

INSTITUTO SUPERIOR DE
CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO POLITÉCNICO DO
PORTO

M

MESTRADO

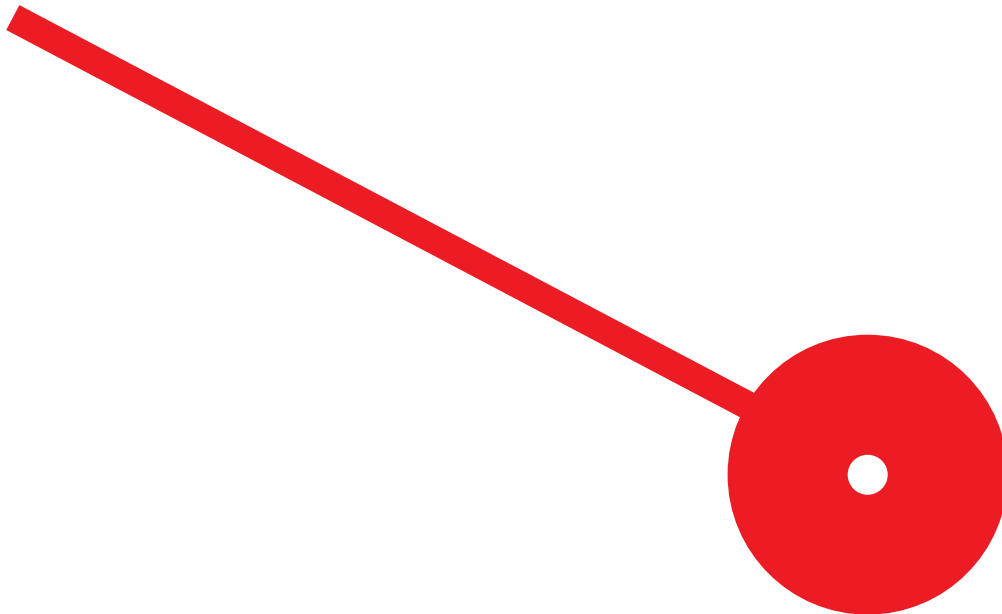
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivos, Métodos e Diferenciais

João Paulo González Gonçalves

10/2021

Internacionalização de Empresas
Brasileiras: Motivos, Métodos e
Diferenciais



**INSTITUTO
SUPERIOR DE
CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO POLITÉCNICO
DO PORTO**

M

MESTRADO

ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

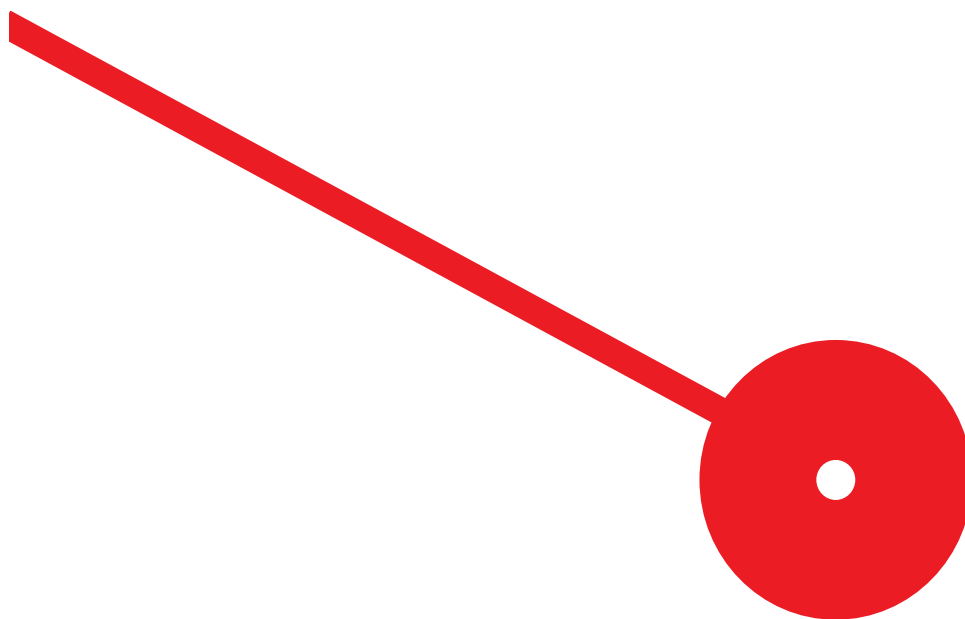
Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivos, Métodos e Diferenciais

João Paulo González Gonçalves

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre, sob orientação de Professora Doutora Raquel Susana da Costa Pereira.

10/2021

Internacionalização de Empresas
Brasileiras: Motivos, Métodos e
Diferenciais



Agradecimentos

A minha orientadora Professora Doutora Raquel Susana da Costa Pereira, por todas as sugestões e contributos, bem como pela sua postura de ânimo e boa disposição constante.

Aos responsáveis das empresas Pocket Filmes, Indústria e Comércio Café Floresta SA, FR SAT, Futura Soluções Agrícolas, Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda e SERV COMP Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrados.

A minha esposa Sofia Raquel e ao meu filho Paulo Ricardo, pela compreensão, paciência e incentivo, e por todos os sacrifícios, que sei que foram muitos.

Aos meus pais, por todo o apoio, encorajamento e exemplo que me deram ao longo dos meus percursos pessoal, escolar e profissional, sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

À minha grande família, irmão, cunhados, sogra, avós, tios, primos e sobrinhos, bem como aos meus amigos de trabalho e colegas de turma, pela força e estímulo e por toda a ajuda preciosa que me deram.

Aos professores de estudos pós-graduados, muito em especial a Prof^ª Dra Fabrícia Carla Viviani e Prof^ª Dra Marcielle Anzilago, que contribuíram decisivamente em diversos momentos do trabalho, instigando o meu interesse pela investigação e me abriram os horizontes do conhecimento.

Resumo:

Num mundo globalizado, a internacionalização pode ser encarada como uma alternativa para fomentar os negócios, propiciando uma variedade de novas oportunidades e desafios para as empresas e países.

A atuação em diversos países pode ser uma alternativa na diferenciação da competição perante a concorrência. Nesse contexto, a internacionalização pode ser uma das principais fontes de recursos e pode ocorrer a partir de diferentes estratégias que vão desde uma simples exportação de produtos até uma produção em escala no mercado internacional.

Assim sendo, este estudo tem 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 competirem 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:

In a globalized world, internationalization can be seen as an alternative to foster business, providing a variety of new opportunities and challenges for companies and countries.

