



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: MOTIVOS, MÉTODOS E DIFERENCIAIS

ÁREA TEMÁTICA: NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

João Paulo González Gonçalves, Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, joao.goncalves@ifms.edu.br

Resumo

O presente estudo tem como tema a internacionalização de empresas brasileiras, tendo como objetivo determinar os motivos que afetam o método de internacionalização da empresa, as estratégias e modelos por eles escolhidos, as causas que amparam essas escolhas e quais os fatores diferenciadores que a empresa possui que possibilita competir no mercado internacional. Neste trabalho, foi usada uma pesquisa qualitativa e aplicado o método de estudo de caso. Para a coleta de dados primários, optou-se por realizar entrevistas com os responsáveis pela internacionalização das empresas que aceitaram participar no estudo, os quais foram complementados por dados secundários recolhidos em várias fontes de informação. As conclusões deste estudo indicam que alguns aspectos sustentados pelo modelo de Uppsala são importantes para a compreensão do processo de internacionalização das empresas, embora em nenhum dos casos, a empresa tenha seguido todas as etapas explicadas no modelo. Os resultados também indicam que há empresas que iniciaram a expansão internacional no mesmo ano de sua origem devido aos seus modelos de negócios, métodos operacionais e perfil empreendedor dos fundadores da empresa. Nos casos analisados, as alianças estratégicas, parcerias e a exportação são os procedimentos e meios de entrada escolhidos pelas empresas para adentrarem no mercado externo. Os resultados permitem entender que as empresas buscam os mercados internacionais principalmente por motivos de crescimento, com uma estratégia clara e proativa e buscando a internacionalização desde a sua fundação, sendo que, a distância psíquica também afeta a decisão de iniciar ou fortalecer o processo de internacionalização.

Palavras-chave: Empresas; Estratégias; Internacionalização; Motivações, Estudo de caso

Abstract

The present study has as its theme the internationalization of Brazilian companies, aiming to determine the reasons that affect the company's internationalization method, the strategies and models chosen by them, the causes that support these choices and what differentiating factors the company has, that makes it possible to compete in the international market. In this work, a qualitative research was used and the case study method was applied. For the collection of primary data, it was decided to carry out interviews with those responsible for the internationalization of the companies that agreed to participate in the study, which were complemented by secondary data collected from various sources of information. The conclusions of this study indicate that some aspects supported by the Uppsala model are important for understanding the process of internationalization of companies, although in none of the cases, the company has followed all the steps explained in the model. The results also indicate that there are companies that started international expansion in the same year of their origin due to their business models, operational methods and entrepreneurial profile of the company's founders. In the cases analyzed, strategic alliances, partnerships and exports are the procedures and means of entry chosen by companies to enter the foreign market. The results allow us to understand that companies seek international markets mainly for growth reasons, with a clear and proactive strategy and seeking internationalization since its foundation, and psychic distance also affects the decision to start or strengthen the internationalization process.

Keywords: Companies; Strategies; Internationalization; Motivations, Case Study

1. INTRODUÇÃO

Os negócios internacionais compreendem uma grande parte do total de negócios do mundo, dessa forma, os eventos globais e a competição afetam as empresas, sendo elas pequenas ou grandes, porque vendendo sua produção garantem abastecimento dos países estrangeiros. Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais.

Para De Souza e Fenili (2012) a internacionalização é o fenômeno de consolidação de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros, sendo um processo de adaptação das operações de uma empresa aos ambientes internacionais.

De acordo com Hill (2011) o processo de internacionalização é entendido como um processo através do qual, ocorre a expansão das operações de uma empresa para além do seu território nacional, seja por operações comerciais (exportações e importações), seja através de investimentos (desenvolvimento ou controle de unidades no exterior).

Fernandes (2014) refere mesmo que, nos dias de hoje, não faz sentido iniciar um projeto pensando apenas no mercado interno. “Iniciar hoje um projeto empresarial deve ter em conta uma visão logo global, com uma orientação progressiva para os mercados externos, nas várias áreas de atuação (Fernandes, 2014 p.15).

Analisaremos alguns fatores que têm efeito decisivo na internacionalização da empresa, levando em consideração os riscos inerentes à entrada em um mercado pouco conhecido e os escassos recursos das organizações especialmente as pequenas e médias empresas.

Desta forma o objetivo principal da dissertação é conhecer aspectos relacionados a internacionalização das empresas entrevistadas, sendo objetivos os específicos deste estudo:

- Conhecer os modos de entrada das empresas na internacionalização;
- Distinguir motivos que levam as empresas a se internacionalizarem e
- Apontar as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização.

Foram selecionadas seis empresas das áreas de informática e agrárias, a fim de fazer a correlação entre os cursos ofertados pelo Instituto Federal de Mato Grosso do Sul na cidade de Ponta Porã e o estado de São Paulo maior exportador do país, conforme dados do Ministério da Economia ComexStat.

Foi feito o levantamento e estudo teórico com relação ao tema proposto, e para coleta de dados foi realizada a aplicação de uma entrevista semiestruturada com as empresas participantes do trabalho. Estruturalmente, este trabalho está dividido da seguinte forma. (1) referencial teórico; (2) explicação do método usado, bem como as possíveis vantagens e desvantagens; (3) análise dos casos; (4) conclusões e limitações do estudo; e por fim (6) referências utilizadas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A decisão de transcender as fronteiras nacionais é uma das medidas estratégicas mais importantes para o crescimento e progresso da empresa. Para Katsioloudes e Hadjidakis (2007) em relação ao mercado interno os negócios internacionais distinguem-se pela complexidade da gestão dos negócios, que além de enfrentar os problemas causados pelas diferenças nacionais, os gestores de empresas internacionais também enfrentam muitos problemas que os gestores de empresas nacionais nunca encontraram.

