

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO MULTICASOS

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: MULTI-STUDY STUDIES

ALESSANDRA CASSOL<sup>1</sup>

BRUNA FABIANA DUMMER NOVAKOWSKI<sup>2</sup>

GRACIELE TONIAL<sup>3</sup>

INOCENCIA BOITA DALBOSCO<sup>4</sup>

**RESUMO:** A internacionalização tem configurado-se como uma estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas (PMEs) na busca de uma maior competitividade organizacional. Pretende-se neste estudo compreender as estratégias, adotadas pelas pequenas e médias empresas para a internacionalização. As PMEs possuem uma notável relevância no contexto econômico e social de SC, sendo responsáveis por 60% do PIB do estado. Buscando compreender este universo realizou-se uma pesquisa qualitativa, pautada no estudo de casos múltiplos, em que a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada e os dados foram analisados a partir da técnica de análise do conteúdo. A amostra foi composta por três empresas caracterizadas como pequenas e médias, participantes do Programa Exporta/SC, projeto realizado por intermédio do Sebrae. Os resultados da pesquisa reforçam o debate de fatores tangíveis e intangíveis que definem o processo de decisão da internacionalização das PME's do Oeste de SC. Grande parte dos estudos empíricos sobre internacionalização tem sido abordado o fenômeno da em ambientes de países desenvolvidos, no entanto observa-se um crescente interesse na investigação deste fenômeno em países menos desenvolvidos, mas os estudos ainda são limitados. Esta pesquisa pretende preencher esta lacuna, primeiramente por concentrar-se na internacionalização de casos de empresas de um país em desenvolvimento, segundo porque fornece-se indícios empíricos sobre as estratégias utilizadas para buscar a internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Estratégias Internacionais. Pesquisa Qualitativa.

**ABSTRACT:** Internationalization has been configured as a business strategy for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the search for greater organizational competitiveness. The aim of this study is to understand the strategies adopted by small and medium-sized companies for internationalization. SMEs have a remarkable relevance in the economic and social context of SC, being responsible for 60% of the state's GDP. In order to understand this universe, a qualitative research was conducted, based on the study of multiple cases, in

---

Data de submissão: 18/08/2017 Data de aceite: 11/07/2018 Data de publicação: 08/07/2018

<sup>1</sup> Universidade Nove de Julho / Universidade do Contestado

<sup>2</sup> Universidade do Contestado – UnC

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

<sup>4</sup> Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc

which the data collection took place through a semi-structured interview and the data were analyzed using the content analysis technique. The sample consisted of three companies characterized as small and medium, participating in the Exporta / SC Program, a project carried out through Sebrae. The results of the research reinforce the debate of tangible and intangible factors that define the process of decision of the internationalization of the SMEs of the West of SC. Most of the empirical studies on internationalization have been approached in the developed countries, but there is a growing interest in the research of this phenomenon in less developed countries, but studies are still limited. This research aims to fill this gap, first by focusing on the internationalization of business cases in a developing country, secondly because empirical evidence is provided on the strategies used to pursue internationalization.

**Keywords:** Internationalization. Small and medium-sized enterprises (SMEs). International strategies. Qualitative research.

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização analisada como fenômeno organizacional, é estabelecida como estratégia organizacional, capaz de ampliar e diversificar os mercados, promover a aquisição de novos conhecimentos tecnológicos e estratégias de negócios, bem como impõe maior qualificação à produção e aos serviços, o que tende a estimular a inovação. Esses fatores atuam como fontes de vantagem competitiva para as empresas (Guimarães & Azambuja, 2018).

De acordo com Costa et al (2017) percebe-se que o processo da internacionalização não dependem apenas das especificidades do mercado, de vantagens particulares da firma ou de fatores de decisão e escolha dos modos de entrada, os autores ressaltam que é necessário considerar um conjunto de fatores que produzam maior vantagem competitiva para a organização, dentre eles a globalização de mercados, a inovação tecnológica, ou as melhorias dos processos produtivos.

Internacionalizar inclui diferentes atividades, desde exportação de produtos/serviços, estabelecimento de *joint ventures* e subsidiárias no exterior, até contratação de empresas e outros tipos de arranjos, como cooperação entre empresas para desenvolvimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de instalação de produção/indústria em outros países, todos estes considerados como modos de entrada no mercado internacional.

Neste contexto, Root (1994) em seus estudos seminais, estabelece que o modo de entrada em um mercado internacional baseia-se em um arranjo institucional que torna possível o ingresso dos produtos (tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa) nos mercados internacionais. As estratégias para tal contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiam os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para atingir crescimento sustentável no mercado externo. O autor também sugere que os modos de entrada se classificam da seguinte maneira: (i) de exportação (exportação indireta, exportação direta); (ii) contratuais (licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros); (iii) de entrada de investimentos

(investimentos individuais por meio de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures* mediante novos empreendimentos ou aquisições).

Em relação às possibilidades de expansão para outros países, são os empreendedores que decidem sobre os melhores meios de entrada em um mercado estrangeiro, uma vez que cada uma delas depende de atitudes e atividades por parte da empresa que demandam tomadas de decisão e disponibilidade de recursos conforme a necessidade de adaptação competitiva da organização. No que refere-se a qual teoria aplica-se melhor, ou não, para determinada empresa, deve ser observado, de acordo com o pensamento de Andersen (1997), que, considerando-se o fenômeno de entrada em mercado internacional, não existe consenso acerca do que deve ser denominado como teoria, modelo conceitual ou paradigma. Buscando a aplicabilidade dos modelos teóricos existentes tentar-se-á discutir os conceitos chave das principais teorias de internacionalização, para que, empiricamente, possam ser identificadas nas PME's estudadas.

Dado que o empreendedorismo representa o fundamento das empresas familiares (CHUA et al, 2004) e que as empresas familiares tendem a existir ao longo do tempo (KONOPASKI; JACK; HAMILTON, 2015), considera-se a situação do empreendedorismo na pequena e média empresa. Exploramos quais as práticas que os empreendedores usam para o desenvolvimento da estrutura na criação e operação de sua internacionalização. Nosso estudo considera as estratégias utilizadas para o processo de internacionalização entre três empresas familiares caracterizadas como pequena e média participantes do Programa Exporta SC, do Sebrae. Analisou-se sua história neste processo e buscou-se explorar como o elo entre o empreendedor e o contexto social (Giddens 1979, 1984) impacta em sua capacidade de conduzir suas atividades no exterior. Neste contexto a questão de pesquisa que direciona este estudo busca responder: Como as pequenas e médias empresas (PME's) apoiam suas estratégias de internacionalização? Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo deste estudo é compreender as estratégias adotadas pelas PME's do Oeste de Santa Catarina para a internacionalização.

Para Jiménez e Delgado-García (2012), as empresas passam por três etapas em seus processos de internacionalização. No primeiro, os impactos da multinacionalidade e falta de experiência atuam negativamente sobre o desempenho, uma vez que a firma enfrenta problemas que são, em grande medida, desconhecidos. Na segunda fase, ao adquirir os conhecimentos necessários para gerir operações no exterior, o aumento do grau de multinacionalidade é acompanhado por um aumento no desempenho até ao terceiro estágio. Neste último, a gestão das operações no exterior torna-se excessivamente complicada, o que implica uma degradação do desempenho.

Nota-se que a literatura corrente da área de negócios internacionais têm sugerido razões diferentes que levam uma empresa a se internacionalizar, portanto, a presente pesquisa justifica-se pelo apontamento das estratégias que podem ser usadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras para almejar a internacionalização. Com isso, a pesquisa traz o debate de fatores tangíveis e intangíveis que definem o processo de decisão da internacionalização das PME's do Oeste de SC. Assim, a principal contribuição gerencial refere-se à compreensão das estratégias utilizadas pelas PME's para a internacionalização como forma de crescimento e desenvolvimento econômico.