Operating in several countries can be an alternative in differentiating the competition from the competition. In this context, internationalization can be one of the main sources of resources and can occur from different strategies that range from a simple export of products to a large scale production in the international market.

Therefore, this study aims to determine the reasons that affect the company's internationalization method, the strategies and models they choose, the causes that support these choices and what differentiating factors the company has that enable it 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 conduct interviews with those responsible for the internationalization of 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 companies' internationalization process, although in none of the cases did the company follow all the steps explained in the model.

The results also indicate that there are companies that started their international expansion in the same year of their origin due to their business models, operating methods and entrepreneurial profile of the company 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. The psychic distance also affects the decision to initiate or strengthen the internationalization process.

Key words: Companies, Strategies, Internationalization, Motivations, Case Study

Índice geral

Introdução	10
Capítulo I – Revisão da Literatura	13
1.1 Internacionalização e Globalização.....	15
1.2 Teorias e Modelos de Internacionalização	18
1.2.1 Abordagem Econômica.....	18
1.2.1.1 A Teoria do poder de mercado.....	20
1.2.1.2 A Teoria da Internalização.....	22
1.2.1.3 O Paradigma Eclético	23
1.2.2 Abordagem Comportamental.....	25
1.2.2.1 O Modelo Uppsala	25
1.2.2.2 Teoria das Redes de Negócios	29
1.2.2.3 Born Globals ou International New Ventures (INV).....	30
1.2.2.4 Internacionalização via Web.....	33
1.3 Motivações para Internacionalização	35
1.4 Barreiras à Internacionalização	36
1.5 Modos e estratégias de internacionalização	38
Capítulo II – Metodologia.....	45
2.1 As questões de investigação	46
2.2 O estudo de caso enquanto método de investigação	47
2.3 Instrumento para recolha de dados - Entrevista	48
Capítulo III – Os casos em estudo: Pocket Filmes; Indústria e Comércio Café Floresta SA; FR SAT; Futura Soluções Agrícolas; Equagril Equipamentos Agrícolas LTDA; SERV COMP - Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas.....	53
3.1 Apresentação e contextualização das empresas em estudo.....	54
3.1.1 SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	54
3.1.2 Indústria e Comércio Café Floresta SA.....	55

3.1.3	<i>Futura Soluções Agrícolas</i>	55
3.1.4	<i>Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda</i>	56
3.1.5	<i>Pocket Filmes</i>	56
3.1.6	<i>F.R. SAT</i>	57
3.2	O processo de internacionalização das empresas em estudo.....	60
3.2.1	<i>O processo de internacionalização da SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas</i>	60
3.2.2	<i>O processo de internacionalização da Indústria e Comércio Café Floresta SA 61</i>	
3.2.3	<i>O processo de internacionalização da Futura Soluções Agrícolas</i>	62
3.2.4	<i>O processo de internacionalização da Equagril Equipamentos agrícolas Ltda 64</i>	
3.2.5	<i>O processo de internacionalização da Pocket Filmes</i>	66
3.2.6	<i>O processo de internacionalização da FR SAT</i>	67
3.3	Discussão de Resultados	69
3.3.1	<i>Análise dos casos</i>	69
3.3.2	<i>Resposta às questões de investigação</i>	71
Capítulo IV – Conclusão		73
Referências bibliográficas		77
Apêndices		87
Apêndice I – Guia da entrevista.....		88
Apêndice II – Análise conjunta das entrevistas		90

Índice de Figuras

Figura 1: Mecanismo de Internacionalização Segundo o Modelo de Uppsala	27
---	----

Índice de Quadros

Quadro 1: Principais fatores motivacionais	35
Quadro 2: Principais barreiras a internacionalização.....	36
Quadro 3: Modos de entrada, vantagens e desvantagens.....	38
Quadro 4: Tipos de estratégia	42
Quadro 5: Enquadramento das Entrevistas	50
Quadro 6: Opções, Vantagens e Limitações das Entrevistas	51
Quadro 7: Caracterização das empresas em estudo	58

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. É neste contexto que esta dissertação pretende abordar o fenômeno internacionalização, analisando as suas determinantes, as tipologias de modos de entrada no mercado e os fatores que determinam a sua seleção.

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).

Tentaremos analisar 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.

Diversos são os motivos e fatores que podem despertar o interesse do gestor para buscar novos horizontes em seus empreendimentos, sendo este um caminho curto ou longo, a depender do responsável pela internacionalização e também de outros fatores, como: financeiros e falta de conhecimento do novo mercado.

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.

Neste trabalho 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.

Como forma de responder as questões, 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 27 questões com as empresas participantes do trabalho.

Estruturalmente, este trabalho está dividido em três capítulos. O capítulo 1 é atribuído ao referencial teórico baseado em uma revisão da literatura existente sobre o assunto. Basicamente procuramos explicar e compreender as teorias, causas e etapas do processo de internacionalização. O capítulo 2 explica o método usado, onde apresentamos os métodos de coleta de dados usados nesta pesquisa, bem como as possíveis vantagens e desvantagens.

O capítulo 3 apresenta e analisa os seis casos de internacionalização mencionados, onde primeiramente apresentamos a história e o processo de internacionalização de cada empresa estudada, para depois analisar e compreender, aliando a teoria e a literatura revisada, como a empresa entra no mercado internacional, de forma a buscar respostas às questões de pesquisa levantadas: 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?

Por último, apresentam-se as principais conclusões e limitações do estudo.

CAPÍTULO I – 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 PME 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 obtêm 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

Gripsrud (1990) diz que fundamentos empíricos demonstram que o conhecimento aprendido do mercado e as relações ali realizadas irão apropriar um aumento das futuras exportações.

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.

Neste capítulo pretende-se abordar a literatura relativa à temática desta dissertação. Começamos por apresentar os conceitos de internacionalização e globalização, as teorias de internacionalização, as motivações e barreiras nesse processo, bem como os modos e estratégias de internacionalização. Esta revisão mostra-se pertinente e fundamental para a análise e interpretação dos resultados obtidos no estudo multi-caso.

1.1 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.

Uma dessas conexões é o comércio internacional, a troca de bens e serviços entre pessoas, organizações e países. Essa troca ocorre devido às diferenças na redução de custos entre os países, aumentando o bem-estar econômico de cada país. O término da Segunda Guerra Mundial lançou as bases para a globalização atual. Com a redução das fronteiras nacionais e a fusão dos mercados individuais. O livre fluxo de capital abriu o caminho para empresas que estabeleceram suas próprias bases em todo o mundo.