Conforme Crick e Spence (2005), foi possível perceber que as pequenas e médias empresas não realizam um planejamento formal para o plano de marketing internacional, as estratégias tornam-se planejadas a medida que os gestores obtêm experiência com negociações

internacionais ou à medida que obtém recursos financeiros suficientes para um aumento internacional, em termos de estrutura organizacional, quadro de funcionários e modos de entrada de maior comprometimento com o mercado internacional.

Os referidos autores comprovam que a tomada de decisão internacional não é tão deliberada e idealizada como a literatura sugere e, portanto, comportamentos de negócios não imaginados se expõem às oportunidades de pedidos como uma ação, e essas oportunidades podem assumir a forma de graves incidentes durante a vida fora do mercado doméstico da empresa. Portanto, o processo de estratégia de internacionalização deve ser adaptável para comprovar as decisões estratégicas emergentes nas atividades internacionais da empresa.

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a ausência de bagagem sobre mercados e operações estrangeiros é um grande empecilho ao progresso de operações internacionais, e sua obtenção pode ocorrer de forma empírica por meio de atividades no exterior. Isso quer dizer que o conhecimento prático sobre o mercado e as operações que nele se desenrola produzem chances de negócios e instigam medidas orientadas para um maior comprometimento de recursos com o mercado exterior

Conforme Andersen (1997) muitos estudos descrevem que a internacionalização é uma mudança das ações de uma empresa para o exterior, contendo quantidades de decisões fundamentadas em fatores diretos e na análise de procedimentos para sua entrada no mercado estrangeiro.

O contexto internacional recente tem a abertura do comércio e criação de grupos locais, fazendo com que haja o aumento e a aceitação dos mercados e a reciprocidade dos países. Com isso, as empresas disputam em um mercado mundial que está sempre se renovando, trazendo também novos desafios aos negócios. Para Santos (2015) a globalização da concorrência ocasionada pela abertura econômica e pelos acordos comerciais entre diversos países mostra que o ingresso no mercado internacional não é uma escolha voluntária, mas deve enfrentar o aumento da concorrência e contínuas mudanças produtivas e tecnológicas.

Não há dúvida de que uma estratégia bem pensada oferece grandes oportunidades de gestão, crescimento, redução de custos e expansão para novos mercados caso seja bem administrada, o que pode tornar a empresa estrategicamente competitiva.

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO

O atual ambiente mundial é caracterizado pela liberalização comercial, formação de blocos regionais, contínua evolução tecnológica e crescente relevância de outras regiões geográficas no contexto econômico e político, fatores que determinam a abertura cada vez maior do mercado e a interdependência dos países. Portanto, as empresas competem no mercado global em constante mudança, o que muitas vezes traz novos e contínuos desafios de negócios (Pinto e Pereira, 2016). Assim o rápido e contínuo desenvolvimento mundial que enfrentam explica a importância da internacionalização para as empresas, sendo essa uma posição imprescindível para o sucesso e permanência empresarial.

As pessoas em todo o mundo estão mais conectadas do que nunca e o fluxo de informações e capital está mais rápido do que nunca. Há cada vez mais bens e serviços produzidos em um determinado local disponíveis em todas as partes do mundo, e as trocas internacionais são comuns, sendo esse fenômeno chamado de globalização.

Segundo Katsioloudes e Hadjidakis (2007) o termo "globalização" apareceu pela primeira vez na década de 1980, mas o conceito tem origem a décadas ou mesmo séculos, como exemplos de impérios de negócios estabelecidos pela Espanha, Portugal, Reino Unido e Holanda. Alguns diriam que o mundo há 100 anos era tão globalizado quanto hoje, com comércio internacional

e imigração. Estes autores referem ainda que os países estão conectados de maneiras diferentes, seja por meio de atividades políticas, sociais, culturais ou comerciais.

Segundo de Jesus e Bassan (2017), a globalização mostra que o mundo se tornou um conglomerado de países em que empresas de todos os tipos e portes negociam em escala global, e com a eliminação das barreiras para proteger a indústria brasileira no passado, a internacionalização é uma forma natural de as empresas manterem a competitividade, assim, as firmas que desejam aproveitar essa oportunidade devem globalizar suas estratégias de atuação.

Para Aurélio Neto (2018) a internacionalização entende-se como um processo gradual, partindo basicamente do território nacional, através do investimento direto no exterior, e por fim se forma uma organização em rede global.

Floriani e Fleury (2012), afirmam que no Brasil, por volta do ano de 1995 as barreiras internacionais começaram a se desfazer, abrindo para um cenário onde as empresas brasileiras viram-se forçadas a competir com multinacionais, estimulando o processo de competitividade e também o surgimento de empresas brasileiras no contexto mundial.

