira gradual ou considerando as etapas de estabelecimento e distância psíquica e declararam que no modelo proposto inicialmente, em estudos anteriores não consideraram os efeitos da globalização que reestruturou o mundo e tornou as entidades compostas por combinações culturais e institucionais diferentes.

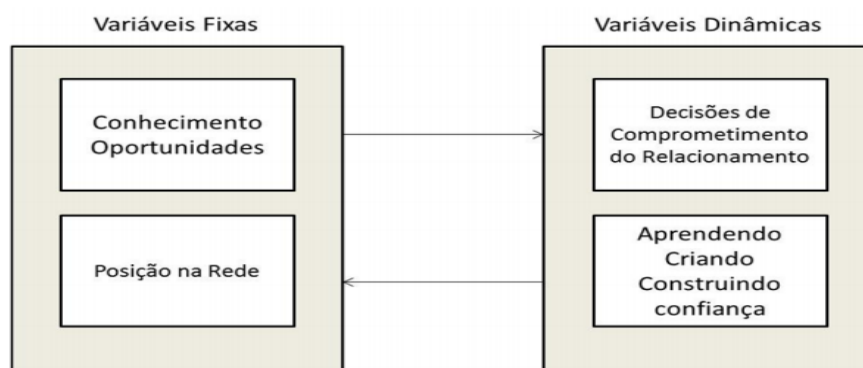
Somente em 2009, houve a incorporação efetiva do papel relevante desempenhado pelas redes (“networks”) no processo de internacionalização visto que impactam a escolha do mercado e a forma pela qual a empresa irá inserir-se

nele. Johanson e Vahlne (2009) passam a considerar as relações entre as empresas e suas redes de relacionamento como ativos valiosos e o desenvolvimento de relações entre empresas como investimento (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

Para os autores, as relações das empresas com as redes oferecem oportunidade para aprender, e construir confiança que são essenciais ao sucesso da internacionalização. De acordo com este entendimento a empresa está no centro de uma rede onde os parceiros são mutuamente dependentes e desfrutam do mesmo acesso aos recursos fornecidos pelos atores da rede que resultam em benefícios para todos os membros da rede. Os membros da rede se caracterizam pela racionalidade limitada e realizam pesquisa e avaliação de alternativas uma por vez (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

Graficamente os autores representaram o processo revisado conforme o quadro abaixo:

O modelo do processo de internacionalização de Redes de Negócio.



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009)

As principais diferenças encontradas entre as duas versões do Modelo de Uppsala (o de 1977 e o de 2009) se encontram no conceito de redes de relacionamento. O termo Oportunidade, como significado de busca por oportunidades, ocupou o lugar mais importante da variável Conhecimento, que pertencia ao modelo anterior, mas passou a admitir os conceitos de capacitação e recursos dos outros participantes da rede. Entre as variáveis fixas, surgiu o termo Posição na Rede, que substituiu o termo Comprometimento com o Mercado, consolidando a ideia de que o processo de internacionalização ocorre dentro de uma rede (JOHANSON & VAHLNE, 2009) e que uma boa posição na estrutura da rede beneficiará a empresa. (SCHWEIZER et al., 2010).

No quadrante de variáveis dinâmicas, surgiram os termos Construção de Confiança e Criação de Oportunidades, sugerindo que os processos gerados na parceria serão mais criativos e eficazes quanto maior for o conhecimento, a confiança e o comprometimento entre as partes. Outro aspecto incorporado pela adaptação foi a associação do relacionamento das redes ao comprometimento, isto é, as decisões de novos negócios e a estabilidade de relacionamentos estratégicos da empresa são influenciados pelo comprometimento (JOHANSON & VAHLNE, 2009).

É possível perceber as mudanças introduzidas ao modelo original observando a substituição dos termos (BARRETO, 2016)

Conhecimento do mercado..... reconhecimento de oportunidades

Comprometimento com o mercado ..... posição na rede

Decisões de compromisso..... decisões de comprometimento de relacionamento

Atividades atuais de negócios..... aprendizado, criação de conhecimento  
construção de confiança

Conforme apresentado no gráfico é possível perceber que o modelo é dinâmico, visto que as variáveis de mudança afetam as variáveis de estado e vice-versa. A primeira variável de estado é conhecimento, especialmente de oportunidades, mas também das capacidades e recursos de outros atores da rede. Quanto mais as empresas têm conhecimento umas das outras, mais próximo é o relacionamento entre elas, o que implica dizer que atores distantes da empresa, com grau menor de relacionamento não terão acesso às mesmas oportunidades. A segunda variável de estado é a posição de rede que gozará do benefício de intercâmbio com seus parceiros.. (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

Uma das categorias de mudança é aprender, criar e construir confiança, isto significa que as empresas se envolvem em ações cujos resultados são disponibilizados como recursos para ambos os lados de um relacionamento. A outra categoria de variável de mudança são decisões de compromisso de relacionamento, ou seja, aumentar ou diminuir o nível de comprometimento com um parceiro individual (potencial). É através dessas decisões que a empresa se estabelece em uma rede. Neste modelo, a internacionalização é vista como o

resultado de esforços de busca de oportunidades por parte da empresa para melhorar ou defender sua posição na rede ou redes da qual faz parte.

Em 2010, Schweizer, Vahlne e Johanson escreveram um artigo no qual revelaram sua tentativa de confirmar a validade do modelo da rede de negócios de Johanson e Vahlne (2009), confrontando com a realidade empírica, o que resultou no desenvolvimento de um modelo de processo empreendedor de internacionalização. Foram empregados um processo de pesquisa dedutiva e um estudo de caso que examinou os esforços combinados de um gerente para melhorar o desempenho de sua empresa (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

Foram incluídas perspectivas teóricas que a princípio não foram considerados geminais pelos autores, mas de acordo com o progresso da crítica, tornaram-se necessários. São estes estudos: 1) estudos sobre empreendedorismo e identificação e desenvolvimento de oportunidades, 2) estudos sobre a efetivação, 3) literatura sobre capacidades

Trazendo estas teorias para sua compreensão sobre o processo de internacionalização Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) concordam com suas posições sobre o tema. Com relação a identificação e desenvolvimento de oportunidades de negócios, os autores relatam que indivíduos não procuram oportunidades, mas reconhecem as informações e ideias sobre elas, por acaso e, sendo assim o reconhecimento de oportunidades é resultado da descoberta do até então desconhecido, da capacidade do empreendedor de perceber e ser sensível a informações e de sua prontidão para utilizá-la. O reconhecimento está associado às atividades comerciais desenvolvidas e não a atividades específicas de busca de oportunidades. Os autores também destacam a importância das redes sociais, já que empreendedores que possuem redes ampliadas identificam maiores oportunidades do que os empresários fora das redes (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) declaram que a perspectiva do processo de effectuation (execução, efetuação, realização) sobre o comportamento empreendedor é de seu interesse para o estudo sobre internacionalização e que este interesse diz respeito ao entendimento de que a internacionalização é um processo empreendedor em que processos de

efetivação utilizam um conjunto de dados e focam na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios, ou seja, o futuro pode ser controlado, mesmo que não possa ser previsto (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

Para Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), no que concerne ao processo de tomada de decisão pelo empreendedor, nem toda decisão tomada é baseada no fato de que empreendedores agregam conhecimento, desenvolvem sensibilidades através de predições, ao contrário, muitas decisões tomam por base a probabilidade de eventos incertos para gerar novas oportunidades de atuação. Características do tomador de decisões como quem são, o que sabem e quem conhecem formam o conjunto principal diante das contingências, para criar um efeito que é construído como parte integrante do processo de efetivação, ou seja, a efetivação é o fato de reconhecer que os recursos são limitados mas os empreendedores são capazes de compreender oportunidades que os provedores de recursos buscam (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

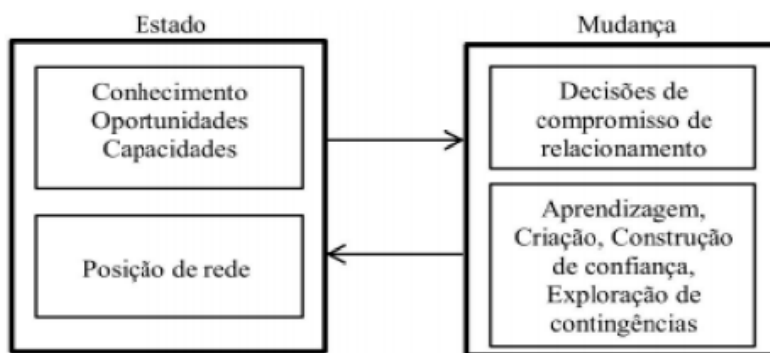
Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) assumem que a literatura de internacionalização é redimensionada pela perspectiva de capacidade dinâmica na medida em que seu foco em processos internos da organização, assim como no reconhecimento de interação entre tais processos e recursos criados pela rede de uma empresa através do empresário gerente empreendedor refletem a capacidade da empresa de reconfigurar suas capacidades inatas para adaptação ao meio ambiente. De acordo com essa visão, os processos e rotinas organizacionais são cruciais para a internacionalização. (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

Munidos dessas percepções, os autores redefinem alguns de seus entendimentos, tais como;

- a) sobre internacionalização como resultado dos esforços realizados pelos gerentes para melhorar as operações, os investimentos e a posição da rede da empresa.
- b) Em relação às relações com as redes destacam que a distinção entre entrada no mercado doméstico e posterior expansão em outros mercados é confuso no contexto das redes, já que atividades orientadas para o mercado interno ocorrem simultaneamente com a dimensão internacional.

- c) Empresários que possuem redes mais estendidas identificam mais oportunidades do que os empresários fora das redes. Sucesso nos negócios demandam empreendedores e gestores empreendedores atentos a novas oportunidades agindo com imaginação e criatividade quando elas aparecem, isto é, percepção, descoberta e criação de oportunidades. Identificar e desenvolver oportunidades é sinônimo de encontrar novos ajustes entre recursos e necessidades do mercado
- d) A capacidade dos empreendedores de construir e sustentar o trabalho e as relações pessoais é um ativo valioso. É importante ter acesso a redes bem desenvolvidas para identificar oportunidades. O otimismo necessário para empreendedor tarefas desafiadoras deriva da autoconfiança realista de habilidades e conhecimentos.
- e) Desenvolvimento de uma oportunidade é tão importante quanto a identificação de oportunidade para obtenção de sucesso.
- f) Em relação a incerteza os autores concluíram que a racionalidade da efectuacion é útil para explicar o fato de não tentar prever o futuro do projeto, que é impossível, mas controlá-lo, o que reduz o impacto da incerteza.
- g) Perda acessível representa a capacidade dos empreendedores para focar suas decisões não com vistas ao que podem ganhar, mas sim até onde podem perder.
- h) O estudo de caso evidenciou como as relações pessoais onde há confiança podem resultar em novas oportunidades de negócios (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

Os autores desenvolveram um novo modelo revisado que incorpora capacidades empreendedoras como uma variável de estado e contingência como uma variável de mudança.



Fonte: Adaptado de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010, p. 365)

O quadrante inferior direito reflete os processos interorganizacionais e o destaque é dado ao papel do aprendizado, criação de conhecimento e construção da confiança. O conhecimento experiencial continua ocupando um lugar de protagonista, entretanto já é admitido que este conhecimento pode acontecer a partir de novas conexões com a rede. (SCHWEIZER, VAHLNE, JOHANSON, 2010)

No quadrante inferior esquerdo estão evidenciadas a posição da empresa dentro da rede de relacionamentos. São caracterizados aqui a posição da empresa em relação aos seus parceiros sua dependência e força interna na rede. Esta posição na rede de negócios é reflexo de relacionamentos, conhecimentos anteriores e comprometimento (SCHWEIZER, VAHLNE, JOHANSON, 2010). É possível compreender que nas três fases do modelo, o conhecimento, principalmente o experiencial, foram vistos como vitais para o sucesso de organizações internacionalizadas.

Observando o conjunto de teorias econômicas e comportamentais é possível constatar que os conceitos sobre o fenômeno da internacionalização evoluíram e continuam evoluindo no compasso do mercado e da realidade atual das empresas, que por sua vez, diante da complexidade e dos desafios deste cenário, tentam adaptar-se para acompanhá-lo. Diante dessa conjuntura, o desenvolvimento de competências organizacionais figura como destaque (GALDINO, 2016).

## 2.2 - Competências Organizacionais

### 2.2.1 Conceitos e classificações



Inicialmente deve-se esclarecer que competência pode ser entendida pelo aspecto individual, organizacional ou dos países. Não nos interessa aqui tecer considerações a respeito da discussão teórica sobre as competências individuais e organizacionais, embora se reconheça que ambas estão diretamente relacionadas. Serão consideradas, para efeito do estudo, apenas as competências organizacionais.

De acordo com Fleury, Fleury (2001), as diversas nuances do estudo do tema competência, como seu desenvolvimento e gestão, passaram a fazer parte da pauta acadêmica e empresarial, compreendida pela ótica do indivíduo, das organizações ou dos países. De acordo com Floriani (2010) a compreensão do conceito de competência é baseada na teoria da firma que considera a empresa como um conjunto de recursos tangíveis (ativos físicos, ativos financeiros, sistema de distribuição, economia de escala) e intangíveis (marca, reputação, ativos organizacionais), que se transformam em capacidades organizacionais quando articulados com a realização de uma função organizacional.

O conceito de competência organizacional ganhou destaque no mundo acadêmico após a publicação do artigo “The Core Competence of the Corporation” publicado por Prahalad e Hamel em 1990. A competência no contexto organizacional está relacionada a competitividade. (GIACOBBO; FRANCISCO; PILATTI, 2004). Nesse contexto, cumpre lembrar a contribuição de Barney, Hesterly (2007) quando destacam a importância das competências organizacionais, cujos elementos são os recursos e as capacidades das empresas, considerados condições fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva. As competências organizacionais identificam a empresa perante o mercado criando condições para o seu desenvolvimento sustentável (PICHIAI (2013).

As competências organizacionais podem ser definidas como aprendizagens coletivas da empresa, principalmente relacionadas com o gerenciamento de múltiplas habilidades produtivas integradas as diversas correntes de tecnologias. As competências organizacionais aumentam conforme são aplicadas e compartilhadas e não se desgastam com o tempo e uso conforme os ativos físicos. A empresa tem necessidade de criar e proteger suas competências organizacionais como conexões que relacionam seu negócio e

como alternativa para desenvolver novos negócios. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), três pontos devem ser observados para que seja possível identificar as competências internacionais. São eles:

- a) permitir que a empresa ingresse em múltiplos mercados.
- b) contribuir significativamente para que o cliente perceba os benefícios do produto;
- c) ser difícil de imitar pelos concorrentes, isto é, criar aspectos singulares nas empresas que dificultem sua imitação.

De acordo com Prahalad e Hamel, (1990), competência pode ser definida como a capacidade para combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Zarifian (1999) define competência como inteligência prática que se apoia em conhecimentos adquiridos e transformam estes conhecimentos, mesmo diante da complexidade das situações. Para Fleury, Fleury (2001 p. 19) “o conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando aprendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”.

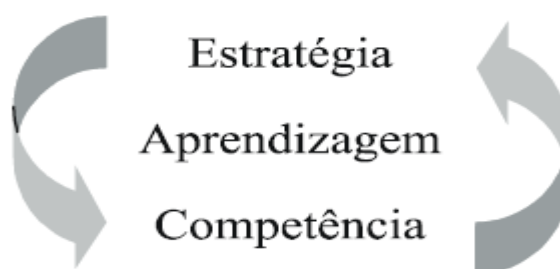
Atualmente as fronteiras do mundo dos negócios é muito permeável e as empresas são percebidas como um conjunto de conhecimentos tecnológicos e habilidades gerenciais que compõe a competência organizacional e a torna inimitável e conseqüentemente gera maior vantagem competitiva.

A competência não é um simples recurso, ou uma certa capacidade, mas o conjunto de vários recursos e capacidades que, quando coordenados e direcionados para um objetivo estratégico central da organização, funcionam como uma competência organizacional de alguma área organizacional (FLORIANI, BORINI, FLEURY, 2009. p. 3).

Para De Mario, et.al (2016), uma empresa competitiva dispõe das competências necessárias para, no momento certo, utilizar de forma articulada e coordenada os recursos, pessoas e processos, ao nível da corporação, garantindo um bom desempenho associado a valor, ou seja, oferece uma vantagem competitiva; sustentabilidade por ser difícil de imitar, e versatilidade, isto é, utilidade para várias áreas de produtos e mercados; como estratégia competitiva de negócios. Os autores acrescentam ainda que essas competências podem já existir na empresa, mesmo que de forma não reconhecidas, precisando

somente ser incorporadas ao corpo de competências da organização, ou elas podem não existir, e neste caso, precisam ser desenvolvidas ou adquiridas.

Fleury, Fleury (2001) desenvolvem uma representação de sua proposta para compreensão da formação de competências organizacionais que é demonstrada a seguir. Segundo sua abordagem, a empresa desenvolve sua estratégia e precisa definir as competências necessárias para sua implementação e continuidade.



Fonte: Fleury; Fleury (2001. p. 190)

O cotidiano das empresas é cheio de surpresas e novos acontecimentos que precisam ser gerenciados a medida em que acontecem. No entendimento de Zarifian (1999), eventos são situações organizacionais e representam imprevistos, situações não esperadas ocorridas no dia a dia das empresas e estas devem estar receptivas às mudanças ambientais, ao foco de seus produtos e estratégias para adequar-se. Para o autor, os conceitos de evento e competência estão relacionados, já que denotam a necessidade da existência de competência profissional e organizacional para se adequar aos diferentes eventos ocorridos no âmbito das organizações. Neste caso é apropriado dizer que competência pode ser entendida como a iniciativa e responsabilidade em situações profissionais com as quais o indivíduo é confrontado (ZARIFIAN, 1999), ou ainda que "Competência é uma inteligência prática de situações que se baseia no conhecimento adquirido e a transforma com mais força à medida que a diversidade de situações aumenta" (ZARIFIAN, 1999 p. 74). Evoluindo um pouco mais em suas considerações o autor acrescenta um outro argumento onde relaciona a concepção das redes de relacionamento com competência, "Competência é a capacidade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, de compartilhar questões e de assumir áreas de responsabilidade compartilhada" (ZARIFIAN, 1999 p. 77)

Para que os conhecimentos e o know-how se tornem competência é necessário que eles sejam comunicados e trocados com a rede de relacionamentos na qual o indivíduo ou a empresa estão inseridos (FLEURY; FLEURY, 2001). Prahalad e Hamel (1990) definem competências essenciais, as quais chamam de core competencies, como um conjunto formado por habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer benefícios superiores aos seus clientes. Uma competência essencial pode significar a experiência/conhecimento para atuação em qualquer estágio do negócio, desde que esse conhecimento esteja associado a um processo de aprendizagem envolvendo descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001). A empresa precisa desenvolver uma série de competências para dar continuidade e desenvolver seu negócio. Zarifian (1999) identifica as competências de uma organização como:

- Competências sobre processos – referente ao processo de trabalho
- Competências técnicas – conhecimento específico sobre a tarefa.
- Competências sobre organização – relacionadas à organização do fluxo de trabalho
- Competências de serviço – competência técnica e impacto do produto sobre o consumidor.
- Competências sociais – relacionadas às atitudes e comportamentos das pessoas.

Confrontar as competências existentes na empresa com o mercado, gera a possibilidade de reconhecer discrepâncias entre as atuais competências organizacionais para adequá-las ao presente e futuro, assim como estabelecer ações para desenvolver novas competências organizacionais (NISEMBAUM, 2000). Em relação ao desenvolvimento de novas competências, Prahalad (1999) acrescenta que para desenvolver novas competências é necessário que haja a reavaliação dos elementos componentes dos atuais sistemas de competências. O sistema de competências inclui o conhecimento tácito e explícito incorporado pelas pessoas, além do conhecimento incorporado pela empresa, por fornecedores, entre outros (PRAHALAD, 1990).

As competências organizacionais se dividem em essenciais e básicas, categorizadas como essenciais aquelas cujo valor é percebido pelo cliente e que

contribuem para distinção entre concorrentes, e, como básicas, aquelas relacionadas a eficácia da administração (NISEMBAUM, 2000). “As competências essenciais se destacam nas organizações pela contribuição que podem ceder para ao seu sucesso no longo prazo” (GIACOBBO; FRANCISCO; PILATTI, 2004 p.2).

### **2.2.2 Competências organizacionais e internacionalização**

No processo de internacionalização as empresas necessitam adquirir conhecimentos, ao mesmo tempo em que operam em distintos mercados (CORTEZIA; SOUZA; VIEIRA, 2007). O conhecimento é essencial ao processo de internacionalização (JOHANSON e VAHNE 1977). Combinar os fatores externos com um ambiente interno favorável (competências) é fundamental para que a empresa se direcione ao mercado internacional (URBAN; FLERY, 2005). Para Teixeira (2007, p. 72) “a construção de um processo de formação de competências se dá pelo alinhamento da estratégia e do processo de aprendizagem, transformando os recursos em competências”. O autor acrescenta ainda que mesmo não havendo as competências e vantagens competitivas necessárias, o aprendizado construído durante o processo de internacionalização é fundamental para o redirecionamento da estratégia, para a composição de recursos e formação de competências e desenvolvimento sustentável. Estes autores defendem que conhecer o mercado externo da empresa é determinante e fundamental para o tipo de compromisso a ser assumido. Um aspecto fundamental e determinante da internacionalização é a aprendizagem. Oportunizar a aprendizagem é uma competência que permite à organização o desenvolvimento de novas competências. De acordo com a abordagem de Fleury (2002, p. 58):

a organização situada em um ambiente institucional define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la num processo de aprendizagem permanente. Não existe ordem de precedência nesse processo e sim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem.

Para analisar competências necessárias às empresas que atuam no exterior, é necessário voltar a atenção para um outro contexto, considerando que estas são necessárias ao início e ao desenvolvimento da estratégia de

internacionalização. Empresas que tenham objetivo de evoluir em seus processos de internacionalização precisam desenvolver competências específicas para este fim, que estejam alinhadas com a estratégia. (FLORIANI, BORINI, FLEURY, 2009).

Empresas de sucesso internacional “aprenderam a aprender com o fluxo constante de novas demandas, oportunidades e desafios que a competição internacional traz” (BARTLETT e GHOSHAL, 2000, p.135). Ao longo do tempo são desenvolvidos diversos tipos de conhecimentos e habilidades que são transformados em competências essenciais ou recursos estratégicos das organizações (DE MARIO, 2016). As competências organizacionais assumem status de essenciais quando resultam em reais benefícios para os consumidores, são difíceis de imitar e possibilitam acesso a diferentes mercados. “Competências essenciais são próprias de empresas com comprovada competitividade internacional” (DE MARIO et al, 2016 p. 9). Uma competência essencial pode significar a experiência/conhecimento para atuação em qualquer estágio do negócio, desde que esse conhecimento esteja associado a um processo de aprendizagem envolvendo descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nas empresas internacionalizadas as competências se dividem em locais, não locais e específicas (DUNNING, 1993). De acordo com o autor são chamadas de competências locais, as que a matriz desenvolve e que não são transferidas para as subsidiárias ou filiais no exterior, enquanto as não locais são competências que podem ser transferidas com facilidade. Quando não há possibilidade de transferência das competências porque elas interessam somente a um país em função das suas características específicas de organização política ou cultural, ou até em consequência da condição que a empresa ocupa frente a concorrência do mercado, estas competências são denominadas locais (DUNNING, 1993). As competências específicas dizem respeito às que não podem ser transferidas para as filiais ou sucursais em relação ao conhecimento, somente o produto ou serviço oriundo dessa competência pode ser repassado (MOORE, 2001).

Para (Borini; Sandzinski, 2006 p.50), “é essencial para a corporação o desenvolvimento de competências não-locais, ou no mínimo competências

específicas, pois as competências locais apenas garantem a vantagem competitiva doméstica e mundial”. Os autores entendem que as competências locais atendem às necessidades do mercado em que atuam, entretanto, como não podem ser transferidas para a rede de empresas, não se configuram em uma necessidade essencial, e ainda que as competências não locais embora possam ser transferidas, não dão conta das necessidades regionais.

A organização global, para enfrentar a complexidade e incertezas do atual cenário competitivo, necessita mais do que o simples fluxo do conhecimento da matriz para as subsidiárias. Necessita maximizar a atividade inovadora baseada em conhecimentos e habilidades, utilizando recursos locais de cada uma de suas unidades, que possam ser usados não só localmente, mas em todos os mercados onde ela opera (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008 p. 14).

Em seu estudo sobre empresas internacionalizadas, Kinight e Cavusgil (2004) identificaram três competências centrais que orientariam a internacionalização de empresas: São elas: a) o domínio da tecnologia de processo; b) a capacidade de compreender os mercados; e c) a habilidade de agregar parceiros. Segundo o autor, a competência domínio da tecnologia de processo refere-se ao conhecimento que é acumulado pela empresa ao longo do tempo em consequência do desenvolvimento de suas atividades podendo se refletir na redução de custos e na diferenciação dos produtos ou serviços oferecidos no momento ou podem na geração de novos produtos ou serviços para o portfólio da empresa. A segunda competência diz respeito a compreensão de mercados. Esta é, no entendimento de autores como Johanson e Vahlne (1977), Prahalad e Hamel (1990) a competência chave para garantir vantagem competitiva a empresa. A habilidade agregar parceiros, oriunda da teoria de redes, refere-se à habilidade da empresa em agregar parceiros visando a entrada e manutenção de vendas em mercados internacionais. A prática de estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros ao invés de investir diretamente quando a empresa se encontra nos estágios iniciais do processo de internacionalização tem sido adotada por diversas empresas, em especial aquelas que fazem a opção pelo baixo comprometimento de ativos no mercado internacional

Cavusgil; Zou (1994) estudando empresas exportadoras, entende que quanto maior for a competência para a atividade de exportação desenvolvida pela empresa, maior será sua capacidade de influência e habilidade para usar o conhecimento para obtenção de vantagem competitiva ou oportunidade de desenvolvimento.