O crescimento da internet e os mais recentes desenvolvimentos em telecomunicações promoveram ainda mais, o que é em grande parte uma coisa boa para consumidores e capitalistas. O comércio em expansão possibilitou o aumento de gastos, melhorou a qualidade de vida e ampliou as viagens internacionais, além de facilitar a troca de informações, aprofundando o conhecimento de outras culturas (Katsioloudes e Hadjidakis, 2007).

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.

Castells (1999) diz que o aumento da globalização ligado a integração do planeta resultou na necessidade de organização impactando e modificando a sociedade. Na economia foi possível organizar atividades econômicas e suas partes em proporção mundial, formando a economia global, inovando as determinantes das competências e do crescimento da capacidade produtiva. Como forma de melhorarem a rentabilidade perante os concorrentes, as empresas iniciam a expansão das atividades de várias formas, destacando principalmente novas estratégias ampliando a produtividade e competitividade.

Segundo 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.

De acordo com Smith e Zeithaml (1999) dessa forma ocorre o aumento do seu envolvimento internacional, e que as características econômicas e empresariais influenciam no padrão e no ritmo de internacionalização das empresas, a forma como as estratégias

internacionais são desenvolvidas e os tipos de estratégias que podem ser optadas para a realização de operações no mercado internacional.

Gripsrud (1990) e Katsikeas e Piercy (1993) enfatizaram o papel de certas características corporativas no comportamento orientado para o mercado estrangeiro. Dentre esses recursos, destacam-se: fatores como tamanho, experiência internacional e envolvimento com vendas internacionais são características importantes para a decisão de entrada no mercado internacional.

Para Buckley e Casson (2003), Dunning e Lundan (2008) o avanço e a colocação das empresas no mercado externo converteu-se na principal estratégia do século XXI, até mesmo na manutenção e continuidade do mercado doméstico, e para Ricupero e Barreto (2007), a internacionalização tornou-se uma direção indispensável.

Segundo Katsioloudes e Hadjidakis (2007) a globalização do mercado refere-se à consolidação de diferentes mercados em um enorme mercado global e defende que os gostos e preferências dos consumidores em diferentes países começaram a se fundir em uma única forma, ajudando assim a criar um mercado global. A aceitação global de produtos de consumo, como cartões de crédito, refrigerantes, vestimentas, músicas, jogos e comidas são considerados exemplos dessa tendência, pois oferecem um produto padronizado em todo o mundo, ajudando a criar um mercado global.

Para Porter (1986) e Dunning (1997) a economia é marcada pela razão de competição internacional, a qual segundo os autores, deixou ainda mais clara a correlação entre empresas e governos, obrigando-os a considerar que suas relações a partir da verificação de que suas atuações estão notadamente unidas e são intermediados por interesses recíprocos. Para Castells (1999) e Dicken (2000), os governos têm a incumbência de organizar e executar políticas para o funcionamento de empresas em suas economias, fortalecendo mecanismos que auxiliem os empresários.

As mesmas forças que permitem que as empresas operem como se não houvesse fronteiras internacionais também permitem que ativistas, organizadores sindicais, jornalistas, acadêmicos e muitos outros trabalhem no cenário 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).

1.2 Teorias e Modelos de Internacionalização

A temática da internacionalização é amplamente estudada e analisada, desde há várias décadas, existindo diferentes perspectivas na sua abordagem. Segundo vários autores, tais como Barretto e Rocha (2002), Borini et al. (2006), pode-se classificar as teorias e modelos de internacionalização em duas abordagens: a abordagem econômica e a abordagem comportamental.

Johanson e Vahlne (1990) relatam que as teorias econômicas são vistas para melhor explicação do processo de internacionalização de grandes firmas, especialmente aquelas que estão em adiantadas fases da internacionalização. Anderson e Buvik (2002) acrescentam que estas teorias estão mais orientadas para a otimização dos recursos e retornos financeiros. De entre as principais teorias que se enquadram nesta abordagem temos a Teoria do poder de mercado (Hymer, 1960; 1976), a Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976; 1998) e o Paradigma Eclético (Dunning, 1973).

As teorias comportamentais são mais proveitosas para o entendimento das fases de origem da internacionalização e também em relação a empresas menores. (Johanson e Vahlne, 1990) uma vez que, tal como consideram Anderson e Buvik (2002), esta abordagem comportamentalista entende a internacionalização como um processo que depende das atitudes, percepções e comportamento assumidos pela empresa. Como principais referências desta abordagem encontra-se o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1970) e a teoria das *Born Global* (Rennie, 1993).

1.2.1 Abordagem Econômica

Para Fleury e Fleury (2007), a abordagem econômica é baseada no pressuposto de que a internacionalização de empresas é para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações. Se essas transações forem realizadas por meio de mecanismos de mercado, a eficiência será menor ou o custo será maior.

Segundo Mariotto (2007), a busca de entrada no mercado internacional é a manobra competitiva no âmbito global. As empresas que competem com concorrentes em vários países podem ser forçadas a monitorar a entrada de concorrentes em novos países.

Dal-Sato et al., (2015), dizem que a abordagem econômica se refere à organização da produção, do investimento e do comércio internacional, com foco em agregados macroeconômicos, organização industrial e fenômenos microeconômicos considerados altamente objetivos.

Conseqüentemente, pode-se entender que a estratégia de internacionalização da empresa pode trazer vantagens que só um mercado cada vez mais globalizado pode proporcionar. Por meio da internacionalização, é possível aumentar a produtividade, obter economias de escala, incentivos do governo e reduzir o custo das matérias-primas, contribuindo significativamente para a redução dos gastos organizacionais.

Ghemawat (2000), diz que no fim do século XIX, inicia-se o surgimento primeiro nos Estados Unidos e depois na Europa de empresas verticalmente integrada, investindo grandes somas de valores na manufatura e marketing e em hierarquias administrativas para coordenação das funções. Havendo assim a necessidade do pensamento estratégico de forma evidente, onde foi articulada por gerentes de alto nível dessas empresas.

Yip (2001), relata que internacionalizar ou não e como internacionalizar, caracteriza-se como duas das posições estratégicas mais trabalhosas para os gestores no mundo inteiro. Vários incentivos fazem com que empresas de todas as partes se globalizem, promovendo sua atuação em mercados alheios. Praticamente todos os mercados de produto, nas mais importantes economias do mundo, possuem concorrentes estrangeiros.