Contribuindo para uma compreensão das estratégias que apoiam a internacionalização de pequenas e médias empresas familiares, os resultados sugerem que a cultura e orientação administrativa, frequentemente associada a uma orientação interna,

pode facilitar a internacionalização, no entanto, quando combinada com a flexibilidade estratégica da alta administração, as práticas que suportam a internacionalização, são mais contundentes.

Este trabalho está estruturado nas seguintes seções: introdução; revisão teórica, que aborda os conceitos e teorias sobre a internacionalização das empresas, modos de entrada de internacionalização e benefícios, custos e riscos da internacionalização; o método utilizado na pesquisa; a discussão dos resultados atingidos e as considerações finais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

A expansão das empresas para o mercado externo ocorre por duas formas principais: a) atender a mercados externos por intermédio de exportações, quando estes têm oportunidades para crescimento, que são caracterizados pelo baixo custo e baixo risco por possuir demandas menores; e, b) por meio do investimento direto no exterior, mediante instalação de representações comerciais ou unidades produtivas (GUERRA; SENHORAS, 2015). Ou seja, a internacionalização pode compreender desde a exportação direta ou indireta, de produtos ou serviços até a internacionalização parcial ou total da cadeia de produção por intermédio do Investimento Estrangeiro Direto (IED), tornando-se, assim, uma corporação transnacional.

Para Honório (2009), o grau de internacionalização, portanto, é um atributo que identifica a situação em que se encontra o processo de expansão internacional em termos de crescimento e de criação que desempenha no mercado estrangeiro. Assim, à medida que as atividades se expandem, o grau de internacionalização é modificado nos quesitos financeiro e ampliação geográfica. O autor afirma, ainda, que as influências multilaterais podem prejudicar o processo de decisão internacional, enfatizando a importância de realizar parcerias no processo de internacionalização.

Para Zilli, Salvador e Dal Toé (2012), a internacionalização acontece quando a empresa doméstica começa a vender para outros países sem ter conhecimento do mercado que atuará e tendo uma proporção menor de venda para poucos países. Todavia, a internacionalização, na visão dos autores, basta-se na exportação de produtos para outros mercados, sem conhecimento dos resultados das vendas, como nos mercados locais. No processo de internacionalização, a empresa precisa avaliar os pontos fortes e fracos racionalmente e com coerência. Igualmente, precisa planejar esse processo cuidadosamente para alcançar os resultados esperados (VOLPATO; LOPES, 2014). Assim, a empresa precisa construir um planejamento de investimento adequado para que obtenha êxito no processo de internacionalização.

Segundo Cassano et al. (2013), uma das razões para a internacionalização das empresas brasileiras é a busca por eficiência em ganhos de arbitragem, ou seja, ao adentrar em outros mercados, principalmente, os de países desenvolvidos, as empresas gozam de melhor arcabouço jurídico para a condução dos negócios, diferentemente do que ocorre no Brasil. O autor observa que as empresas enfrentam diversas dificuldades com a lentidão em razão da burocracia existente no Brasil pelo poder executivo, sendo um meio de se desvencilhar das obrigatoriedades do mercado de origem.

Floriani e Fleury (2012) destacam que à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho. Sabe-se que, quanto maior o grau de internacionalização, mais recursos, em especial financeiros e humanos, devem ser deslocados para as atividades internacionais, podendo tirar, principalmente no início do processo de internacionalização, os recursos de outras áreas da empresa que poderiam ser mais lucrativas. Políticas específicas para promover o aumento do GRI das PMEs deveriam ser operacionalizadas pelo governo e pelas entidades que possuem esse papel no mercado brasileiro, para encorajá-las a se internacionalizarem cada vez mais.

Dalbosco e Floriani (2016, p. 503) observam que o processo de internacionalização faz com que as empresas desenvolvam competências internacionais, melhorando conseqüentemente o seu desempenho organizacional. Sua pesquisa indica que as PMEs, apresentam desempenho negativo, devido à inexperiência das empresas em mercados internacionais, a falta de informação, familiaridade com a cultura dos outros países, falta de experiência global, competência administrativa e experiência profissional. Mas, ao longo do tempo as PMEs são capazes de colher os benefícios da internacionalização e, como conseqüência, obter retornos positivos à medida que vão ganhando experiência com o mercado externo.

Guimarães e Azambuja (2018) destacam que no passado, a internacionalização estava restrita às grandes empresas; hoje, micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) envolvem-se crescentemente no mercado global, não apenas por meio de intercâmbio comercial, mas também de parcerias, oferta de serviços pós-venda, criação de franquias, entre outras atividades.

Diversos autores, como Hemais (2004), Almeida et al. (2007); Fleury e Fleury (2007), Moraes, Oliveira e Kovacs (2008), Floriani e Fleury (2012), Dalbosco e Floriani (2016), possuem diferentes posições a respeito dos motivos que levam as empresas ao processo de internacionalização, sendo caracterizados como um processo contínuo e crescente, ligado intimamente à estratégia corporativa das empresas. Portanto, por intermédio dos diferentes motivos que levam as empresas a buscarem a internacionalização, a seguir serão descritas as principais teorias de internacionalização a partir de duas correntes: uma de origem comportamental e a outra voltada para critérios de ordem econômica .

## 2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Costa et al (2017) o processo de internacionalização de empresa é um dos fenômenos mais estudados nas pesquisas sobre estratégias internacionais, neste cenário, muitas teorias foram desenvolvidas acerca do processo de internacionalização, sendo classificadas segundo dois tipos de enfoque: o comportamental e o econômico.

A teoria econômica, defendem aspectos relativos às competências internas e à devida gestão de recursos como fator preponderante para o processo de internacionalização, ou seja as empresas, de acordo com seu posicionamento estratégico, podem se internacionalizar de uma forma direta sem que a internacionalização seja de fato um processo e sim um posicionamento. (Costa et al, 2017). De acordo com Dunning (1993), volta-se à racionalização, por meio da otimização dos custos e dos fatores econômicos envolvidos no processo de internacionalização. A teoria econômica compreende a Teoria do Ciclo de Produto, Paradigma Eclético, Teoria do Poder de Mercado e a Teoria da Internalização.

A Teoria Comportamental teve origem em meados de 1970 na Universidade de Uppsala, na Suécia, a partir dos estudos realizados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), e trouxe grandes contribuições acerca do tema, foi construída a partir de uma abordagem voltada aos aspectos comportamentais, cujas percepções atitudes e expectativas da empresas influenciam sua entrada no mercado internacional, entendida como um processo gradual, que demanda de uma série de etapas até seu amadurecimento.

Percebe-se que tanto a abordagem econômica quanto a comportamental explicam o "porquê" da internacionalização, estando relacionada com capacidade organizacional da firma e as condições ambientais em que estas estão inseridas. Neste contexto esta seção apresenta uma breve contextualização da evolução teórica referente às teorias da internacionalização.

### 2.2.1 Teoria Ciclo de Vida

A teoria do ciclo de vida é constituída por meio da descoberta da inovação no mercado doméstico, podendo ser desenvolvida em outro país e ter como modo de entrada no mercado exterior a exportação, até a implementação de subsidiárias.

Pessoa e Martins (2007) apontam que a essência da teoria está relacionada com as fases do ciclo de surgimento de novos produtos, os quais se desenvolvem, atingem a maturidade, entram em declínio e, eventualmente, desaparecem, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Fases da Teoria do Ciclo do Produto

Fases	Conceito
Inovação	O mercado para o produto é restrito e incerto, a forma de produção e uso da tecnologia é desconhecida. O produto, sendo de luxo, é produzido em pequenas quantidades.
Crescimento	Aumentam-se o volume da produção e reduzem-se os custos no mercado, permitindo a expansão mediana para mercados parecidos estruturalmente com o doméstico.
Maturação	Da continuidade à fase de crescimento, onde começam a ter padronização e produção em massa, os países importadores erguem os impostos para que as empresas locais produzam os itens, são utilizados equipamentos mais avançados que substituem um percentual dos trabalhadores.
Estagnação	Última fase do processo, é onde acontece a transferência parcial da produção dos produtos para outros países em desenvolvimento estável.