### 2.2.3 - Competências organizacionais e internacionalização de MPEs

O processo de internacionalização de pequenas empresas em relação às demais, conforme referenciado por diversos autores que se dedicam ao tema, ocorre principalmente pela questão da limitação de recursos decorrente de seu porte (CORTEZIA, SOUZA E VIEIRA 2007). No Brasil, as MPEs apresentam um quadro de grandes dificuldades técnicas (conhecimento organizacional) e estruturais (recursos financeiros, humanos, tecnológicos) para desenvolverem as competências organizacionais (PICHIAIS, 2013). Por apresentarem características diferenciadas das médias e grandes empresas, precisam ser compreendidas em um contexto que se adeque às suas peculiaridades. Ocorre que a maioria das teorias organizacionais são desenvolvidas em função de grandes empresas, o que torna difícil sua aplicação a prática das MPEs. A dissociação entre a abordagem teórica e a realidade empírica observada no contexto real deste tipo de empresa, conduz a uma compreensão equivocada dos pequenos negócios (TAVARES, FERREIRA, LIMA, 2013). Em seu ensaio teórico sobre competências organizacionais e internacionalização de empresas, cujo objetivo foi revisar as teorias de internacionalização e os estudos que a relacionam com as competências organizacionais, Galdino (2016) destacou que:

a maioria dos estudos concentra-se em empresas de grande porte e com avançado grau de internacionalização. Empresas de pequeno porte, apesar de aumentarem sua participação no comércio internacional a cada ano, são praticamente ignoradas nos estudos que tratam desta temática (GALDINO. 2012. p. 4)

“As competências organizacionais criam uma identidade de empresa junto ao mercado”. Refletem na marca e/ou os serviços ou produtos colocados no mercado. “micro e pequenos empresários em geral não tem clara percepção deste fato” (PICHIAI, 2013 p. 6). Principalmente nas pequenas empresas com reduzida exposição ao mercado internacional, os gestores temem estar mal preparados para enfrentar competidores globais em terrenos desconhecidos.



“Porém, no mercado global atual, você não necessita ir para o exterior para experimentar a competição internacional. Cedo ou tarde o mundo vem até você” (BARTLETT e GHOSHAL, 2000, p.138). Uma alternativa de sucesso é pensar globalmente mesmo atuando no mercado interno. As empresas devem estar preparadas para aprender como competir com os concorrentes internacionais que se instalam no mercado doméstico, a única resposta possível é adaptar-se e responder às ações dos competidores à medida que esses entram em seus mercados ou ser engolidos por eles. (BARTLETT e GHOSHAL, 2000). Knight e Kim (2009) conceituaram competência internacionais nas PMEs como um conceito multidimensional que reflete o grau segundo o qual a PME que atua no mercado externo adota um conjunto de competências internacionais para realizar atividades de negócios nos mercados externos de uma forma eficaz.

Em relação as competências organizacionais requeridas para o processo de internacionalização de MPEs, em uma pesquisa realizada por Knight e Kim (2009), com 354 empresas de duas bases de dados norte-americanas, cujo objetivo foi verificar se os fatores identificados no IBC seriam capazes de refletir as competências das empresas internacionalizadas e contribuir para um melhor desempenho na internacionalização. Foram realizados estudos de casos e uma pesquisa quantitativa onde os autores identificaram um conjunto de quatro fatores (dimensões) que juntos comporiam as competências em negócios internacionais denominadas de IBC (International Business Competence). São estas dimensões:

- a) Orientação internacional,
- b) Habilidade de marketing internacional,
- c) Inovação internacional
- d) Orientação para o mercado internacional

Vale ressaltar que a orientação internacional se refere a visão global dos executivos, cultura organizacional pró ativa. Seriam os elementos necessários para conduzir a empresa a desenvolver recursos para atingir objetivos no mercado externo. Knight e Cavusgil (2004) entendem que esta competência implica em explorar novas oportunidades no exterior, é como instigar processos, práticas e tomadas de decisões associados a novos mercados externos que contribuem para o melhor desempenho da empresa. Conceitos análogos

utilizados para a caracterização de uma empresa empreendedora são a orientação empreendedora e o gerenciamento empreendedor. As empresas que possuem uma postura empreendedora se caracterizam por inovar seus produtos e tecnologias com frequência, possuir orientação competitiva agressiva e seus gerentes possuírem fortíssima tendência a assumir riscos. As organizações que possuem uma forte orientação empreendedora tendem a obter sucesso em suas estratégias (Martens, et al., 2011). Segundo este mesmo autor, a organização não empreendedora empreende pouca inovação de produtos e tecnológicas, atua de forma reativa e limita-se a imitar os concorrentes diante das mudanças do mercado e é avessa a correr riscos.

A habilidade de marketing internacional representa a capacidade de segmentar e orientar o mercado para criar valor para os clientes do mercado externo. É a habilidade para planejar, controlar e avaliar as atividades de marketing internacional de maneira que os clientes possam diferenciar e preferir seus produtos aos de seus concorrentes. Em outras palavras Knight e Cavusgil (2004) corroboram este entendimento explicando que a competência para o marketing internacional se refere a habilidade da empresa em criar valor para os clientes internacionais por meio de uma efetiva segmentação e avaliando como as ferramentas de marketing estão organizadas para diferenciar as ofertas de seus competidores e tornar a pequena e média empresa mais eficaz para atender aos seus consumidores no exterior (KNIGHT E KIM, 2009)

A inovação internacional está ligada a capacidade da empresa para desenvolver novas ideias, produtos ou serviços para o mercado externo, considerando suas peculiaridades (Knight e Cavusgil, 2004).

Por fim, Knight e Cavusgil (2004), esclarecem que a orientação para o mercado internacional se refere a capacidade da empresa de entender que os clientes e concorrentes do mercado interno se diferenciam dos clientes e concorrentes do mercado externo para responder a este entendimento. O resultado será um melhor desempenho internacional. De acordo com (Johanson, Vahlne (1977), a tendência da empresa em adquirir e utilizar com inteligência a seu favor as informações sobre o mercado externo, representa a orientação internacional. Para que o aprendizado internacional aconteça são necessários tempo e investimento em aspectos como os profissionais atuantes nas áreas de

negócio internacional, as relações com clientes, fornecedores, e outros aspectos mais tangíveis. Sendo assim, a orientação para o mercado internacional direciona o aprendizado organizacional para segmentos específicos do mercado.

Os resultados da pesquisa de Knight e Kim (2009), demonstraram que existem nas PMEs, recursos intangíveis, de orientação cultural, além de processos que contribuem para o sucesso dos negócios internacionais. O IBC reflete as competências em diversas áreas, onde estão inseridas a aprendizagem sobre ambientes internacionais da organização como um todo e a capacidade de adaptação a novos ambientes através de interações mantidas com os mercados estrangeiros. Para Knight e Kim (2009), as pequenas empresas internacionais devem explicitar que são detentoras de recursos específicos, que compreendem o direcionamento e as competências que são ferramentais para a idealização e implementação das atividades internacionais. O quadro demonstrativo das dimensões desenvolvido pelos autores é conforme abaixo.

## **2.3 Micro e Pequenas Empresas**

A presente seção apresenta um panorama simplificado das micro e pequenas empresas brasileiras, contemplando aspectos como a demarcação das empresas por porte, de acordo com diversos órgãos governamentais e de fomento, sua importância no cenário nacional, suas características, enfim, aspectos relevantes que podem proporcionar ao leitor maior compreensão em relação ao segmento empresarial objeto do estudo.

### **2.3.1 Classificação**

Definir e classificar micro e pequenas empresas segundo algum critério, não é tarefa fácil. Muitas são as classificações adotadas por órgãos públicos e de fomento. As empresas classificadas dentro de certos limites podem se beneficiar de incentivos concedidos pela legislação e pelos órgãos de fomento a este segmento empresarial. “O porte de uma empresa é um aspecto significativo que pode diferenciar uma das outras” (COSTA e LEANDRO, 2016. p. 3). No Brasil, a classificação do porte da empresa leva em consideração as diferentes vertentes de comparação que podem ser o faturamento bruto anual da matriz e suas filiais ou o número de empregados. A variedade de classificações existente pode

produzir equívocos por ocasião de comparativos estatísticos, visto que se referem a universos de empresas de diferentes dimensões. Atualmente, o critério de avaliação baseado no faturamento bruto, para fins tributários e de acesso a benefícios, é o determinado pela Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e suas posteriores atualizações, porém outros órgãos públicos utilizam definições próprias para o enquadramento de porte, como é o caso da ANVISA (Agência Nacional de vigilância Sanitária), do BNDES (Banco Nacional de desenvolvimento econômico), do Sebrae, ou ainda o Mercosul

#### Quadros de porte da empresa

##### Porte da empresa – classificação Receita Federal

<b>Porte</b>	<b>Faturamento Bruto Anual (R\$)</b>
Microempreendedor individual	Até 81.000,00
Microempresa	Até 360.000,00
Pequeno Porte	> 360.000,00 > ou = a 4.800.000,00
Sem porte	> 4.800.000,00

Fonte: Lei Complementar 123/139/147/155/167

##### Porte da empresa – classificação ANVISA

A tabela abaixo é utilizada pela Anvisa para classificação referente ao porte da empresa, de acordo com a MP nº 2.190-34/2001 e a Lei Complementar nº 139/2011.

<b>Classificação da empresa</b>	<b>Faturamento anual</b>
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Fonte: registros e autorizações – porte da empresa ANVISA

##### Porte da empresa – classificação BNDES

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Guia do financiamento BNDES

### Porte da empresa – classificação Sebrae

#### Classificação do porte das empresas - por pessoas ocupadas

Porte	Atividades Econômicas	
	Serviços e Comércio	Indústria
Micro Empresa	Até 09 pessoas	Até 19 pessoas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas	De 100 a 499 pessoas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Sebrae, 2014

### Porte da empresa – classificação Mercosul

	Pessoas	Valor – US\$	Pessoas	Valor – US\$
Micro Empresa	Até 5	Até 200 mil	Até 10	Até 400 mil
Pequena Empresa	De 6 a 30	Até 1,5 milhões	De 11 a 40	Até 3,5 milhões
Média Empresa	De 31 a 80	Até 7 milhões	De 41 a 200	Até 20 milhões
Grande Empresa	Acima de 80	Acima de 7 milhões	Acima de 200	Acima de 20 milhões

Fonte: MDIC, 2015

### 2.3.2 Importância das MPEs no cenário econômico brasileiro

As micro e pequenas empresas adquiriram grande importância no cenário econômico brasileiro nos últimos 30 anos (SEBRAE 2014). Esta importância se confirma quando demonstrada a taxa de crescimento nos últimos anos, como se verifica no quadro abaixo.



Fonte: Sebrae (2018) com base em dados da Receita Federal

De acordo com o Sebrae, em 2017 o Brasil atingiu a marca de 36,4% de taxa empreendedora, e a expectativa para 2019 é a abertura de 1,5 milhões de novas empresas, considerando microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas. Fábio Bentes, em seus comentários no trabalho de Everton Junior (2017), enfatiza que as mudanças ocorridas no cenário mundial, trouxeram para as empresas brasileiras necessidade de adequações constantes, ou seja, tanto grandes, quanto micro e pequenas empresas, independentemente do ramo de atividade em que atuem, são impactadas pela volatilidade do mercado. “Nesse ambiente, as micro e pequenas empresas apresentam-se como uma alternativa e uma resposta ao mercado produtivo, aproveitando as oportunidades de negócio que surgem”. (EVERTON JUNIOR, 2017 p. 8). Segundo Santos, em Everton Junior (2017), as micro e pequenas empresas são as únicas capazes de levar bens e prestar serviços a qualquer lugar onde se encontre o consumidor, o que justifica o cumprimento de sua função socioeconômica de maneira relevante para o país, entretanto, são frágeis e vulneráveis à volatilidade da economia.

A fragilidade das MPEs não se materializa apenas pela concorrência desigual com grandes organizações, mas também pela conjuntura econômica do país, isto é, se a economia se encontra em momento ascendente ou recessivo. A vulnerabilidade pode ser atribuída às suas próprias características de negócio de pequeno porte. As MPEs estão presentes em todo o território nacional e são milhões, cumprindo um importante papel de gerar empregos, renda e pagamento de impostos que em muito contribui para o crescimento econômico e desenvolvimento social do país. (EVERTON JUNIOR, 2017).

Em relação a geração de empregos no Brasil, as MPEs geraram 125,2 mil empregos de carteira assinada em fevereiro de 2019, o que representou 72,3%

das vagas abertas no país, o que equivale a dizer que o resultado superou as contratações geradas pelas médias e grandes empresas em 3,5 vezes. (VARELA, 2019). Micro e pequenas empresas são uma potência no mercado nacional. Elas representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e devem chegar até 17,7 milhões de empreendimentos até 2022 (ASN, 2017).

### **2.3.3 Principais características das MPEs**

Para identificar características de distinção entre micro e pequenas empresas e uma unidade empresarial de maior porte, variados aspectos podem ser utilizados, sendo estes de caráter quantitativo (volume de vendas, número de funcionários, faturamento etc.) ou qualitativos (participação de familiares, processo decisório centralizado, ausência de planejamento, capacitação de mão de obra insuficiente, entre outros (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009). Vale salientar que apesar de existirem parâmetros para classificação das micro e pequenas empresas, elas não são todas iguais, sendo possível identificar a heterogeneidade existente dentro do segmento, apesar de apresentarem características comuns, o que implica dizer que as particularidades são apenas aspectos comumente encontrados nas empresas de pequeno porte e citados na literatura, o que não se constitui em uma regra geral (SOUZA, 1995).

No que tange à gestão da pequena empresa, normalmente esta ocorre em função de algumas particularidades decorrentes de suas próprias características, principalmente relacionadas ao seu porte reduzido, o que as conduz a uma gestão diferente da maneira como são gerenciadas as grandes organizações (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003). As características intrínsecas das MPEs, muitas vezes se constituem nos principais limitadores de sua expansão, entretanto, em outros casos são favoráveis ao seu desenvolvimento.

Nas empresas de menor porte, frequentemente as tomadas de decisões centram-se na figura do empreendedor ou sócios proprietários, e a gestão da empresa acaba por revelar seu estilo pessoal. Nos pequenos negócios, os administradores empregam a maioria de seu tempo nas atividades corriqueiras, enquanto as maiores decisões são adiadas ou levadas a termo sem que necessariamente tenha havido atenção, tempo e esforço para uma precisa

avaliação ou conscientização das implicações advindas da decisão tomada (GERLETTI, 2009).

As características comuns mais significativas encontradas na literatura normalmente são, de acordo com Everton Junior (2017):

- a) Gestão centralizada na figura do seu proprietário e/ou no chefe da família.
- b) Em função de sua estrutura familiar, ocorre uma confusão entre os recursos da empresa e o dinheiro do lar.
- c) Em função da proximidade existente entre os empregados e o empresário, os primeiros acabam influenciando algumas diretrizes da empresa e interferindo na tomada de decisões. Existe uma relação simbiótica entre as áreas operacionais e estratégicas.
- d) Espaço físico limitado
- e) As MPEs normalmente contam com uma oferta de logística que as favorece na relação de entrega de produtos e serviços ao público consumidor, por encontrarem-se próxima ao seu entorno.
- f) Os recursos financeiros são escassos e o quadro funcional é pouco qualificado
- g) A carga tributária brasileira é pesada
- h) Investimentos em planos de marketing, e outras ações estratégicas que objetivem a reinvenção do negócio são pouco frequentes.
- i) As políticas públicas são insuficientes
- j) Acesso reduzido a recursos financeiros, sendo necessário financiar as atividades com dinheiro próprio.

A velocidade com que as mudanças tecnológicas e o gosto dos consumidores avança, torna a sobrevivência das MPEs um grande desafio para seus dirigentes, visto que superar as dificuldades inerentes a sua estrutura e conseguir lograr êxito em uma estratégia implementada, requer dinamismo, objetividade, e, principalmente, uma boa dose de criatividade (EVERTON JUNIOR, 2017).

#### **2.3.4 Principais causas da mortalidade das MPEs**

No Brasil, a concentração dos empreendimentos existentes está no segmento de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A mortalidade



precoce das micro e pequenas empresas brasileiras é um fenômeno sob o qual recai a preocupação de alguns estudos brasileiros e de grupos de pesquisa e apoio a este tipo de organização, como é o caso do Sebrae, visto que sua descontinuidade interrompe elos importantes de contribuição para a economia nacional, como a geração de emprego, a participação para formação do PIB, o pagamento de impostos, entre outros. Conforme nos ensinam Machado, Espinha (2005 p. 52) “Há um descompasso entre o processo de criação de empresas e as taxas de encerramento de atividades de pequenos negócios. Principalmente nos primeiros anos de existência, há uma grande suscetibilidade das micro e pequenas empresas ao fechamento”. Ainda de acordo com Machado, Espinha (2005) há uma dificuldade maior na mensuração das empresas fechadas, visto que as estatísticas existentes consideram as informações de empresas que baixaram seus registros nos órgãos competentes, entretanto, não são consideradas as empresas que simplesmente encerraram suas atividades e deixaram de efetuar os registros de baixa (fato muito comum no mundo empresarial), assim como não são excluídas do quantitativo as empresas que foram baixadas em decorrência de fusões, incorporações e outros mecanismos de reorganização societária. O relatório (Sebrae, 2016) que contempla o estudo sobre as empresas, referente ao período de 2008 a 2014, identificou que a taxa de sobrevivência nacional de empresas de até dois anos é de 76%, em 2014. Quando considerada a taxa de mortalidade, as microempresas apresentam uma taxa de 45%, enquanto nas pequenas empresas o resultado foi de apenas 2%. A crise que se estabeleceu no país desde 2014 contribuiu consideravelmente para o encerramento das atividades de um maior número de. O levantamento realizado pelo (IBGE, 2018) demonstrou que desde o ano de 2014 mais empresas foram fechadas do que abertas no mesmo período. Em dezembro de 2015, quadruplicou a quantidade de MPEs fechadas, comparado ao mesmo período de 2014, totalizando 581.040 micro e pequenas empresas que encerraram suas atividades no Brasil. De acordo com a pesquisa, em 2016 foram abertas 648.474 empresas — menor número desde o início da série em 2008 — enquanto 719.551 registraram saída. Ao analisar as empresas que nasceram em 2011 o IBGE constatou que das 660,9 mil apenas 38% sobreviveram até 2016.

No Brasil, apesar de não serem encontradas muitas pesquisas científicas sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas, alguns estudiosos têm empenhado esforços no sentido de identificar as razões pelas quais tantas micro e pequenas empresas encerram suas atividades com até dois anos de vida (SANTOS E PEREIRA, 1995, ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011; ALBUQUERQUE, 2013; COUTO et al. 2017). Vale ressaltar que o fenômeno não pode ser atribuído a apenas um aspecto independente, e sim, a um conjunto de fatores que corroboram para a mortalidade, principalmente das empresas de menor porte.

[...] não existe uma definição geral desses fatores aceita pelos pesquisadores. Muitos pesquisadores têm suas próprias explicações sobre as razões do sucesso ou insucesso das empresas, com baixa construção de um consenso entre a comunidade acadêmica da área (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011. p. 2)

Na tentativa de identificar as possíveis causas para o fenômeno, são utilizadas diversas abordagens que apontam para fatores internos e externos, isto é, fatores ligados ao proprietário-dirigente, a empresa e ao ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011). Para os autores, a síntese dos problemas, agrupados conforme as divisões acima, podem ser subdivididos conforme demonstrado no quadro abaixo.

Categorização dos fatores de mortalidade

<b>Categoria dirigente: Fatores internos ou relacionados ao dirigente</b>	<b>Categoria empresa: Fatores internos ou relacionados à empresa</b>	<b>Categoria ambiente: Fatores externos ou relacionados ao ambiente</b>
Características individuais Nível educacional Laços sociais Habilidades gerenciais Conhecimentos gerenciais Idade Experiência gerencial e no setor de negócio Valores e crenças Motivação para abertura Decisão voluntária: custos de oportunidade Gênero Capital próprio	Recursos das áreas funcionais Planejamento formal Composição societária (estrutura legal) Gestão da informação Estrutura organizacional Projetos de desenvolvimento do negócio Capacidade de inovação Tamanho (porte) Tipo de estabelecimento Idade da empresa Estágio de vida da empresa Aspectos específicos de franquias	Mercado consumidor, fornecedor e concorrente Condições econômicas Setor de negócio Localização Acesso a financiamento e a novas tecnologias Aconselhamento profissional Pertencer a grupos minoritários Carga tributária Legislação Morte do sócio Furto e/ou assalto Incêndio Falta de sucessores Vendas ao governo Fraude/desastre

Fonte: Albuquerque, Escrivão Filho, 2011 p. 4

Entre os principais fatores, considerados determinantes para o fracasso das empresas no Brasil, de acordo com Pereira (1995), estão fatores ligados ao empreendedor e aos aspectos mercadológico, técnico-operacional, financeiro,

jurídico e organizacional. Para este pesquisador, no que tange aos fatores ligados ao administrador podem ser citados: a falta de experiência empresarial anterior e falta de competência gerencial; sob o aspecto mercadológico se abrigam o desconhecimento do mercado e do produto ou serviço; em relação aos fatores técnico operacionais são exemplos: produtos e serviços de pouca qualidade, imóvel ou ponto comercial mal localizado, problemas na relação com os fornecedores, e uso de tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada; os fatores na área financeira são sempre citados como relevantes podendo representar questões como excesso de imobilização do capital em ativos fixos, crédito aos clientes cujas políticas são equivocadas e falta de controles de custos e de gestão financeira; entre os aspectos jurídicos e organizacionais se incluem a estrutura organizacional inadequada, a falta de planejamento e informações gerenciais, e a ausência de inovações gerenciais, já para o Sebrae (2014) as principais causas do fechamento de empresas podem ser assim relacionadas: a) planejamento prévio, b) gestão empresarial e c) comportamento empreendedor. Observe-se que nas possíveis causas de mortalidade identificadas pelo Sebrae, os três aspectos estão diretamente ligados ao empreendedor a quem cabe a missão de planejar previamente, gerir de forma adequada a organização e, por fim, ter um comportamento proativo frente as dificuldades do mercado.

Conforme se observa nos parágrafos anteriores, muitas são as razões que contribuem para o insucesso das micro e pequenas empresas, entretanto, existem casos de incontestável sobrevivência com sucesso de micro e pequenas empresas no mercado. De acordo com o Sebrae (2014), “as empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizada com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado”.

Guerra; Teixeira (2010) compartilham deste entendimento de que não pode ser considerado regra geral as empresas de menor porte estarem fadadas ao insucesso, tudo depende de um conjunto de fatores que podem contribuir para sua longevidade, como se observa adiante.

há uma menor probabilidade de sobrevivência dos pequenos negócios, comparativamente aos grandes, mas que, apesar disso, pequenas empresas podem permanecer viáveis mesmo quando a maioria delas

não consegue alcançar uma escala mínima eficiente de produção” (GUERRA; TEIXEIRA, 2010. p. 137).

Oportuno comentar, diante do que foi analisado nos parágrafos anteriores, que se para operarem no mercado interno, onde estão próximas de seus consumidores finais, as micro e pequenas empresas enfrentam tantas dificuldades em função de suas características, e do mercado, imagine-se o tamanho do desafio que encontram para as operações em mercados externos, longínquos e desconhecidos.

### **2.3.5 Internacionalização de MPEs**

Conforme visto anteriormente, o processo de internacionalização se compõe de diversos estágios onde a exportação é o primeiro deles. “A internacionalização por meio das exportações apresenta-se com uma das formas de estratégia de inserção das empresas no mercado internacional” (SOUZA, 2018 p. 25), A atividade exportadora é um fenômeno adaptável tanto as grandes quanto as micro e pequenas empresas (BARNEY e HESTERLI, 2007). Moreira (2014) estudando a internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas, identificou que a maioria dos entrevistados em sua pesquisa concentra suas atividades internacionais na exportação direta. Esse entendimento é corroborado por Andrade, Almeida, Freitas (2014), cuja pesquisa bibliográfica que consistiu em verificar as formas como as pequenas e médias se internacionalizam, constataram que a estratégia de exportação direta é a que mais traz sucesso aos pequenos e médios empreendedores. A internacionalização, via exportação, se apresenta como um caminho para as empresas se expandirem e normalmente nas MPEs é um dos meios de maior utilização quando se trata de mercado exterior (Souza 2018).

Tanto na literatura internacional quanto na literatura nacional algumas pesquisas vêm sendo realizadas sobre exportação, entretanto, voltadas à MPEs, não são muito comuns. É exemplo desta constatação, a publicação em 2017 pela Apex Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos da pesquisa sobre internacionalização de empresas, considerada a maior já realizada no país, que contemplou 229 empresas, entre as quais, 62% são de grande porte e 20% de médio porte, restando apenas 12% para as micro e pequenas empresas. Considerando que em número de empresas, a quantidade

de MPEs corresponde a 40,8% (Sebrae, 2018) do total de exportadoras do país, o percentual de 12% não é representativo deste segmento na pesquisa citada. O relatório Sebrae (2018), apresentou a distribuição do número empresas brasileiras exportadoras no período de 2009 a 2017 como se observa no quadro abaixo.