Furlan et al., (2016) com a abertura comercial no início da década de 90, as empresas brasileiras começaram a encontrar dificuldades no mercado e permanecerem competitivas devido a problemas na economia nacional, como carga tributária e altas taxas de juros. Mesmo em um grande mercado como o Brasil, as operações no exterior fazem com que as empresas amadureçam mais rapidamente, tornando-as mais competitivas em escala global, diversificando os riscos e criando uma marca global (Almendra et al., 2018).

2.2. O MODELO UPPSALA

O Modelo de Uppsala foi proposto na década de 1970 por pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, e sua visão da internacionalização de empresas se dá em um processo gradual, decorrente da correlação entre aprendizagem e comprometimento. Essa perspectiva comportamental tornou-se um dos principais métodos para explicar o processo de internacionalização da empresa.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala propõe que o processo de internacionalização é inerentemente gradual, impulsionado pela relação entre o conhecimento do mercado-alvo e esses compromissos de recursos do mercado, é um dos primeiros processos de internacionalização, que foi posto como uma continuidade de estágios, tornando-se uma referência sobre internacionalização.

Nos trabalhos dos autores dois tipos de conhecimentos são necessários para o processo de internacionalização, o primeiro podendo ser ensinado “o objetivo” e o segundo que deveria ser vivenciado “o experiencial”. Segundo eles, dois agrupamentos de elementos motivariam a internacionalização de uma empresa, onde o primeiro conjunto fala sobre aspectos de estado, envolvimento de recursos com o mercado financeiro e o conhecimento sobre o mercado. Já no segundo estariam questões de envolvimento de recursos e a performance das atividades operacionais e comerciais nesse momento, este modelo de internacionalização foi criado através de um agrupamento de trabalhos feitos com base em estudos de casos de empresas suecas, coordenados na Universidade de Uppsala, na Suécia.

Segundo Mello et al., (2009) do ponto de vista do Modelo Uppsala, as firmas crescem primeiramente no mercado interno, e ao adquirir experiência nesse mercado, em outro momento de progresso buscaram o mercado internacional. Assim sendo, antes de realizar operações internacionais, as empresas cresceriam no mercado doméstico, passando da esfera local para o nacional, do nacional para o internacional.

Johanson e Vahlne (1977) apresentam um mecanismo básico de internacionalização, conforme ilustrado na Figura 1:



Figura 1: O Mecanismo Básico da Internacionalização Segundo o Modelo de Uppsala

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

Conforme demonstrado na figura acima, o modelo Uppsala tem duas peculiaridades, o conhecimento de mercado e o compromisso de recursos, sendo que para seguir adiante com a internacionalização é necessário que a empresa obtenha conhecimento para, somente depois tomar providências quanto ao comprometimento de recursos.

Então de acordo com Johanson e Vahlne (1977), iniciando-se pela ausência de atividade internacional, seguindo para a exportação até chegar em alguns casos na fabricação local, assim, sugeriram quatro estágios para o processo de internacionalização mostravam diferentes fases de comprometimento com o mercado:

- Atividades de exportação não regulares
- Exportação via representação independente
- Estabelecimento de uma subsidiária no exterior
- Instalação no exterior de unidade de produção

No ano de 1990 Johanson e Vahlne tentaram renovar e explicar o modelo de 1977, elaborando um novo trabalho acreditando que o processo de internacionalização pode esclarecer os dois modos de internacionalização de empresas, onde o primeiro se refere a abrangência da empresa da firma com o mercado de algum país escolhido, que vai se desenvolvendo gradativamente, o segundo é que a empresa buscará um novo mercado com base na distância psíquica das decisões em relação ao mercado.

Através desse novo trabalho, os autores procuravam evitar mal-entendidos sobre os conceitos de envolvimento e distância psíquica. Essas ideias foram tidas como base do padrão original e posteriormente como possíveis manifestações no processo de internacionalização. As distâncias só podem ser reduzidas com a compreensão de outras culturas, no entanto, a empresa deve aprender outra cultura com a experiência de seus próprios executivos em mercados estrangeiros, assim na medida em que a empresa a conhece o mercado externo e entende as suas peculiaridades, a incerteza inicial será reduzida.

Ainda Johanson e Vahlne (1990) reiteraram assim que no processo de internacionalização, com o entendimento do mercado e da atuação, a participação internacional da empresa aumentará. O entendimento de um mercado com condições similares e estáveis possibilitaria um processo passo a passo, empresas com condições semelhantes em outros mercados podem resumir essa experiência pulando etapas, como as grandes empresas têm muitos recursos, elas não prestam muita atenção ao comprometimento de recursos, portanto, tendem a tomar medidas maiores.

2.3. BORN GLOBALS OU INTERNATIONAL NEW VENTURES (INV)

Rennie (1993) verificou dois grupos de empresas exportadoras que chamou de “tradicionais” e “Born Global”, cada grupo com características distintas. A empresa tradicional tem base no mercado interno e segue o modelo tradicional de exportação gradativamente, com fortes capacidades, forte solidez financeira e portfólio de produtos estável, seu negócio principal já estaria estabelecido. Só se comprometeria a exportar atividades depois que seu mercado de origem atingisse uma base sustentável, apesar de o foco se sempre o mercado interno. Esse processo de início de exportação se dá depois de aproximadamente a empresa ter uma média de 27 anos, e o percentual médio de exportação das vendas totais é de 20%. A empresa Born Global, que se caracteriza pelo fato de a empresa ter começado a exportar nos seus primeiros anos após sua fundação, e atingir mais de 75% do total das vendas com a exportação.