De acordo com Mariotto (2007), a pesquisa existente para responder a esta pergunta levou os pesquisadores a identificar várias razões para a expansão internacional da empresa:

- Para buscar novos mercados, o desempenho do mercado internacional pode ampliar as vendas, ampliando assim a possibilidade que o mercado interno não suporta.
- Procurar recursos no mercado externo, podendo assim obter recursos naturais abundantes nesse novo mercado, e também pode usar fatores de produção mais baratos.
- No caso de buscar expertise, uma empresa pode adquirir outra empresa no exterior devido a sua tecnologia ou capacidade competitiva.
- Reduzir o risco, as empresas costumam diversificar seus mercados geograficamente para não depender de um mercado que pode garantir todas as suas receitas.

Segundo Cunha (2010), o avanço econômico da empresa para a internacionalização, foca na propriedade dos ativos utilizados nas atividades produtivas em diferentes países e nos padrões de localização dessas atividades. Uma vez que a perspectiva econômica acredita que o gestor possui canais de acesso à informação suficientes e optará pela solução racional, situando as facilidades de produção durante os estágios mais avançados da internacionalização da empresa.

1.2.1.1 A Teoria do poder de mercado

De acordo com Carneiro e Dib (2007), a teoria do poder de mercado originou-se do trabalho pioneiro de Hymer (1960/1976), que acredita que nos estágios iniciais de crescimento a empresa continuará aumentando sua participação no mercado interno por meio de fusões, aquisições e ampliação de capacidade. À medida que a concentração da indústria e o poder de mercado da empresa aumentam, os lucros também aumentam. Porém, em determinado momento, não é fácil aumentar ainda mais a concentração de mercado, pois apenas algumas empresas permanecerão. Neste momento, os lucros obtidos com o elevado grau de monopólio no mercado interno serão investidos em seu processo de internacionalização, resultando em um processo semelhante ao contínuo aumento da concentração dos mercados externos. Assim, para garantir a continuação do seu crescimento, torna-se necessário buscar novos mercados, iniciando um processo de ampliação a mercados estrangeiros semelhante ao sucedido no mercado interno.

Pelo método do poder de mercado, pode-se entender que quando as empresas perceberem que não existe mais a oportunidade de consolidar sua posição no mercado doméstico, elas se internacionalizarão. Quando se esgotar a possibilidade de concentração de mercado nos países onde já atuam, eles também fortalecerão sua posição no exterior e expandirão sua atuação para outros mercados externos.

Hymer (1960) descreveu quatro eventos no processo de internacionalização:

(i) A primeira situação é de negócios internacionais entre empresas de diferentes países ou do mesmo país devido a imperfeições de mercado no mercado, em condições de concorrência imperfeita, as operações de vendas mútuas podem assumir a forma de conluio, fusão, acordo, etc., para participação nos lucros;

(ii) No segundo caso, uma empresa ou grupo de empresas tem vantagem sobre outras empresas na forma de obtenção de tecnologia exclusiva ou superior, obtendo vantagens

econômicas no processo produtivo, e ainda possuindo direitos de patente para garantir a comercialização de produtos específicos e de direitos exclusivos;

(iii) No terceiro caso, encorajar atividades internacionais para diversificar as carteiras de investimento dos investidores;

(iv) Já em um quarto cenário, não haveria operações internacionais devido à influência de fatores como nacionalismo e a integração na economia mundial. É comum encontrar em setores industriais muitas empresas de pequeno porte enquadradas neste cenário.

Ainda conforme o autor, as empresas se unem ao processo de internacionalização por motivos de vantagem específica, quando não há vantagens específicas para as empresas no país de origem, por motivos de investimento defensivo para adiantamento da competição e também na procura da redução de riscos no procedimento de diversificação de mercados e atividades em várias partes do mundo em que a empresa se localiza.

Caves (1971) enfatizou a diferença entre as razões do investimento horizontal e vertical, onde o investimento horizontal é a produção de produtos matriciais no exterior, enquanto o investimento vertical é a instalação da produção matricial em unidades estrangeiras, utilizando os produtos da matriz como insumo para sua produção. Portanto, percebe-se que esta é mais uma teoria que foca nas grandes empresas, e não se limita às empresas monopolistas.

Segundo Carneiro e Dib (2007), o ponto de vista do poder de mercado expõe o processo de internacionalização como encontrar uma posição de quase monopólio no mercado e explorar as imperfeições do mercado aproveitando as vantagens específicas da empresa, como vantagens de custo, economias de escala, experiência de produção e habilidades.

Ainda conforme os autores o investimento estrangeiro direto é diferente do investimento de portfólio, no primeiro o investidor controlará a empresa na qual o investimento é feito. Como o comportamento observável dos dois investimentos é diferente, essa distinção é importante. A base da teoria do portfólio é a taxa de juros de cada país, e cada investidor tenta potencializar seus lucros investindo em países com retornos mais elevados.

Segundo Hymer (1960) a abordagem direta dessa teoria é modesta, pois não apoia a inclusão de fatores como risco, imprecisão e obstáculos ao fluxo de capitais. Já para Carneiro e Dib (2007), a teoria do poder de mercado busca otimizar recursos ou capacidades e explorar defeitos estruturais por acordos ou posição de monopólio, que são produtos ou serviços contidos implicitamente na indústria, sendo inseridos dependendo da oportunidade de cada país

fortalecer sua posição de monopólio, onde houver chance de colaboração e concentração do mercado.

Para Ferreira et al., (2014), a teoria sugere que a procura de lucros por empresas que já dominam seus mercados locais incentiva a necessidade do investimento fora do mercado doméstico, o que ocasiona isso, é a dificuldade cada vez maior da empresa aumentar o seu poder de mercado, quando o mercado interno já está saturado.

1.2.1.2 A Teoria da Internalização

Segundo Buckley e Casson (2003), a teoria da internalização tem por base a concepção de falhas do mercado, isto é, as empresas utilizam as oportunidades criadas pelos mercados imperfeitos ao internalizarem ou incorporarem as suas ações quando, se examina que o mercado se faz de forma mais ineficaz e onerosa.

De acordo com Barney et al., (2001) a empresa caminha para a internacionalização e passa dos processos de exportação para processos mais complexos, fazendo com que recursos e conhecimentos compartilhados no exterior passem a ser propriedade exclusiva da empresa. Isso garante que as capacidades e recursos criados no exterior se tornem capacidades indispensáveis da empresa, assim é mais vantajoso realizar transações dentro de uma empresa entre subsidiárias, entre empresas licenciadas ou entre *joint ventures*.