**Número de empresas exportadoras segundo porte das firmas, em anos selecionados**

Tamanho	2009	2012	2016	2017	Var. % 2017/2016	Part. % no total 2017
<b>Total</b>	<b>19.271</b>	<b>18.229</b>	<b>21.712</b>	<b>21.722</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>
Micro	2.800	2.342	3.472	3.856	11,1	17,8
Pequena	4.651	4.227	4.958	5.007	1,0	23,1
<b>MPE</b>	<b>7.451</b>	<b>6.569</b>	<b>8.430</b>	<b>8.863</b>	<b>5,1</b>	<b>40,8</b>
Média	7.220	6.328	6.708	6.565	(2,1)	30,2
Grande	4.369	5.130	5.384	5.251	(2,5)	24,2
Especiais	124	139	359	397	10,6	1,8
Não classificada	107	63	831	646	(22,3)	3,0

Fonte: RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE, apud Sebrae (2018).

Recentemente alguns trabalhos procuram traçar o perfil exportador das empresas brasileiras considerando o porte das mesmas como podem ser citados Blank; Mauch e Palmeira (2006), Rocha e Camelo (2010), Sousa e Botelho (2015) cujos trabalhos possibilitam a compreensão do perfil exportador das micro e pequenas empresas. Blank; Mauch e Palmeira (2006) em seu estudo sobre o processo de internacionalização de micro e pequenas empresas, menciona seu entendimento sobre o que significa, isto é, quais os requisitos necessários para conduzir tal estratégia, conforme se constata a seguir:

Internacionalizar uma empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteiras; estar aberto para a inovação; ter flexibilidade para se adaptar às demandas regionais de forma criativa; saber interpretar as tendências mundiais (BLANK; MAUCH e PALMEIRA, 2006. p. 3).

Ocorre que, as MPEs, por suas características intrínsecas, encontram um incontável número de barreiras para atuação no mercado internacional, tais como a posição desfavorável que ocupam em relação ao acesso à informação, a recursos financeiros — limitação de recursos para capital de giro e investimentos — e de capacitação para gerenciar os custos e riscos associados à entrada e à permanência na atividade exportadora, sua falta de estrutura para acessar ações

de incentivo do governo, já que estas se revestem de enorme burocracia, entre outros (BLANK; MAUCH e PALMEIRA,2006).

A limitação de recursos financeiros restringe ações como: pesquisa de mercado, visitas comerciais a clientes no exterior, contratação de especialistas, etc. assim como não as permite arcar com o investimento na aquisição de matérias primas, mão de obra e insumos necessários à produção de grandes encomendas do mercado externo, cuja receita será recebida posteriormente. As limitações financeiras e de produção das MPEs, assim como o desconhecimento e falta de tempo do empreendedor impactam na ausência de busca por tecnologias avançadas e eficientes abrangendo tecnologias comerciais e relativas ao desenvolvimento organizacional ou de gestão empresarial, assim como as que poderiam ser incorporadas ao processo produtivo, melhorando-o e evitando o uso de tecnologias desatualizadas com níveis de produção inadequados para atuação em mercados internacionais. Todo este conjunto de fatores acabam travando o desenvolvimento e crescimento das MPEs brasileiras nos processos de internacionalização e resultando na desistência e descontinuidade na atividade exportadora (BLANK; MAUCH e PALMEIRA2006).

Rocha e Camelo (2010) em seu estudo sobre o processo de internacionalização de MPEs, buscaram compreender como o estudo do processo de internacionalização contribui para inserção das MPEs no cenário internacional, analisando as etapas do processo, bem como o micro e o macroambiente da empresa pesquisada. Em sua análise foram destacados pontos que podem contribuir para o desenvolvimento e sucesso da estratégia de internacionalização das empresas em geral, sobretudo das MPEs, tais como: atitude empreendedora do gestor e estratégia empresarial, conhecimento do macro ambiente — econômico, social, político, legal e tecnológico — onde pretende se inserir, ou seja, ter domínio sobre as variáveis macro ambientais que possam influenciar o negócio visando a identificação de tendências, oportunidades e ameaças, e, conhecimento do micro ambiente que inclui fatores mais previsíveis e controláveis, como organização e gerenciamento de sua capacidade produtiva, recursos organizacionais, tangíveis e intangíveis de que dispõe, objetivando descobrir as competências básicas para atuação no mercado internacional.

Em seu estudo, Rocha e Camelo (2010) analisaram as etapas do processo de internacionalização da empresa pesquisada valendo-se do roteiro utilizado pelo MDIC em parceria com o Sebrae, no projeto federal Primeira Exportação, voltado para MPEs brasileiras, cujas etapas são o diagnóstico, pesquisa de mercado, adequação do produto e promoção comercial. A utilização deste roteiro permite às empresas observarem as potencialidades que podem lhes garantir uma oportunidade de entrada consciente para o mercado internacional (SEBRAE, 2009). Na conclusão da pesquisa os autores entenderam que a utilização desta ferramenta contribuiu substancialmente para obtenção de maturidade, organização e flexibilidade para trabalhar com diferentes mercados, potencializou o aumento da margem de lucro da empresa e internacionalização da marca, além de ocasionar melhorias implementadas no produto para fins de exportação, ganhos gerais no mercado interno, tanto em termos de qualidade, quanto em visibilidade do produto, como enfatizaram “Desta forma, percebe-se evidente as melhorias que são proporcionadas às empresas, em especial as de menor porte, pela internacionalização de seus produtos” (ROCHA e CAMELO, 2010. p.104)

Souza e Botelho (2015) desenvolveram um estudo que buscou traçar o perfil setorial e regional das exportações de MPEs do Brasil e sua evolução entre 2002 e 2012, além de verificar possíveis alterações significativas relacionadas ao apoio advindo das políticas industriais implementadas pelo governo a partir de 2003. A pesquisa enfatizou aspectos que contribuem negativamente para o bom desempenho das exportações de MPEs, como dificuldade de acesso ao crédito, ainda que existam linhas próprias, as MPEs têm dificuldade de atender às informações e cumprir exigências documentais, oferecer garantias, o modelo de operacionalização dos próprios bancos que, em via de regra, estão adequadas às empresas de grande porte, juros altos, políticas públicas direcionadas preferencialmente à empresas de inovação tecnológica. O autor destaca a importância da existência de políticas públicas industriais direcionadas às MPEs que permitam seu desenvolvimento, como fica claro no trecho a seguir.

Souza e Botelho (2015) chamaram a atenção para a (PDP) Política de Desenvolvimento Produtivo, implementada em 2008 que estabeleceu quatro macro metas para promover a competitividade de longo prazo da economia, entre as quais figurava uma meta voltada para o aumento do número de pequenas e

médias empresas exportadoras, através de medidas regulatórias e de financiamento, com o objetivo de aumentar em 10% a participação das MPEs nas exportações brasileiras. Essa macro meta não foi cumprida e o que ocorreu no período seguinte foi a redução do número de exportadoras deste segmento no país. Enfim, os autores concluíram que no período estudado puderam ser constatadas pequenas modificações que não foram suficientes para alterar de forma significativa o perfil das MPEs exportadoras, visto que elas continuaram centradas na indústria de baixa intensidade tecnológica, embora as medidas de política industrial tenham gerado algum efeito no sentido de diversificá-las, continuaram geograficamente predominantes nas regiões Sul e Sudeste, exportando para países da América com destaque para Estados Unidos, Argentina e Paraguai, se mantiveram estáveis em relação à quantidade numérica de MPEs exportadoras no Brasil e o baixo volume exportado em relação às grandes empresas, isto é, permaneceram com um perfil insignificante e até reduziram a participação, ou seja as políticas públicas voltadas para as MPEs não conseguiram gerar o desenvolvimento pretendido para MPEs.

O Sebrae (2015) elenca o conjunto de vulnerabilidades das MPEs no confronto com o mercado externo conforme segue: o desconhecimento dos mercados e a diminuta capacidade de explorar as oportunidades que neles se oferecem, o baixo volume de produção para atender grandes compradores, a falta de capacidade de competir de seus produtos (valor agregado, inovação), a ausência de mão de obra capacitada, as dificuldades de acesso ao crédito e outros produtos financeiros e o custo-Brasil (câmbio valorizado, impostos elevados, burocracia, infraestrutura precária).

O que se depreende dos estudos apresentados nessa seção é que as MPEs, por todas as suas características já debatidas anteriormente, apresentam grande dificuldade em sobreviver e evoluir nas operações com o mercado globalizado. Apesar de alguns esforços do governo em implementar políticas públicas compatíveis com o porte dessas empresas, de alguns organismos voltados para a tentativa de qualificação gerencial e profissional que capacitem gestores para atuação no mercado externo e organismos de apoio às exportações ainda não é perceptível uma alavancagem da participação das MPEs no desempenho exportador nacional nos dias atuais.



Após levantamento das principais teorias que permitiram a análise e compreensão do processo de internacionalização realizado pelas empresas eleitas para a pesquisa, necessário se faz resumi-las de forma a proporcionar maior compreensão aos leitores. O quadro a seguir ilustra o resumo deste estudo utilizado para embasar teoricamente a pesquisa.

<b>Teorias</b>	<b>Autores</b>	<b>Conteúdo Teórico</b>
<b>Processo de Internacionalização</b>		
Abordagem Comportamental	(Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	- Valorização da aprendizagem (conhecimento adquirido através das operações com o mercado alvo)
Modelo de Upsalla	Johanson, Vahlne (1977/2003/9) Schweizer, R.; Vahlne J.E; Johanson, J. (2010)	- Redução de riscos e incertezas - Comprometimento de recursos - Distância psíquica - Investimento gradual (comprometimento) - Utilização de redes de relacionamento - Empreendedorismo
<b>Competências Organizacionais</b>		
Necessárias a Internacionalização	Knight e Kim (2009) Knight e Cavusgil (2004)	- Orientação internacional - Habilidade de marketing internacional - Inovação internacional - Orientação para o mercado internacional
<b>Micro e Pequenas Empresas (MPEs)</b>		
	Tavares, Ferreira, Lima (2009), Gerletti, S. (2009), Everton Junior (2017)  Machado, Espinha (2005)  Rocha e Camelo (2010)	Características - dificuldades técnicas (conhecimento organizacional), estruturais (recursos), empresas familiares, Gestão centralizada na figura do sócio, etc.  Suscetibilidade ao fechamento em função das características  Sucesso das MPEs – atitude empreendedora do gestor, estratégia empresarial, conhecimento do micro e macroambientes.

### **3 - Metodologia**

#### **3.1 – Caracterização da Pesquisa**

Pesquisar é um processo através do qual, apoiado por dados, procura-se sistematicamente responder a uma pergunta, resolver um problema ou entender mais profundamente um determinado fenômeno (MOREIRA E CALEFFE, 2006). A pesquisa científica é entendida por Vergara (2009, p.1), como “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, e por Silveira e Córdova (2009, p. 31) como “o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos”. A pesquisa apresentada, para classificação utilizou a taxionomia descrita por Silveira e Córdova (2009) que a qualifica em relação aos seus diferentes tipos: quanto a abordagem, quanto a natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos.

Para realizar esta pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa visando proporcionar maior compreensão entre o desenvolvimento teórico e a pesquisa empírica, no caso, a compatibilidade entre internacionalização e aprimoramento ou desenvolvimento de novas competências organizacionais específicas para atuação no mercado externo nas MPEs. De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 31), este tipo de abordagem, “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”, No entendimento de Richardson (2007, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Para alcançar os objetivos da pesquisa utilizando a abordagem qualitativa, de acordo com o que ensina Merriam (1998), três características são indispensáveis: a) a compreensão de um fenômeno em seu ambiente natural; b) a presença de pesquisa de campo; c) o resultado do trabalho como documento descritivo. Optou-se por utilizar esta abordagem já que ao que tudo indica, parece ser a forma mais adequada de análise em função das características específicas do fenômeno. A preocupação fundamental das

pesquisas qualitativas é analisar o mundo empírico no seu universo real. A busca pelo fenômeno estudado é implementada a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos neste ambiente, o que permite considerar todos os pontos de vista relevantes para atingir o objetivo de pesquisa.

No que concerne à natureza da pesquisa, segundo Silveira e Córdova (2009, p.35) classifica-se como aplicada, já que “Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”, podendo ser útil tanto para a comunidade acadêmica, quanto para gestores de micro e pequenas empresas interessados em aumentar o conhecimento sobre o tema estudado. Para Gil, (2008) a pesquisa aplicada, “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades onde vivem”, qual seja, a escassez de pesquisas relacionadas ao tema, direcionadas ao universo das micro e pequenas empresas. De acordo com Vergara (2009 p.43) “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”. Espera-se que esta pesquisa possa trazer contribuições aos problemas da prática de internacionalização das MPEs, assim como apoiar empresários e acadêmicos.

Quanto aos objetivos, de acordo com Gil, (2008), é uma pesquisa descritiva. Para o autor, este tipo de pesquisa objetiva descrever as características de determinada população e podem ter a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Vergara (2009 p. 42) corrobora este entendimento explicando que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e complementa o raciocínio esclarecendo que “pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. A pesquisa descritiva foi utilizada neste trabalho porque mostrou-se útil para expor a relação entre internacionalização e desenvolvimento ou aprimoramento de competências organizacionais necessárias a tal finalidade nas MPEs. Outra razão para a escolha desta modalidade de objetivo refere-se à sua aplicabilidade ao acompanhamento de mudanças e variações ocorridas com o fenômeno

pesquisado, no caso, a internacionalização de um determinado grupo de micro e pequenas empresas ao longo de um determinado período de tempo.

Do ponto de vista dos procedimentos, também denominados métodos, como é costume em toda etapa inicial do trabalho científico ou acadêmico, a pesquisa é bibliográfica, visto que buscou na literatura existente sobre o assunto, informações e dados que serviram de base para a construção da investigação do tema proposto. Como nos ensina Gil (2008, p. 29) “Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho caracterizado como pesquisa bibliográfica”. Ainda de acordo com o autor, esta modalidade de pesquisa recorre a material impresso, como teses, dissertações, anais de eventos científicos, livros, revistas jornais, além de material disponibilizado pela internet para encontrar as informações requeridas.

Para Gil (2008), os procedimentos da pesquisa bibliográfica compreendem os seguintes passos: a) determinação dos objetivos; b) elaboração de um plano de trabalho; c) identificação/localização das fontes e obtenção do material; d) leitura do material; realização de apontamentos; e) confecção das fichas; e f) redação do trabalho. Este roteiro foi integralmente cumprido para realização desta pesquisa.

Em um segundo momento, optou-se por estudo de casos múltiplos, já que a pesquisa contempla um conjunto de 16 micro e pequenas empresas, com o objetivo de acompanhar seu andamento ao longo do tempo em relação à possibilidade de terem ou não aprimorado ou desenvolvido novas competências organizacionais específicas para atuação no mercado externo, em decorrência do avanço do processo de internacionalização. De acordo com Vergara (2009) este tipo de procedimento metodológico é restrito a uma ou algumas (poucas) unidades que podem ser: empresas, órgãos públicos, comunidades, entre outros e tem caráter de aprofundamento ou detalhamento. O conceito de Estudo de caso descrito por Yin (2001, p. 32) é: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No entendimento de Yin (2001) o estudo de caso “pressupõe, em alguns casos, a existência de uma teoria prévia, que será testada no decorrer da

investigação” (YIN, 2001 p. 49). Gil (2008, p. 37) entende que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda segundo o autor, o procedimento é visto como o que melhor se adequa à investigação de um fenômeno atual inserido em seu contexto real. Para Yin (2001, p. 2), “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. O autor acrescenta que este procedimento permite que se realize uma investigação preservando as características holísticas e significativas de eventos reais, assim entendidos como um processo organizacional ou administrativo, relações internacionais ou quaisquer outros fenômenos. Yin acredita que

[...] os Estudos de Caso, em geral, não devem ser utilizados para avaliar a incidência de fenômenos [...] um Estudo de Caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes. (YIN, 2001, p. 71).

O diferencial do estudo de caso é a capacidade que confere ao pesquisador para recorrer a uma variada gama de evidências, tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observação (YIN, 2001). Para Gil (2008) os estudos de caso podem considerar um caso único ou vários casos, quando então, se denominam estudo de casos múltiplos, aplicado aos casos em que o pesquisador estuda de forma conjunta mais de um caso para investigar um determinado fenômeno.

Considerando os ensinamentos de YIN (2001), é possível identificar que um estudo de caso pode ser aplicado a diferentes situações de pesquisa entre as quais podem ser citadas: a) quando se necessita explicar vínculos de causas em intervenções na realidade que são complexas para estratégias experimentais; b) quando é necessário descrever intervenções em seu próprio contexto; c) como forma de ilustrar tópicos determinados em uma investigação; d) na exploração de uma situação complexa de resultados; e) e para meta-avaliação de determinados processos.

o presente estudo, perfilado com o avanço que vem se verificando desde a década de 1990 em utilizar a metodologia de estudo de caso em trabalhos científicos, particularmente nas Ciências Sociais Aplicadas (MARTINS, 2008),

pode ser caracterizado como estudo de caso porque além de explorar uma situação complexa de resultados, visto que são 16 MPEs onde cada uma possui características individuais que são determinantes para os diferentes resultados obtidos na conclusão da pesquisa, não exige controle de eventos comportamentais e tem foco em eventos contemporâneos (YIN, 2001).

### 3.2 Seleção da amostra

Tomando como base a aplicação da metodologia de estudo de casos múltiplos para atingir os objetivos da pesquisa, foram selecionadas para o presente trabalho, 16 empresas internacionalizadas ou em processo de internacionalização, participantes do artigo publicado por Oliveira, et al (2008), cujo objetivo foi “conhecer peculiaridades acerca do processo de internacionalização de 24 pequenas empresas que estavam expondo seus produtos em *stands* no 124º Encontro do Comércio Exterior e depois identificar grupos homogêneos de empresas”. Dentre as 24, somente 16 se mostraram aptas a responder o questionário aplicado pelos autores do artigo mencionado.

No que se refere ao recorte temporal, Richardson (1999) cita três tipos. O primeiro diz respeito aos estudos de corte transversal, onde os dados são coletados em um determinado ponto no tempo, e baseados em uma amostra selecionada capaz de descrever uma população nesse dado momento. O segundo é referente aos estudos de corte longitudinal, cujos dados são coletados de uma mesma amostra ao longo de determinado tempo, sendo, de acordo com o autor, mais demorados e custosos. O terceiro tipo são estudos de recorte transversal com perspectiva longitudinal, focados em um ponto no tempo, incluindo a noção de mudança ao longo de um período. A pesquisa adota um caráter transversal. O quadro abaixo representa o conjunto das empresas participantes da pesquisa anterior e eleitas para efeito deste estudo.

<b>Empresa</b>	<b>Nome Fantasia</b>	<b>Fase da Internacionalização</b>
1	Cachaça Magnífica	Internacionalizada
2	Bio 21	Em processo desconhece barreiras
3	Cachaçaria Petisco da Vila	Em processo desconhece barreiras
4	Cryopraxis	Internacionalizada
5	Bemfam	Internacionalizada
6	Tout de Bom	Em processo
7	Artesãos da Maré	Internacionalizada
	Cultivar Brasil	Em processo

8		
9	In Bits	Internacionalizada
10	Babo Uabo	Internacionalizada
11	Arteira Brasil	Internacionalizada
12	Couth	Internacionalizada
13	Empório do Couro	Internacionalizada
14	Folium 2000	Em processo
15	CCM Sports	Internacionalizada
16	Tristar	Internacionalizada

Fonte: Adaptado de Oliveira, et al (2008) p. 8

### 3.3 Categorias de Análise

As questões teóricas componentes do quadro abaixo não poderiam ter sido deixadas à parte porque pertencem ao contexto da investigação e são necessárias para que se obtenha respostas à pergunta que norteou os objetivos da pesquisa, qual seja: : Como o processo de internacionalização permite aprimorar ou desenvolver novas competências organizacionais específicas nas MPEs?

<b>Temas</b>	<b>Principais autores</b>
Processo de internacionalização	Johanson e Wiedersheim, 1975; Johanson e Vahlne, 1977/2003/9; Schweizer, Vahlne e Johanson, 2010
Influência das Redes no processo de Internacionalização	Johanson e Vahlne, 2003/2009/2010; Chetty & Holm, 2000; Dib & Carneiro, 2006
Influência dos gestores no processo de internacionalização	Mc Dougall, 1994; Zahra e George, 2002; Schweizer, Vahlne e Johanson, 2010
Perfil, características e entraves das MPEs	Souza, 1999; Tavares, Ferreira Lima, 2009; Gerletti, 2009
Competências Organizacionais p/internacionalização	Floriani, Fleury (2012) Knight e Kim, 2009 Knight e Cavusgil (2004)

Há que se explicar nesta seção que a categoria denominada competências organizacionais foi segmentada em 4 subcategorias. São elas:

- 1) Orientação Internacional;
- 2) Marketing Internacional;
- 3) Inovação Internacional; e
- 4) Orientação para o mercado Internacional

### 3.4. Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados, como conceituado por Lakatos; Marconi (2003) são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, isto é, diz respeito à parte prática da coleta de dados. A coleta de dados, de acordo com YIN (2001), pode advir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para o autor, “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”.

A entrevista se caracteriza como um procedimento através do qual, alguém responde de forma oral a perguntas elaboradas pelo pesquisador (VERGARA, 2009). De acordo com a autora, “A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas, se você dispõe de mídia interativa, ela se torna dispensável” (VERGARA, 2009 p. 52). São identificados na literatura diversos tipos de entrevistas, quais sejam: estruturada, não estruturada e semiestruturada.

Na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de perguntas por meio do roteiro sobre o tema a ser estudado, mas permite (e até mesmo incentiva) que o entrevistado fale livremente sobre os elementos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (Gerhardt & Silveira, 2009). Nesta linha de pensamento, Godoy 2006 aborda que a entrevista semiestruturada é um modelo mais formal de entrevista, cujo foco é “compreender os significados que os entrevistados atribuem as questões e situações relativas ao tema de interesse” e sua utilização tem o propósito de “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (GODOY, 2006, p. 134).

Complementando este entendimento, Vergara (2009), explicam que nas entrevistas existem duas formas pelas quais as pesquisas podem ser realizadas: questionários ou formulários. O questionário é um instrumento de pesquisa que consiste em elaborar perguntas para serem respondidas por escrito, e que este pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No formulário o conjunto de perguntas é apresentado por escrito ao respondente, mas é o pesquisador quem assinala as respostas orais fornecidas pelo respondente Neste estudo de caso a técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista norteada por roteiro semiestruturado elaborado de acordo com o



embasamento teórico e os objetivos da pesquisa, além de coleta de outros dados para confrontar informações obtidas nas entrevistas, o que caracteriza a triangulação.

Nos esclarecimentos de Yin (2001) sobre as entrevistas, fica claro que estas devem sempre ser consideradas tão somente como relatórios verbais, vez que estão sujeitas às problemáticas do preconceito, memória fraca ou articulação pobre e imprecisa, sendo, oportuno corroborar os dados obtidos nas entrevistas com informações obtidas por meio de outras fontes. Segundo o autor, o pesquisador ao fazer uso de diversas fontes de evidências, estas precisam convergir, o que oferece condições para se possa afirmar fidedignidade e validade dos achados por meio de triangulações de informações, dados, evidências e mesmo de teorias.

Para responder à problemática da investigação, o roteiro de entrevista desta pesquisa foi composto por 14 perguntas onde parte delas contêm alternativas previamente definidas para respostas e outras que permitem ao entrevistado responder como desejar. O questionário foi submetido à avaliação do orientador antes de sua aplicação.

Posteriormente buscou-se comparar as informações obtidas através das entrevistas com outras fontes como notícias veiculadas na internet, site da Receita Federal etc. da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, entre outras, procurando assim, fazer a triangulação de dados diferentes, com vistas a melhorar a confiabilidade dos dados ou detectar possíveis contradições de informações.

### **Fase Preparatória**

Observe-se que o artigo original de 2008 utilizou apenas os nomes “fantasia” das empresas, o que dificultou sensivelmente o acesso às mesmas no momento atual. Inicialmente, através do nome fantasia das empresas, foi realizada uma pesquisa no site da Receita Federal com o objetivo de identificar o CNPJ, razão social e situação cadastral das mesmas. Tendo em mãos o número do CNPJ e a Razão Social de todas as empresas listadas, iniciou-se uma busca no Google com o objetivo de obter qualquer informação que permitisse o contato com as mesmas.

Após exaustiva procura, foram identificados telefones, ou endereços físicos/redes sociais (principalmente facebook e instagran) para permitir o acesso as mesmas. Foi elaborada então uma planilha com identificação completa de cada uma das empresas como, razão social completa, situação atual da empresa na Receita Federal, sócios, endereços, telefones, e-mails etc. Com a intenção de não causar dúvidas ao leitor, optou-se nesta pesquisa por continuar apresentando as empresas da forma como foram descritas no artigo original, ou seja, utilizando seus nomes fantasia, visto que em alguns casos a razão social não guarda qualquer relação com o nome fantasia.

### **Aplicação da entrevista de pesquisa**

Importante esclarecer que nem todas as entrevistas foram realizadas pelo encontro físico entre respondente e pesquisador. Contactou-se as empresas por telefone ou outro meio disponível e foi solicitado o agendamento para a entrevista presencial. Inúmeros obstáculos precisaram ser superados para que a pesquisa se tornasse possível, sendo o principal deles a falta de disponibilidade de tempo alegada pelos respondentes para conceder entrevistas, em função do acúmulo de trabalho inerente à função ocupada na empresa.

Com exceção de um, que atendeu o pesquisador para a entrevista em uma feira de artesanato localizada no Largo do Machado – RJ, os demais respondentes alegaram falta de tempo para uma entrevista presencial. Sendo assim, houve 1 entrevista face a face, outras onde as respostas foram fornecidas por telefone ou Whatsapp. Após as entrevistas, as mesmas foram transcritas com o objetivo de não deixar de considerar informações úteis para a consecução dos objetivos.