Fonte: dados da pesquisa.

Nesse contexto, conclui-se que a teoria do ciclo do produto é uma tentativa pioneira de incorporar formas embasadas para a produção internacional dos produtos comparados ao restante das teorias econômicas, à medida que estabelece hipóteses sobre as decisões de localização do investimento e da produção internacional (PESSOA; MARTINS, 2007). Amplia, assim, a análise do comércio e os investimentos internacionais para as empresas domésticas manterem seus produtos no mercado exterior.

### 2.2.2 Teoria do Paradigma Eclético

As bases para o investimento externo de uma empresa são baseadas na abordagem eclética, com ênfase nos custos de transação e informação, proporcionando melhor oportunidade do ativo (KOVACS; MORAES, 2005). O paradigma eclético baseia-se em localizar a produção nos mercados estrangeiros, adquirindo e capturando artifícios econômicos existentes em diferentes locais para seu próprio aperfeiçoamento (HEMAIS, 2004).

Hemais (2004) e Floriani, Borini e Fleury (2009) explicam as características do paradigma, contendo três vantagens específicas para atuação OLI, que são: Vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage* – O): ao se internacionalizar a empresa deverá sugar as essências e competências dos novos concorrentes como diferencial de competição. Essas competências adquiridas deverão desenvolver-se na matriz e transferir-se às subsidiárias; Variável específica de localização (*location-specific variables* – L): a empresa explora as vantagens de localização, especificando sua atuação no estrangeiro. Conquistando os preços de mão de obra, custos para o transporte, diminuição da distância da língua e das culturas, matéria-prima mais barata e a sua própria adaptação no mercado externo; Internalização (*internalisation* – I): ocorre quando a empresa já está decidida a se internacionalizar para explorar as vantagens, as quais são caracterizadas pela diminuição dos custos de câmbio, da incerteza e da informação. Tem maior probabilidade de controle de oferta e dos mercados, contendo, assim, maior controle dos possíveis contratos e acordos de negócios.

Assim, o paradigma eclético, ou OLI, é fundamental para a internacionalização, capacitando e dando-lhes competências originais do mercado doméstico para as subsidiárias, trabalhando como suporte para que elas usufruem as vantagens competitivas das empresas dos países estrangeiros, criando, desse modo, estratégias de produção para internacionalização, confirmando os autores Moraes, Oliveira e Kovacs (2008), os quais abordam a internacionalização voltada para o estudo focado na produção.

### 2.2.3 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado sugere que a busca de lucros de monopólio por empresas já dominantes em seus mercados locais ocasiona o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente da empresa em aumentar o poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico (SOUZA; FENILI, 2012). E de acordo com Santos Junior (2017) relaciona-se intimamente com os investimentos, lucros, retorno sobre a comercialização e demais fatores de ordem econômica, fatores esses que influenciam os processos de internacionalização motivando fusões internacionais, participações em alianças e redes estratégias de negócios.

Hymer (1976) o autor principal desta abordagem econômica, ressalta que numa análise de custo-benefício, a opção de realização em investimento direto no exterior se apresenta como a mais adequada aos objetivos estratégicos de uma organização, por duas razões: a primeira relacionada à empresa multinacional procurar eliminar a concorrência no mercado local por meio da aquisição de empresas locais; a segunda refere-se ao controle direto que se apresenta mais lucrativo diante das dificuldades e custos associados em administrar um licenciamento. O autor cita três motivos principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas e diversificar-se.

### 2.2.4 Teoria da Internalização

Esta teoria associa-se à teoria dos custos de transação entre os mercados, baseada nos conceitos seminais de Buckley e Casson (1976). De acordo com Dib (2008) a teoria da internalização considera que há uma vantagem para a empresa internalizar um novo mercado, passando a controlá-lo, o que ocorre com grandes empresas que ao invés de

dependente mão-de-obra, insumos e tecnologia provenientes de outras empresas, ela passa a incorporá-las, possuindo um controle maior e uma maximização dos lucros.

Portanto é possível entender que as empresas agem na busca pela maximização de seus lucros. Com esse objetivo, a empresa que se internacionaliza passa a optar racionalmente entre a internalização (hierarquização) de atividades econômicas conduzidas em diferentes países ou por lidar com as imperfeições de mercado (via *joint ventures* ou licenças, por exemplo). Assim, de acordo com Buckley e Casson (1976), a internalização das imperfeições típicas dos mercados externos conduz para a formação das empresas multinacionais.

### 2.2.5 Teoria de Uppsala

O modelo de internacionalização de Uppsala foi lançado por Johanson e Vahlne em 1977 e, desde então, tem sido utilizado como um suporte para estudos sobre o processo de internacionalização de empresas por diferentes estudiosos (FORSGREN, 2016). No modelo Uppsala a internacionalização é gradual, começando com a exportação, passando por uma parceria para atuação em outro país, seguida por estabelecimento de força própria de vendas e produção local (CUNHA; ROCHA, 2012).

Floriani e Fleury (2012) consideram que o crescimento da firma está diretamente vinculado à aquisição de conhecimento, que é um processo evolutivo baseado no acúmulo de experiência. Contudo, desenvolve-se por meio do crescimento das empresas, de técnicas mais eficientes para usar recursos humanos adquirindo, assim, mais experiência no mercado que está atuando. Assim, o conhecimento adquirido por meio da experiência é considerado primordial neste processo de internacionalização, sendo tratado como conhecimento experiencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para Moraes, Oliveira e Kovacs (2008), os países selecionados para instalar filiais ou fazer parcerias trazem o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informação de, e para o mercado, são as diferenças na linguagem, práticas de negociação, educação e cultura das pessoas e infraestrutura de comunicação, visto que a incerteza de bons resultados aumenta com a distância para a instalação das firmas. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) quanto maior a distância psíquica maior será a incerteza em relação ao resultado de uma ação de internacionalização.

O método utilizado pelas empresas para iniciar um envolvimento era representado pela exportação direta, contextualizando as oportunidades de usufruir os conhecimentos sobre o mercado novo, podendo elas chegar ao auge de entrada no mercado com a implantação de subsidiárias no país estrangeiro. Desse modo, a internacionalização pelo modelo de Uppsala é visto como uma sequência de ações planejadas e deliberadas, visando beneficiar a aprendizagem por intermédio das etapas de incrementação e comprometimento aumentativo com os mercados externos (HEMAIS; HILAL, 2001).

Transformações sistêmicas das últimas décadas por meio da globalização, do aumento das transações comerciais e de investimentos e a crescente busca das empresas por internacionalização com objetivo de se manterem ou se tornarem mais competitivas, têm levado os pesquisadores à busca por explicações cada vez mais sólidas sobre o processo de internacionalização, desde a motivação, localização, o processo, entre outros aspectos que podem ser explicados parcialmente por meio das Teorias de Internacionalização, considerando a origem da produção científica existente. (Guimarães e Azambuja; 2018)

Costa et al (2017) observam, que vários estudos como comprovam os resultados da internacionalização de pequenas e médias empresas, que mesmo com recursos limitados vêm obtendo sucesso competitivo em seus negócios internacionais. Além disso, tais empresas possuem produtos que exigem alto grau de conhecimento e especialização, assim como inovação constante. A propriedade de ativos no exterior não é uma condição essencial desses empreendimentos internacionais, uma vez que a principal preocupação está no valor agregado do produto e não nos ativos alocados no exterior.

Dalbosco e Floriani (2016), em estudo empírico identificam que as PMEs do sul do Brasil, apresentam diversos modos de entrada no exterior, dentre eles os mais complexos como a instalação de fábrica no exterior e centro de distribuição, nestes casos as empresas utilizaram modos de entrada com maior envolvimento de recursos do que a exportação. Estes resultados corroboram com os achados prévios de Root (1994); Dimitratos et al., (2003); Ibeh et al., (2004); Floriani, (2010) e Prahastham, (2011).