As transações vão de produtos a tecnologia, passando por formas de gestão, principalmente de conhecimento, de modo que quanto maiores forem as transações baseadas em conhecimento, maior a capacidade para a internalização, logo maior a possibilidade da empresa assumir formas de atuação mais complexas no exterior, afastando-se da simples exportação.

De acordo com Costa e Lorga (2003), no momento em que a avanço da empresa ocorre para fora do mercado interno, acontece o processo de internacionalização, do qual surgem as empresas multinacionais. Nogueira (2014) afirma que a teoria se baseia no princípio de que a empresa irá internalizar as operações até que os custos de transação dessas operações sejam superiores aos custos de transação gerados pela integração de sua organização, e a empresa crescerá por internalização até quando houver é uma relação entre os dois, os benefícios da internalização das diferenças superam seus custos.

Rugman (2006) prolongou a teoria da internalização para incluir, além do investimento estrangeiro, a diversificação internacional, ela ajudará as empresas multinacionais a superar as imperfeições do mercado de capitais.

Dias (2007) acredita que essa teoria também apresenta certas limitações e que a internacionalização é avaliada estaticamente, esquecendo-se das formas de cooperação entre as empresas e outros aspectos, e sua aplicação é limitada a empresas multinacionais e investimentos no exterior.

1.2.1.3 O Paradigma Eclético

Dunning (1973) fala sobre a teoria do paradigma eclético, sendo que essa teoria surgiu a partir de suas obras de 1980, 1988, 2000, sendo o principal método econômico utilizado para explicar a internacionalização das empresas. A questão central gira em torno de como identificar e avaliar os fatores que influenciam a decisão de produzir ou não produzir em mercados estrangeiros por meio de investimento direto.

De acordo com Carneiro e Dib (2007) se a empresa tem vantagens estruturais e diferenciadas sobre outras empresas, e eles querem usar sua própria estrutura para proteger essas vantagens, então, considerando possíveis falhas de mercado como custos elevados o investimento direto será mais eficaz do que licenciar ou exportar.

Ainda segundo os autores sua função é explorar ou desenvolver vantagens de propriedade, encontrar mercados, reduzir custos, encontrar ativos e capacidades estratégicas e não ter restrições sobre produtos, serviços, tecnologias ou atividades, seguindo a linha da internacionalização e ter vantagens de localização, como incentivos e alta demanda. Fornecem a melhor combinação de vantagens de propriedade, localização ou internalização por meio de exportação, investimento direto ou licenciamento

Para Ferreira et al., (2013), o paradigma explica as razões, localizações e métodos de desenvolvimento dos negócios internacionais das empresas multinacionais. É denominado Eclético porque integra diferentes métodos teóricos e os converte em uma única categoria, geralmente chamada de OLI.

De acordo com a essência de Dunning (1988), o objetivo conceitual do paradigma Eclético é explicar por que existem empresas multinacionais e por que podem ter mais sucesso do que as empresas nacionais. O autor propôs quatro tipos diferentes de motivações para o investimento estrangeiro.

(i) busca de recursos com o objetivo de obter recursos naturais, matérias-primas ou outros fatores de produção em condições mais favoráveis (por exemplo, mais abundantes ou com custo menor).

(ii) busca de mercado com o objetivo de entrar em novos mercados, como a expansão da base de clientes.

(iii) Busca a eficiência com o objetivo de melhorar a eficiência da EMN e torná-la mais produtiva, por exemplo, por meio de uma melhor divisão do trabalho ou da especialização de recursos.

(iv) em busca de recursos estratégicos visa desenvolver as habilidades, recursos e capacidades da empresa para ajudar a melhorar sua vantagem competitiva.

Segundo Kogut e Zander (1993) a motivação das empresas multinacionais em buscar recursos estratégicos tem se tornado cada vez mais importante, indicando que os fatores de localização perderam alguma importância, o que é propício às vantagens de propriedade e vantagens de internalização, como condição necessária para operação de empresas multinacionais.

Dunning (1997) mencionou as formas de cooperação entre empresas, como alianças estratégicas, e apontou como a trilogia OLI pode ser modificada para afetar a realização do investimento estrangeiro direto. Em alguns casos, o modelo de colaboração entre empresas pode reduzir as imperfeições do mercado, reduzindo assim a necessidade de internalizar as operações para obter os benefícios de ter recursos valiosos.

Para Ferreira et al., (2013), o trabalho de Dunning é baseado na taxonomia OLI, que fornece três condições para as empresas realizarem investimentos produtivos estrangeiros. Essas condições refletem três vantagens - propriedade, localização e internalização. A empresa também deve se internacionalizar por meio da produção internacional no exterior, ao invés de recorrer a alternativas como exportação ou licenciamento.

O relevante não é todo o movimento internacional, mas apenas o movimento do investimento estrangeiro, mas isso significa que as empresas precisam considerar imediatamente quais vantagens específicas ou vantagens de propriedade possuem que lhes permitem competir com sucesso nos mercados externos.

Em seguida, precisa avaliar as vantagens de local que os países dão e se a execução de investimento direto é de fato a melhor escolha em face das alternativas como o licenciamento ou exportação.

De acordo com Pereira e Gomes (2017) o paradigma eclético esclarece quando uma empresa busca iniciar atividade internacional podendo ter certa vantagem competitiva, com isso a empresa se internacionalizara caso julgue que essa seja a melhor escolha e caso haja lucro realizando a atividade no exterior.

1.2.2 Abordagem Comportamental

Segundo Costa (2017), na abordagem comportamental a distância psíquica contribui fortemente para o processo de internacionalização e para a dinâmica de posicionamento da empresa nas condições de comprador e vendedor. A abordagem comportamental compreende o comprometimento gradual de recursos e a preferência de mercados culturalmente próximos para começar a entrar nesses mercados.

Do ponto de vista comportamental, quando Reid (1981) observa o processo de internacionalização de uma perspectiva inovadora, também confirma alguns preceitos importantes do método escolar de Uppsala, sendo que para Borini (2006), o Modelo de Uppsala, a Networks e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais se enquadram na abordagem comportamental.

Na pesquisa de Dib e Carneiro (2007), a teoria do comportamento internacionalizado utiliza os fatores comportamentais como base de análise e como impulsionadores da atuação da empresa no mercado externo. A internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que são guiados pela busca da redução de riscos ao decidir onde e como expandir para mercados estrangeiros.