### **4 - Análise de dados**

Nesta seção são apresentadas primeiramente a descrição e análise individual dos 16 casos estudados na pesquisa, de acordo com os objetivos estabelecidos anteriormente. Posteriormente é apresentada a análise do grupo de casos estudados buscando relacioná-los, no que tange à proximidade ou afastamento, da estrutura teórica de embasamento do trabalho.

Para tratamento e análise dos dados coletados através das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para categorizar, descrever e interpretar os resultados obtidos. A técnica é entendida por Bardin como: “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN; 2016, p. 4). Considerando o terreno, o funcionamento e o objetivo ao qual atende a análise de conteúdo, o autor complementa seu conceito da forma como segue:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN; 2016. p. 44)

De acordo com o autor, além de buscar identificar as tendências dos textos, o método de análise de conteúdo é empregado com vistas a organizar os dados e analisar os resultados obtidos, partindo das categorias identificadas através do referencial teórico. A partir das explicações de Bardin (2011), o presente estudo foi constituído pelas seguintes etapas: 1) Pré-análise: fase onde foram definidos o tema, o referencial teórico, os objetivos, a metodologia, assim como dados secundários; 2) Análise descritiva: organização e descrição dos dados coletados, baseados nas categorias previamente definidas e 3) Interpretação referencial: para compreender os fenômenos a partir da relação teórico empírica, e responder à questão de pesquisa levantada, além de verificar possíveis contradições para enfim chegar a conclusões..

#### **4.1 Descrição e análise dos casos individuais**

Nesta seção é analisada cada uma das empresas pesquisadas com o objetivo de demonstrar como se desenvolveu o processo de internacionalização (se for o caso) e se foram aprimoradas ou desenvolvidas novas competências para atuação no mercado internacional.

#### **Empresas Baixadas ou com CNPJ inapto na Receita Federal**

A pesquisa inicialmente realizada junto ao site da Receita Federal permitiu observar que algumas das empresas objeto do estudo já se encontram com o

status de “CNPJ baixado ou inapto”, isto é, estão com suas atividades encerradas ou deixaram de apresentar declarações obrigatórias. As empresas baixadas ou inaptas estão enumeradas no quadro abaixo:

<b>Empresa</b>	<b>Nome Fantasia</b>	<b>Situação Atual</b>
2	Ong - Bio 21 (Bio 21)	Inapta na Receita Federal
6	Tout de Bom Distr. e Com. Prods Aliment. Ltda	CNPJ Baixado
11	Arteira Brasil Confecção Artesanal	CNPJ Baixado
14	Follium 2000	Inapta na Receita Federal

Fonte: Elaborado pelo autor

A título de esclarecimento é importante destacar que, em fevereiro de 2019 a Receita Federal declarou inapto o CNPJ de empresas que deixaram de fazer a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) no período entre 2013 e 2017. A DCTF é uma obrigação acessória, estabelecida pela Receita Federal (COSTA, 2019).

À época da pesquisa de Oliveira, (2008), a Bio 21 estava em processo de internacionalização. De acordo com a conclusão dos autores sobre as empresas que se encontravam neste estágio “os seus proprietários estão bastante motivados com a possibilidade de abertura de mercados, alguns já ajustando os seus produtos” (OLIVEIRA, et al. 2008. p.9).

A empresa Bio 21, cuja situação atual do CNPJ encontra-se “Inapto”, dispunha de um e-mail para contato em seu cadastro no CNPJ. Na tentativa de confirmar a continuidade ou não das atividades da empresa, uma vez que inapto não significa necessariamente que a empresa descontinuou suas atividades, foi estabelecido o contato através do referido e-mail com os devidos esclarecimentos sobre o objetivo do contato, a instituição de ensino à qual a pesquisadora encontra-se vinculada, além de outros detalhes importantes para não gerar receio ao respondente em fornecer informações precisas. A resposta obtida confirmou a condição em que a empresa se encontra atualmente, como se pode constatar no texto transcrito a seguir:

Pesquisador:

Bom dia!

Sou aluna do curso de Mestrado em Administração da Unigranrio - Universidade do Grande Rio. Estou fazendo minha dissertação e gostaria de saber se a Bio 21 continua funcionando com sua atividade de mel e própolis.

Informo que obtive seu e-mail através do cadastro da Receita Federal referente ao CNPJ da instituição.

Aguardo seu contato

Respondente  
“Bom dia.  
Não querida, não estamos mais em atividade.  
Boa sorte”.

Quanto a Follium 2000 cujo CNPJ também se encontra na condição de “Inapto” junto à Receita Federal, foram localizados pelas buscas na internet cinco números de telefone diferentes, inclusive um celular. Procurou-se incansavelmente estabelecer contato com a empresa, apenas para confirmar se continuam desenvolvendo suas atividades. As tentativas foram inúteis. Em todos os casos a operadora informa que o número não existe. Procurou-se então outras duas empresas atualmente localizadas no mesmo prédio onde funcionava a Follium 2000. Nenhum dos atendentes conhece ou ouviu falar da empresa neste endereço, o que leva a crer que de fato ela não continua operando.

### **Empresa 1 - Cachaça Magnífica**

Nascida no município de Vassouras em 1985, tem seu nome originário do cargo ocupado pela esposa do fundador, que na época era Magnífica Reitora de uma universidade do Rio. A cachaça já nasceu com o propósito de resgatar a tradição, pela produção com qualidade superior. Acreditando no potencial do produto, em detrimento de todo preconceito que o circunda, em função das histórias criadas sobre sua origem e criação relacionadas à descoberta por escravos pouco depois do descobrimento do Brasil —, seu fundador, em companhia de outros produtores e órgãos do setor, dedicaram-se a trabalhar pelo reconhecimento, valorização e qualificação da cachaça. Em 1997, foi criado, por este grupo, o Programa Brasileiro da Cachaça – PBDAC, que em 2006 originou o Instituto Brasileiro da Cachaça – IBRAC. Ainda em 2006, o Ministério da Agricultura criou a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, presidida inicialmente por João Luiz Coutinho de Faria, fundador da “Cachaça Magnífica de Faria do Rio de Janeiro”. Destacam-se da leitura deste parágrafo, observando a história da empresa desde sua fundação, a visão empreendedora do gestor, assim como sua inclinação à criação e desenvolvimento de Redes de Relacionamento na busca do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa, no caso, a valorização do produto.

Antes de dar início à descrição das considerações sobre esta empresa, torna-se necessário esclarecer alguns pontos sobre “cachaça” e suas formas de produção, para que o leitor possa identificar a diferença do produto da empresa em relação a outras marcas existentes no mercado. De acordo com informações da respondente da pesquisa,

a cachaça se diferencia pela forma como é produzida. Pode ser industrial ou artesanal e a diferença do processo de produção é que gera grandes diferenças no preço. Você encontra cachaças que custam R\$10,00 (dez reais) a garrafa e outras que custam até mais de R\$ 1.000,00 (mil reais)

Corroborando a informação da respondente, Braga e Kiyotani (2015) ensinam que o processo produtivo da cachaça possui duas classificações:

“cachaça industrializada” é aquela onde o tipo de alambique mais apropriado é o de Coluna, uma estrutura de aço inox, de dimensões e capacidade de produção de grande escala; e a “cachaça de Alambique”, que é feita em alambiques de cobre e consiste numa produção que se assemelha a um processo (BRAGA e Kiyotani, 2015 p. 260)

O processo de produção aliado a outros fatores como produção em menor escala, cultivo da cana sem adição de agrotóxicos, a fermentação feita com leveduras selvagens ou selecionadas, no lugar dos antibióticos e produtos químicos e o envelhecimento em barris de madeira determinam um preço maior para a cachaça artesanal. Como ensinam alguns autores,

para uma produção orgânica é necessário o uso de técnicas que dispensem os “insumos como pesticidas sintéticos, fertilizantes químicos, medicamentos veterinários, organismos geneticamente modificados, conservantes, aditivos e irradiação” (SOUZA; AZEVEDO; SILVA; 2012, p. 513),

Assim, o consumidor (este com alta probabilidade de não dispor de dados suficientes para reconhecer se um produto é ou não de boa qualidade) ao comprar cachaça em um supermercado, vai encontrar na prateleira do supermercado produtos cujos preços variam em média, entre R\$ 10,00 e R\$ 80,00. Este fato em si já potencializa a dificuldade de inserção do produto artesanal no mercado, e, quando aliado ao estigma do preconceito associado ao produto, multiplica esta dificuldade como entendem os autores a seguir, “Passar a ser conhecida por sua história e todos os aspectos culturais, econômicos e sociais

que a circunda, quebrando pré-conceitos e paradigmas, ainda é um desafio para essa bebida nacional” (BRAGA; KIYOTANI, 2015, p. 256). Estas características existentes no setor justificam a busca inicial do produtor artesanal da Magnífica por trabalhar reconhecimento, valorização e qualificação da cachaça.

À época da pesquisa realizada por Oliveira, et al, 2008, a empresa já estava internacionalizada, exportando 10% da produção para a Inglaterra (regularmente), Estados Unidos, Holanda e Bélgica. Enfrentava barreiras burocráticas e tributárias e promoveu alteração de seus produtos, reduzindo o teor alcóolico para minimizar a carga de impostos. Atualmente a empresa é de pequeno porte (faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00), conta com 3 executivos — entre os quais, a Sra. Ana Luiza Bettencourt de Farias que ocupa o cargo de diretora e respondeu à pesquisa — e 21 funcionários, sendo 20 no mercado interno e 1 no exterior.

De 2008 até os dias atuais a estratégia de internacionalização — cuja decisão pela continuidade e alavancagem deveu-se, segundo a entrevistada, a busca por reconhecimento da marca no mercado internacional para aumentar o volume de negócios e maximizar os lucros através da diversificação do risco (Johanson e Vahlne, 1977) — apresentou bons resultados, atingindo o patamar de 50% da receita total e o processo para realizar tal estratégia progrediu consideravelmente, visto que hoje efetua exportações diretamente para clientes ou distribuidores no exterior, possui representante exclusivo no mercado internacional, responsável por divulgar, vender e distribuir o produto, além de 1 centro de distribuição (alugado) localizado na Holanda que recebe o produto e o distribui a outros países, utilizando sua própria logística.

Nas palavras da respondente, a iniciativa de contratar o depósito alfandegado (centro de distribuição) no exterior foi implementada por sugestão do funcionário contratado com experiência internacional.

quando contratamos este funcionário, enviamos para ele um container de cachaça porque era menos oneroso do que enviar pequenas quantidades para diversos clientes e ele ficou encarregado de distribuir para os demais clientes no país onde estava estabelecido. Isso gerou um problema para o fluxo de caixa porque os recebimentos iam acontecendo muito devagar, à medida que ele vendia o produto. Ele então sugeriu a contratação de um depósito alfandegado na Holanda,

que funciona com sua própria logística, e distribui para outros países como a Itália, Alemanha, Portugal, França e Bélgica. Isso resolveu o problema do fluxo de caixa. Hoje transferimos para o nosso depósito o container e lá ele fatura para os clientes dos outros países.

Resta claro que, à medida que o conhecimento experiencial foi sendo desenvolvido, a empresa foi aprimorando suas competências e aumentando gradativamente o comprometimento de recursos e o envolvimento com o mercado externo (Johanson e Vahlne, 1977). Como ficou evidenciado desde o início da narrativa, a liderança da empresa possui um caráter empreendedor (Schweizer; Vahlne e Johanson, 2010), isto é, age de maneira proativa aos desafios do mercado (em 2005, o fundador da empresa recebeu o Troféu Ouro para Produtor no XXV Troféu Internacional de Alimentação e Bebidas New Millennium Awards) e enfatiza facilitadores para internacionalização pela atuação em Redes de Relacionamento (Johanson e Vahlne, 2009) que, segundo as palavras da declarante, “fez e faz toda diferença na evolução do processo de internacionalização”. Os líderes iniciais da empresa desenvolveram de forma experiencial, ao longo de sua atuação, o conhecimento necessário para lidar com mercado externo, e incrementaram esta orientação através da contratação de um funcionário, que mora no exterior, tem larga experiência anterior no mercado de bebidas em empresas de grande porte e é qualificado para atuar na exportação, fato este que agregou aos gestores ampla experiência internacional exportadora e potencializou a entrada em novos mercados. A empresa percebe a influência positiva do pertencimento em Redes de Relacionamento e está inserida em redes de diversos segmentos, tais como: redes de produtores, fornecedores, clientes, concorrentes, centros de assistência técnica, treinamentos e institutos de pesquisa, além de redes de exportadores — Apex-Brasil, Expoim Comércio Exterior, Sebrae — com o objetivo de obter informações relevantes e aumentar o conhecimento (de mercado e experiência internacional).

Vertendo o olhar para as competências organizacionais necessárias à estratégia de internacionalização, foi possível abstrair da entrevista que a empresa desenvolveu novas competências e aprimorou as já existentes durante o a evolução do processo de internacionalização. Entre as ações iniciais para entrada no mercado internacional, grande destaque pode ser atribuído à iniciativa tomada em 2003 de realização de parceria com a pequena cadeia inglesa de



restaurantes denominada “Las Iguanas” (em 2015 a rede de restaurantes latinos Las Iguanas, no Reino Unido, contava com 44 unidades espalhadas em Londres, Bath, Manchester e Edimburgo), onde foi nutrido nos consumidores o prazer de degustar as melhores caipirinhas produzidas com a cachaça Magnífica combinada a vários outros ingredientes, como frutas, especiarias etc. A partir de então, surgiu o interesse pelo produto em diversos outros países, caracterizando a firme orientação internacional (Knight e Kim, 2009) da empresa cujos processos, práticas e decisões estiveram associadas à exploração de novos mercados que contribuíram para o seu desenvolvimento.

A entrevistada relata que em função do porte da empresa, há dificuldade para o direcionamento de recursos financeiros para aplicação em marketing internacional (Knight e Kim, 2009). Segundo suas palavras, “o marketing internacional é uma estratégia de guerrilha porque nada é barato. O marketing, principalmente internacional, é caro”. A solução adotada em relação ao tema foi a utilização das redes sociais na internet (a página da empresa na internet é redigida em português/inglês), a participação em larga escala nas feiras internacionais e em diversos concursos de degustação de bebidas que já renderam e continuam rendendo premiações importantes ao produto, como: o Troféu Ouro 2012 no I Concurso de Cachaças do Rio de Janeiro (Sindibebi/Sebrae/Firjan), medalha de ouro 2012 no I Concurso de Cachaças do Rio de Janeiro (Apacerj/Sebrae/Firjan), segundo lugar na Expocachaça São Paulo 2011, e segundo lugar no Concurso Nacional do I Ranking da Cúpula da Cachaça 2014. Nas palavras da entrevistada,

A participação em feiras, missões e outros eventos internacionais é uma ferramenta importante para promover comercialmente o produto, já que aumenta a visibilidade internacional da empresa e proporciona o acesso a novos mercados. As premiações representam que o produto tem qualidade superior e são importantes ferramentas para a entrada em novos países.

Essas premiações consolidam o reconhecimento da marca tanto no mercado interno quanto no mercado internacional, levando o consumidor ao reconhecimento do valor agregado ao produto, quando comparado a marcas concorrentes.

Em relação à inovação internacional, a cachaça artesanal é um produto genuinamente brasileiro e de características diferenciadas entre as diversas marcas concorrentes, e, por esta razão, nos países onde é inserido representa um produto novo. O fato da constante preocupação em destacar a qualidade do produto, além da divulgação da ideia de associar a cachaça a drinques cada vez mais sofisticados, a busca por alambiques de diferentes madeiras para envelhecimento da cachaça permite que a empresa esteja criando produtos de diferentes aromas e sabores e cria no consumidor o reconhecimento do valor do produto em relação à outras marcas, o que representa a inovação (Knight e Kim, 2009). “Em 2018 foi lançado um novo produto que já está no mercado externo, que é a cachaça branca com teor alcóolico máximo permitido no Brasil”. Cachaças existem várias, entretanto cachaça brasileira produzida de forma artesanal, com inserção no mercado internacional, não são tantas assim. Nas palavras da respondente: “atualmente estamos estudando novas combinações de madeiras para armazenar a cachaça, de forma a criar novos aromas para o produto”

No que diz respeito à orientação para o mercado internacional, onde o conhecimento do mercado é de suma relevância para o sucesso do produto no exterior, a entrevistada declara que a empresa está sempre atenta às tendências e necessidades dos clientes para satisfazer suas expectativas nos diversos países onde o produto é comercializado. Conforme seu relato,

estamos desenvolvendo um produto de maior teor alcóolico (inovação internacional) para ser distribuído no exterior, seguindo uma tendência que vem se verificando como preferência dos consumidores internacionais nos últimos tempos. Em alguns países, o frio estimula o consumo de produtos mais alcóolicos.

Tem-se aqui um caso onde o Modelo de Upsalla se adequa perfeitamente à análise do processo de evolução da internacionalização da empresa. A valorização da aprendizagem para atuação no mercado internacional (Johanson e Wiedersheim Paul, 1975) como elemento indispensável à evolução do processo, restou identificada pelo relato da entrevistada que ora se transcreve:

O conhecimento adquirido pela prática no mercado, associado à contratação de um elemento com experiência adquirida em trabalhos anteriores foi decisiva para inserção do produto em novos mercados.

O empreendedorismo dos gestores (Schweizer; Vahlne e Johanson, 2010) assim como o pertencimento à Redes de Relacionamento (Johanson e Vahlne, 2009) também foram destaques nas iniciativas para valorização do produto interna e externamente, narradas pela respondente da pesquisa. Os recursos, por serem limitados em função do porte da empresa (Tavares, Ferreira, Lima 2009), foram sendo comprometidos de forma gradual à medida que o conhecimento foi avançando (Johanson e Vahlne, 1977) determinando maior comprometimento com o mercado internacional (vendas ao cliente individual, distribuidor e, finalmente, depósito alfandegário próprio com logística de distribuição).

A despeito do fato de ser de pequeno porte e possuir as características intrínsecas à modalidade, isto é, familiar — fundada pelo casal e administrada pelos filhos (o filho gerencia a produção e a filha é diretora), enfrentar dificuldades de recursos, de inserção no mercado internacional, de tarifas alfandegárias, carga tributária, logística de distribuição etc. (Everton Junior, 2017), a empresa contraria as estatísticas de mortalidade em curto prazo de existência (Machado, Espinha, 2005) e corrobora o entendimento de que a atitude empreendedora, estratégia empresarial bem definida e conhecimento do micro e macro ambientes de negócios (Rocha e Camelo, 2010) são fatores indispensáveis ao sucesso das MPEs internacionalizadas.

A forma de aprimorar ou desenvolver novas competências organizacionais ao longo do processo de internacionalização ocorreu através da tomada de decisões que visam implementar ações para minimizar ou neutralizar as situações inconformes do processo, como investimentos na qualidade e diversificação dos produtos, a utilização de premiações dos produtos como ferramenta de marketing internacional, a empresa demonstra claramente vir desenvolvendo e aprimorando competências organizacionais compatíveis com a evolução do processo de internacionalização (Knight e Kim, 2009), o que responde positivamente à pergunta de pesquisa.

Com o objetivo de confrontar informações fornecidas na entrevista, foi realizada pesquisa na internet que resultou em algumas confirmações do que foi relatado. Com relação às premiações citadas, foram identificadas diversas premiações obtidas pela empresa em concursos no Brasil e no exterior, além de

investimentos em desenvolvimento de novos produtos que seguem as tendências nacionais e internacionais.

## As melhores cachaças do Brasil são eleitas pelo 3º Ranking da Cúpula

O resultado do 3º Ranking da Cúpula da Cachaça você confere aqui em primeira mão: são 50 rótulos divididos em duas categorias, branca e ouro



Comente

31 de janeiro de 2018 | 21:09

por Renata Mesquita, O Estado de S.Paulo

### 2. Magnífica Reserva Soleira

Chamam atenção as notas de especiarias e baunilha, típicas do carvalho, além de um leve frutado. A acidez é equilibrada. Para ter na prateleira.

Onde: Vassouras (RJ)

Nota: 87,9

Madeira: 3 anos no carvalho (de 3 a mais de 10)

Preço: R\$ 362,50 (700 ml)

Na Itália, onde o produto começou a ser comercializado em junho de 2016, no próprio ano a “Magnífica Reserva Soleira” ganhou o prêmio de melhor cachaça envelhecida no “ShowRum Testing Competition”.

## Magnífica ganha prêmio na Itália

POR MARINA GONÇALVES 09/10/2016 06:00

A **Magnífica**, cachaça queridinha dos cariocas, ganhou admiradores lá fora. Recém chegada à Itália, com início das vendas em junho deste ano, a Magnífica Reserva Soleira levou no fim de semana passado o prêmio de melhor cachaça envelhecida no **ShowRum Tasting Competition 2016**, primeiro e mais importante evento italiano dedicado ao rum e à cachaça.

Em 2018, participou do “Festival Cachaças do Rio – Coquetelaria e Gastronomia — evento que premiou harmonizações de drinks com cachaças e petiscos — figurou entre os 6 melhores drinks produzidos com cachaça. O Festival Cachaças do Rio – Coquetelaria e Gastronomia é uma ação do projeto Embaixada da Cachaça, com a realização da Apacerj e Sebrae, patrocínio da Firjan e apoio da SeTur/TurisRio e do Sindbebi.

#### SHAKE SPEAKEASY BAR

No edifício Menezes Cortas, no coração do Rio, nasceu o primoroso drinque Tommy Gun (Cachaça Magnífica tradicional, Magnífica envelhecida, suco de limão siciliano e suco de limão tahiti, suco de laranja shrub de morango, refrigerante da casa de hibisco, gengibre, pimenta Jamaica), que foi acompanhado do The Boss (mini sanduíche gourmet de costela argentina, chimichurri uruguaio, queijo prato e muçarela, no pão de malte e gergelim negro – acompanha molho caipira).



Pode-se verificar abaixo a confirmação dos relatos da respondente de que vem trabalhando desde a constituição da empresa para desenvolver novos produtos a partir de investimentos em tecnologia

Por fim, temos a Bica do Alambique, novidade da Magnífica, de Miguel Pereira (RJ). Agora, falamos de outro estilo de cachaça. A Bica do Alambique é a representante fluminense do movimento de retorno às cachaças mais fortes, uma reação à baixa geral na graduação alcoólica que os produtos sofreram a partir do início do século para se adaptarem ao gosto médio do público.

O novo produto do João Luiz de Faria sustenta orgulhosos 48%, na margem máxima do que é permitido pela legislação. Ela sai direto do alambique de corpo triplo da Fazenda do Anil para a garrafa, sem descanso.

É, portanto, uma cachaça para devotos, para os já iniciados nos sabores do nosso destilado e cujo palato não irá se assustar com a presença alcoólica mais intensa. O álcool mais concentrado é, claro, forte no aroma e, à medida que se volatiliza, vai deixando entrever um leque sutil e interessante de aromas que vão de alcaparras a cerejas. Na boca, a densidade é marcante e o sabor, apesar de tudo, fresco, doce, nada agressivo.

Em 2019 a empresa se destacou com mais 2 medalhas de Ouro para suas cachaças em premiação na Itália, onde um dos produtos começou a ser comercializado em 2018.



## Cachaça Magnífica ganha medalhas de ouro na Europa

A Bica do Alambique, lançada no ano passado, estreou bem e levou o prêmio de melhor cachaça entre as da categoria prata.

Empresas / 19:39 - 23 de out de 2019

A Cachaça Magnífica está fazendo bonito na Europa! Nesta semana, em Roma, a família Magnífica ganhou duas medalhas de ouro no ShowRum, o mais importante evento da Itália dedicado aos destilados de cana (rum e cachaça). Pela primeira vez, a Magnífica participou do concurso em duas categorias: para as brancas e as envelhecidas. E levou nas duas! A Bica do Alambique, lançada no ano passado, estreou bem levando o prêmio de melhor cachaça entre as da categoria prata.

Não foi possível confrontar dados como resultados financeiros, participação das exportações no faturamento total, porte, etc. porque a empresa não disponibilizou as demonstrações contábeis e nenhuma pesquisa na internet sobre estes dados restou frutífera. Uma vez que a empresa é uma EPP, tais dados não são de domínio público, ao contrário das S/As, principalmente as que negociam ações na Bolsa de Valores e são obrigadas a publicar as demonstrações contábeis, tanto em jornais quanto no próprio site da CVM, tornando-as acessíveis a qualquer interessado.

### Empresa 3 – Cachaçaria Petisco da Vila

A Cachaçaria Petisco da Vila, quando foi realizada a pesquisa de Oliveira, et al. (2008), encontrava-se em processo de internacionalização e desconhecia as barreiras que iria encontrar no processo para exportar. Atualmente, o Petisco da Vila, em seu local de nascimento, Vila Isabel, está fechado e resta apenas a unidade localizada no shopping Nova América. Nesta unidade os clientes podem degustar a cachaça produzida na casa e também outras marcas de fabricação externa.

Foi realizado contato telefônico com a empresa, mais precisamente com o sócio gerente, ao qual foi informado o motivo da ligação, de forma bastante detalhada, e solicitada a participação da empresa na pesquisa atual. Ao ser

indagado sobre a possibilidade de participação nesta segunda pesquisa, o sócio gerente respondeu que não poderia participar e sugeriu que fossem procuradas outras cachaçarias para o trabalho. Em suas palavras: “existem muitas cachaçarias no Rio, procure outras. Eu não tenho como participar neste momento”. Também não respondeu se atualmente exportam ou já exportaram seus produtos. Foi sucinto e até um pouco rude nas respostas, de forma a não permitir novas tentativas.