### 2.3 MODOS DE ENTRADA NO MERCADO EXTERNO

Os modos de entrada ou a estratégia de internacionalização dependerão das características e objetivos estabelecidos pela empresa. Para Brito (1993), quando uma empresa encara como estratégia de desenvolvimento a internacionalização dos seus negócios, ela tem, basicamente, três opções possíveis: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas.

A atuação isolada refere-se à exportação, sendo um método direto e simples para a internacionalização da empresa. Considerada como internacionalização primária na exportação direta são realizadas vendas de produtos nacionais a mercados estrangeiros, no entanto, requer forte empenho e complexidade administrativa (BRITO, 1993; GUERRA; SENHORAS, 2015). A exportação indireta ocorre por meio de intermediários, esta caracteriza-se por riscos baixos, mas sem controle exato dos processos, acarretando em baixo retorno de investimento. A criação de subsidiárias é o oposto da exportação, requer posicionamento econômico, possibilitando competitividade acrescida. O modelo de gestão deixará de ser individual e passará a enquadrar-se nos benefícios grupais, passando a atender por intermédio de agente, distribuidores e equipes de vendas nesses mercados. Pode ainda ser definida como cooperação com outras empresas, que abrange o intermédio da atuação isolada com a criação de subsidiárias (BRITO, 1993).

Galindo (2012), Brito (1993), Guerra e Senhoras (2015) definem outros modos de entrada no mercado internacional, conforme pode ser visualizado no Quadro 2:

Quadro 2 – Modos de entrada das empresas no mercado internacional

<b>Modos de entrada</b>	<b>Conceito</b>
Licenciamento	Transferência de patente, na qual a licenciadora concede para a concessionária o direito de produzir e comercializar serviços ou produtos, desfrutando de baixa lucratividade, conseqüentemente, baixos riscos.
Franquias	Modalidade de licenciamento, na qual o franqueado paga os <i>royalties</i> da utilização para o franqueador, por meio de um acordo que a empresa estabelecerá para usufruir da exploração de certos produtos, tendo assim direitos exclusivos.
<i>Joint Venture</i>	Envolve mais que um investidor na participação dos lucros e riscos da empresa, gerando assim direito e obrigações a todas as partes.
Deslocamento	Capacidade de produção parcial ou total de certa firma.

Internacionalização via investimento comercial	Aquisição de uma nova empresa no estrangeiro, objetivando controlar a comercialização dos produtos produzidos no país de origem, ou em país que seja feita a produção em escala. A distribuição dos produtos por esse método diminui a intensidade de intermediários no processo.
Expansão empresarial	Limite máximo da internacionalização; trata-se de criação ou aquisição no país, com o objetivo de criar subsidiárias da empresa nacional, também caracterizado pelo contato direto com o governo e fornecedores, possuindo assim um maior conhecimento sobre o mercado de atuação. As filiais criadas, além de exercer a função de distribuição, têm capacidade de produção de certos produtos, satisfazendo à demanda da economia no país de instalação.

Fonte: adaptado de Galindo (2012), Brito (1993), Guerra e Senhoras (2015).

Para Root (1994), os modos de entrada podem ser classificados em: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos, que resultam sucessivamente no aumento do compromisso das empresas em relação aos recursos despendidos para o seu desenvolvimento internacional.

#### 2.4 BENEFÍCIOS, CUSTOS E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização muitas vezes realizada sem estratégias causa o fracasso no mercado exterior. A mudança geográfica deve ser avaliada fortemente antes de se tomar a decisão, e isso implica benefícios, custos e riscos que devem ser observados para cada caso (ALMEIDA et al., 2007). No Quadro 3 são apresentados os benefícios, custos e riscos na internacionalização a partir da visão de Almeida et al. (2007).

Quadro 3 – Benefícios, custos e riscos da internacionalização

Benefícios da Internacionalização	Custos e riscos da Internacionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expansão de mercados</li> <li>- Maior capacidade de respostas aos clientes internacionais</li> <li>- Fortalecimento da posição competitiva</li> <li>- Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos</li> <li>- Efeito de demonstração</li> <li>● Melhoria da eficiência</li> <li>- Economias de escala e escopo</li> <li>- Acesso a recursos inferiores</li> <li>- Ganhos de arbitragem</li> <li>● Aprendizagem</li> <li>- Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes</li> <li>- Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos</li> <li>- Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Custos crescentes de coordenação e governança</li> <li>● Desvantagens do recém-chegado (<i>liability of newness</i>)</li> <li>● Desvantagens de ser estrangeira (<i>liability of foreignness</i>)</li> <li>● Riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais</li> </ul>

Fonte: Almeida et al. (2007).

Os custos crescentes de coordenação e governança ocorrem quando a mudança geográfica para a exportação aumenta, fazendo com que as empresas busquem investir nos processos de coordenação, aceleração, *slogan* e em seu portfólio de atividades internacionais. Assim, sobrecarregam os recursos profissionais existentes para o controle geral da empresa e esses controles contribuem para a maximização dos gastos da coordenação e governança (ALMEIDA et al., 2007). Os riscos políticos ou as mudanças que ocorrem no meio econômico nos mercados internacionais afetam a eficácia da capacidade

da empresa de operar no país. Almeida et al. (2007) e Gasperin e Reichelt (2009) enfatizam que, ao escolher o mercado para expansão é preciso considerar os riscos políticos e econômicos, podendo estes levar ao comprometimento dos rendimentos e lucros da firma.

Contudo, busca-se aplicar uma estratégia geográfica para ampliação da empresa para o exterior, procurando países que celebrem a mesma cultura, língua, capacidade econômica e política, para que, assim, a empresa se embase em vantagens, no intuito de não resultar custos e riscos posteriores à implantação.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

A pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa. De acordo com Goldenberg (2004), o método qualitativo pode diretamente sanar como cada gestor ou instituição trabalha voltado ao objetivo da pesquisa. Segue-se o paradigma interpretativista, que enfatiza a interação do sujeito com o objeto, não aborda uma realidade totalmente objetiva e busca uma interação e compreensão das pessoas (SACCOL, 2009).

Adotou-se como estratégia de estudo de caso múltiplos, que, conforme Yin (2015) busca entender e sanar os comportamentos e dúvidas complexas no âmbito do estudo contemporâneo, permitindo aos pesquisadores que tenham visões da perspectiva holística e do mundo real, podendo ainda ser analisadas e comparadas aos demais casos pesquisados.

#### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Quanto à população delimitou-se pela seleção de empresas que estivessem participando de processos de internacionalização, desta forma optou-se por selecionar empresas que se internacionalizaram por meio do programa Exporta SC, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Por meio de um sistema de incubadora de negócios, as empresas irão estabelecer uma sede em Fort Lauderdale, na Flórida, Estados Unidos. O projeto tem como objetivo ampliar as fronteiras comerciais para micro e pequenas empresas do estado, esta iniciativa ocorreu exclusivamente em 2015 em Santa Catarina. O projeto Exporta SC também ofereceu infraestrutura física para as empresas começarem a operar nos Estados Unidos. O objetivo do programa é que as empresas catarinenses alcancem a autossuficiência para atuar no mercado internacional (ANS, 2015). No acumulado de 2017, as exportações catarinenses somaram US\$ 8,51 bilhões, avanço de 12% frente ao mesmo período de 2016. O desempenho coloca o Estado em oitavo lugar no ranking das exportações, responsável por 3,9% das vendas externas brasileiras (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS, 2018), isso demonstra a representatividade de Santa Catarina no contexto das exportações brasileiras e suporta a escolha deste ambiente de pesquisa.

O programa Exporta SC selecionou de 50 empresas para participar do processo de incubação e aceleração da internacionalização. Dessas 50 empresas, oito são pertencentes à região Oeste do estado de Santa Catarina, SC (SEBRAE, 2015), para este estudo, inicialmente foram contatadas as oito empresas, por e-mail, porém obtivemos retorno e acesso três empresas que aceitaram participar da pesquisa. Sendo assim, a amostra foi composta por três empresas enquadradas como Pequena e Média empresa (PME) de acordo com a classificação adotada pelo Sebrae, ou seja, aquelas que possuem até 499 empregados. Nesta pesquisa, os sujeitos corresponderam aos gestores da área de internacionalização. A escolha de entrevistar somente o gestor refere-se ao fato de eles estarem à frente do projeto e

terem elevada compreensão a respeito de todas as etapas da internacionalização da empresa.