O autor também acredita que os métodos baseados na evolução comportamental se referem a processos que dependem da atitude, cognição e comportamento dos tomadores de decisão, visando reduzir o risco de tomada de decisão onde e como se expandir.

1.2.2.1 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.

O modelo pressupõe que os movimentos iniciais de internacionalização são fundamentais, uma vez que o acúmulo de experiências práticas nos países de menor distância psíquica pode influenciar favoravelmente decisões subsequentes de internacionalização para mercados mais distantes.

Nos trabalhos de Johanson e Vahlne (1977) 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 Silva et al., (2010) embora a sua capacidade de explicar o atual processo de internacionalização não seja tão boa como no passado, o modelo continua a aplicar-se a um número considerável de empresas que continuam a se internacionalizar gradualmente, mantendo assim a sua importância como quadro de investigação acadêmica e referência de apoio às empresas para definir o seu processo de internacionalização.

De acordo com Weisfelder (2001) as empresas aumentam suas negociações internacionais aos poucos, ao invés de efetuar grandes aplicações financeiras no exterior de uma vez, com a colaboração de demais autores escandinavos ao trabalho realizado pelos teóricos da Uppsala, o modelo ficou também conhecido como Escola Nórdica.

Para Mariotto (2007) o significado do modelo de Uppsala é fundamentado num processo de aprendizado contínuo. Esse processo pressupõe que o conhecimento da empresa sobre os mercados externos tenha aumentado gradativamente, ao mesmo tempo e que seu compromisso com o mercado também tenha aumentado.

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: *Mecanismo de 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.

Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização seria o resultado de uma série de decisões incrementais, iniciou-se assim o desenvolvimento da teoria gradual da internacionalização, buscando compreender o processo de internacionalização como consequência de decisões refinadas, que ocorreriam de maneira gradual tendo como sugestão a presença daquilo que designaram como cadeia de estabelecimento, indicando que a participação de recursos com o mercado era gradativa durante o processo de internacionalização.

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

Conforme Björkman e Forsgren (2000) o processo de internacionalização gradativo apresentado foca dois objetivos principais, qual mercado para a entrada e a forma de entrada nesse mercado. A seleção do mercado respeitaria padrões definidos como distância psíquica, sendo que Johanson e Vahlne (1990), interpretam distância psíquica como motivos de diferenças de idiomas, cultura e sistemas políticos, ou seja, a soma de aspectos que impedem ou atrapalham a sequência de informações entre a empresa e os mercados. Sendo assim, a firma opta por crescer primeiramente em locais com menores distâncias psíquicas em relação a empresa, aqueles vistos como mais próximos ao país de origem da organização. Então os motivos que expunham ser os mais importantes motivos para as tomadas de decisões de internacionalização das empresas eram a distância cultural ou psíquica entre o país de origem e o país de destino.

Rubim (2004), afirma que o envolvimento de recursos seria superior quanto mais os recursos ficassem ajustados em várias partes da empresa e quanto maior fosse seu conhecimento do mercado e envolvimento de recursos os dois andariam unidos, pois a experiência de mercado possibilitaria a percepção de adversidades ou de ocasiões favoráveis não perceptíveis aos demais, começando dessa forma a decisão de internacionalização ao mesmo tempo que o comprometimento de recursos tocava o conhecimento, ou seja, de que maneira a firma entenderia uma chance e como classificaria as ameaças de suas possíveis ações.

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.

1.2.2.2 Teoria das Redes de Negócios

De uma visão ideal, as empresas são livres para escolher seus parceiros de negócios, incluindo clientes e fornecedores. No entanto, essa liberdade teórica é restringida na prática pela competitividade. Assim, em várias situações, é interessante restringir o propósito de negócios de uma empresa a um conjunto relativamente limitado de empresas.

Para Boaventura e Siqueira (2008) a rede de negócios se estabelece a partir de um ponto ou momento inicial, no qual começa a haver uma fidelidade crescente nas relações comerciais entre um determinado grupo de empresas. Se este aumento da fidelidade puder ter um impacto positivo, se for observado um aumento da competitividade da rede empresarial, então será estimulada a continuidade e o fortalecimento do processo de fidelização, de forma circular, repetindo-se apenas sob restrições externas do ambiente.

Além disso, segundo os referidos autores, a restrição externa que vai interromper ou dificultar esse processo pode ser uma mudança nas escolhas dos consumidores, que deixaram de adquirir produtos da rede. Algumas vantagens competitivas geradas por esse tipo de processo são decorrentes do aumento de volume, flexibilidade, flexibilidade dos custos e baixos custos internos.

De acordo com Slack (1993) quando as empresas da rede se especializam, tornando-se flexível, ela se torna capaz de variar e adaptar suas operações, passando a ter as vantagens de estar em uma posição mais privilegiada na curva de experiência. Para Williamson (1975), o outro aspecto é a fidelidade das transações entre as empresas da rede empresarial, faz com que a competitividade do agrupamento seja melhorada, sendo que a lealdade pode reduzir os custos de transação.

Para Oliveira (2003), o aumento da lealdade pode reduzir a complexidade das transações, enquanto Gambetta (1988), entende que o aumento da lealdade é benéfico para a cooperação.

Reunir empresas em um grupo que forma uma rede de negócios impacta áreas estratégicas e sua atuação é ampliada, incluindo a forma como essas entidades competem com empresas fora da rede e outras redes.

1.2.2.3 *Born Globals ou International New Ventures (INV)*

De acordo com Rennie (1993) 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.

Rennie (1993) 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.

Dominguinhos e Simões (2004) achavam que não se pode dizer que este tipo de empresa exemplificasse a mudança de modelo no estudo do processo de internacionalização. Para eles, haveriam muitas descrições e características sobre a natureza da *Born Global*, mas em geral, o campo ainda é bastante desconhecido. Ressaltaram ainda que é necessário analisar o trabalho realizado, não apenas para lançar as bases para o progresso futuro, mas também para obter legitimidade científica.

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.

Para Knight e Cavusgil (1996), tais empresas fabricariam produtos e serviços especializados para nichos do mercado internacional, e teriam ocasiões favoráveis de entrar na rede e mercado financeiro internacional.

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.

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.

Madsen e Servais (1997) chegaram a um consenso de que as *Born Globals* derivam dos fatores básicos, o impacto das recentes inovações tecnológicas; o número de pessoas com experiência em negócios internacionais sempre aumentando, o que tem feito com que cada vez mais pessoas sejam capazes de se comunicar, compreender e usar culturas diferentes de suas origens para se comunicar, tornando maior assim as chances de explorar alterações tecnológicas no mercado internacional.