Todos os esforços empreendidos buscando na internet outras informações que permitissem ao menos identificar se a empresa deu segmento ao processo de internacionalização, resultaram negativos. Não foi possível saber se a empresa chegou a exportar seus produtos ou se desistiu da estratégia. Muito provavelmente desistiu. Fato é que no mercado interno a empresa foi reduzida e consta em seu site na internet a publicação de uma nota de esclarecimento à imprensa e ao público em geral, relatando que tal decisão foi motivada pela violência que afasta as pessoas das ruas, o desemprego, o aumento de impostos e obrigações sociais, a inatividade do Maracanã, a desaceleração da economia, agravada pela grave crise do Estado, não deixaram alternativas senão encerrar as atividades do Petisco da Vila em Vila Izabel, no momento em que ainda era possível arcar com todos os compromissos financeiros. Enfim, no mercado interno a empresa se manteve em operação com redução de estabelecimentos ao longo do período estudado, porém no mercado externo possivelmente desistiu da estratégia.

#### **Empresa 4 – Cryopraxis**

Ao tempo da pesquisa original a empresa já estava internacionalizada, exportando para Estados Unidos e França. Sua atividade era de “pesquisa com células tronco, cordão umbilical, coleta e armazenagem de sangue, kits para coletar sangue do cordão umbilical e software para fazer o controle da armazenagem do sangue” (OLIVEIRA et al 2008 p. 6). Sua principal dificuldade era com relação ao pouco tempo para ser armazenado no Brasil o sangue do cordão umbilical saído do país de origem. Não procedeu nenhuma alteração de seus produtos para exportar.

De acordo com informações obtidas em seu cadastro do CNPJ observou-se que a empresa atualmente se enquadra na categoria de “Demais Portes”, isto significa que não é nem micro, nem pequena empresa. Pesquisando dados em seu site, foram obtidas as informações de que hoje a Cryopraxis possui 2.000 (dois mil) profissionais capacitados para coleta de material e as realiza 24 (vinte e quatro) horas por dia, durante os sete dias da semana, em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal, além de coletarem material também nos Estados Unidos e Europa, assim como exportar. Desde 2016 firmaram uma parceria com a USP para estudo clínico utilizando células-tronco do cordão umbilical para tratamento de asfixia neonatal. Nos anos de 2010 e 2013 a Cryopraxis foi destaque na revista Exame PME como uma das empresas que mais crescem no Brasil. Analisando as publicações realizadas pela parceria entre a Deloitte e a revista Exame PME, “As PMEs que mais crescem no Brasil” (2010/2013), verificou-se que a Cryopraxis, à época da pesquisa de Oliveira, et al (2008), de acordo com a classificação da Lei Complementar 123/2006, não se enquadrava no perfil de pequena empresa, visto que seu faturamento em 2008 foi de R\$ 14.682.000,00, contra os R\$ 3.600.000,00 estabelecidos pela legislação para enquadramento como EPP.

A despeito de a empresa não se enquadrar no perfil das empresas objeto deste estudo, ou seja, MPEs, pelo fato de ter participado do trabalho de Oliveira, et al (2008) seria interessante entrevistá-la como base de comparação. Ao primeiro contato telefônico, uma muralha ergueu-se diante do pesquisador. A secretária que atendeu a ligação informou que de forma nenhuma seria possível ser atendida por alguém da diretoria sem antes enviar um e mail explicando o assunto de interesse. Forneceu então dois endereços para esta finalidade, sendo um da assistente da diretoria e outro da diretora técnica. A orientação foi seguida à risca e, mesmo diante de várias tentativas, não houve qualquer retorno do contato. Lamentavelmente não foi possível realizar a entrevista que poderia ser de grande contribuição teórica para a pesquisa, independentemente de não ser uma MPE.

## **Empresa 5 – Bemfam**



De acordo com a pesquisa de 2008, a associação comercializava preservativos e lubrificantes, já estava exportando para África e América Latina e enfrentava barreiras burocráticas. Quanto aos produtos, não havia procedido nenhuma alteração para entrada no mercado internacional.

Na pesquisa realizada no site da Receita Federal para obter o CNPJ da associação, a partir do nome fantasia, foram localizados cinco números de CNPJ diferentes. Em todos eles a natureza jurídica é “Associação Privada”. Alguns são de filiais e outros são de associações diferentes, porém constam pessoas em comum nos cargos de presidente e diretores. Fato curioso é que em nenhum dos cadastros do CNPJ foi observado atividade de venda de preservativos e lubrificantes. O quadro de atividades de cada uma delas é conforme abaixo se demonstra. Como a opção foi continuar apresentando as empresas pelo nome fantasia, o CNPJ de cada uma delas está parcialmente descrito.

<b>CNPJ</b>	<b>Atividades</b>
33XXX - Matriz	Atividades de associações de defesa de direitos sociais Atividades de organizações associativas ligadas à cultura e à arte Atividades associativas não especificadas anteriormente
33XXX - Filial	Atividades de associações de defesa de direitos sociais Atividades de organizações associativas ligadas à cultura e à arte Atividades associativas não especificadas anteriormente
33XXX - Filial	Atividades de associações de defesa de direitos sociais Atividades de organizações associativas ligadas à cultura e à arte Atividades associativas não especificadas anteriormente
08XXX - Matriz	Atividades de associações de defesa de direitos sociais Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanas Atividades de organizações associativas ligadas à cultura e à arte Atividades associativas não especificadas anteriormente
07XXX - Matriz	Atividades de associações de defesa de direitos sociais Atividades associativas não especificadas anteriormente Atividades de apoio à gestão de saúde Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial Serviços de assistência social sem alojamento Outras atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente

Fonte: elaborado pelo autor com base nos cadastros de CNPJ

Foram identificados através de buscas na internet quatro números telefônicos, entretanto, apesar das inúmeras tentativas, não foi possível o contato com a empresa por meio de nenhum deles. Ora a operadora informa que o número está desativado, ora a ligação não completa. Foi tentado o contato utilizando um endereço eletrônico institucional, obtido pelas buscas na internet. Também não houve sucesso nessa tentativa. Foram enviados vários e-mails e nenhum foi respondido. Por meio de ligação para outra empresa localizada no

mesmo endereço, foi possível obter o telefone da administração do condomínio do prédio onde a empresa estaria localizada (endereço do cartão do CNPJ). Feito o contato com a administração do condomínio, a secretária respondeu que a associação não está localizada neste endereço e que não sabia informar se já esteve lá.

Enfim, apesar de a associação encontrar-se com todos os CNPJs ativos perante a Receita Federal, não se pode afirmar que a mesma continue operando no mercado. Não está de acordo com a lógica do mercado uma pessoa jurídica cujas informações disponíveis ao público, não permitam localizá-la.

### **Empresa 7 - Artesãs da Maré**

Trata-se de uma associação, fundada em 1966 pela psicóloga Clarice Cavalcante para apoiar mulheres vítimas de estresse psicológico devido à violência, viabilizando um meio de produzir renda e trabalhar em um espaço que compartilha animação e saúde. Aos poucos, o grupo foi se envolvendo em discussões sobre comércio justo e economia solidária por toda a cidade, participando inclusive do desenvolvimento do Fórum Municipal de Economia Solidária (FES-RJ). De acordo com a pesquisa realizada por Oliveira, et al, 2008, a associação já estava internacionalizada, encontrava-se no primeiro estágio do processo que é a exportação (França), enfrentava barreiras e não precisou fazer nenhum tipo de alteração no produto para exportar. O fato de ser uma entidade sem fins lucrativos não lhe desmerece em nada a condição de implantar estratégias (inclusive de internacionalização) que garantam resultados financeiros favoráveis e ganho de competitividade no mercado, vez que tais resultados podem ser úteis para a ampliação do projeto social, inclusive “incorporando mulheres presidiárias”, como definiu a vice presidente Clarice Cavalcante, respondente da entrevista. O fato de ser um projeto social lhes é bastante favorável no sentido de obtenção de fomento às suas iniciativas, inclusive de internacionalização, já que podem ter acesso a incentivos financeiros e tecnológicos para desenvolvimento de projetos sociais, assim como a incentivos à exportação de micro e pequenas empresas.

Atualmente a associação é composta por: um Presidente, uma vice-presidente e 9 colaboradoras. É uma estrutura pequena, quase familiar (estão

juntas tem muito tempo), onde a atuação gerencial cabe aos dois primeiros cargos, sendo os demais de costureiras, embora, segundo a declarante, estas participem das decisões sobre as estratégias implementadas. O faturamento médio é inferior ao patamar de MEI (< 81.000,00) por ano, sendo o montante das exportações atuais irrelevantes neste total, o que representa uma grande limitação ao desenvolvimento da instituição. Com relação ao processo de internacionalização, a instituição sequer conseguiu permanecer e evoluir no primeiro estágio do processo, isto é, exportação (Johanson e Vahlne 1977). Essa foi gradualmente reduzida a partir do ano de 2014, onde, segundo a respondente, o governo Dilma “acabou com os projetos que nós participávamos”. E continua relatando “Até este período, as exportações e exposições em feiras internacionais eram frequentes e contribuíam muito para o bom resultado da associação”.

A estratégia de exportação foi motivada pela busca do reconhecimento da marca no mercado externo (muito em função de promover a elevação da autoestima das colaboradoras) e para proteção em relação à volatilidade do mercado doméstico, onde a inadimplência por parte de alguns produtores de moda, criou severas complicações para a associação. Tal estratégia foi descontinuada a partir de 2014, quando os projetos de incentivos em que a associação estava inserida (Sebrae, Firjan) foram interrompidos (talvez em consequência da crise econômica que se estabeleceu no país desde então), e, com recursos próprios (materiais e humanos) bastante limitados tanto financeiramente, quanto em capacitação de pessoal para atuação no mercado externo, não foi possível continuar investindo recursos para dar seguimento ao processo de internacionalização, uma vez que o preço dos produtos comercializados são pouco competitivos, a conjuntura do país apresenta aspectos problemáticos (burocracia excessiva, custo alto de transporte, logística de distribuição complexa), além do fato de existirem exigências mais rigorosas de qualidade do produto no exterior.

Quando se trata do perfil dos líderes da instituição em relação ao processo de internacionalização (Schweizer; Vahlne e Johanson, 2010), foi possível observar que apenas o Presidente e a Vice Presidente se envolvem efetivamente com a estratégia, sendo o Presidente conhecedor do processo operacional (preenchimento de formulários, planilhas, notas fiscais) e a vice, detentora do

entusiasmo (embora reativo) e algum conhecimento sobre a atuação no mercado internacional, adquirido de forma experiencial e gradual ao longo de sua atuação no mercado externo, que de forma nenhuma lhe garante uma atuação por conta própria, ou seja, só caminha neste sentido quando amparada por projetos oriundos das redes de relacionamento das quais faz parte, e por este motivo reconhece a importância da participação em redes de relacionamento que possibilitam acesso a informações relevantes, aumento do conhecimento sobre o mercado a ser explorado e orienta sobre tendências de moda. No momento participa das redes Apex-Brasil, Banco do Brasil e Sebrae e, para o ano que vem, pretende ingressar no mercado justo europeu e no Clube Santander Trade.

Segundo a respondente, à época da participação em projetos de incentivos, toda tecnologia, marketing, propaganda e despesas de locomoção eram disponibilizados para participação da associação em feiras e exposições internacionais onde ocorriam as vendas. Hoje isto não acontece e a empresa não dispõe de recursos para estas iniciativas.

No que tange as competências organizacionais necessárias ao processo de internacionalização (Knight e Kim, 2009), até onde se tornou perceptível na entrevista, estas não foram desenvolvidas pelos membros da associação. Exceto pela sensibilidade cultural e trabalho em equipe, as competências essenciais são extremamente frágeis. Quase tudo que foi feito foi de fora para dentro. Segundo relato da respondente, o plano de negócios foi desenvolvido pelo Sebrae, as fichas técnicas de custos individuais dos produtos foi colaboração de um estudante de moda francês conforme se verifica em seu relato:

“Uma época veio visitar a favela um estudante de moda francês que ficou encantado com a associação e prometeu voltar. Algum tempo depois ele veio morar por um tempo no Brasil e se estabeleceu na favela da Maré para realizar sua pesquisa de final de curso sobre a associação. A primeira coisa que ele fez foi estudar a forma como as peças eram produzidas e montar fichas individuais de custos para cada produto. Hoje, ainda utilizamos estas fichas e cada peça tem seu custo individual”.

Todo material de propaganda existente até o momento são catálogos produzidos pela Firjan e pelo Sebrae, onde promovem diversas instituições produtoras de moda artesanal. O estilista que desenvolvia os novos produtos

fazia parte do projeto do Sebrae, etc. Ainda em relação às competências, o que se pôde perceber durante a entrevista é que não há por parte da associação a compreensão do negócio enquanto negócio que necessita gerar recursos para evoluir, e sim, um negócio que seja satisfatório para garantir alguma renda e conforto psicológico para as colaboradoras. Não há orientação internacional, visto não ter havido por iniciativa da associação, de 2014 para cá, nenhuma exploração de novas oportunidades, nem tomada de decisões associadas a novos mercados ou ao aumento da participação em mercados já conhecidos. A entrevistada explicou que:

“A um tempo atrás, a associação foi procurada por um representante que pretendia divulgar os produtos no mercado internacional. Para que isso fosse possível, seria necessário produzir diversos mostruários utilizando variadas técnicas (bordado, crochê, pintura). Isso implicaria em assumir os custos pela produção dos mostruários sem qualquer garantia de recebimento destes valores. A proposta foi apresentada às colaboradoras para que elas tomassem a decisão se queriam ou não investir, já que os custos seriam rateados para todas. A decisão foi não. Nenhuma delas aceitou entrar com o dinheiro para produzir os mostruários para divulgação.

O marketing internacional, quando existente, foi promovido pelas redes de relacionamento e não pela associação. Em relação ao produto, existe diferenciação de qualidade e modelos entre a produção para venda no mercado interno e externo, embora não haja qualquer preocupação com sua inovação, visto que esses já são diferenciados em função de sua produção artesanal, composta por tecido e bordados, crochê, tricô, pintura etc. Também não há preocupação em entender o cliente, o mercado e os concorrentes, como por exemplo, o tamanho adequado à mulheres das diversas regiões, o gosto por tecidos lisos ou estampados, ou qualquer outro detalhe que correspondam ao padrão de consumo e expectativas dos clientes internacionais, assim como inexiste qualquer iniciativa de conhecer e avaliar a concorrência.

Enfim, o caso aproxima-se e confirma as teorias sedimentadas pelo estudo do referencial teórico à medida em que o resultado do processo de internacionalização está atrelado a um conjunto de fatores determinantes de sua evolução ou fracasso. No caso da instituição estudada, o fracasso da estratégia que impediu o avanço a outros estágios, como manutenção de lojas ou escritórios

próprios de vendas no exterior e posteriormente produção internacional (Johanson e Wedersheim, 1975), se explica pelos fatores acima relatados, isto é, o conhecimento adquirido através das operações com o mercado externo (Johanson e Wedersheim, 1975) não foi internalizado, a escassez de recursos materiais e humanos, a gestão centralizada nas figuras do Presidente e Vice, características intrínsecas das MPEs (Tavares, Ferreira, Lima (2009), impediram o comprometimento e o aumento do investimento gradual nas operações internacionais (Johanson e Wedersheim, 1975). O pertencimento a redes de relacionamento (Schweizer; Vahlne e Johanson, 2010) não gerou autonomia para a associação, uma vez que a mesma se tornou dependente dos recursos tecnológicos, financeiros e publicitários desenvolvidos por estas. O perfil da liderança não corresponde ao perfil necessário à estratégia de internacionalização, e, as competências organizacionais necessárias ao processo de internacionalização (Knight e Kim, 2009) são frágeis ou inexistentes.

Respondendo à pergunta de pesquisa, no caso desta associação de pequeno porte, a internacionalização não permitiu desenvolver novas competências organizacionais ou mesmo aprimorar as já existentes.

### **Empresa 8 – Cultivar Brasil.**

A Cultivar Brasil está localizada no tradicional bairro de Santa Tereza e atua no mesmo local desde 1997, onde funcionam a fábrica e a loja (café). A empresa trabalha com alimentação natural que enfatiza a qualidade nutricional dos ingredientes. Quando da realização da pesquisa em 2008, a mesma não estava internacionalizada, conhecia as barreiras que enfrentaria para adentrar no mercado internacional e não achava necessário fazer nenhuma alteração de seus produtos para inseri-los no mercado externo.

Através de contato telefônico foi possível conversar com a sócia administradora da Cultivar Brasil. Após esclarecido o objetivo da ligação, a resposta que se seguiu foi conforme se transcreve: “Não tenho interesse em participar da pesquisa porque nunca exportei”. Quando perguntada sobre a razão pela qual participou do 124º Encontro do Comércio Exterior em 2008, foi esclarecido pela respondente que a participação foi para prospectar possibilidades de negócios para o mercado interno. Acrescentou ainda que logo

percebeu o fato de que seria muito oneroso exportar o tipo de produto com o qual trabalha, em função da rapidez com que tais produtos perdem a validade, além de não possuir uma produção em larga escala capaz de atender à grandes demandas. A produção atende ao mercado interno, mas, para atender ao mercado externo, dependendo da demanda, seria necessário um volume considerável de recursos para aumentar a produtividade, recursos estes que a empresa não detinha. A empresa é pequena, focada no mercado interno e parece satisfatória aos olhos da proprietária.

### **Empresa 9 – In Bits**

A empresa é produtora de acessórios de moda: pulseiras, cordões e à época da pesquisa inicial já exportava para Londres, enfrentava as barreiras burocráticas e não promoveu alterações em seus produtos para atender ao mercado externo. Feito o contato telefônico com a sócia administradora, proprietária da empresa desde sua fundação, a mesma julgou não ser necessário responder ao questionário porque as perguntas não são pertinentes ao momento atual da empresa. Declarou que em 2008, quando decidiu fazer as exportações foi em decorrência de uma oportunidade que apareceu porque a empresa participava de uma associação com foco no mercado de sapatos. Segundo suas palavras, de lá para cá o mercado perdeu muita competitividade e a empresa se tornou muito menor em termos de volume de produção e de faturamento. A declaração que fez em relação ao mercado da Europa, mais especificamente, Londres, onde a empresa atuou, revela sua visão em relação ao país como possibilidade de negócios, como evidencia-se na transcrição abaixo.

É... até é um mercado muito sólido, é um mercado muito sólido, com muita repetitividade de componente, não é que nem o Brasil que... á, compra um componente hoje e amanhã esse componente já tá obsoleto na coleção, não, lá eles dão continuidade, então é um grande mercado até.

A partir desta declaração, explanou as razões pelas quais acabaram desistindo de dar continuidade à iniciativa de vender para o mercado externo, explicando que seria necessário continuar fazendo grandes investimentos financeiros para permanecer participando de eventos que gerariam possibilidades de conquista de grandes escritórios de representação. A justificativa da

desistência da iniciativa pode ser depreendida pelo relato da entrevistada a seguir transcrito: “Com a mudança do mercado interno, acabamos não tendo verba para conseguir implementar essas ações”. Deu continuidade ao relato enfatizando que hoje a empresa é de pequeno porte e focada num nicho muito específico de empresas menores. Declarou ainda que hoje não fornece para grandes indústrias como ocorreu no passado e trabalha só no varejo.

Tem-se aqui mais um caso de MPE que desistiu do processo de internacionalização, e, como na maioria das vezes, a decisão está sempre atrelada às dificuldades de atuação no mercado interno. O que parece se revelar deste tipo de situação é que não há possibilidade de avanço da estratégia de internacionalização sem que a empresa anteriormente avalie seus recursos e capacidades internas para implementar a estratégia de internacionalizar suas operações. Ao que tudo indica, faltou competência organizacional na gestão do negócio como um todo. Os dois segmentos só podem funcionar em paralelo. Como seria possível exportar se não há produção para atender a demanda dos dois mercados? Não há como separar vendas no exterior de capacidade produtiva. A produção precisa de gerenciamento permanente que identifique suas necessidades e busque formas de mantê-la ajustada à demanda.

Como foi citado pela respondente, a empresa pertencia a uma associação — Rede de Relacionamento — (Johanson e Vahlne, 2009), que representa uma grande possibilidade de obtenção de informações relevantes sobre possíveis mercados, promove o aumento do conhecimento experiencial internacional, divulga a empresa, facilita a obtenção de recursos financeiros, organizacionais, entre tantas outras contribuições, e nem assim foi possível dinamizar a empresa.

Em decorrência deste cenário a empresa regrediu e tornou-se muito pequena no mercado interno. Seria preciso agora, para resgatar a condição de 2008, arregaçar as mangas e aproveitar a onda de melhoria que vem se desenhando no mercado nacional.

### **Empresa 10 – Babo Uabo**

A empresa está localizada em Itaipava, na Serra Carioca e fabrica calçados infantis com uma visão divertida, processos modernos e sustentáveis, utilizando colas à base de água e técnicas artesanais. Por ocasião da pesquisa de Oliveira,



et al. (2008) fabricava também alguns produtos de moda praia. Neste período já exportava para os Estados Unidos e França, enfrentava barreiras burocráticas e tributárias. Não foi necessário adaptar seus produtos para inserção no mercado internacional.

De acordo com informações obtidas no site, a empresa comercializa seus produtos basicamente para revendedores, sejam eles lojas físicas ou virtuais. Não possui loja física própria, apenas loja virtual. No mercado nacional, tem grande destaque, participa de feiras de moda, exposições e tem seus produtos vendidos em todo o Brasil por revendedores.

Feito um primeiro contato através do canal de comunicação existente no site da empresa, foi iniciada uma conversa com a responsável pelo setor comercial que se identificou como sendo da loja virtual. Explicados o objetivo do contato e a intenção da pesquisa, a mesma pediu que enviasse o questionário para que se posicionasse sobre as perguntas que seriam respondidas por telefone. Assim foi feito. Após um longo período de silêncio, apesar das inúmeras cobranças, a resposta recebida foi como abaixo se transcreve. A opção neste momento foi por não divulgar o nome da atendente por uma questão de preservação de sua privacidade:

Oi Eugenize, boa tarde  
Me desculpe, mas eu não estou autorizada a responder o questionário enviado.  
Não passamos todas aquelas informações dessa forma.  
Não será possível participar da sua pesquisa.  
Certa de sua compreensão.  
Att.,

As buscas por informações realizadas na internet, na tentativa de localizar qualquer elemento que relacionasse o nome da empresa a atividade de exportação, não obtiveram êxito. Nada foi encontrado que denunciasse a existência da atividade exportadora da empresa. Sendo assim, não foi possível avaliar o seu desempenho internacional, entretanto, foi possível perceber pelo pouco contato com a atendente, que nenhuma atenção é dada a esta estratégia, e, se acontecem vendas para o exterior, é por iniciativa própria do cliente que pode adquirir o produto em diversas lojas virtuais. No mercado interno a empresa parece ter obtido sucesso no decorrer do período estudado.

## **Empresa 12 – Couthe**

Em 2008 a empresa, localizada em Friburgo, produzia bolsas e carteiras femininas de couro e exportava para Inglaterra, Estados Unidos, Equador, Venezuela, Canadá, Chile, Angola e Sul da África em parceria com a empresa Empório do Couro, também objeto deste estudo. Observe-se aqui que esta era uma condição bastante favorável, no sentido em que poderia trazer melhores resultados para a estratégia de internacionalização, via redução de custo, para as duas empresas. Naquele momento os entrevistados relataram que a exigência de qualidade do produto era sua principal barreira “os países enviam um checklist com determinadas características que o produto deve possuir”. Segundo os mesmos, realizaram modificações de seus produtos quando foram solicitadas pelos compradores. De todas as empresas participantes da pesquisa de Oliveira, et al. (2008), estas eram as que detinham o maior leque de clientes internacionais.

Consultando o site da Receita Federal, a informação é de que o CNPJ continua ativo, isto é, teoricamente a empresa continua funcionando. Os telefones de que dispunha para entrar em contato, nenhum atendia. Foi feito um contato com a empresa CCM Sports que também está estabelecida em Friburgo e próxima ao endereço da Couth, a atendente informou que a Couth estava fechada definitivamente, tanto a fábrica quanto a loja. Na visita realizada a Friburgo, foi questionado a alguns moradores das proximidades onde a loja estava localizada, sobre a existência da empresa e todos responderam que haviam fechado, fábrica e loja. É muito comum que as empresas fechem seus estabelecimentos e não procedam com o devido registro de baixa perante os órgãos onde foram registradas por ocasião do início de suas atividades.

### **Empresa 13 - Empório do Couro**

Inicialmente cumpre esclarecer que não houve oportunidade para que a entrevista fosse realizada pessoalmente ou por telefone. A empresa apenas respondeu o questionário, fato que limita a análise ao que foi escrito, inibindo a possibilidade de conclusões mais detalhadas das circunstâncias que envolveram as tomadas de decisões ao longo do período pesquisado. Após inúmeros contatos telefônicos, um Sr. que se apresentou como responsável financeiro, se dispôs a marcar a entrevista na qual estariam presentes, além dele, o sócio

administrador para que pudessem responder de forma adequada aos questionamentos. Sucederam-se as evasivas a partir deste contato. Ora ia viajar, ora mandava dizer que estava muito ocupado e não podia atender. Por fim, solicitou que fosse enviado o questionário e o respondeu com a ajuda de uma terceira pessoa.

Trata-se de uma fábrica que produz acessórios de couro para público masculino desde 1988. À época da pesquisa inicial a empresa já estava internacionalizada no primeiro estágio do processo, isto é, exportando para Inglaterra, Estados Unidos, Equador, Venezuela, Canadá, Chile, Angola e Sul da África, em parceria com a Couth. Enfrentava barreiras e adaptava os produtos de acordo com o checklist, enviado pelos compradores contendo as características que os produtos deveriam possuir para atender ao padrão de qualidade exigido.