Ainda segundo o autor, em contrapartida ao padrão gradual do Modelo Uppsala estão as empresas Born Globals, essas empresas não progridem aos poucos do mercado interno para o externo, e sim começam suas atividades já objetivando o mercado internacional. O mesmo chamou de Born Globals as novas empresas que durante a década de 90, comparadas com empresas voltadas para o mercado interno, suas estratégias eram diferentes e seu processo de internacionalização era muito mais rápido do que sugeriam as teorias tradicionais. O seu trabalho verificou um grande número de pequenas e médias empresas que podiam competir com grandes empresas que já estavam estabelecidas no cenário global. Essas empresas não seguiram um processo lento e gradativo de internacionalização, na realidade, desde o início das operações começaram em escala global.

Segundo Mello (2009) apesar de haver uma concordância de ideias sobre a definição ou conceito de empresa nascida global, pode-se constatar que diferentes propostas feitas por diferentes autores tendem a tratar a empresa global como um conceito amplo, como empresas que têm visto o mundo como mercado desde o início das suas atividades, por isso não se limitam ao país de origem.

Segundo McDougall e Oviatt (1994), Born Globals é uma organização empresarial que desde o começo, está comprometida em obter vantagens competitivas significativas por meio do uso de recursos e vendas para vários países. Geralmente são startups de menor porte, que enfrentam o mercado internacional desde cedo e, para essas empresas, as teorias de negócios internacionais mais abrangentes parecem não ser capazes de explicar sua existência e comportamento. Sendo uma empresa que começa a adotar uma estratégia internacional agressiva.

Seu trabalho esclarece sobre algumas questões práticas que aparecem quando se quer estudar a internacionalização de tais empresas. Esses autores focaram a classificação na idade em que a empresa se tornou uma empresa internacional, e não no tamanho da empresa. Para essas empresas, o investimento estrangeiro direto não é necessário porque as alianças estratégicas podem ser usadas para obter recursos do exterior, como capacidade de produção ou vendas.

Os autores também apresentaram a dificuldade de determinar o momento certo em que a nova organização começa a surgir, recomendando que seja encarado o tempo de comprometimento dos recursos observáveis e não uma situação mais subjetiva, caso em que é necessário definir o tempo para o empreendedor planejar a empresa.

Com as bases das características das empresas Born Globals, Knight (1996) ressaltou que as Born Globals são diferenciadas das empresas tradicionais em vários pontos e entendimentos, dessas particularidades colaborariam a descobrir como as novas empresas podem atuar com sucesso nos mercados internacionais.

Porém, mesmo que a teoria sobre Born Globals se encontre em fase de criação, Etemad (2004) ressalta que a instrução teórica é ainda mais importante para empresas menores como as Born Globals, porque essas empresas são menos capazes de suportar o risco de experimentar no mercado internacional bastante competitivo e têm uma baixa tolerância a crises temporárias e possui recursos limitados.

Em relação a isso Autio et al. (2005) argumentam que a internacionalização de empresas pequenas tem dois desafios, superar as dificuldades próprias à nova empresa e tornar-se uma empresa estrangeira em um determinado mercado local.

2.4. MOTIVAÇÕES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Dado que a atual dinâmica do ambiente econômico mundial indica que a economia e os mercados estão cada vez mais globalizados, uma empresa, independentemente da sua dimensão, nível de atividade ou envolvimento no mercado externo, está cada vez mais exposta a pressões e oportunidades, revelando inúmeras motivação que pode levar à sua decisão de internacionalização. A tabela 2 lista os principais fatores de estímulo que promovem a internacionalização da empresa.

AUTOR	MOTIVAÇÕES IDENTIFICADAS
Katsikeas e Piercy (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender com responsabilidade as oportunidades apresentadas pelo mercado internacional - Metas da empresa, disponibilidade de recursos, natureza dos produtos e vantagens diferenciadas da empresa - Localização do país, disponibilidade de insumos de produção, condições econômicas gerais, infraestrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização
Katsikeas (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais do empresário, desejo e entusiasmo pelo mercado internacional - Nível mais alto de educação do empreendedor - Fato de ele ser de origem estrangeira ou possuir experiência internacional progressiva
Costa (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Ameaça de novos participantes; - Interdependência competitiva; - Alianças empresariais - Pressão dos acionistas
Cruz (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição de custos, riscos e a potencialização de lucro
Mintzberg e Quinn (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar alcance a recursos especializados e novos negócios, - Fontes diferentes de informação para despertar a criação de novas mercadorias
Hill (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de um cliente estrangeiro - Oportunidade de realizar negócios no exterior
Sakagami (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão de mercado; - Melhoria na competência de resposta a clientes internacionais; - Diversificação e melhoramento do trabalho da empresa; - Melhoria do rendimento e também dos benefícios comportamentais
Martín e López (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser considerada pelo setor corporativo da companhia, considerando um aporte mais estratégico do que operacional; - Exportação é uma opção especial quando a empresa é pequena e dispõe de recursos limitados para a produção no exterior; - Busca de recursos e redução de custos; - Diminuição do risco global; - Exploração de recursos e capacidades;

Tabela 1 – Principais fatores motivacionais

3. METODOLOGIA

Neste capítulo procuramos abordar, de forma sucinta, a metodologia utilizada no nosso estudo. Começamos por apresentar as questões de investigação. Posteriormente discute-se o método de pesquisa utilizado – o estudo multicaso na sua vertente de investigação qualitativa, para, de

forma objetiva, sustentar a importância dos estudos de caso que apresentamos no capítulo seguinte. Também procuramos identificar os diferentes instrumentos de coleta de dados que podem auxiliar a parte prática de um estudo de caso, dando ênfase às entrevistas uma vez que estas foram a principal fonte de dados primários da nossa investigação.