Para Bell (2001) normalmente, são empresas empreendedoras de menor porte que começaram a se internacionalizar desde a sua criação ou pouco depois. A principal fonte de sua vantagem competitiva geralmente está relacionada à base de conhecimento mais complexa que usam para explorar a dinâmica do ambiente de mercado cada vez mais global. Zucchella (2002) diz que elas refletem casos de empresas que operam em condições de encolhimento de tempo e espaço, o que lhes permitiu assumir um âmbito geográfico global desde o seu início ou foram forçadas a isso.

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.

Gabrielsson (2005) afirmou que *Born Globals* pode ter várias características distintas, essas definições variam das mais restritivas às relativamente vagas. De fato, a literatura sobre o assunto propôs diferentes conceitos e características do fenômeno das empresas internacionais aceleradas. São empresas que seguiram a visão da globalização desde o seu início e, muitas vezes, alcançam rapidamente a globalização dos negócios sem conduzir atividades domésticas de longo prazo ou focar no processo de internacionalização.

Embora existam diferentes caracterizações, partilham o fato de a internacionalização deste tipo de empresa não ser proposta por um modelo gradual como acontece no modelo de

Uppsala. Todas as definições envolvem o fato de que a *Born Globals* tem buscado a internacionalização desde sua fundação.

Para Borini et al., (2006) a expertise de mercado resulta na origem de nichos de mercado, devido aos progressos tecnológicos, as pequenas empresas podem tirar proveito desses nichos de mercado.

Dib (2008) destaca que a evidenciação comum da maior parte desses estudos é que há desigualdades nos requisitos de gestão da *Born Globals* em comparação com as empresas que seguem os modelos usuais de internacionalização. Isso deve-se ao fato de que o entendimento da *Born Globals* é conseguido especialmente através de estudos de caso, o que traz algumas dificuldades para estender suas características e a influência de sua existência na teoria de internacionalização da empresa com certo grau de confiabilidade.

1.2.2.4 *Internacionalização via Web*

Para Shapiro e Varian (1998) o mundo se globalizou devido ao desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação, especialmente a internet, o mundo se tornou cada vez menor. Uma das vantagens relacionadas à internet para Morgan-Thomas e Bridgewater (2004), principalmente para as pequenas empresas, é o baixo nível de investimento necessário para entrar no mercado internacional.

Outro aspecto importante de acordo com Sinha (2000), é que a internet não reduziu a importância da marca como as pessoas pensam, mas para Chen (2001), devido à insegurança que assolava a internet, inicialmente despertou maior preocupação com ela. Em comparação com fazer negócios com estranhos na internet, as pessoas obviamente preferem usar os sites de empresas conhecidas, mesmo que suas propostas de negócios não sejam melhores em todos os aspectos.

Ghemawat (2003) sustenta que para as pequenas e médias empresas locais ameaçadas pela chegada de grandes empresas multinacionais, existem opções melhores do que a expansão física da firma, sendo a internet uma excelente opção a se considerar.

Boogs (2007) alega que de que a internet se tornou um importante recurso de comunicação e promoção para muitas pequenas empresas, alterando a forma como elas chegam a seus clientes e possíveis futuros clientes.

Para Ribeiro et al., (2012), a evolução tecnológica também afetou os negócios internacionais, sendo um fenômeno evidente o surgimento de empresas de base tecnológica

(EBTs), que podem acelerar a internacionalização. A principal característica dessas empresas, conhecidas como *Born Globals*, é que se internacionalizam logo após o início de suas atividades.

Essas alternativas podem se tornar viáveis, pois reduzem significativamente o custo das estratégias de internacionalização segundo Balbinot et al., (2008) por meio do uso da internet, reduzindo riscos e potencialmente aumentando as vendas devido à exposição a mais mercados.

Um problema mencionado por Balbinot et al., (2008) é que a empresa não pode garantir a qualidade do produto e o tratamento para clientes no mercado externo. É o caso das vendas via internet, o produto foi vendido, mas as condições de chegada ao destinatário não podem ser garantidas porque a logística de entrega será efetuada por um terceiro. Em primeiro lugar, não consegue dar o mesmo nível de suporte pós-venda que o mercado tradicional da empresa, porque a infraestrutura local não está preparada para isso.

Neste contexto organizacional Castells (2009) diz que, a internet tem desempenhado um papel fundamental na mudança de todo o conceito de comunicação e na quebra de barreiras e conceitos de espaço e tempo, proporcionando assim um meio de comunicação eficaz em todo o mundo através de simples “cliques”.

Seguindo essa linha de pensamento Miranda et al., (2015), afirmam o Twitter pode ser citado como um exemplo óbvio dessa comodidade por meio das mídias sociais, pois o acesso a web é muito simples, com plataformas simples e pequenas frases, pretendendo ir sem desvios ao assunto, ofertando uma rapidez e oportunidade de diálogo em poucas palavras.

Os referidos autores, mencionam que o uso da internet como meio de negociação exige o cumprimento de certos padrões, até mesmo óbvios para qualquer internauta, ou seja, uma tecnologia de infraestrutura flexível e adaptável que pode se adaptar a diferentes volumes de tráfego sem sofrer uma grande pane no sistema.

Essas empresas segundo Felb e Schreiber (2016) tem grande capacidade de entrarem e ter sucesso em mercados estrangeiros quase imediatamente, geralmente exigindo apenas um computador, um alto nível de conhecimento técnico específico e criatividade, é um fenômeno eficaz que vale a pena estudar.

Segundo Balbinot et al., (2018) usando a internet, o conceito de localização assume uma forma sem fronteiras. Na verdade, o espaço físico dá lugar a locais virtuais. Como resultado, a capacidade da empresa de entrar em novos mercados melhorou significativamente. A partir do mundo virtual, a principal preocupação da empresa é o elemento de sua propriedade, ou seja,

suas próprias competências, que devem ser suficientes para enfrentar uma concorrência mais forte e competitiva.

1.3 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. O quadro 1 lista os principais fatores de estímulo que promovem a internacionalização da empresa.

Quadro 1: *Principais fatores motivacionais*

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 pregressa
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,

	<ul style="list-style-type: none"> - 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;

Fonte: Adaptado de acordo com os referidos autores

1.4 Barreiras à Internacionalização

No quadro 2, apresenta-se uma relação de autores e principais dificuldades sentidas pelas empresas no processo de internacionalização.