Segundo o responsável por responder a pesquisa, que ocupa o cargo de consultor desde 2004, hoje a empresa está enquadrada como EPP (faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00), tem apenas 1 executivo (sócio) possui 56 funcionários no Brasil e não mantém atividade regular de exportação, ou seja, atende diretamente a clientes individuais no exterior, gerando uma receita que corresponde a 0,5% da receita total, ou seja, supondo-se que o faturamento anual fosse de R\$ 360.000,00 (limite mínimo de faturamento anual das EPPs), a exportação representaria em média R\$ 150,00 mensais, e, se atingisse o limite máximo anual de R\$ 4.800.000,00, a média mensal subiria para R\$ 2.000,00. O que leva a crer que o processo de internacionalização regrediu de 2008 para cá.

Importante chamar a atenção neste parágrafo para o fato de que o consultor respondente da pesquisa, mesmo estando há 15 anos na empresa e se apresentando como responsável financeiro, não se declara na categoria de executivo. Diz existir apenas um executivo que é o titular da empresa. Tal fato pode ser entendido como não comprometimento com as decisões que são tomadas, ou seja, não está, por parte do grupo de gerentes, incorporada a vocação para a estratégia de realizar negócios com o exterior. A partir do momento em que o assunto é a exportação da empresa e o declarante, que se disse apto a responder a pesquisa, se exclui da responsabilidade sobre o desempenho da mesma, informando não ser executivo, percebe-se que não há engajamento à causa.

De acordo com informações do consultor, os limitados recursos existentes — financeiros, físicos, humanos, organizacionais etc. —; as dificuldades de operacionalizar o processo de internacionalização, em decorrência da conjuntura do país, isto é, moeda instável, logística de distribuição complexa, alto custo de transporte, burocracia excessiva; falta de capacitação ou de quantidade adequada de pessoal para operar no mercado externo, além da limitação de informações para identificar oportunidades de negócios internacionais, motivaram a descontinuidade do processo de internacionalização e desenharam o quase total abandono da estratégia empresarial.

No que se refere à orientação internacional (Knight e Kim, 2009, Knight e Cavusgil, 2004), competência organizacional necessária ao processo, ou seja, a tomada de decisões e implementação de ações para exploração de novas oportunidades de negócios no exterior, o respondente declara que no período compreendido entre 2008 e os dias atuais, estas oportunidades foram diminuindo a ponto de lhes restarem apenas 3 clientes, sendo 1 no Canadá, 1 nos Estados Unidos e outro no Uruguai, captados há 2 anos por uma nova tentativa de inclusão no mercado internacional, através de um projeto desenvolvido pelo Banco do Brasil com participação financeira dos interessados. Em seu entendimento a falta de estrutura operacional, o custo elevado de prospecção nestes mercados, aliados à queda verificada no mercado interno desde 2010 — hoje estão operando com 60% da capacidade produtiva de 2010, ano mais próspero para a empresa — são as principais razões para a redução da busca de novas oportunidades.

Tomando por base a teoria estudada, o relato acima leva-nos a crer que houve ausência de pro atividade por parte do gestor (Schweizer; Vahlne e Johanson, 2010), assim como o não desenvolvimento de competências necessárias à atuação no mercado internacional, bem como a pouca exploração dos benefícios gerados pelo pertencimento à redes de relacionamento (Johanson e Vahlne, 2009), principalmente as de exportadores. Possivelmente, presentes estes requisitos., ações alternativas capazes de driblar as dificuldades de prospecção e permitirem o avanço da estratégia para novos mercados, teriam sido implementadas, como ocorre em outras empresas também de pequeno porte.

Em relação ao marketing internacional (Knight e Kim, 2009 e Knight e Cavusgil 2004), o respondente informou o seguinte: “Nenhuma estratégia foi implementada, uma vez que não tínhamos condições operacionais e financeiras para tanto”. Observe-se que novamente é enfatizada a falta de condições operacionais e financeiras como determinantes da timidez ou ausência de ações para o desenvolvimento da estratégia.

Quando a pergunta foi sobre a inovação internacional (Knight e Kim, 2009), cujo entendimento seria a introdução de novos produtos, processos ou ideias no mercado externo, a resposta foi controversa. Declarou o respondente que o investimento é constante em viagens internacionais. Por ano, a empresa realiza duas a três viagens com a finalidade de pesquisa, buscando alinhar seus produtos às tendências da moda internacional, de forma que ofereçam aos clientes no mercado interno produtos inovadores que acompanham a moda masculina. Há que se imaginar que tais viagens poderiam também ser úteis para introduzir os produtos da empresa em outros mercados.

Sobre a orientação para o mercado internacional (Knight e Kim, 2009), que diz respeito a estar atento às mudanças de padrão de consumo e às expectativas dos clientes internacionais para satisfazê-los, assim como a atenção às estratégias da concorrência, o respondente mais uma vez referiu-se ao mercado interno afirmando que: “sendo este mercado muito competitivo, o entendimento da estratégia de cada cliente é uma ferramenta fundamental para o nosso negócio”. Continuou dizendo “não existe o olhar para os nossos concorrentes”.

Buscando atribuir maior credibilidade às respostas, foram consultadas outras fontes de informações que resultaram na percepção de algumas divergências em relação às respostas fornecidas. A pesquisa feita a priori para identificar a razão social da empresa, a partir do nome fantasia, revelou um certo número de CNPJ. Ao qualificar a empresa no questionário respondido, foram indicados dados de outra empresa com número de CNPJ, natureza jurídica (Ltda X Eireli), data de início das operações (1988 X 2011) e composição de titulares diferentes do anteriormente identificado. Esta situação foi questionada ao respondente que sucintamente informou: “Esta razão social já foi baixada”, o que não corresponde a uma verdade porque perante a Receita Federal a empresa continua Ativa. Resta claro que existe aqui uma história não explicada, onde

provavelmente uma empresa sucedeu a outra, até porque o assessor, segundo seu próprio relato, está na empresa já tem 15 anos, o que não seria possível já que a segunda empresa foi aberta em 2011. A primeira empresa participou da pesquisa de Oliveira, et al em 2008.

Outra inconformidade percebida foi em relação ao porte da empresa. O respondente a classificou como EPP, o que corresponde a um faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00, enquanto perante a Receita Federal, o porte da empresa é ME, isto é, fatura anualmente até R\$ 360.000,00, o que é bastante provável, visto que, analisando seu site, é possível perceber que seu catálogo de vendas apresenta uma reduzida quantidade de produtos cujos preços são consideravelmente baixos (valores inferiores a R\$ 50,00 por produto). Não há como confirmar a informação através da confrontação com os demonstrativos financeiros, visto que a empresa não os disponibilizou, e tão pouco os publica em jornais ou Diário Oficial como é comum nas S/As.

Enfim, respondendo à pergunta de pesquisa para o caso desta empresa, o fato de que em 2008 já exportavam para diversos países utilizando o caminho da parceria, alternativa importante para redução de custos, não possibilitou o desenvolvimento de novas competências organizacionais ou mesmo aprimoramento das competências já existentes, ao contrário disso, a empresa andou para trás abandonando praticamente a estratégia de internacionalização e reduzindo sua capacidade produtiva no mercado interno.

### **Empresa 15 – CCM Sports**

Empresa situada em Friburgo, produtora de moda fitness, em 2008 já exportava para os Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Espanha e África, haviam procedido alterações em seus produtos para se adequarem ao mercado internacional, aumentando o tamanho das calças e dos tops em função do cumprimento das pernas e medida do busto das estrangeiras serem maiores que os das mulheres brasileiras. Citaram enfrentar barreiras referentes às taxas cambiais, custo de transporte e tempo de entrega (até 30 dias) do produto ao país comprador.

Depois de uma visita infrutífera à empresa, porque os colaboradores da administração estavam participando de um evento externo, foi enviado ao sócio

(única pessoa que poderia dar a entrevista, segundo a responsável financeira) um e-mail contendo as explicações cabíveis e solicitando o agendamento de uma possível entrevista. Foi orientado o envio por e-mail do questionário para avaliação. O retorno veio por uma terceira pessoa a quem ele incumbiu de responder as perguntas. Após avaliação das perguntas a respondente escreveu: “Dei uma olhada aqui no questionário, e vi que a base do seu trabalho é sobre exportação né...Então, hoje a CCM trabalha muito pouco com exportação”. Relatou que atualmente 90% das vendas são realizadas no atacado para lojas multimarcas no mercado nacional e o restante é no varejo interno. Segundo sua declaração: “fazemos hoje negócios pequenos com clientes de varejo mesmo”.

Com relação ao quase abandono da estratégia de internacionalização sua justificativa foi como abaixo se transcreve.

Nós não temos como fazer um trabalho forte no exterior, porque a marca CCM existe lá fora, era uma marca pequena de roupas para hóquei no gelo, e a Adidas comprou essa marca, aí não podemos entrar pesado com a nossa marca, por esse motivo a nossa exportação não cresceu,

Curioso é que ela mesma apresenta a solução aplicável para transpor o problema e informa que a empresa está estudando sua implementação, como se pode constatar em seu argumento “não podemos entrar em grandes volumes...para fazer isso precisamos entrar com outra marca, e isso está sendo estudado internamente”. Havendo aqui o conhecimento do mercado do país alvo, o problema não teria ocorrido. A empresa deveria ter tido o cuidado de verificar a existência pregressa de outra marca homônima, já registrada no país eleito para exportação, antes mesmo de entrar no mercado. Como nos ensinam Blanck; Palmeira (2006, p. 3) “Internacionalizar uma empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteiras”. Isso é uma questão de conhecer o mercado externo onde a empresa vai operar, sua legislação e suas particularidades. A mudança ou criação de uma nova marca não é um procedimento complexo e nem tão oneroso que não possa ser implementado a curto prazo. Finalizou o relato conforme segue: “Hoje a nossa capacidade produtiva está ocupada com a venda interna...Já fomos muito grandes em exportação no passado, mas desde esse contratempo com a marca diminuímos bastante...”

No mercado interno parecem estar conseguindo evoluir bem. Tem várias lojas próprias (Icaraí, Barra da Tijuca, Ipanema, Centro e Friburgo). A loja de Friburgo é bem montada e os produtos são vendidos por valores bem significativos. Atualmente possui 5 ou mais executivos no quadro gerencial, emprega 145 funcionários no Brasil e fatura mais de R\$ 4.800.000,00 por ano, sendo a receita de exportação correspondente a 1% desta receita total, direcionadas diretamente ao cliente. Pesquisando na internet outras informações que pudessem ser úteis para confrontar informações fornecidas, pôde-se observar que as demais lojas seguem o bom padrão da loja de Friburgo.

Embora a respondente da pesquisa tenha informado que os executivos da empresa possuem conhecimento experiencial sobre internacionalização, quando perguntada sobre a influência dos mesmos sobre o processo de internacionalização, a resposta é contraditória como fica claro no relato abaixo:

Sabemos do problema com a marca CCM, por esse motivo não damos continuidade e nem corremos atrás de grandes negócios no exterior. Precisamos resolver o problema da marca antes de qualquer coisa. E não é prioridade nesse momento para a empresa.

Quanto ao pertencimento a Redes de Relacionamento a empresa declarou pertencer a redes de exportadores (como Apex, Sebrae, outras) com objetivo de obter informações relevantes, aumentar o conhecimento de mercado e experiência internacional, além de identificar maiores oportunidades para expansão dos negócios internacionais. Pelas tomadas de decisões da empresa já identificadas em respostas anteriores, não parece que a empresa vem agregando os benefícios deste pertencimento ao desenvolvimento de competências específicas para atuação no mercado internacional. Neste contexto pode ser entendido a falta de orientação internacional (Knight e Kim, 2009), ou seja, os gestores não enxergam a empresa competindo no mercado internacional e travam as operações diante de dificuldades oriundas da falta de conhecimento para operação no mercado escolhido.

Em relação às competências organizacionais de orientação internacional da empresa, ao marketing internacional e inovação internacional, as respostas se fundamentaram no problema da marca para justificar a desistência da estratégia. Suas respostas foram respectivamente as seguintes:



A empresa desacelerou no processo de internacionalização tudo em função da marca não poder ser utilizada no exterior.

Ficamos estagnados em relação ao processo de internacionalização devido ao motivo exposto acima.

A empresa está buscando meios de resolver a questão da marca para dar andamento ao processo de internacionalização.

Em relação à competência organizacional de orientação para o mercado internacional, a empresa relatou que está sempre atenta as inovações do mercado, buscando sempre a excelência no atendimento aos clientes (atendimento ao cliente é diferente de atendimento de expectativas e tendências de consumo). Acrescentou ainda que dispõe de um setor que acompanha as mídias sociais e observa tudo o que o mercado está fazendo de novo. Nada foi dito em relação à avaliação da concorrência.

Enfim, esta é uma empresa que alavancou seus negócios no mercado interno, deixando de ser MPE (hoje pertence ao grupo das médias ou grandes empresas) e que poderia ter evoluído no processo de internacionalização e desenvolvido as competências organizacionais necessárias à atuação, permanência e evolução dos negócios internacionais, entretanto, a estratégia foi abandonada em decorrência de um problema de simples resolução, caracterizando a pouca vocação internacional do empreendedor (Schweizer; Vahlne e Johanson, 2010), a não apropriação dos benefícios gerados pelas redes de relacionamento (Johanson e Vahlne, 2009) que resultaram em não aprimorar ou desenvolver as competências organizacionais específicas para atuação internacional, fatores estes determinantes do sucesso ou fracasso da estratégia de internacionalização das empresas de um modo geral.

### **Empresa 16 – Tristar**

Na época da pesquisa de Oliveira, et.al (2008) a empresa já exportava jeans e sarja para os Estados Unidos e relatou que as principais barreiras que encontrava para alavancar o processo de internacionalização eram a burocracia interna do país e as exigências em relação às questões ambientais estabelecidas por alguns países que só aceitam trabalhar com o índigo bruto já que o processo de lavagem agride o meio ambiente. Sempre que solicitado pelo país comprador, realizavam alterações de seus produtos.

Empresa era estabelecida na Penha Circular, e encontra-se atualmente com CNPJ Ativo perante a Receita Federal, porém não foi localizada. No cartão de CNPJ da empresa consta o telefone do escritório de contabilidade que a registrou. A funcionária do escritório que atendeu o telefonema informou que já tem mais de dois anos que deixaram de fazer a contabilidade da Tristar porque, segundo ela, a mesma estava com muita dificuldade financeira e demitiu todos os funcionários contratados. Finalizada a demissão conjunta não teve mais notícias deles. A empresa deixou de ser seu cliente sem formalizar o procedimento de baixa junto aos órgãos competentes.

Novamente foi utilizado o recurso de pesquisar telefones de empresas localizadas nas proximidades de seu endereço. Acessos realizados a estas empresas vizinhas, as pessoas que atenderam as ligações, informaram que a Tristar não existia mais no mesmo endereço. As buscas na internet e redes sociais também não permitiram localizá-la.

#### 4.2 Análise Intercasos

O artigo publicado por Oliveira, et al (2008), considerou o grupo de empresas abaixo em sua análise. De acordo com agrupamentos homogêneos de pequenas empresas, algumas se encontravam internacionalizadas e outras estavam em processo de preparação para a exportação. O quadro abaixo representa este conjunto.

<b>Empresa</b>	<b>Nome Fantasia</b>	<b>Fase da Internacionalização em 2008</b>
1	Cachaça Magnífica	Internacionalizada
2	Bio 21	Em processo desconhece barreiras
3	Cachaçaria Petisco da Vila	Em processo desconhece barreiras
4	Cryopraxis	Internacionalizada
5	Bemfam	Internacionalizada
6	Tout de Bom	Em processo
7	Artesãs da Maré	Internacionalizada
8	Cultivar Brasil	Em processo
9	In Bits	Internacionalizada
10	Babo Uabo	Internacionalizada
11	Arteira Brasil	Internacionalizada
12	Couth	Internacionalizada
13	Empório do Couro	Internacionalizada
14	Folium 2000	Em processo
15	CCM Sports	Internacionalizada
16	Tristar	Internacionalizada

Fonte: Adaptado de Oliveira, et al (2008) p. 8

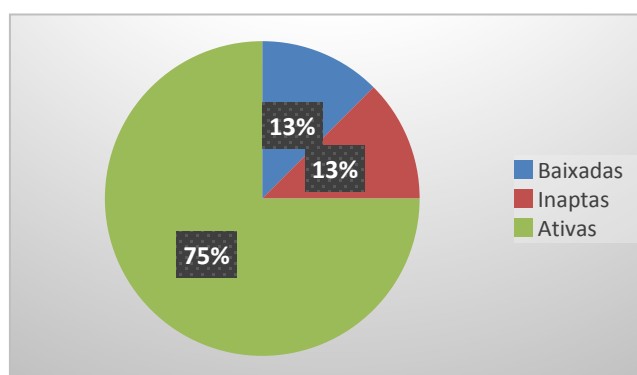
No período compreendido entre 2008 e os dias atuais, deste total de 16 empresas que compuseram a pesquisa, 4 delas já se encontram com seu CNPJ baixado ou na condição Inapto perante a Receita Federal, são elas: Bio 21, Tout de Bom, Arteira Brasil e Follium 2000.

<b>Empresa</b>	<b>Nome Fantasia</b>	<b>Situação Atual</b>
2	Bio 21	Inapto na Receita Federal
6	Tout de Bom	CNPJ Baixado
11	Arteira Brasil	CNPJ Baixado
14	Follium 2000	Inapto na Receita Federal

Fonte: elaborado pelo autor

Observe-se que das 4 empresas nesta condição, 3 (75%) estavam em processo de internacionalização em 2008. O total de empresas nesta condição corresponde a 25% do total de empresas estudadas, conforme representação gráfica abaixo.

#### CNPJ Baixado Ou Inapto



Fonte: elaborado pelo autor

Do conjunto de 12 empresas que estão com o CNPJ na condição de ativo perante a Receita Federal, algumas, mesmo estando aparentemente operantes, não foram encontradas ou estão fechadas, de acordo com informações obtidas em visita ao local ou por telefone, são elas:

<b>Empresa</b>	<b>Nome Fantasia</b>	<b>Situação Atual</b>
5	Bemfam	Não encontrada
12	Couth	Portas fechadas
16	Tristar	Não encontrada

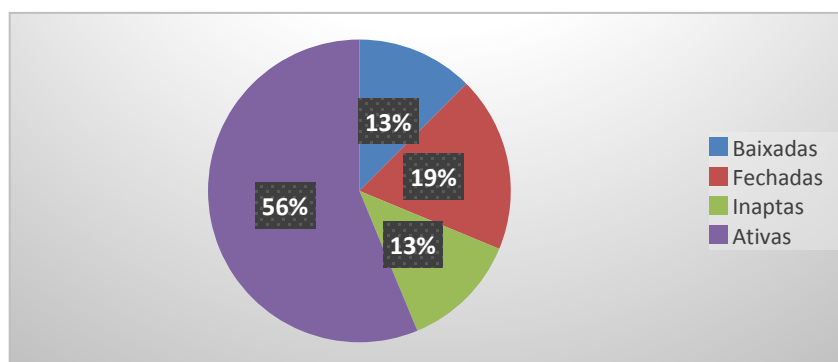
Fonte: elaborado pelo autor

É muito comum que as empresas paralizem suas atividades e não formalizem sua baixa. Segundo estudos do Sebrae, 50% das empresas procedem assim esperando retornar às atividades posteriormente. Chama-se atenção ao fato de que a única destas empresas visitada pelo pesquisador foi a

Couth. As demais, o pesquisador obteve a informação de que estavam fechadas através de informações de terceiros.

As visitas não foram realizadas em função da distância entre o endereço destas empresas e a residência do pesquisador, associada ao fato de que todos os recursos para localização foram exauridos sem êxito. Pressupõem-se então que estejam fechadas, caso contrário, mesmo sendo uma microempresa, disponibilizariam ao público consumidor algum canal de comunicação. O conjunto de empresas que se encontram na condição de baixada, inapta ou fechada, representa 44% das empresas estudadas em 2008. Este percentual apesar de parecer alto, está em total conformidade com as estatísticas de sobrevivência de empresas no mercado nacional. A pesquisa de demografia das empresas realizada pelo IBGE EM 2015 demonstrou que 60% das empresas fecham suas portas com até 5 anos de existência. O somatório das empresas baixadas, inativas e fechadas, se encontra representado no gráfico abaixo.

Empresas com CNPJ Baixado, Inapto e Fechadas



Fonte: elaborado pelo autor

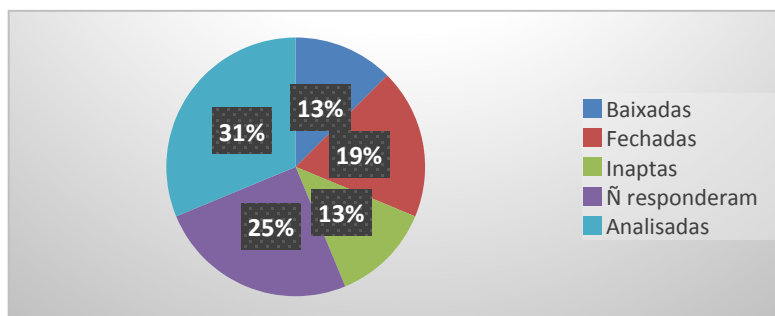
Algumas empresas, apesar de terem sido localizadas e de comprovadamente continuarem exercendo suas atividades, não participaram da pesquisa, ou porque não responderam ao contato ou porque deliberadamente não quiseram responder, são elas:

Empresas	Não respondentes	Justificativa
3	Cachaçaria Petisco da Vila	Sócio adm. recusou-se a participar
4	Cryopraxis	Não é MPE e responsáveis não responderam ao contato
8	Cultivar Brasil	Não quis participar porque nunca exportou
10	Babo Uabo	Informou não prestar o tipo de informação solicitada

Fonte: elaborada pelo autor

Após a exclusão de todas as empresas não participantes, que representam um total de 69% das empresas analisadas em 2008, restaram apenas 5 empresas

(31%) que de alguma forma participaram da pesquisa atual, possibilitando ainda que parcialmente, a análise do desenvolvimento ou não do processo de internacionalização, assim como o aprimoramento ou desenvolvimento de novas competências organizacionais para atuação no mercado externo. O quadro demonstrativo deste resultado é conforme abaixo:



O quadro constituído pelas empresas que foram analisadas nesta pesquisa restou como abaixo se representa:

Empresas	Nome Fantasia	Fase da Internacionalização em 2008
1	Cachaça Magnífica	Internacionalizada
7	Artesãs da Maré	Internacionalizada
9	In Bits	Internacionalizada
13	Empório do Couro	Internacionalizada
15	CCM Sports	Internacionalizada

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir apresentam-se as principais informações obtidas durante as entrevistas. A maioria das empresas está representada pelos próprios sócios, titulares ou presidente no caso da associação. Quatro entre elas são microempresas (faturamento anual até R\$ 360.000,00) e apenas a Cachaça Magnífica é empresa de pequeno porte (faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00).

#### a) Processo de internacionalização

Em relação à forma como foi conduzido, ao longo do período estudado, o processo de internacionalização abordado pelos autores Johanson e Vahlne (1975), o quadro abaixo demonstra os achados da pesquisa com o comparativo entre os resultados de 2008 e o momento atual.

Nome Fantasia	2008	Atual	Resultado
Cachaça Magnífica	Exportação Regular	Exportação regular	Evoluiu

	(10%)	Depósito alfandegário próprio (50%)	
Artesãs da Maré	Exportação Regular	Exporta algumas peças	Regrediu
In Bits	Exportação Regular	Não exporta	desistiu
Empório do Couro	Exportação Regular	3 pequenos clientes (0,5%)	Regrediu
CCM Sports	Exportação Regular	Exporta muito pouco (1%)	Regrediu

Fonte: elaborado pelo autor

Das cinco empresas respondentes da pesquisa, como fica claro pela observação do quadro acima, apenas a Cachaça Magnífica (20%) das empresas respondentes ou (6,25%) do total de empresas pesquisadas, evoluiu no processo de internacionalização, partindo dos 10% que exportava em 2008 e chegando atualmente a exportar 50% de sua receita total. A evolução é atribuída ao ganho de experiência para atuação no mercado internacional que permitiu o acesso a novos mercados, e, conseqüentemente, o aumento gradativo do comprometimento de recursos para estabelecer o depósito alfandegário próprio no exterior. O comportamento da empresa se alinha com a teoria sobre o processo de internacionalização de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson, Valhne (1977) no que diz respeito ao processo de internacionalização ter ocorrido de forma gradual, isto é, à medida que o conhecimento experiencial foi evoluindo a empresa foi investindo maior quantidade de recursos e aumentando seu comprometimento com o mercado internacional.

Do total de empresas respondentes, três (60%) reduziram sua atuação no mercado internacional e uma (20%) desistiu da estratégia. Nestas empresas, alguns fatores foram relacionados como motivadores da decisão, entre os quais podemos citar: recursos limitados (principalmente recursos financeiros e operacionais); dificuldades conjunturais do Brasil (crises da economia, logística de distribuição, burocracia); capacidade produtiva inadequada para atender a demanda interna e externa, preços pouco competitivos no exterior; quantidade inadequada e/ou pessoal sem capacitação; limitação de informações etc. Uma empresa atribuiu a decisão de reduzir a atuação no mercado exterior à um problema com a marca. O que conduz à reflexão de que tais empresas não avaliaram adequadamente suas capacidades e recursos internos para adentrarem e permanecerem em suas estratégias de internacionalizar suas vendas para o mercado externo.