3.1. AS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo do nosso trabalho é mapear, analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização o processo de internacionalização adotado por seis empresas, das áreas de agrárias e informática dos estados de Mato Grosso do Sul e de São Paulo:

1) Empresas de Mato Grosso do Sul: SERV COMP e F.R. SAT (informática); Futura Soluções Agrícolas e Equagril (agrárias)

2) Empresas de São Paulo: Pocket Filmes (informática); Café Floresta e A análise da escolha dessas empresas baseia-se no fato de termos enfatizado a importância da internacionalização na economia brasileira, principalmente nos estados estudados. Além disso, são empresas de diferentes ramos de atividade, podendo apresentar diferenças na escolha da estratégia de internacionalização no início. Por outro lado, no que diz respeito à escolha das empresas, consideramos também os fatos relevantes, ou seja, de um modo geral, são empresas relativamente difíceis ou não de internacionalizar por falta de capital e recursos humanos, localização geográfica e porque são suscetíveis a choques internos e externos. (Amal et al., (2008); Jarillo, 1989; Knight, 2000). Conforme mencionado acima, o objetivo deste estudo mapear, analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado pelas seis empresas, e entender como elas entram no mercado internacional. Mais especificamente, visa obter respostas às seguintes questões:

- Quais os fatores ou motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se?
- De que forma são abordados os novos mercados? Por quê?
- Qual o fator diferenciador da empresa que lhe permite competir nos mercados internacionais?

Considerando a relevância do tema internacional, para as empresas brasileiras e para a nossa economia, nesta investigação optamos pela metodologia qualitativa, utilizando o método de estudo de caso.

3.2. INSTRUMENTO PARA RECOLHA DE DADOS - ENTREVISTA

Neste estudo, a coleta de dados primários foi complementada com a análise documental e coleta de dados secundários através de diversas fontes de informação como forma de prover a “triangulação de dados” e evitar eventuais viesamentos e/ou interpretações subjetivas (Morgado, 2012). O instrumento para coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada.

Para Oliveira et al., (2008), as entrevistas são a principal fonte de evidência para os estudos de caso. É um relato oral que apresenta problemas de viesamento, recuperação de informação ou expressão imprecisa, sendo que, a definição dos procedimentos inerentes à coleta de dados está subordinada ao problema de esclarecimento do tipo de informação necessária para o estudo.

Para Barbosa (1998), as entrevistas são uma forma flexível de se obter informações qualitativas sobre o projeto. Este método requer um bom planejamento prévio e a habilidade do entrevistador em seguir o roteiro do questionário, podendo introduzir mudanças que possam ser necessárias durante sua aplicação.

OPÇÃO	ENTREVISTADO	CARGO	EMPRESA	CIDADE / ESTADO	DATA
Ligação telefônica via WhatsApp	Carlos Moraes	Sócio Proprietário	Pocket Filmes	São Paulo - SP	02/08/2021
Ligação telefônica via WhatsApp	Lilian Bastos	Gerente	Indústria e Comércio Café Floresta SA	Baixada Santista - SP	27/07/2021
Presencialmente	Fernando R. Fischer	Proprietário	FR SAT	Ponta Porã - MS	14/09/2021
Presencialmente	Maira C. P. Preto	Financeiro	Futura Soluções Agrícolas	Ponta Porã - MS	26/07/2021
Presencialmente	Lidiana Lana	Coordenadora Administrativa	Equagril LTDA	Ponta Porã - MS	26/07/2021
Presencialmente	Weberton R. Benites	Proprietário	SERV COMP – Informática	Ponta Porã - MS	22/07/2021

Tabela 2: Enquadramento das Entrevistas

Fonte: elaboração própria

4. ANÁLISE DOS CASOS

A análise destas seis empresas permite verificar algumas semelhanças e diferenças na forma de entrada no mercado internacional, estando sujeito a diversos fatores: distância, cultura, burocracia, disposição do gerente/proprietário e experiência anterior. A análise do processo de internacionalização das empresas mostra que as teorias que melhor as explicam são o modelo de Uppsala com a internacionalização, em que a internacionalização acontece de forma gradual e progressiva, e a Teoria das *Born Globals*, segundo o qual o processo de internacionalização é diferente do padrão tradicional ocorrendo logo no início das atividades da empresa. Assim sendo, podemos concluir que a SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas, enquadra-se em vários aspectos defendidos pela Teoria das *Born Globals*. Conforme McDougall e Oviatt (1994) o seu processo de internacionalização deu-se logo na sua origem ou pouco tempo depois, devido a caráter empreendedor do proprietário que via o mercado externo apenas como continuação do mercado interno.