Apresentam-se no Quadro 4 a caracterização das empresas objeto de estudo a partir do ano de abertura, atividade, especialização, número de funcionários, missão e visão. Destaca-se que embora as empresas pesquisadas sejam de ramos distintos, a seleção das mesmas deve-se ao fato de estarem em uma fase de internacionalização similar e por serem empresas que estão participando do Programa Exporta - SC promovido pelo Sebrae.

Quadro 4 – Caracterização e apresentação das empresas investigadas

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Data de Abertura	1982	2008	1995
Atividade	Metalmecânico	Metalmecânico	Moda
Especialização	Prestadora de serviços de transportes, fabricação de divisórias internas, capa de máquina industrial, entre outros produtos.	A empresa é especializada no desenvolvimento de equipamentos para o agronegócio.	Atende à demanda de enxoval para bebês.
Número de funcionários	10	8	15
Missão	Desenvolver soluções customizadas para atender às demandas dos clientes com qualidade e eficiência.	Construir vínculos fortes e duradouros no agronegócio, compartilhando, agregando valores econômicos e ambientais.	Criar um universo voltado à elaboração do enxoval do bebê com arte, criatividade e alta qualidade, para encantar pessoas, valorizando a ética e o bem comum.
Visão	Ser empresa de referência em nosso setor, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.	Ser referência no segmento do agronegócio e ser reconhecido como uma empresa que oferece soluções em desinfecção e controle de mitigação de patógenos, buscando a sustentabilidade em harmonia com o meio ambiente.	Construir uma marca consolidada em abrangência mundial, referência em enxoval para bebês e reconhecida por promover ações sustentáveis.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 4 que a empresa A tem 40 anos de mercado, a B tem 21 anos e a C tem 8 anos, sendo as áreas de atuação moda e metalmecânico. As três empresas todas classificam como PME pelo número de funcionários reduzido.

### 3.3 COLETA DE DADOS E ANÁLISE

Em atenção a várias fraquezas potenciais conhecidas do método de estudo de caso (BENBASAT et al., 1987), um protocolo de estudo de caso foi projetado, documentando

cuidadosamente todos os procedimentos relacionados às fases de coleta e análise de dados do estudo. Mecanismos de coleta de dados qualitativos, incluindo entrevistas em profundidade e análise de conteúdo da documentação existente foram usadas para coletar evidências complementares sobre os processos pesquisados. Observações e documentação foram utilizadas apenas para aumentar e corroborar os dados das entrevistas, que foi a principal contribuição para a análise de dados. As entrevistas também foram realizadas com a presença de dois pesquisadores.

O instrumento utilizado para a coleta de dados primários foram entrevistas semiestruturadas, elaborado e adaptado do modelo teórico proposto por Dalbosco e Floriani (2016), que é fundamentada no modelo conceitual proposto por Floriani (2010); Floriani e Fleury (2012). Após a adaptação do modelo realizaram-se os pré-testes do instrumento para garantir que o mesmo atenderia os objetivos propostos no estudo.

As pesquisas foram realizadas com os gestores responsáveis pelo início do processo de internacionalização das empresas objeto deste estudo. Cada entrevista teve uma duração média de 1 hora e meia a 2 horas. Todas as entrevistas seguiram mesma estrutura e formato e foram gravadas com a autorização dos entrevistados para, posterior, transcrição, gerando o volume de dados a serem analisados.

A confiabilidade foi aprimorada através do uso de um protocolo de caso detalhado e de um banco estruturado de dados dos casos. Todos os dados relevantes (transcrições de entrevistas, memorandos de pesquisa, modelos de processos de amostra, documentos, etc.) foram mantidos em um banco de dados de casos (YIN, 1994; MILES & HUBERMAN, 1994) e vínculos estreitos entre as questões de pesquisa, evidências, interpretações e conclusões foram mantida durante toda a análise.

A validade de construto foi fortalecida dentro do estudo pelo uso de múltiplas fontes de evidências, estabelecendo uma cadeia de evidências com um banco de dados dos casos bem estruturado e os relatórios preliminares do estudo de caso foram revisados por dois pesquisadores. A validade preditivo foi aumentada por meio de técnicas de análise de dados, como correspondência de padrões e construção de explicações (YIN, 1994). A validade externa, ou extensibilidade dos resultados, foi melhorada através da realização de estudos de casos múltiplos.

Para a análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise do conteúdo, que, segundo Bardin (2010), seu resultado caracteriza-se utilizando o tratamento dos diálogos obtidos em entrevistas, objetivando a descrição e entendimento a determinado conteúdo. É permitida a interferência de pensamento em relação às condições de produção para com a recepção do que foi transcrito. Para que a análise seja imprescindível, é necessário que ocorra categorização, assim, o processo caracteriza-se por três fases:

Quadro 3 – Fases de categorização da análise do conteúdo

<b>Fases</b>	<b>Conceito</b>
Pré-análise	Organização das informações pesquisadas e sistematização das ideias, projetando a transcrição de todas as entrevistas.
Exploração do material	Exploração do material bruto desenvolvido na fase anterior, buscando codificá-lo para alcançar a compreensão do texto e poder relacionar as afirmações de acordo com a desenvoltura da pesquisa.
Tratamento dos resultados obtidos e interpretados	Realização da interpretação e interferência do pesquisador na coleta de dados, embasando e dando suporte nos objetivos teóricos à pesquisa.

Fonte: com base em Bardin (2010).

Também se utilizaram dados secundários, como informações coletadas na página eletrônica das empresas, documentos fornecidos pelas empresas, os quais abrangem portfólios com as marcas e produtos vendidos aqui no Brasil e que serão internacionalizados e consulta do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal. Posteriormente, realizou-se a triangulação dos dados, tendo como proposta a sobreposição da análise unidimensional entrelaçada com os índices da realidade a uma análise contextual, permitindo a inter-relação da análise entre os fatos, falas e ações dos entrevistados, resultando em uma compreensão dos significados executados na relação sujeito com o meio, isto é, busca a veracidade do real com a teorização sobre o real (SOUZA; ZIONI, 2003).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise dos dados foram identificadas as informações relevantes ao processo de internacionalização das três empresas foi sustentado pela Teoria Comportamental, de acordo com a teoria o Modelo de Uppasala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), considera a evolução da empresa, sua estrutura, processos de relação com o mercado, desenvolvimento de produtos e suas características comportamentais.

Em relação aos modos de entrada no mercado internacional identifica-se que as três empresas apresentam características semelhantes que possibilitam classificar a atuação das empresas no comércio exterior pelo do método direto, considerada como internacionalização primária à exportação, que são caracterizadas pelos processo de vendas diretas ou indiretas de produtos produzidos nacionalmente a mercados estrangeiros. As estratégias da modalidade para a internacionalização podem ser de alta ou baixa complexidade e assumem a comercialização de mercadorias, marcas, serviços a distância e patentes, conforme sintetizado pelos autores Brito (1993), Guerra e Senhoras (2015) e contextualizado pelos entrevistados.

Nós fabricamos aqui e vendemos pra lá, a ideia principal é que saia com cara de produto americano, mantendo a mesma marca que no Brasil. (Empresa A).

Não vamos transferir um escritório para lá, temos uma empresa americana (consultoria) que está dando suporte para que nossa empresa seja vista como uma empresa americana coberta pelas leis deles e trabalhando com o cliente americano. Desta forma, vamos fabricar aqui, e teremos um holding que fará a venda pelo EUA. (Empresa C).

Teremos a fabricação central realizada aqui, mas uma parte da montagem será feita lá, nossa marca será mantida e os produtos continuarão com os mesmos nomes só que em inglês. (Empresa B).