As barreiras à internacionalização das MPEs, estudadas por alguns autores apontam nesta direção. De fato, a teoria (Blank; Mauch, 2006) nos ensina que este conjunto de fatores à que estão expostas, principalmente as MPEs, podem conduzir ao insucesso da estratégia de internacionalização. Oliveira, Martinelli, (2005) corroboram o entendimento enfatizando que o processo de internacionalização é mais complexo para as pequenas empresas em razão das dificuldades que elas enfrentam no processo produtivo, a falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais, falta de informações técnicas para desenvolver o mercado externo, entre outras

### **b) Perfil do Empreendedor**

Empreender internacionalmente não é uma tarefa fácil, principalmente para MPEs. Empreender internacionalmente relaciona-se com a motivação para identificar e explorar oportunidades além das fronteiras do mercado doméstico (ZAHRA e GEORGE 2002). Os estudos sobre internacionalização dão conta de que a mente dos dirigentes e suas percepções com relação ao mundo exercem grande influência sobre as decisões de internacionalização adotadas pelas empresas (Rocha & Silva, 2009), tais estudos mostram que a tendência pela opção de internacionalizar em suas decisões estratégicas advém de líderes que apresentam características mais abertas, compreendendo suas empresas competindo em um ambiente globalizado, e não apenas no ambiente doméstico.(ROCHA & SILVA, 2009).

Compreendendo a teoria sobre o tema, foram propostas 2 perguntas, 1 objetiva e outra subjetiva com o objetivo de identificar o perfil do(s) líder(es) e sua influência sobre o processo de internacionalização.

7 – Qual o perfil dos executivos atuantes na empresa? Marque mais de uma alternativa, se for o caso.

- Enfatiza restrições e desencoraja a atuação da empresa no mercado externo
- Tem uma postura reativa às mudanças ocorridas no mercado
- Tem conhecimento sobre internacionalização adquirido experientialmente e de forma gradual pela sua atuação na própria empresa no mercado internacional (ou seja, aprendeu fazendo)
- Tem conhecimento sobre internacionalização adquirido de forma experimental em trabalhos anteriores ao seu ingresso na empresa

- ( X ) Tem uma visão empreendedora, agindo de forma proativa, rápida e arriscada diante dos desafios da internacionalização
- ( ) Enfatiza facilitadores para internacionalização, como atuação em redes de relacionamento
- ( ) Dissemina uma cultura para internacionalização dentre os colaboradores da empresa em todos os níveis
- ( ) Possui visão global (motivação e entusiasmo) e ampla experiência internacional.

As duas alternativas assinaladas no quadro acima foram assinaladas por 4 empresas (80%) e 1 (20%) não respondeu. Somente a Cachaça Magnífica (20%) respondeu além dessas alternativas, duas outras, quais sejam: tem conhecimento sobre internacionalização adquirido de forma experiencial em trabalhos anteriores ao seu ingresso na empresa (contratação de um executivo com experiência internacional em empresas de ramo similar internacionalizadas para agregar conhecimento ao já existente) e possui visão global (motivação e entusiasmo) e ampla experiência internacional

Perguntados em questão aberta sobre a influência dos empreendedores sobre a o processo de internacionalização, não houve respostas coincidentes como se observa no quadro abaixo:

8 - O perfil dos executivos da empresa influencia/ou o processo de internacionalização? Qual a percepção da empresa a este respeito?

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Cachaça Magnífica	Sim. Fez e faz toda diferença. É esta visão que conduz nosso avanço
Artesãs da Maré	Sim
In Bits	Não respondeu
Empório do Couro	Não influenciou
CCM Sports	Sabemos do problema com a marca CCM... não é prioridade nesse momento para a empresa.

Fonte: elaborado pelo autor

Mais uma vez é possível perceber a diferença de posicionamento entre a Cachaça Magnífica e as demais empresas. A percepção da empresa de que o líder é um empreendedor, certamente contribuiu para o bom desempenho e alavancagem da estratégia de internacionalização do processo desta empresa. Fica claro que o empreendedor com vocação internacional, mesmo diante das barreiras características do processo de internacionalização, conduz a empresa a aprimorar ou desenvolver competências necessárias à implementação de ações



para neutralizar ou minimizar o efeito negativo das barreiras encontradas ao longo do processo.

Exemplificam este raciocínio partes da narrativa do respondente, comentadas na análise individual do caso, onde se observa que desde a fundação da empresa existe a preocupação constante em pertencer a redes de relacionamento, evidenciar a qualidade e diferenciação do produto para minimizar questões como preconceito e baixo valor de mercado, agregar conhecimento experiencial, participar de feiras e concursos de degustação para minimizar aspectos como dificuldades financeiras para investimento em marketing internacional, entre outros.

Ao contrário disso, observou-se nas outras empresas relatos como problemas com a marca, projetos públicos descontinuados, dificuldades produtivas, além de outros aspectos, sendo utilizados como justificativa para redução ou desistência da estratégia de internacionalização. Nada foi relatado com relação à busca de soluções práticas para reduzir os impactos destas circunstâncias sobre a estratégia. Os caminhos existem, mas é preciso um empreendedor internacional atento a eles para que a empresa evolua no processo de internacionalização.

### **c) Redes de Relacionamento**

Pertencer a redes de relacionamento pode trazer grandes benefícios para as empresas, especialmente para as MPEs, que normalmente têm mais dificuldades para atuar no mercado internacional, pouco conhecimento da legislação específica para exportação, problemas com a produção em escala e dificuldades logísticas, como embalagem, armazenamento e transporte (Mazzola; Oliveira 2006). O pertencimento a redes de relacionamento facilita a obtenção de conhecimento e a aproximação aos recursos do mercado, a exposição da empresa a novas oportunidades, acesso ao conhecimento, aprendizado experiencial, favorecendo a sinergia de recursos agrupados.

Proposta a pergunta sobre a participação da empresa em redes de relacionamento, as cinco empresas responderam positivamente. Vale salientar que apenas a Cachaça Magnífica assinalou que a empresa pertence a redes exportadoras; centros de assistência técnica, treinamento e institutos de pesquisa;

além de redes de fornecedores, clientes e concorrentes, todas as demais respondentes citaram tão somente redes de exportadores.

Quando a pergunta foi sobre a influência deste pertencimento para o processo de internacionalização as respostas foram divergentes, porém coerentes com os resultados informados em outras questões do roteiro. Em seguida encontra-se a transcrição da pergunta.

10 – Qual(is) a(s) influência(s) percebidas pela empresa para o processo de internacionalização, oriundas do pertencimento a(s) Rede(s) de Relacionamento(s)? Marque mais de uma alternativa, se for o caso.

- ( ) Obtenção de informações relevantes
- ( ) Aumento do conhecimento (de mercado e experiência internacional)
- ( ) Identificação de melhores oportunidades para expansão dos negócios internacionais
- ( ) Obtenção de recursos (financeiros, organizacionais, humanos, físicos, tecnológicos, reputação e reconhecimento internacionais)
- ( ) Redução de custos de produção, divulgação, distribuição etc.
- ( ) Participação em feiras e eventos internacionais
- ( ) Outros.....

Alternativas	Empresas				
	1	7	9	13	15
Obtenção de informações relevantes	X		Não respondeu		X
Aumento do conhecimento (de mercado e experiência internacional)	X		Não respondeu	X	X
Identificação de melhores oportunidades para expansão dos negócios internacionais	X		Não respondeu		X
Obtenção de recursos (financeiros, organizacionais, humanos, físicos, tecnológicos, reputação e reconhecimento internacionais)	X		Não respondeu		
Redução de custos de produção, divulgação, distribuição etc.	X	X	Não respondeu		
Participação em feiras e eventos internacionais	X	X	Não respondeu		
Outros		tendências	Não respondeu		

Fonte: elaborado pelo autor

Importante observar que as respostas à esta pergunta estão de acordo com a análise individual dos casos, mesmo para as empresas que apenas responderam ao formulário, não disponibilizando-se para entrevista. A Cachaça

Magnífica declarou que está sempre atenta ao melhoramento e desenvolvimento de novos produtos e melhoria da produção interna (centros de assistência técnica, treinamento e institutos de pesquisa), busca o reconhecimento da marca nos mercados interno e externo, participando de feiras e concursos de degustação dentro e fora do país, onde constantemente seus produtos são premiados (associações de classe e redes de exportadores), acompanha o movimento da concorrência (redes de produtores, confrarias), destaca a importância do conhecimento do mercado internacional (obtenção de informações relevantes), enfim, se beneficia do fato de pertencer às diversas redes de relacionamento nas quais está inserida para desenvolver suas competências operacionais para continuar crescendo, assim como para acompanhar o movimento da concorrência,

A empresa Artesãs da Maré explicitou seus reais objetivos em participar das redes de relacionamento, que são: redução de custos de produção, divulgação, distribuição, participação em feiras e eventos internacionais e avaliação de tendências de moda. Esses interesses foram devidamente esclarecidos na análise individual do caso e estão de acordo com a prática relatada pela empresa. As demais empresas, apesar das declarações de que utilizam as redes para aumento do conhecimento experiencial, identificação de oportunidades e obtenção de informações relevantes, pelo que se pode analisar de suas informações, essas possíveis contribuições não resultaram em prática para implementar ações capazes de mantê-las no processo de internacionalização, contrapondo-se ao que foi percebido no relato da Cachaça Magnífica.

Tanto para empresas que apenas enxergam as redes de relacionamento como ferramenta que as substituam em ações com as quais não conseguem arcar, tais como divulgação, propaganda, participação em feiras internacionais, observação de tendências, quanto para empresas que não internalizam as contribuições das quais se beneficiam, ou seja, quando as redes são vistas apenas como uma condição para viabilizar certos aspectos que lhes são onerosos, ou para os quais não estão capacitados, e não aprendem com as contribuições por elas promovidas, as redes de relacionamento não viabilizam o desenvolvimento das competências organizacionais necessárias ao processo de internacionalização, e

normalmente nesses casos, o mais comum é que a empresa só caminhe se a rede lhe arrastar.

#### d) Competências organizacionais para a internacionalização das MPEs

A habilidade de gerir os recursos e capacidades constitui-se em uma competência organizacional. As empresas se deparam com problemas semelhantes e se adaptam para solucioná-los à medida que o conhecimento e atuação em mercados externos aumentam. As empresas que objetivam evoluir no mercado estrangeiro precisam desenvolver competências específicas alinhadas com seus objetivos estratégicos (FLORIANI, BORINI, FLEURY, 2009). Foram analisadas na pesquisa 4 competências organizacionais entendidas como indispensáveis ao sucesso da estratégia, são elas: 1) orientação internacional, 2) marketing internacional, 3) Inovação Internacional e 4) orientação para o mercado internacional (Kning e Kim, 2009)

##### 1) Orientação Internacional

Esta competência compreende a visão global dos executivos e cultura organizacional pró ativa, isto é, desenvolvimento de recursos para atingir objetivos no mercado externo, tais como exploração de novas oportunidades no exterior, fomento de práticas e processos para tomada de decisões associadas a novos mercados que contribuem para melhoria de seu desempenho internacional (KNING e KIM, 2009) (KINING E CAVUSGIL, 2004) .

Na empresa Cachaça Magnífica foi perceptível, através da entrevista, a prática organizacional de instigar processos, práticas e tomadas de decisões associados a novos mercados (KNIGHT; KIM, 2009), isto é, o desenvolvimento da competência organizacional desenvolvida através de ações voltadas para maximizar o avanço a novos mercados. Desde os primórdios, a empresa preocupou-se em alcançar o mercado internacional, se estabelecer e expandir os negócios. São exemplos desta constatação citados pela entrevistada: o constante investimento em melhoria e qualidade dos produtos para que sejam atrativos ao mercado internacional; a parceria desenvolvida com a cadeia inglesa de restaurantes denominada “Las Iguanas” que possui inúmeros restaurantes em todo o Reino Unido e introduziu sua marca no mercado exterior; a parceria

desenvolvida com três distribuidores internacionais na Alemanha, França e Itália., que segundo Johanson e Vahlne (2009), representa a habilidade de agregar parceiros, oriunda da teoria de redes, que flexibiliza a entrada e manutenção de vendas em mercados internacionais; a contratação de um funcionário residente no exterior para facilitar a penetração do produto a novos mercados e a participação constante em feiras internacionais para identificação de novas oportunidades de negócios. Estas iniciativas resultaram no aumento do leque de países para onde a empresa exporta regularmente (Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Holanda e Bélgica) e o acréscimo de 400% em relação à participação da receita de exportação sobre o total da receita atual da empresa. Enquanto em 2008 esta participação era de apenas 10% da receita total, hoje representa 50%., o que demonstra que a empresa vem desenvolvendo a competência requerida para atuação no mercado externo, influenciada pelas características do líder e pelas redes de relacionamento.

De acordo com Freeman e Cavusgil (2007), executivos com orientação internacional (como foi observado nas decisões do fundador da empresa e de seus diretores) têm alta tolerância às similaridades e diferenças entre um mercado e outro, boa formação educacional, experiência internacional, são menos avessos a riscos/mudanças e possuem uma atitude positiva em relação à internacionalização. A orientação para mercados internacionais facilita o conhecimento sobre os clientes, o desenvolvimento de produtos e traz como consequência um melhor desempenho internacional da empresa (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Nas demais empresas, não se constatou a evidência de que houve orientação internacional. Em alguns casos, a exportação se deu em algum momento pontual da empresa, conduzida por agentes externos como redes às quais pertenciam, tais como associações, projetos de políticas públicas etc. Uma vez que deixaram de receber apoio destas redes, não conseguiram dar continuidade à atuação, como é o caso das empresas Artesãs da Maré e In Bits, que atribuíram a responsabilidade pela redução ou desistência da estratégia a políticas públicas descontinuadas, dificuldades financeiras, redução da capacidade produtiva no mercado interno, etc. No caso da Empório do Couro, que em 2008 exportava em parceria com outra empresa, dando sinais de possuir

orientação internacional, hoje está reduzida a três pequenos clientes e também atribui o insucesso à problemas financeiros decorrentes da retração da economia nacional. A CCM Sports quase não exporta mais e se queixa de problemas com a marca. Enfim, diversos aspectos justificam o retrocesso ou desistência da estratégia, mas nunca a inabilidade para gerir recursos e capacidades ou mesmo a ausência de orientação internacional da liderança da empresa.

## 2) Habilidade para o Marketing Internacional

Habilidade que diz respeito a elaboração de estratégias de inserção para o produto ou serviço a ser comercializado no mercado internacional (KNIGHT; KIM, 2009). No período compreendido entre 2008 e os dias atuais a Cachaça Magnífica demonstrou ter desenvolvido esta habilidade através de investimentos ao alcance dos recursos financeiros disponíveis na empresa. Segundo a respondente da pesquisa, “os recursos financeiros para investimento em marketing internacional sempre foram muito escassos porque tudo é muito caro”, o que nos remete à conclusão de que a empresa articulou outros recursos e capacidades para desenvolver a competência e superar as dificuldades. Para pesquisar, sentir, criar laços com o mercado, gerir o relacionamento com clientes, distribuir e divulgar os produtos (RIPOLLÉS; BLESA, 2012), as parcerias com distribuidores, a manutenção de funcionário no exterior e o contrato com depósito alfandegado mantido na Holanda são fundamentais, visto que, por estarem próximos aos clientes realizam tais atividades e reduzem o custo das operações de marketing. Além destas iniciativas, desenvolvidas ao longo do tempo, as mídias digitais foram desenvolvidas no Brasil de forma a permitir o acesso de clientes internacionais, em português e inglês; a empresa mantém uma participação constante em feiras internacionais e concursos de degustação onde as várias premiações obtidas são utilizadas para criar um diferencial de valor agregado, a partir da qualidade, que possa ser reconhecida por clientes no mercado internacional, facilitando a penetração do produto. Não se pode deixar de considerar a importância do marketing internacional para qualquer empresa que tenha pretensão de estabelecer ou evoluir suas atividades no mercado internacional (KUAZAQUI, 2007). Furlan et al. (2016) acrescentam que os movimentos de internacionalização, viabilizados por meio do marketing

internacional, possibilitam a entrada e a permanência da empresa em uma nova cultura.

A participação em feiras internacionais e concursos de degustação vem gerando bons resultados. Recentemente no Showrum Tasting Competition na Itália, mais importante evento italiano dedicado ao rum e a cachaça em 2016/8/9 a empresa obteve premiações. Em 2016 e 2018, levou o prêmio best in class com a cachaça envelhecida e em 2019 dois produtos receberam a medalha best in class, a cachaça branca e cachaça envelhecida. Vale lembrar que a empresa começou a exportar para Itália em 2016. No Brasil, em 2014 e 2018, ficou em segundo lugar no Ranking da Cúpula da Cachaça – maior e mais abrangente concurso nacional de cachaça – .Esta é a estratégia de marketing que a empresa definiu para divulgar a marca e agregar valor ao produto, diferenciando-o dos produtos concorrentes na visão do cliente, demonstrando claramente que conseguiu desenvolver ou aprimorar a competência organizacional. Com o objetivo de confrontar informações fornecidas na entrevista, foi realizada pesquisa com dados secundários que resultou em algumas confirmações do que foi relatado. Com relação às premiações citadas, foram identificadas diversas premiações obtidas pela empresa em concursos no Brasil e no exterior, além de investimentos em desenvolvimento de novos produtos que seguem as tendências nacionais e internacionais.

Nas demais empresas estudadas não se percebeu esta capacidade desenvolvida ou aprimorada durante o período compreendido entre 2008 e o momento atual. A Artesãs participava de feiras internacionais até 2014, conduzida por projetos das políticas públicas do país. A Empório do Couro não estabeleceu nenhuma estratégia de marketing internacional durante este período e as empresas In Bits não relatou nada a respeito do tema e a CCM declarou ter ficado estagnada em função do problema da marca. Fica claro que nessas empresas não houve compatibilidade entre o processo de internacionalização e o aprimoramento ou desenvolvimento da competência de marketing internacional para atuação no mercado externo.

### 3) Inovação Internacional

A inovação internacional está ligada a ideia de desenvolvimento de novos produtos que considerem as peculiaridades do mercado externo (KNIGHT; KIM, 2009). A Cachaça magnífica demonstrou que esta competência vem sendo aprimorada ao longo do tempo, fomentada pelo feedback oriundo dos distribuidores e funcionário no exterior, favorecida e maximizada pelo pertencimento a redes de relacionamento que lhe incentiva a capacitação para o desenvolvimento de novos produtos lançados no Brasil e no mercado internacional periodicamente. São frequentes as pesquisas e investimentos em diferentes tipos de madeira para os barris/tonéis de armazenamento/envelhecimento que diferenciam o sabor da cachaça, e novas tecnologias que potencializam a produção. Em 2018 a empresa lançou a cachaça branca denominada Bica de Alambique, com maior teor alcóolico e um toque de aromas que vão de alcaparras a cerejas. O produto já está sendo exportado desde seu lançamento no Brasil. Na Itália, já ganhou medalha de ouro em evento dedicado ao reconhecimento de qualidade dos produtos cachaça e rum. Estão continuamente investindo em pesquisa para criação de novas receitas de drinques utilizando a cachaça como bebida base. Os achados da pesquisa se alinham e confirmam o estudo de Oura, Zilber e Lopes (2015) na medida em que a capacidade de inovação vem determinando um impacto positivo considerável sobre a performance exportadora desta pequena indústria produtora de cachaça.

A Artesãs da Maré não vê necessidade de desenvolver novos produtos porque trabalha com artesanato e os produtos já são diferenciados em sua forma de produção. A Empório do Couro realiza viagens ao exterior para adequar os produtos para o “mercado nacional” aos padrões dos novos produtos comercializados em países do exterior e a CCM respondeu a esta pergunta de forma equivocada informando que estão “buscando meios de resolver a questão da marca”, Em resumo, com exceção da Cachaça Magnífica, nas demais empresas, também não foi verificada nos relatos dos respondentes nenhuma ação com vistas a desenvolver novos produtos para competir no mercado internacional, isto é, não demonstraram ter desenvolvido esta habilidade.

#### 4) Orientação para o mercado Internacional



No que tange à esta orientação para o mercado internacional, possuir esta competência significa que a empresa tem capacidade de compreender que clientes e concorrentes do mercado interno não são iguais aos do mercado externo, estar atenta às mudanças ocorridas no padrão de consumo e às expectativas dos clientes internacionais para satisfazê-los, assim como conhecer as estratégias utilizadas pelos concorrentes e estar pronta para fazer frente às mesmas (KINING e KIM, 2009) (KINING E CAVUSGIL, 2004).

A Cachaça Magnífica declarou que a empresa está sempre atenta às tendências do consumidor internacional e trabalha atualmente com o desenvolvimento de produto armazenado em tonéis com maior teor alcóolico para ser comercializado no mercado internacional, seguindo uma tendência atual existente no mercado externo em decorrência do frio excessivo em algumas regiões. Também participa de redes de relacionamento com produtores, exportadores e confrarias de cachaça, além de feiras internacionais onde é possível avaliar as práticas dos concorrentes em nível internacional e ajustar suas estratégias internas. No período estudado esta competência foi aprimorada ou desenvolvida e demonstra vir contribuindo para o melhor desempenho da empresa no mercado internacional, haja vista a elevação do percentual de participação das vendas no mercado externo sobre o total da receita da empresa ter evoluído de 10% para 50%.

Nas demais empresas, o que se observou foram suas práticas de nenhuma preocupação com as expectativas dos clientes e concorrentes internacionais como fica claro em declarações como as da Artesãs da Maré de que “não é necessário ajustar os produtos aos tamanhos e preferências de mulheres estrangeiras. Elas compram o produto por ser artesanal”, ou ainda, a declaração da empresa Empório do Couro referindo-se ao mercado interno que é onde hoje realiza vendas, “o foco é sempre atender ao cliente em suas expectativas, mas não existe o olhar para nossos principais concorrentes”, a CCM Sports referindo-se ao mercado interno, que informa estar “sempre atenta com as inovações do mercado, buscando a excelência no atendimento ao cliente e acompanham o que o mercado vem praticando pelas mídias sociais”. Observa-se aqui a total inabilidade e até desconhecimento da gestão de informações sobre clientes e concorrentes do mercado externo. Tais condutas são apontadas na literatura

nacional e internacional como entraves ao bom desempenho das empresas em suas estratégias de internacionalização. Fica patente que esta competência não foi desenvolvida nestas empresas.

## **5 Considerações Finais**

Este trabalho teve como principal objetivo investigar como processo de internacionalização viabilizou o aprimoramento ou desenvolvimento de novas competências organizacionais específicas para este fim, nas MPEs brasileiras.

De acordo com o referencial teórico desta pesquisa, o Modelo de Upsalla (Johanson e Vahlne, 1977/2009/2010) oferece uma base explicativa para análise do processo de internacionalização das empresas, onde se destacam, entre outros fatores, a valorização da aprendizagem adquirida de forma experiencial em decorrência das operações com o mercado alvo, a redução dos riscos e incertezas advindas de tal conhecimento, o investimento gradual de recursos que gera o comprometimento da empresa com o mercado externo. O caráter empreendedor dos líderes e o pertencimento a redes de relacionamento são elementos facilitadores do processo e determinantes ao sucesso ou fracasso da estratégia de internacionalização.

No que diz respeito às competências organizacionais, já foi identificado em estudos anteriores (Fleury; Fleury, 2000) que a aquisição de conhecimento é uma capacidade desenvolvida pela empresa, que quando aliada a outros recursos existentes, permite o aprimoramento ou desenvolvimento das competências organizacionais. As competências organizacionais indispensáveis para atuação das MPEs no mercado internacional (Kining e Kim, 2009) e (Kining e Cavusgil, 2004), são respectivamente: orientação internacional, habilidade de marketing internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional.

As características intrínsecas às MPEs, seus entraves à internacionalização e causas de mortalidade foram identificados em diversos estudos anteriores (Cêra; Escrivão Filho, 2003), (Souza, 1995), (Machado e Espinha, 2005) e se fizeram presentes na análise das múltiplas empresas estudadas configurando as argumentações apresentadas.

Como pôde ser observado, o estudo do caso da empresa Cachaça Magnífica permitiu concluir que o desenvolvimento de seu processo de

internacionalização ocorreu através de ações graduais e de aprendizagens sucessivas que resultaram em maior comprometimento com o mercado externo. Continua operando somente com exportações, estágio no qual há um menor comprometimento de recursos, entretanto, já possui um armazém de distribuição e logística (alugado), fruto de ação para promover ajustes necessários à maximização dos resultados obtidos pelas vendas para países estrangeiros, caracterizando seu maior investimento de recursos e elevação de seu comprometimento com o mercado externo. O Modelo de Upsalla (Johanson e Walne, 1977) se adequa a explicar perfeitamente o processo de internacionalização desta empresa.

Em relação ao sucesso do processo de internacionalização ser favorecido em consequência do perfil de sua liderança, assim como pelo pertencimento a redes de relacionamento (Johanson e Walne, 2009) (Schweizer, Vahlne e Johanson, 2010), a teoria confirma-se no caso desta empresa. Ficou claro na análise individual do caso que o gestor possui as características indispensáveis à atuação no mercado internacional, tais como pró atividade, conhecimento sobre internacionalização adquirido de forma experiencial pela própria atuação no mercado, possui visão global e enfatiza a atuação se beneficiando do conhecimento adquirido em redes de relacionamento como parte integrante do processo de internacionalização em todos os níveis, tais como redes de exportadores, produtores/concorrentes, fornecedores, institutos de pesquisa, confrarias. etc.

Enfim, respondendo à pergunta de pesquisa proposta, qual seja: Como o processo de internacionalização permite aprimorar ou desenvolver novas competências organizacionais específicas nas MPEs? No caso específico desta pequena empresa, que possui limitações e características identificadas na literatura existente sobre este porte de empresas, conclui-se que a mesma aprimorou ou desenvolveu suas competências através de ações implementadas durante o processo de internacionalização, principalmente influenciado pelo perfil do líder e pertencimento à redes de relacionamento que permitiram o aprendizado constante, mesmo no primeiro estágio do processo de internacionalização que são as exportações, que contribuíram para o sucesso da estratégia de

internacionalização e desenvolvimento da empresa. O quadro com a identificação destas ações é como abaixo se apresenta.