A Indústria e Comercio Café Floresta SA, enquadra-se em vários aspectos da teoria Uppsala, segundo Johanson e Vahlne (1977), visto que o desenvolvimento se deu por meio de estágios sequenciais em ordem incremental de comprometimento de recurso e conforme Teixeira e Flores (2014) como o gradualismo e incrementalismo, seguindo certas etapas e procedimentos para internacionalização. O comprometimento do Senhor Auro está relacionado ao sentimento corporativo e ao incentivo ao empreendedorismo interno, absorver informações, transformá-las em conhecimento, e então combiná-las com as experiências anteriores para produzir estratégias necessárias para o sucesso.

A Futura Soluções Agrícolas condiz com fatores da Teoria das *Born Globals*, pois considerando Dib (2008), a sua internacionalização ocorre logo nos primeiros anos da sua fundação, devido a uma estratégia clara e proativa do empreendedor criando a empresa em uma região para possibilitar ainda mais o comércio com o mercado externo, assumindo uma posição de destaque com os clientes do exterior.

A Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda combina fatores da Teoria das *Born Globals*, pois não seguiram o padrão tradicional de um processo de internacionalização (Oviatt e McDougall, 1994). Representante de uma grande marca New Holland Agriculture, conforme Rialp et al., (2005) já possuía uma ampla rede de contatos internacionais e flexibilidade para se adaptarem a condições mercadológicas mutáveis, fatores que auxiliaram no sucesso da empresa. Conseguindo vender seus produtos a clientes distintos sem grandes custos de comunicação, devido a facilidade do idioma a empresa prosperou atendendo tanto o mercado interno quanto externo.

Pocket Filmes está de acordo com elementos da Teoria das Born Globals, após três anos de sua criação já começou a atender clientes do exterior. Segundo Hollensen (2008), o empresário vê o mundo como um único mercado, ao contrário das empresas multinacionais, essas são geralmente pequenas e médias empresas com procedimentos operacionais flexíveis que permitem que as empresas respondam rapidamente às mudanças, assim como foi o caso da necessidade de parceria entre as produtoras, sendo possível viabilizar o negócio e tomar as decisões no próprio local pelo proprietário da empresa.

Finalmente, analisando o processo de internacionalização da FR SAT, percebemos que se trata especificamente de uma Born Global, segundo Hollensen (2008) por ter iniciado a internacionalização no mesmo ano de sua fundação, pela procura crescente de produtos especializados, por sua flexibilidade e adaptabilidade demonstrada durante a pandemia do COVID-19 e às parcerias com diversas empresas do exterior, fornecedoras de material e equipamento necessário para realização dos trabalhos, bem como indicação de novos clientes para a empresa. Foi possível entender a importância que as networks possuem para as empresas em todos os casos observados: Nas empresas FR SAT e SERV COMP nas parcerias com empresas do exterior fornecendo peças, materiais e realizando trabalhos em conjunto. Nas empresas Equagril Equipamentos Agrícolas e Futura Soluções Agrícolas na cedência mútua de equipamentos e mão de obra entre as empresas do Brasil e Paraguai quando necessários, que vai além das negociações, mas também como gesto de amizade.

No caso da Pocket Filmes quando o amigo em comum possibilita uma parceria entre empresas de diferentes países, que foi possível devido a fluência do idioma do cliente.

E no caso da Café Floresta SA onde representantes e empresas que tem essa abertura direta com o mercado, possibilitam a comercialização a um número cada vez maior de países.

5. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

- Quais os fatores ou motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se?

Referente às razões que motivaram e influenciaram o processo de internacionalização das empresas, analisando as seis empresas brasileiras, possibilitou-nos constatar que em resumo:

- a) De acordo com Dib (2008) a estratégia clara e proativa, buscando ser internacional desde sua fundação,
- b) Hollensen (2008) o crescimento da empresa que motiva sua internacionalização.
- c) Benito e Gripsrud (1992) a distância psíquica de fatores como a linguagem, educação e as distâncias culturais tendo em vista a observar a distância entre o país origem e o mercado-alvo uma vez que estes fatores facilitaram os fluxos comerciais entre os países
- d) Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) a distância geográfica que serviu como uma ferramenta importante, tendo em vista os países se encontrarem próximos geograficamente revelou pequenas distâncias psicológicas

- De que forma são abordados os novos mercados? Por quê?

No que concerne aos modos e estratégias de internacionalização, no caso da Indústria e Comércio Café Floresta SA o modo de entrada utilizado foi o de exportação direta através de agentes, segundo Johanson e Vahlne (1977), a exportação é muitas vezes o princípio da empresa em vias de aumentar o contato com outro país, sendo o modo mais simples e que pode acabar com a instalação da empresa neste novo mercado.

Diferente do fato ocorrido com as outras empresas, em que as mesmas utilizaram como explica Cyert e March (1963) o investimento efetuado em mercados cultural e geograficamente próximos, os quais eram familiares aos gestores, diminuindo dessa forma o seu risco na tomada de decisão.

E ainda segundo Hitt et al., (2002) as alianças estratégicas e parcerias, onde as estratégias podem ser vendas ou prestação de serviços além do mercado interno da empresa. A escolha de um dos métodos de entrada depende do propósito e meios que a empresa possui, bem como das circunstâncias específicas de cada local.

- Qual o fator diferenciador da empresa que lhe permite competir nos mercados internacionais?