Sendo a internacionalização a medida em que uma empresa está envolvida em negócios internacionais. Inclui a exportação, a presença de subsidiárias estrangeiras, participação acionária de estrangeiros e nomeação de estrangeiros estrutura organizacional. Bartlett e Ghoshal (2000) identificaram duas motivações principais para as empresas internacionalização: motivações tradicionais e motivações emergentes.

Entre as primeiras motivações que levaram as empresas a investir no exterior foi a necessidade de garantir suprimentos importantes, especialmente minerais, energia e escassez recursos de matérias-primas. Outro gatilho tradicional e importante de internacionalização é o desejo de acessar serviços de baixo custo (CHELLIAH; SULAIMAN; YUSOFF, 2010). A expansão internacional é reflexo do grau da internacionalização, num processo de crescimento e desenvoltura no mercado estrangeiro, dessa forma, à medida que expandem suas atividades o grau financeiro e geográfico é alterado, de acordo com Honório (2009) e citado pelos entrevistados.

Foco inicial é o mercado dos Estados Unidos, assim que estivermos estáveis no mercado americano, pretendemos abrir filial pela Europa, mais especificamente na Ilha da Madeira, com parceria de uma empresa do RS já predominante na Europa. (Empresa A).

Nos Estados Unidos será montada uma equipe de pós-venda com todas as certificações, buscando parcerias para a construção da parte elétrica dos equipamentos, tornando-se mais viável para a empresa. Na Europa, buscamos parceria com uma empresa francesa de *startup*, a qual já conhece a legislação europeia facilitando o *know-how* que a empresa precisa. A Suíça oferece oportunidades de acordos, abrindo um entreposto somente para montagens dos equipamentos, além das isenções fiscais, dão incentivos financeiros para os três primeiros anos. (Empresa B).

Primeiramente estabelecer marca nos Estados Unidos, posteriormente estamos com um projeto para o Mercosul, lá existem acordos, tratados que facilitam a entrada da empresa, tendo menos exigências no que diz respeito ao produto. E, conseqüentemente, mais para frente atingir o norte da Europa. Para cada país, você deve estar aberto às mudanças. (Empresa C).

Conforme observado nas entrevistas realizadas, o método de internacionalização adotado pelas empresas e de acordo com Cunha e Rocha (2012) é o modelo de Uppsala, começando com a exportação, posteriormente, passando por uma parceria para atuação em outro país, seguida por estabelecimento de força própria de vendas e produção local, conforme proposto pelos entrevistados. Bartlett e Ghoshal (2000) destacaram que as motivações emergentes para a internacionalização de empresas, em muitos casos, foram impulsionadas por um conjunto de desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e sociais que são essenciais para a empresa sobreviver em determinados negócios.

O modelo de Uppasala, para Hemais e Hilal (2001), é visto como uma sequência de ações planejadas e deliberadas, visando beneficiar a aprendizagem mediante a incrementação e comprometimento com os mercados externos. O crescimento da firma está diretamente interligado com a aquisição de conhecimento baseado no acúmulo de experiência e técnicas eficientes para usufruir de recursos humanos (FLORIANI; FLEURY, 2012). A falta deste poderia ser um obstáculo à internacionalização, conforme Nunes e Oliveira (2010), o que pode ser evidenciado na fala dos entrevistados.

Como é uma empresa familiar, muitas coisas não eram feitas, através da Yeow, a gente fez um programa de inovação constante no projeto Naje que eles têm, o Sebrae fez alguns projetos, agora estamos fazendo na Fiesc um encadeamento produtivo para a exportação, a equipe está sendo treinada em todos os tipos de cursos, agregando na capacitação dos profissionais. (Empresa B).

A nossa empresa já contratou uma empresa de conteúdo do Rio de Janeiro, então tu tens que fazer a tua parte, o meu produto vendido aqui no Brasil pode não ser interessante nos Estados Unidos, eu preciso de uma pesquisa de mercado aprofundada, por isso uma empresa nunca pode parar. (Empresa C).

Para a instalação de filiais e parcerias nos países selecionados, é importante salientar que a soma dos fatores provenientes de fluxo de informação para o mercado são as diferenças na linguagem, práticas de negociação, educação, cultura das pessoas e os métodos de comunicação, uma vez que a incerteza de resultados positivos aumenta conforme a distância da instalação das empresas. Como proposto por Moraes, Oliveira e Kovacs (2008) e mencionado pelos gestores entrevistados.

Estar numa empresa localizada no interior do Oeste de SC é muito difícil ter acesso às informações, desta forma, o ponto geográfico que a empresa está localizada é muito importante. (Empresa C).

A comunicação para com o mercado externo foi feita com a contratação de um gerente que morou nos Estados Unidos por um tempo, que era diretor de uma multinacional. Também contratamos uma empresa de Florianópolis, para fazer a mudança no site para o inglês, estão fazendo uma nova plataforma para nós trabalharmos com e-books, que são pequenos livros, onde as pessoas vão ao site e baixam as informações sobre determinado assunto. Contratamos também um grupo de jornalistas que buscam novidades tecnológicas no mundo e mantém tudo atualizado em forma de notícias disponíveis no site em português e em inglês. (Empresa B).

A internacionalização, muitas vezes realizada sem estratégias, causa o fracasso no mercado exterior, conforme proposto por Almeida et al. (2007) e disposto pela entrevistada da Empresa C: “O maior fracasso das empresas é a falta de estudo de viabilidade do mercado.”

Segundo Graves e Thomas (2006), as empresas ansiosas para vender no exterior devem fazer investimentos consideráveis na publicidade de seus produtos, adaptá-las as diferenças entre mercados internos e externos. atitudes do cliente, práticas comerciais, canais de distribuição, idiomas, regulamentos e documentação e procedimentos de exportação, e devem estabelecer instalações de produção e serviços nos países em que desejam vender (JOHANSON; VAHLNE, 2015). A mudança geográfica deve ser avaliada fortemente antes de se tomar a decisão, pois implica benefícios, custos e riscos, os quais devem ser observados para cada caso, de acordo com Almeida et al. (2007) e evidenciado pelos entrevistados.

As desvantagens do recém-chegado é a diferenciação da legislação, a relação com o cliente é bem diferente se você tem uma empresa americana, infelizmente o nosso país é muito mal visto fora do Brasil, é visto como um povo desonesto e corrupto. A empresa tem que ter um *approaching* e um interesse para fazer o projeto dar certo, pois os custos de instalação são altos e o SEBRAE não custeia totalmente, algumas coisas são pagas pela empresa. O principal benefício para a empresa foi o benefício fiscal. (Empresa C).

Os custos crescentes de coordenação e governança ocorrem quando a mudança geográfica para a exportação aumenta, fazendo com que as empresas busquem investir nos processos de coordenação, aceleração, *slogan* e em seu portfólio de atividades internacionais, conforme proposto por Almeida et al. (2007) e enfatizado pela empresa entrevistada. A venda no exterior também necessita de investimentos que são muito grandes para serem financiados internamente e, portanto, requerem financiamento de fontes não familiares, como acionistas externos, bancos ou capitalistas de risco (SANCHEZ-BUENO; USERO, 2014).

A gente contratou um projeto de R\$ 90.000,00 reais que é o inicial, onde mandamos o equipamento para Florianópolis, numa empresa especializada para dar o design do equipamento, colocando no papel todo funcionamento dela, impressão e evasão para a construção de um manual mais adequado para o mercado externo, não necessariamente para o consumidor, mas pelas leis que os protegem. O processo da parte elétrica tem que ter certificação, custando em torno de trinta mil dólares e a patente de internacionalização gira em torno de vinte a trinta mil dólares, então o custo do investimento é bastante alto. Em 2016 a empresa pensa em contratar uma aceleradora americana, pois os consumidores não aceitam produtos brasileiros, por esse motivo deve ser um parceiro americano. (Empresa B).

O nosso grande problema é adaptar o site e o portfólio, traduzir todos em termos técnicos e adaptar as medidas com a dos Estados Unidos. (Empresa A).