<b>Competências</b>	<b>Ações implementadas para aprimorar ou desenvolver competências</b>
Orientação Internacional	Investimento em melhoria e qualidade dos produtos. Contratação de funcionário residente no exterior para facilitar a penetração em novos mercados. Estabelecimento de parceria com rede de restaurantes internacional e distribuidores no exterior. Participação constante em feiras internacionais para reconhecer oportunidades de captação de novos negócios.
Habilidade de Marketing Internacional	Parcerias com distribuidores, Contratação de funcionário e depósito alfandegado no exterior que contribuem no sentido de pesquisar, sentir, criar laços com o mercado, gerir o relacionamento com clientes, distribuir e divulgar os produtos. Página na internet redigida em português e inglês. Utilização intensa de redes sociais. Utilização de premiações obtidas em concursos de degustação como ferramenta de divulgação da marca e qualidade do produto.
Inovação Internacional	Participação em redes de produtores. Investimentos na busca de novas madeiras para armazenamento, com o objetivo de criar novos aromas para o produto, Criação de novas receitas de drinques utilizando a cachaça como base.
Orientação para o mercado internacional	Desenvolvimento de novos produtos baseada nas tendências de consumo dos clientes no mercado externo. Contratação do depósito alfandegado para melhorar o processo de distribuição. Acompanhamento das estratégias dos concorrentes no mercado internacional (através da participação em redes de relacionamento com produtores, confrarias, exportadores etc.). Participação em feiras internacionais

Fonte: elaborado pelo autor

Ao contrário deste caso, em todos os demais casos estudados conclui-se que o Modelo de Upsalla não explicou o desenvolvimento de seus processos de internacionalização, já que estes regrediram ou deixaram de existir, entretanto, a teoria estudada sobre MPEs, seu perfil, características e principais entraves, é capaz de explicá-los. Pereira (1995) ensina que muitos são os fatores determinantes do fracasso das pequenas empresas entre os quais se pode relacionar fatores ligados ao empreendedor (falta de experiência profissional anterior, inabilidade gerencial), e aos aspectos mercadológico (desconhecimento do mercado e do produto), técnico-operacional (baixa qualidade dos produtos, pouco uso de tecnologia, produção insuficiente) financeiro (o mais relevante deles), jurídico e operacional (estrutura inadequada, falta de informações gerenciais, falta ou ausência de capacitação de pessoal para lidar com o mercado externo, ausência de inovações). Em se tratando da estratégia de internacionalização estes mesmos argumentos explicam seu fracasso.

Principalmente no que se refere ao aprimoramento ou desenvolvimento de competências organizacionais para atuação no mercado internacionalizado, que

implica pensar nos clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas de outros países e estar aberto à inovação, ser flexível para adaptação às demandas regionais de forma criativa e interpretar tendências mundiais, as MPEs por suas características intrínsecas e limitação de recursos e capacidades tendem a enfrentar barreiras que dificultam sua permanência e desenvolvimento no mercado internacional (BLANK; MAUCH, 2006). Responde-se a pergunta de pesquisa para as demais empresas estudadas, já internacionalizadas em 2008 da seguinte forma: o processo de internacionalização não permitiu o aprimoramento ou desenvolvimento de novas competências organizacionais específicas para atuação no mercado internacional, impactado pelo perfil do líder, não apropriação interna dos benefícios promovidos pelo pertencimento a redes de relacionamento e características e entraves intrínsecos às MPEs.

Não se pode deixar de considerar, que no intervalo de tempo estudado (2008- 2019) o Brasil atravessou e atravessa duas grandes crises econômicas de grandes proporções que impactaram severamente as empresas de todos os portes, sobretudo as MPEs. Em 2008 a crise mundial iniciada nos Estados Unidos e conhecida no Brasil como “marolinha”, teve reflexos tanto na exportação quanto na importação brasileira, em consequência da redução da demanda mundial. Além disso, houve a desvalorização do real frente ao dólar, a contração do crédito reduzindo a liquidez das empresas, a redução da capacidade produtiva pelas vias de enxugamento de estruturas e demissão de funcionários, entre outros fatores. As frágeis tentativas do governo de seguir políticas protecionistas que não deram resultados perante a força do colapso mundial, acabaram por decretar o fim da existência de grande parte das empresas nacionais.

Após a crise de 2008, o governo implantou medidas para que o mercado interno continuasse a sustentar a demanda no Brasil. Medidas como redução de impostos de eletrodomésticos, veículos e construção, congelamento de tarifas públicas para redução da inflação, juros subsidiados, isenção fiscal e desvalorização cambial estimularam o consumo e não a produção. De meados de 2014 até o momento atual o Brasil mergulhou em um período de recessão profunda com a redução da capacidade industrial, dos salários reais e poder de compra do consumidor nacional, e consequente redução do PIB.

Em relação à estratégia de internacionalização, a pesquisa empírica permite concluir que a despeito de atravessar grandes crises na economia nacional e de ser uma MPE, caracterizada por um conjunto de fatores que a diferencia dos demais portes, e lhe atribui, em função destes fatores, algumas barreiras e entraves ao sucesso, é possível que o processo de implementação de tal estratégia promova o desenvolvimento das competências organizacionais necessárias ao enfrentamento das dificuldades pertinentes às operações com o mercado externo, garantindo-lhe bom desempenho e crescimento, como ocorreu com a empresa Cachaça Magnífica. Criatividade, espírito empreendedor e visão ampliada do mercado internacional são grandes diferenciais contributivos para o sucesso da estratégia de internacionalização.

Como limitações e entraves ao desenvolvimento do presente estudo, destacam-se a pequena participação de empresas, além do perceptível pudor de seus responsáveis em responder por questões como redução de sua atuação tanto no mercado interno quanto internacional, fracasso da estratégia que poderia ter-lhes promovido maior participação tanto nos dois mercados, assim como poderia ter reforçado de maneira substancial seus resultados.

Uma segunda limitação foi identificada na fase de coleta de dados, pela indisponibilidade das empresas em conceder entrevistas presenciais, limitando-se a responder o questionário por escrito, em poucas linhas, ou apenas enviar alguns esclarecimentos sobre a posição ocupada hoje no mercado, o que dificultou sobremaneira o aprofundamento de algumas questões relevantes que poderiam resultar em uma visão mais ampliada de alguns aspectos importantes.

Destaca-se aqui que este estudo em função de suas limitações e entraves, não se propõe a generalizações estatísticas, entendendo-se que os resultados obtidos podem ser vistos como contribuição analítica para a pesquisa sobre a realidade do fenômeno de internacionalização em MPEs, em seus diversos enfoques.

Como sugestão para futuros estudos, tem-se a possibilidade de inclusão de um grupo substancialmente maior de empresas que permitirá a compreensão mais aprofundada sobre o fenômeno, assim como a identificação de um maior número de ações implementadas pelas empresas, cujo resultado impacte positivamente o aprimoramento ou desenvolvimento de competências

organizacionais indispensáveis ao sucesso da estratégia de internacionalização de suas operações.

## **6 - Referências**

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas: uma Análise da Produção Acadêmica no Período 2000-2010**. In: V Encontro de Estudos em Estratégia. 2011. Porto Alegre, RS, Anais. 2011. Disponível:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es83.pdf>

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-18112013-102833/publico/AlexandreFariaAlbuquerqueDEFINITIVO.pdf>

AMAL, Mohamedl; RABOCH, Henrique; TOMIO, Bruno Thiago. **Modelo de análise dos determinantes do investimento direto externo (IDE) de origem de países emergentes: o caso da América Latina**. Anais XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo 2009. Disponível:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO766.pdf>

ANDRADE, Marco Antonio Ribeiro; ALMEIDA, Priscila Fonseca de; FREITAS, Luiz Felipe Camelo de. **Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas do Brasil: uma Revisão Bibliográfica**. SEGeT - XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

ANVISA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Registros e autorizações – porte de empresa. 2019. Disponível:

<http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>

Apex-Brasil Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Pesquisa sobre internacionalização de empresas no âmbito de plano nacional de exportação**. 2017 Disponível:

<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/Pesquisa-mapeia-necessidades-na-internacionalizacao/>

ASN Agência Sebrae de Notícias. **Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%**. Brasília. DF, 2017. Disponível:

<http://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43,608b10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

AVILA, Henrique de Azevedo. **Fatores institucionais dos países hospedeiros e fatores da firma: influência nos investimentos diretos das multinacionais brasileiras**. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2013. Disponível:

<http://pct.capes.gov.br/teses/2013/31001017062P3/TES.PDF>

BAGGIO, A.F; Baggio D.K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539.



BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. Lisboa: Edições 70, 2004, 223p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Tradução Monica Rosemberg: Revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BARRETO, L. P. (1998). **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira, 20(41), pp. 189-197.

BARRETO, Leonardo Gustavo Pereira. **A internacionalização de empresas brasileiras de tecnologia da informação: um estudo à luz das teorias comportamentais**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro. 2016. Disponível: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Going Global: Lessons from Late Movers. Harvard Business Review, p.132-142, March-April, 2000.

BATISTA, Fabiano F. et al. **Uma Investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa, PB**. Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Souza, PB, vol.2, nº 2, p.56-71, jan./abr. 2012.

BERTRAND, H.; CHAUVEL, M. A.; DA SILVA, R. C. M. **Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia**; Gestão e Regionalidade, Rio de Janeiro, v. 26, n. 76, p. 43-62, mar. 2010.

BLANK, M.C. y MAUCH, PALMEIRA, E.: **Internacionalização de micro e pequenas empresas - uma visão crítica quanto a eficiência dos incentivos do governo** en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 71, 2006. Disponível: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/06/mcb.pdf>

BNDDES BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Guia do financiamento**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

BORINI, F. M; SADZINSKI A. L. **A formação das competências organizacionais das multinacionais: estudo de caso numa multinacional brasileira**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 11, n. 2, p.49-62, abril/junho 2006. Disponível:

BOTELHO, J. M. M; (2015). **Internacionalização de empresas: Contributos para a Construção de um Modelo de Suporte à Análise e à Implementação de Estratégias de Internacionalização**. [tese de doutorado]. Universidade de Évora – UÉ Portugal Disponível:

[https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese\\_vfinal.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf)

BRAGA, Marcus Vinicius Fernandes; KIYOTANI, Ilana Barreto. **A cachaça como patrimônio: turismo cultura e sabor**. Revista de Turismo Contemporâneo – RTC, Natal, v. 3, n. 2, p. 254-275, jul./dez. 2015.

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm).

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 139**, de 10 de novembro de 2011. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm).

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 147**, de 7 de agosto de 2014. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm).

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 155**, de 27 de outubro de 2016. Brasília, DF. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) .

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 167**, de 24 de abril de 2019. Brasília, DF. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CAVUSGIL, S.T. and ZOU, S. (1994), “**Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market venture**”, Journal of Marketing, Vol. 58 No. 1, pp. 1-21.

CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 796-812. Disponível <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/56.pdf>

CORTEZIA, Sandro Luis Diesel; SOUZA, Yeda Swirski de; VIEIRA, Luciana Marques. **Internacionalização de Pequenas Empresas: um Estudo na Indústria de Software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo. 2007. Disponível: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES571.pdf>

COSTA, GILBERTO; **Receita Federal invalida CNPJ de 3,3 milhões de empresas**. Agência Brasil – Economia. Brasília 02/2019. Disponível:

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-02/receita-federal-invalida-cnpj-de-33-milhoes-de-empresas>

COSTA, Aline Pereira Neves da; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. **O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil**. XIII Simpósio de excelência e tecnologia. Resende RJ 2016. Disponível: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da. **Um estudo sobre as barreiras no processo de internacionalização das empresas incubadas em Natal/RN. 2018**. 142f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26441>

COUTO, Marcelo Henrique Gomes; CAMPOS, Patrícia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina; OLIVA, Fábio Lotti. **Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambiú/MG**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.3 p. 39-53, 2017.

DAL-SOTO, F; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. **Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista**. ERA – Revista de Administração de Empresas, vol. 47, n. 3, 2007.

DE MARIO, et. al. **Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos**. Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 15, n.1, ed. 28, Jan-Jun 2016 Disponível <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1000>

DELOITTE Touche Tohmatsu. **As PMEs que Mais Crescem no Brasil**. Disponível: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/Conte%C3%BAdos/PMEs/PME2010.pdf>

DELOITTE Touche Tohmatsu. **As PMEs que Mais Crescem no Brasil**. Disponível: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/Conte%C3%BAdos/PMEs/PME2013.pdf>

DIB, Luís Antônio da R. & CARNEIRO, Jorge. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Salvador: Anpad, 2006. Disponível: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>

DIB, Luís Antônio da R. & ROCHA, Ângela Maria C. da. **Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software.** In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

Disponível: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>

DIB, Luís Antônio da R.; ROCHA, Ângela Maria C. da; MELLO, Renato D. C. de & MACULAN, Anne Marie. **A internacionalização acelerada de pequenos empreendimentos: reconciliando perspectivas concorrentes.** In: VI WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. Anais... V. 1. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.

DIB, Luís Antônio da R.; ROCHA, Ângela Maria C. da & SILVA, Jorge F. da. **The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network and entrepreneur variables.** In: CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH – CIMAR. Anais... Rio de Janeiro: Coppead/IAG/PUC, 2008.

DUNNING, J. H. (1993). **Multinational enterprises and the global economy.** Workhingan: Addison-Wesley.

DUNNING, J. H. (1988a). **The eclectic paradigm of international production – A restatement and some possible extensions.** Journal of International Business Studies, 19 (1), 1–31. Disponível:

<https://pdfs.semanticscholar.org/839e/487a618100eb2d20f37ee566d38568390ea1.pdf>

DUNNING, J. H. (1988b). **Explaining international production.** London, Boston, Sydney, Wellington. Unwin Hyman, XVII, pp. 378. Disponível: [https://www.gif.uni-hannover.de/fileadmin/geld\\_finanzen/veranstaltungen/athenhoefer/Dunning\\_1998.pdf](https://www.gif.uni-hannover.de/fileadmin/geld_finanzen/veranstaltungen/athenhoefer/Dunning_1998.pdf)

DUNNING, J. H. (2000). **The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity.** International Business Review, 9 (2), 163-190.

ETEMAD, H. **Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview.** Canadian Journal of Administrative Sciences, 21/1, p.1-21. 2004

EVERTON JUNIOR, Antonio **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018** / Antonio Everton Junior. – Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017. Disponível:

[http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe\\_-\\_avancos\\_importantes\\_2017-2018.pdf](http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf)

FERREIRA, Luis Fernando Filardi. **Estudos dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo**. 2010. 163 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Curso de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/pt-br.php>

FLEURY, M. T. **A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional**. In FLEURY, M. T. (coord.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 51-61.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. **Construindo o Conceito de Competência**. *Revista de Administração Contemporânea Edição Especial*. 2001: 183-196

FLORIANI, D. E. (2010). **O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira**. [tese de doutorado]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo: USP. Disponível <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-105659/pt-br.php> Acesso em 02/03/2019

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. **O Processo de Internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

GALDINO, Cândida Barreto. **Competências Organizacionais e internacionalização de empresas: um ensaio teórico**. *INTERFACE – Natal/RN* – v.13 nº 2 | agosto a dezembro 2016.

GERHARDDT, T.E. & SILVEIRA, D.T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009.

GERLETTI, S. **Processo Decisório Estratégico na Empresa Industrial de Pequeno Porte: um estudo de caso**. 2009. Dissertação de Mestrado em Administração. USP. São Paulo, 2009. Disponível:

[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27032009-142643/publico/Sergio\\_Gerletti\\_PDE\\_EIPP.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27032009-142643/publico/Sergio_Gerletti_PDE_EIPP.pdf)

GICOBBO, Elizabeth Maria; FRANCISCO, Antonio Carlos de; PILATTI, Luiz Alberto. **Competindo através da competência essencial**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004

Disponível:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0422.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0422.pdf)

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Edição 6. São Paulo: Atlas. 2008.

GODOY, A.S. **Estudo de caso qualitativo** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. **A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista**. Revista de Economia Política, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.

GUIMARAES, A. M.; SACOMANO NETO, M.; SILVA, E. M. **Redes internacionais e transferência de conhecimento nas subsidiárias da Embraer nos Estados Unidos e na China**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 4, n. esp., p. 64-82, 2014.

HILAL A., HEMAIS C. A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras** Rev. adm. contemp. vol.7 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2003.

HEMAIS, C., & HILAL, A. (2004). **Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo**. In C. Hemaís (Org.), O desafio dos mercados externos (Vol. 1, pp. 17-39). Rio de Janeiro: Mauad.

HONÓRIO, L. C. **A internacionalização da firma sob múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EMLE-6W7HAU>

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**. Estudos e pesquisas informação econômica nº 31, Rio de Janeiro, 2018 Disponível: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>

JOHANSON, J. & Wiedersheim, P. (1975). **The internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases**. Journal of Management Studies, 12: 305-322.

JOHANSON & VAHLN **The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1 (Spring - Summer, 1977), pp. 23-32

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. Journal of International Entrepreneurship, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>>.

JUNIOR, N.F.C. Moraes, F.A.M. **Internacionalização e Dimensões Organizacionais: proposta de um modelo teórico-analítico sob contexto da internacionalização**. *Revista Raunp*. V. 10 n. 1 2017

KING, N. **Using interviews in qualitative research**. In: CASSEL, C; SYMON, G (Ed.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, v. 1, p.11-22, 2004.

KNIGHT, G. Cross; KIM, D, **International business competence and the contemporary firms**. *Journal of International Business Studies*, n. 40, p. 255-273, 2009.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm**. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003

LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira, MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework**. XXXVI encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/63/2012\\_ESO841.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_ESO841.pdf)

LORGAN, Suzana. **A Internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocristal ACE**. Faculdade de Economia e Gestão Universidade Católica Portuguesa Rua Diogo Botelho, 1327 4169-005 Porto Portugal. 2002. Disponível <https://core.ac.uk/download/pdf/6262312.pdf>

MACHADO, Hilka P. Vier; ESPINHA, Pedro Guena. **Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas**. *Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas* V. 3 nº1 Jan/Dez-2005.

MAGALHAES, Gisele Teixeira. **O processo de tomada da decisão de internacionalização em novos empreendimentos: estudo de casos de empresas brasileiras em aceleradoras**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro. 2016. Disponível: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>

MARTENS, C. D. P.; SALVI, E. J.; MARMITT, C.; PEREIRA, A. L. B.; FREITAS, H. M. R.; BOTH, T. M. **Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul do Brasil**. *Revista de Economia e Administração (Impresso)*, v. 10, p. 285-319, 2011.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008.

MAZZOLA, Homero Jorge; OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. **Compartilhando conhecimento na Internacionalização de serviços de Engenharia: Estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht**. In XXX EnANPAD, 2006, Salvador. XXX EnANPAD, 2006. Disponível: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-2165.pdf>

MCDUGALL, P. P. **International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure**. Journal of Business Venturing, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MELLO, R. C.; ROCHA, A.; MACULAN, A. M. (2009). **A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais?** IV Encontro DE Estudos em Estratégia. Recife/PE. Anais... Recife: ANPAD. Disponível <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es74.pdf>

MELSOHN, Maria Claudia Mazzaferro. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2243?show=full>

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. SanFrancisco: Allyn and Bacon, 1998. Disponível: <http://www.appstate.edu/~jacksonay/rcoe/merriam.pdf>

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR **Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa**. 2015. Disponível: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1197\\_919311.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1197_919311.pdf).

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. **O papel das redes de relacionamento na internacionalização de empresas brasileiras de software**. Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016. Disponível [:https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27382/27382.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27382/27382.PDF)

MOREIRA, Tiago Miguel Sousa. **Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2014. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5051/1/DM\\_Tiago\\_Moreria\\_2014.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5051/1/DM_Tiago_Moreria_2014.pdf)



MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA et al. **Estudo multicasos e de análise de aglomerado acerca do processo de Internacionalização de pequenas empresas**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.13, n.1, p.1/, jan./abril, 2008.

OLIVEIRA, Marcia Freire de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição**. Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 6, N. 10, p. 55-64, Mar. 2005.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, v.25, n.1, p.45-64, 1994

PALÁCIOS, T.M.B.; SOUZA, J.M.M. **Estratégias de Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Heitor José. **Motivos de sucesso e de fracasso empresarial**. In: PEREIRA, Heitor José e SANTOS, Silvio Aparecido dos. (Org.). **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PICCHIAI, DJAIR. **As micro e pequenas empresas: estruturas e competências** Anais Simpoi 2013. Disponível: [https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai\\_-\\_as\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_estruturas\\_e\\_competencias.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_as_micro_e_pequenas_empresas_estruturas_e_competencias.pdf)

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June 1990.

PRAHALAD, C. K.; **Reexame de competências**. HSM Management, São Paulo, n.17, p.42-52, nov. /dez. 1999.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Jéssica Barros da Silva; CAMELO, Gerda Lucia Pinheiro. **Análise do processo de internacionalização em MPES: estudo de caso da cachaça Extrema**. Empírica BR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 81 - 109, dez. 2010. ISSN 2447-178X. Disponível:

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. **Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais**. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (orgs). Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSI, Denise Leitoguinho. **Dimensões do empreendedorismo internacional na internacionalização de uma empresa mineira do setor alimentício**. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008. 114f.

ROSSI, Denise Leitoguinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Dimensões do empreendedorismo internacional**. Semead Empreendedorismo em organizações. 2008. Disponível: [http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=573](http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=573)

PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas**. São Paulo: LTR, 2001.

SALVADOR; R.L.C.D, PORTO; L, PESSOA; F. L. **Análise do Modelo de Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização**. Revista eletrônica Gestão e Sociedade. Vol.2, nº 3 jan./jun. 2008

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Internacionalização**. 2009. Disponível: [www.internacionalizacao.sebrae.com.br](http://www.internacionalizacao.sebrae.com.br)

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Execução do Estudo: Fundação Getúlio Vargas. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

SEBRAE SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causa Mortis. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida** Disponível: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)

SEBRAE SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Núcleo de Estudos e Pesquisas. Brasília. DF. 2016. Disponível: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>

SEBRAE SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As Micro e Pequenas Empresas nas Exportações Brasileiras: 2009-2017**. Fonseca, Paulo Jorge de Paiva. Brasília: SEBRAE, 2018. 132 p.: il. Color. Disponível: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/11/As-Micro-e-Pequenas-Empresas-nas-Exporta%C3%A7%C3%B5es-Brasileiras-2009-2017-Brasil-VF.pdf>

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. **Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa**. Menendez & Amerino. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-136, jul./dez. 2012. Disponível: [file:///D:/Downloads%202/143-152-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads%202/143-152-1-PB%20(1).pdf)

SILVEIRA, D.T. & CÓRDOVA, F.P. (2009) **A pesquisa científica**. In: Gerhardt, T.E. & Silveira, D.T. (Org.). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009.

SOUZA, A.A; AZEVEDO E; Lima E.E; SILVA A.P.F. **Alimentos orgânicos e saúde humana: estudo sobre as controvérsias**. Revista Panam Salud Publica. v. 31, n.6, p.513, 2012

SOUZA, Paula Lucimar. **A relação entre a internacionalização e o desempenho das empresas**. [dissertação de mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP. Porto. Portugal Disponível: [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11278/1/Lucimar Paula MEI 2017.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11278/1/Lucimar%20Paula%20MEI%202017.pdf)  
Acesso em: 30/03/2019

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SOUZA, Graciele de Fátima. **Características e desempenho exportador das empresas de pequeno e médio porte no Brasil: uma análise em nível da firma no período de 2001 a 2013**. [tese de doutorado] Universidade Estadual de Campinas, SP: [s.n.], 2018. Disponível: [http://taurus.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/331108/1/Sousa GracieleDeFatima D.pdf](http://taurus.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/331108/1/Sousa%20GracieleDeFatima%20D.pdf)

SOUZA, Graciele de Fátima; BOTELHO, Mariza dos Reis Azevedo. **Política industrial e evolução das exportações das empresas de pequeno porte brasileiras nos anos 2000**. Planejamento e Políticas Públicas, v. 45, p. 95-134, 2015. Disponível <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/509/372>

SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. **Internationalization as an entrepreneurial process**. Journal of International Entrepreneurship, v. 8, n. 4, p. 343–370, 2010. DOI: 10.1007/s10843-010-0064-8

TAVARES, B; FERREIRA M.A.M; LIMA A. A. T. F. C. **Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: Construindo uma escala de**

**mensuração.** Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 14, n. 4 p. 11 – 27, outubro/dezembro 2009

TEIXEIRA, A.P.P; FLORES, F.S. **O modelo de internacionalização de Uppsala sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV).** Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí REAVI, v. 3, n. 3, p. 001–012, set., 2014 ISSN 2316-4190, DOI: 10.5965/2316419003032014001

TEIXEIRA, Carlos Honorato. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global.** Dissertação de mestrado. São Paulo, 2007.

URBAN, Tatiana Proença; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Competências e internacionalização: um estudo de caso em empresa brasileira com subsidiária de produção no exterior.** Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2005. Disponível: <https://repositorio.usp.br/item/001479350>

em VARELA, Claudia. **Em fevereiro, micro e pequenas empresas criaram 72% das vagas com carteira.** Colaboração para a UOL. São Paulo. 2019.

Disponível:

<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2019/03/28/micro-e-pequenas-empresas-geracao-emprego-fevereiro.htm?cmpid=copiaecola>

VERDU, F. C. **A internacionalização de uma pequena empresa.** In EnANPAD Encontro Científico de Administração, 35. 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VERDU, F. C.; BULGACOV, S. **A internacionalização de uma pequena empresa.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, v. 5, p. 179, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA A.M; RIVERA, D.P.B. **A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa.** Rev. bras. gestão de negócios. vol.14 no.44 São Paulo July/Sept. 2012.

VIANNA, N. W. H., PISCOPO, M. R., & RYNGELBLUM, A. **Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, 10(3), pp. 210-223. 2013.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique.** Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZICA, R. M. F.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. **Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas: uma avaliação sobre o processo decisório estratégico.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.5, n.3, 2016