No que diz respeito à forma como conseguem manter uma competição ativa nos mercados externos, as empresas possuem variáveis propostas por Hymer (1976) que a motivação da empresa para buscar mercados internacionais vem das vantagens no seu mercado que buscam explorar em outros mercados, como nos casos das empresas Serv Comp, Equagril Equipamentos Agrícolas e Futura Soluções Agrícolas em que os clientes buscam os serviços das empresas, por confiarem na qualidade de serviço não encontrado naquele mercado. Também dito por Caves (1971) que identifica as habilidades, marcas ou reputação como uma vantagem das empresas.

CONCLUSÃO

Nas últimas décadas, diversos autores analisaram o tema da internacionalização sob diversos ângulos, e a globalização tem proporcionado um amplo leque de novas oportunidades para negócios e empresas em qualquer parte do mundo. De fato, a evolução rápida e contínua da estrutura global da concorrência empresarial prova a importância do tema da internacionalização.

No entanto, não existe uma teoria única que explique o processo de internacionalização, a literatura aponta várias motivações para a internacionalização, evidenciando as aspirações de crescimento da empresa, aproveitamento as oportunidades criadas por novos mercados e adquirindo melhores recursos e competências. Entre as principais formas de internacionalização escolhidas pela empresa, destacam-se as exportações e alianças estratégicas, sendo analisada a escolha de uma delas levando-se em conta recursos financeiros, geográficos, culturais e conhecimento preexistente do mercado.

No que diz respeito às PME, os modelos de exportação e as alianças são particularmente importantes devido ao baixo nível de recursos. Na estratégia de expansão internacional, é importante analisar as capacidades e vantagens competitivas da empresa.

Tendo isto em mente, o objetivo desta pesquisa é analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização utilizado pelas seguintes empresas: SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas, Indústria e Comercio Café Floresta SA, Futura Soluções Agrícolas, Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda, Pocket Filmes e FR SAT, empresas da área de atuação de agrárias e informática.

Após uma revisão da literatura sobre o assunto, importante para refutar e enquadrar os resultados obtidos para os casos estudados, procurando explicar e compreender as teorias, razões e etapas do processo de internacionalização, no segundo capítulo é descrito o método usado. O capítulo três analisa seis casos de internacionalização. Partindo da história e do processo de internacionalização de cada empresa, analisando e compreendendo, tendo como referencial a teoria e a literatura revisada, como a empresa entra no mercado externo, e dessa forma busca sugestões de pesquisas para esclarecer dúvidas.

Os resultados da pesquisa mostram que as empresas brasileiras investigadas, embora em alguns casos tenham experiência internacional e envolvimento com o mercado externo devido à proximidade, a estratégia de entrada utilizada é considerada de baixa complexidade e comprometimento de recursos. Essas evidências confirmam a hipótese teórica de que a exportação é a estratégia de entrada preferida da empresa, indicando que as vantagens marcantes desse modelo indicam um baixo grau de internacionalização.

Os resultados também mostram que alguns aspectos defendidos pelo modelo de Uppsala ajudam na compreensão do processo de internacionalização de uma das empresas analisadas, mas ainda está na segunda etapa do processo, realizando sua exportação através de intermediários.

Pode-se constatar que algumas empresas, devido aos seus modelos de negócios, métodos de operação e ao caráter empreendedor dos fundadores das empresas, iniciaram a expansão internacional no início ou nos primeiros anos de sua fundação. Devido ao seu modelo de negócios, produtos e métodos operacionais, essas empresas Born Globals são capazes de vender seus produtos e serviços para clientes diferentes e geograficamente dispersos, ao contrário de algumas ideias do modelo de Uppsala, para essas empresas o processo de internacionalização não é lento nem demorado, pois fatores como proximidade geográfica e distância psíquica entre empresas e clientes tornam isso possível rápida negociação.

A análise dos casos permite-nos concluir que as alianças estratégicas e parcerias logo nos primeiros anos de fundação, características das Born Globals, é o modo de entrada mais viável para essas empresas. Em comum, as empresas apresentam a propensão para vendas e prestação de serviços através da abordagem direta do cliente a empresa por indicação, devido a proximidade geográfica que por muitas vezes o “comércio parece se misturar e até mesmo se confundir um com o outro” o que não causa grande risco e permite uma maior experiência internacional na medida em que a firma cresce e acaba buscando novos fornecedores, tendo contato com outros mercados.

Para Lee et al., (2020), grande parte das empresas se internacionalizam através de experimentação e aprendizagem por tentativa e erro, ocorrendo normalmente em empresas empreendedoras. Esse fato pode ser constatado durante a pesquisa onde as empresas sem conhecimento teórico ou base acadêmica, fizeram o processo de internacionalização com determinação e perseverança.

Também percebemos que exportação é a estratégia e o modo de entrada bastante viável, nesse caso através da abordagem direta ao cliente, não sendo necessário tanto investimento por parte da empresa, o que possibilita um risco menor e permite ainda uma maior experiência internacional na medida em que facilita o contato direto com os mercados.

Segundo Coelho e Oliveira (2016), suas conclusões deixaram claro que a internacionalização de empresas, ocorre de diversas maneiras e em muitos exemplos, sem qualquer incentivo governamental, pois as empresas não esperam e não têm condições de esperar, que os seus governos sejam simplificadores dessa estratégia, fato esse que foi observado durante a entrevista, e que a grande maioria das empresas respondeu que não houve qualquer apoio para o início de atividade ou processo de internacionalização das empresas.