Dessa forma, a internacionalização tem início quando a empresa começa a vender para países desconhecidos, sem ter muito conhecimento de mercado e proporção de resultados de vendas, de acordo com Zilli, Salvador e Dal Toé (2012) e relatado pelos entrevistados. Isso ocorre porque as empresas gerenciadas por famílias normalmente possuem membros da família como gerentes (GALLO; SVEEN, 1991; VERBEKE; KANO, 2010, 2012) o que se choca com a necessidade de conhecimento dos países estrangeiros. Normalmente, eles não são encontrados na família do proprietário (GRAVES; THOMAS, 2006; GOMES-MEJIA, et al., 2010).

É difícil mesmo exportar, para uma empresa pequena é uma oportunidade e um desafio, o mercado americano é o maior do mundo, porém, é o mais competitivo do mundo, você compete com grandes marcas e produtos trazidos da China que são de baixo custo para o consumidor. (Empresa C).

Por mais que você tenha vontade, que queira as coisas é muito demorado tudo, todo o processo de internacionalização do produto é bem rígido, as coisas não são simples. (Empresa A).

Competências de recursos intangíveis são essenciais em relação aos concorrentes, pois são difíceis de ser imitados, tornando-se primordiais para que a empresa possa prover produtos diferenciados ao mercado e aos clientes, permitindo maior flexibilidade e evolução ao processo, resultando na exploração de diferentes mercados. Essas competências não estão intimamente ligadas à tecnologia, podem estar vinculadas a qualquer área administrativa e para que a organização possa desenvolver em longo prazo é necessário que obtenha um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional, conforme proposto por Fleury e Fleury (2003) e evidenciado na fala dos entrevistados:

Competência da Equipe: a gente teve muito forte no nosso DNA a inovação, isso está em todos em modo geral, a preocupação com o cliente, identificar no cliente que é onde nascem os nossos produtos, quais as dores dos clientes, ouvir o cliente, para desenvolver a tecnologia para ajudá-lo e também outra competência é a segurança alimentar voltada para a sustentabilidade. Competência da empresa: empreendedorismo, persistência da equipe, trabalhamos com valores, a cultura não pode ser alterada. (Empresa B).

A gente foi selecionada com base em como é gerida a nossa empresa, sendo 100% ética. Está nos valores da empresa, que não aceitamos nada que não seja 100% ético e 100% correto. (Empresa C).

Área administrativa e contábil todas exatas. Para o negócio dar certo tem que saber o custo do produto. (Empresa A).

Os motivos que levaram cada uma das empresas a buscar e tomar a iniciativa de se internacionalizar estão evidenciados nas falas dos entrevistados. As descobertas deste estudo também esclarecem os fatores que levam os empreendedores a explorar oportunidades internacionais. verifica-se que algumas pequenas empresas gerenciadas por famílias podem ser altamente internacionalizadas. Esta descoberta é consistente com a literatura que aponta que pequenas empresas familiares, são altamente internacionalizadas (SIMON, 2009; COLLI, GARCIA-CANAL; GUILLEN, 2013). Também é compatível com autores da literatura da Born Global que argumentam que empresas que vendem produtos de nicho internacionalizam-se cedo, rapidamente e amplamente (HENNART, 2014; ZUCHELLA; PALAMARA, 2006). As empresas não vendem produtos de alta tecnologia, o que conforme sugere Hennart, Majocchi, Forlani (2017) a profunda internacionalização é possível graças a um foco estreito em produtos de alta qualidade vendidos a clientes com gostos homogêneos . Esses produtos podem, mas não precisam, ser de alta tecnologia.

A decisão aconteceu mesmo quando a gente foi lá e vimos que era possível apesar de ser difícil e trabalhoso o motivador principal foi ver que a empresa tem um produto que tem uma causa muito nobre, nós sabemos que temos um produto muito forte para a internacionalização, ele pode ajudar o mundo na questão da alimentação. (Empresa B).

De olhar para os dois mercados, ter uma marca mundialmente reconhecida e a outra é que eu acredito que as empresas são movidas pelos desafios. (Empresa C).

A gente já vem de uma cultura diferente por ser do Oeste, quando a gente participou do processo a gente já tinha em mente o desafio e já imaginava na cabeça o que poderia fazer para melhor se desenvolver. (Empresa A).

Contudo, pode-se concluir que o método de exportação das empresas entrevistadas ocorreu da mesma forma, abrangendo o mesmo processo de internacionalização por meio do projeto Exporta – SC, com apoio do Sebrae. A diferenciação entre elas foram as áreas que os produtos se encaixam no mercado exterior e as estratégias utilizadas para chegar aos clientes, pois o pensamento de crescimento pós-conquista do mercado americano são parecidos e o embasamento das pendências com a certificação para atingir o mercado exterior por meio da exportação está no mesmo nível de restrições e adequações de

certificações e *slogan*. Para finalizar, enfatiza-se o pensamento da gestora da Empresa C: “Neste momento de crise que o Brasil está vivendo a exportação é um caminho, é importante ter dois mercados sempre prontos para entrar em ação.” (Empresa C).

Quadro 5 – Estratégias de internacionalização e modo de entrada identificados.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Grau de internacionalização	Internacionalização Primária	Internacionalização Primária	Internacionalização Primária
Modo de entrada	Exportação	Exportação	Exportação
Principais Estratégias identificadas	Participação no Programa Exporta - SC; Participação de feiras internacionais. Prospecção de mercados internacionais, por meio de auxílio de programas nacionais.	Montar equipe de vendas e pós-vendas para atender o mercado internacional. Prospecção de clientes na Europa e Estados Unidos; Participação no Programa Exporta - SC;	Estabelecer e fortalecer a marca no mercado internacional; Projeto de expansão internacional para países do Mercosul e Europa; Participação no Programa Exporta - SC;

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, verifica-se que a internacionalização das empresas ocorreu por necessidade e busca de alternativas para enfrentar a atual crise econômica a qual o Brasil está enfrentando. Neste contexto, as estratégias das empresas são adaptadas às novas exigências de mercado, proporcionando a busca por diferenciais competitivos e a inovação em busca de um melhor desempenho financeiro.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender as estratégias, adotadas pelas pequenas e médias empresas para a internacionalização, os resultados nos ajudam a compreender as respostas ao problema de pesquisa, sendo possível constatar que as empresas analisadas se internacionalizam a partir da Teoria Comportamental (Modelo de Uppsala) e o modo de entrada utilizado por elas foi a exportação.

Os gestores das empresas optaram usar meios de vincular estratégias financeiras com as organizacionais, necessárias para dar todo o suporte no processo de internacionalização. Dessa maneira, em relação ao processo econômico, foi possível identificar nas empresas à patente da marca, localização, estudo do mercado americano e legislação decorrente do país na instalação da empresa, viabilizando aos gestores das empresas os custos e benefícios econômicos no andamento do processo. No enfoque organizacional, viabilizaram-se estratégias de acordo com modelo comportamental de Uppsala, no qual todas as empresas entrevistadas começaram com a exportação, procuraram parcerias com empresas para atuação no país estrangeiro, para que, posteriormente, fossem reconhecidas e estabelecessem métodos próprios para venda.

O estudo expôs as estratégias e viabilidade determinante à prática da internacionalização das empresas. A pesquisa teve a intenção de contribuir num campo pouco explorado pela academia e que possui significativa importância para o mercado atualmente, sendo uma área abrangente a se trabalhar, assim, proporcionando novos

campos de pesquisas para métodos de internacionalização e atuação das empresas brasileiras no mercado estrangeiro.

Os resultados da pesquisa reforçam o debate de fatores tangíveis e intangíveis que definem o processo de decisão da internacionalização das PME's do Oeste de SC. Grande parte dos estudos empíricos sobre internacionalização tem sido abordado o fenômeno da em ambientes de países desenvolvidos, no entanto observa-se um crescente interesse na investigação deste fenômeno em países menos desenvolvidos, mas os estudos ainda são limitados. Esta pesquisa pretende preencher esta lacuna, primeiramente por concentrar-se na internacionalização de casos de empresas de um país em desenvolvimento, segundo porque fornece-se indícios empíricos sobre as estratégias utilizadas para buscar a internacionalização.