Devido às dificuldades em obter resposta e disponibilidade por parte das empresas, a pesquisa foi feita com seis empresas ao invés de oito como havia sido proposto de início, por causa da negativa de várias empresas. Consideramos assim que esta constitui uma das limitações deste estudo. Adicionalmente, e lembrando que foi seguido como método o estudo de caso múltiplo, as conclusões apresentações cingem-se ao contexto das empresas analisadas não podendo ser generalizadas, além de que as interpretações dos resultados e a análise de conteúdo acabam dependem da interpretação do sujeito que analisa o material.

Assim, seria importante que em trabalhos futuros fossem realizados questionários de maneira que pudesse ser ampliada a quantidade de empresas participantes e amostras do estudo, sendo para isso, necessária também maior aceitação das empresas, pois frequentemente há problemas e negativas em conseguir uma receptividade das empresas por falta de tempo ou interesse dos seus responsáveis. Seria interessante também que pesquisas futuras realizem esse tipo de trabalho com empresas do mesmo ramo de atividade, para que dessa forma fosse possível perceber as semelhanças e diferenças, que atuam na mesma área.

REFERÊNCIAS

- Amal, M., Freitag Filho, A. R., & Miranda, C. M. S. (2008). *Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas*. Revista de Administração FACES Journal. v. 7 n. 1 p. 63-80
- Andersen, O. (1997). *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*. MIR: Management International Review, 27-42.
- Aurélio Neto, O.P. (2018). *Estratégia espacial no mercado mundial de carne: a internacionalização do setor frigorífico brasileiro*. (Dissertation) Doctorate, Universidade Federal de Goiás.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Arenius, P. (2005). *International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms*. In International entrepreneurship. Emerald Group Publishing Limited.
- Barbosa, E. F. (1998). *Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais*. Educativa, out.
- Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). *The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?*. Journal of International Business Studies, 23(3), 461-476.
- Caves, R. E. (1971). *International corporations: The industrial economics of foreign investment*. Economica, 38(149), 1-27.
- Costa, M. A. C. (2017). *Internacionalização das empresas: perspectivas, motivação e barreiras*. Trabalho de Conclusão de curso. Universidade Federal da Paraíba.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). *The internationalisation of 'high performing' UK hightech SMEs: a study of planned and unplanned strategies*. International business review, 14(2), 167-185.
- Cruz, R. G. (2002). *Marketing internacional*. ESIC Editorial.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- De Jesus, R. B., & Bassan, D. S. (2017). *As estratégias de internacionalização de empresa do ramo coureiro-calçadista do município de Nova Hartz-RS*. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, (7), 172-196.
- de Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). *Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa*. Revista de Ciências da Administração, 103-118
- Dib, L. A. (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil*. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Etemad, H. (2004). *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 21(1), 1.
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). *O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira*. Revista de Administração Contemporânea, 16, 438-458.
- Furlan, J., Zanotto, M. P., Carraro, I., & Barcellos, P. F. P. (2016). *Estratégias de Marketing Internacional como facilitadoras do processo de Internacionalização: Estudo de Caso em uma empresa brasileira fabricante de materiais de fricção*. In XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.
- Hill, C. W. L. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8ª ed. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Pearson Education.
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology)

- Jarillo, J. C. (1989). *Entrepreneurship and Growth: the strategic use of external resources*. Journal of Business Venturing, 4 N° 2 , 133-147
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of international business studies, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). *The mechanism of internationalisation*. International marketing review.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of management studies, 12, 305-322.
- Katsikeas, C. S. (1996). *Ongoing export stimulation: differences between regular and sporadic exporters*. International Marketing Review, v. 13, n. 2, p. 4-19.
- Katsikeas, S., & Piercy, N. F. (1993). *Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC*. Journal of International Marketing, 1(3), 23-47.
- Katsioloudes, M. A. R. I. O. S. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International business a global perspective*, New York: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Knight, G. (2000). *Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization*. Journal of international marketing, 8(2), 12-32.
- Knight, G.; Cavusgil, S. (1996). *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. In: Cavusgil, S.; Madsen, K. (eds.) Export internationalizing research – enrichment and challenges. Advances in International Marketing, 8, 11-26.
- Martín, L. & López, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. 5a ed. Navarra: Thompson Reuters.
- Mello, R. C., Rocha, A. D., & Maculan, A. M. (2009). *A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais?* In: IV Encontro de estudos em estratégia – 3ES. Anais. Recife: Anpad.
- Mintzberg, H., Lamplel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª ed. Bookman
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. De Facto Editores.
- Oliveira, R. R., Félix, C. L., Gomes, J. S., da Costa Laurencel, L., & dos Santos Alves, F. J. (2008). *Estudo multicase e de análise de aglomerado acerca do processo de*

- internacionalização de pequenas empresas*. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, 13(1).
- Oviatt, B.; McDougall, P. (1994). *Toward a Theory of International new Ventures*. Journal of International Business Studies, 25/1, p. 45-64.
- Pinto, M., & Pereira, R. (2016). *A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso*. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças. <http://hdl.handle.net/10400.22/7709>
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. The McKinsey Quarterly, (4), 45-53.
- Sakagami, C. A. (2012). *Estratégias de Internacionalização de Empresas*. Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo.
- Santos, L. B. (2015). *Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras*. Sociedade & Natureza, 27, 37-52.
- Teixeira, A. P. P., & Flores, F. S. (2014). *O modelo de Internacionalização de Uppsala sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV)*. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, 3(3), 01-12.