A limitação constatada na pesquisa refere-se ao número de empresas pesquisadas, o que contribui na compreensão das estratégias utilizadas para internacionalização, porém não nos permite generalizar esta compreensão. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação de entrevistas semiestruturadas para um número maior de gestores de empresas que estão se internacionalizando. Seria interessante, igualmente, aplicar em empresas de grande porte, as quais poderão apresentar diferentes modos e estratégias na busca da internacionalização ou até mesmo complementar os dados existentes.

Para tanto, a pesquisa traz como contribuição as estratégias adotadas por pequenas e médias empresas brasileiras, vindo a buscar a internacionalização como método para a sobrevivência em momentos de crise no país e também reconhecimento da marca fora do Brasil e no próprio mercado doméstico. Por fim, as estratégias adotadas para desenvolver a internacionalização das empresas podem refletir um caminho eficaz para a desenvoltura administrativa e inovadora de outras empresas interessadas a ingressar no mercado exterior.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. et al. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-363, 2002.
- ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J.; WICTOR, I. International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 21, p. 22-34, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Reading**, v. 1, n. 3, 2000.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D., & MEAD, M. 1987. **The case research strategy in studies of information systems**, MIS Quarterly, vol. 11, no. 3, pp. 369-386.
- BRITO, C. M. **Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial**. Porto: Universidade do Porto, 1993.
- BUCKLEY, Peter; GHOURI, Pervez. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. In: **International Business Strategy**. Routledge, 2015. p. 47-73.

- CASSANO, Francisco Américo et al. Estratégias de internacionalização e marca top of mind: o caso Sagatiba. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 4, p. 55-74, 2013.
- CHELLIAH, Shankar; SULAIMAN, Mohamed; YUSOFF, Yusliza Mohd. Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 6, p. 27, 2010.
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; LITZ, Reginald A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 335-354, 2004.
- COLLI, Andrea; GARCÍA-CANAL, Esteban; GUILLÉN, Mauro F. Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals'. **Business History**, v. 55, n. 1, p. 119-138, 2013.
- COSTA, L. DE F, LUCIO G, et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE. BR** v.15, n.4, p. 960-973, 2017
- COUTINHO, L. Globalização e capacitação tecnológica nos países de industrialização tardia: lições para o Brasil. **Revista do Departamento de Engenharia de Produção**, Universidade Federal de São Carlos, v. 3, n. 1, p. 49-69, 1996.
- CUNHA, R. D.; ROCHA, T. V. A influência das atividades de marketing na performance exportadora de países emergentes: um modelo conceitual adaptado a MPES brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 15, n. 2, 2012.
- DALBOSCO, Inocencia Boita; FLORIANI, Dinora Eliete. Grau de internacionalização, competências. internacionais, e desempenho organizacional da pme: estudos de caso no sul do brasil. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, 2016.
- DIB, L. A. R. O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- DIMITRATOS, P., JOHNSON, J., SLOW, J., STEPHEN, Y.. 'Micromultinationals: new types of firms for the global competitive landscape'. **European Management Journal**, v.21, p. 164-174, 2003.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FLORIANI, D. E. O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- 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**, v. 11, p. 367-382, 2009.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.
- FORSGREN, M. A note on the revisited Uppsala internationalization process model–the implications of business networks and entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 9, p. 1135-1144, 2016.
- GALINDO, A. L. **O produto made in Brazil**: a empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas. 2012. 93 f., il.

- Monografia (Bacharelado em Comunicação Social)–Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.
- GALLO, Miguel Angel; SVEEN, Jannicke. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. **Family Business Review**, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.
- GASPERIN, C. REICHEL, V. P. Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, 2009.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 1997.
- GOMEZMEJIA, Luis R.; MAKRI, Marianna; KINTANA, Martin Larraza. Diversification decisions in Family controlled firms. **Journal of management studies**, v. 47, n. 2, p. 223-252, 2010.
- GRAVES, Chris; THOMAS, Jill. Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. **Family Business Review**, v. 19, n. 3, p. 207-224, 2006.
- GRAVES, Chris; THOMAS, Jill. Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. **Family Business Review**, v. 19, n. 3, p. 207-224, 2006.
- GUERRA, Thiago Thadeu Araújo; SENHORAS, Elói Martins. **Evolução da internacionalização empresarial brasileira**. EdUFRR, 2015.
- GUIMARÃES, S. K. ; AZAMBUJA, L. R. , Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil - Desafios do novo paradigma de desenvolvimento . **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, p.1-19, 2018.
- HEMAIS, C. A. HILAL, A. **Da aquisição de conhecimento à network: a visão evolucionária da Escola Nórdica de Negócios Internacionais**. COPPEAD. Relatórios COPPEAD. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, n. 341, p. 15-40, 2001.
- HEMAIS, C. A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda., 2004.
- HENNART, Jean-François. The accidental internationalists: a theory of born globals. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 117-135, 2014.
- HENNART, Jean-François. The accidental internationalists: a theory of born globals. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 117-135, 2014.
- HENNART, Jean-François; MAJOCCHI, Antonio; FORLANI, Emanuele. The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. **Journal of International Business Studies**, p. 1-25, 2017.
- HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009.
- HYMER, S. H. **The International Operations of Nationals Firms: a study of Direct Foreign Investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.
- IBEH, K. I. N., JOHNSON, J. E., DIMITRATOS, P., & SLOW, J, 'Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent "star" of the international entrepreneurship field'. **Journal of International Entrepreneurship**, v.2, p.289-303, 2004.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm — four swedish cases 1. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

- KONOPASKI, Michael; JACK, Sarah L.; HAMILTON, Eleanor. TRANSGENERATIONAL LEARNING IN ENTREPRENEURIAL FAMILY BUSINESSES (SUMMARY). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 35, n. 10, p. 3, 2015.
- MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.
- MENDES DE PAULA, G. **Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina**. CEPAL, 2003.
- MILES, Matthew B. et al. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.
- MORAES, W.F. de; OLIVEIRA, B. R. B. de; KOVACS, É. P. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 1, n. 1, p. 221-242, 2008.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PESSOA, E. MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 307-329, 2007.
- PRASHANTHAM, S. Social Capital and Indian Micromultinationals. **British Journal of Management**, v. 22, p. 4-20, 2011.
- RÄISÄNEN, J. **Evolution of internationalization theories related to the Born global concept**. Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology, 2003.
- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry. **International Business Review**, 14, 147-166, 2005.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Nova Iorque: Lexington Books, 1994.
- SANCHEZ-BUENO, Maria J.; USERO, Belen. How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification?. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 7, p. 1311-1320, 2014.
- SANTOS JUNIOR, R. DE O. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: um estudo bibliométrico sobre a produção científica no Brasil nos anos de 2000 a 2017. Seminário em Administração - SEMEAD, São Paulo, 2017.
- SEBRAE. Exporta SC seleciona empresas para se instalarem no EUA. 2015. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/exporta-sc-seleciona-empresas-para-se-instalarem-nos-eua,f50d34397570b410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- SIMON, Hermann. Hidden champions of the 21st century. **Success Strategies of Unknown World Market Leaders**, 2009.
- SOUZA, D. V. de; ZIONI, F. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 76-85, 2003.
- SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.
- TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.
- VERBEKE, Alain; KANO, Liena. The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1183-1205, 2012.

VERBEKE, Alain; KANO, Liena. Transaction cost economics (TCE) and the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, p. 1173-1182, 2010.

VOLPATO, D. LOPES, G. S. C. Os desafios das pequenas e médias empresas de moda íntima da região sul de Santa Catarina a ingressarem no mercado internacional. **Revista de Iniciação Científica**, v. 8, n. 1, p. 29, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman, 2015.

ZILLI, J. C. SALVADOR, C. M. DAL TOÉ, R. A. O processo de inserção das empresas exportadoras de Orleans e São Ludgero-SC no mercado internacional. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 3, n. 3, 2012.