Quadro 2: Principais barreiras a internacionalização

Autor	Barreiras identificadas
Miesenbock (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - Fundos insuficientes; - Restrições de governos estrangeiros; - Altas tarifas de exportação; - Falta de vínculo com o mercado externo;
Klassen e Whybark (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visão global; - Diferenças culturais de idioma;

	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento a logística global; - Estrutura organizacional; - Transferência de habilidades de gestão; - Medição de desempenho; - Fornecimento de material; - Câmbio;
Leonidou (1995 e 1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras internas geralmente associadas aos recursos que a empresa detém; - Barreiras externas que derivam do ambiente onde a empresa opera; - Restrições referentes infraestrutura ou operações organizacionais;
Barnes (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de contato com potenciais clientes e parceiros de negócios estrangeiros;
Rundh (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de encontrar parceiros que podem facilitar este tipo de encontro no mercado, nomeadamente distribuidores e agentes comerciais;
Hollensen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos e conhecimento; - Falta de conexões estabelecidas no mercado estrangeiro; - Falta de canais de distribuição apropriados; - Falta de capacidade produtiva para os mercados estrangeiros; - Falta de dedicação e compromisso para com a exportação; - Demasiada ênfase dedicada aos mercados nacionais;
Henriques (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em estabelecer credibilidade ou referência; - Divergência de interesses e falta de visão global; dos gestores; - Falta de entendimento do mercado externo; - Preço e qualidade dos produtos comercializados pela empresa não atendem aos requisitos e à necessidade de mercados externos; - Perspectivas de baixo lucro;

- Altos riscos no mercado local onde atuam;

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores mencionados

1.5 Modos e estratégias de internacionalização

A internacionalização é uma forma de ampliação da firma em atividades além das fronteiras nacionais, abrangendo vários pontos de vista e representa a principal proporção de muitas firmas de negócios.

Hitt et al., (2002) aponta que as categorias de entrada no mercado internacional podem ser: aliança estratégica, exportação direta/indireta, franchising, greenfield, investimento direto, *joint ventures* e licenciamento. A escolha de um desses métodos de entrada depende da finalidade e meios que a empresa possui, bem como das especificidades de cada local. No quadro 3 segue os modos de entrada utilizados pelas empresas no processo de internacionalização.

Quadro 3: *Modos de entrada, vantagens e desvantagens*

Modos e estratégias	Vantagens	Desvantagens
Aliança estratégica e <i>Joint Ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Correlação, união de empenho e de competências entre os parceiros; - Possui relações de participação no capital; - Parceiro local tem melhor conhecimento da legislação, dos contatos importantes, do processo de recrutamento e dos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - A aliança pode ser vantajosa apenas para uma das partes; - Pode não ocorrer relações de participação no capital; - Duração da parceria pode ser reduzida; - Dificuldade na identificação de um parceiro adequado
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre o mercado; - Controle sobre os canais de distribuição; 	<ul style="list-style-type: none"> - Maiores dificuldades de penetração inicial; - Maiores custos de estrutura; - Domínio de informação e documentação processual;

	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total ou parcial do plano estratégico de marketing; - Proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis; 	
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de penetração inicial; - Menores custos de representação; - Percepção de risco inferior 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor controle e informação sobre o mercado; - Ausência de estratégia de entrada;
<i>Franchising</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez e baixo risco de entrada no mercado; - Rapidez de expansão internacional da rede; - Rigoroso controle de custos; - Geração de recursos para outros investimentos; - Motivação do franqueado para o desenvolvimento do negócio; - Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franqueado; - Possibilidade de remuneração elevada e múltipla; 	<ul style="list-style-type: none"> - Possível dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; - Controle inferior ao do investimento direto; - Necessidade de promoção continuada da imagem à escala internacional; - Exigências de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual; - Exigências de qualidade na seleção dos franqueados; - Dificuldades de controle internacional do sistema; - Tensão no relacionamento com os licenciados; - Risco de não manutenção da necessidade;

	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de negócio integrado e facilmente pode ser defendido; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de prestação de apoio continuado;
<i>Greenfield</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta a oferta de um determinado produto ou serviço, podendo levar à queda tendencial do seu preço, particularmente nos bens pouco diferenciáveis; 	<ul style="list-style-type: none"> - Leva algum tempo até ficar operacional
Investimento Direto	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem a uma vasta gama de empresas de diferentes dimensões e setores de atividade encontrar um modo eficiente de entrar noutros mercados; 	<ul style="list-style-type: none"> - risco político; - risco econômico; - risco cambial; - discriminação desfavorável à empresa estrangeira e, nos casos mais extremos, a nacionalização dos seus ativos; - as empresas precisam de adquirir ativos – máquinas, mobiliário e, por vezes, terrenos e edifícios nos países de destino - Geração de novos empregos ocorre em outro país; - Elevado compromisso financeiro;
licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo risco de entrada no mercado; - Rapidez de entrada; - Reduzido compromisso financeiro; - Promoção da marca; - Entrada em mercados distantes ou protegidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de criação de um concorrente; - Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas;

	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de testar o mercado para posterior investimento direto - Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior; - Possibilidade de combinação com outros modos de operação, nomeadamente com a venda de componentes ou de produtos complemento de gama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de identificação de potenciais parceiros e de negociação dos contratos; - Custos de formalização e de comunicação dos conhecimentos; - Custos de adaptação da tecnologia às condições locais; - Dificuldade de controle do comportamento do licenciado; - Regras restritivas colocadas por alguns países sobre a duração dos contratos, as taxas de royalties e outras condições contratuais.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Simões et al. (2013)

De acordo com Andrade e Olave (2015), os benefícios da cooperação entre as pequenas e médias empresas, são: obter recursos, conhecimentos, informação, inovação, redução de custos, acesso a mercados, capacidade operacional e o marketing em conjunto.

Conforme descrito por Johanson e Vahlne (1977), a exportação tende a ser o princípio da empresa em um processo de envolvimento crescente com outro país, podendo terminar com instalação da empresa nesse novo mercado. Já para Floriani e Merizio (2017), uma das estratégias de internacionalização que vem sendo cada vez mais utilizada no Brasil é a franquia, sendo adotada na maioria das vezes devido a oportunidades vindas de agentes externos.

Referente a formação estratégica Buckley e Casson (1998) comentam que deve ser efetivado por meio da seleção de um dos vários tipos de entrada no mercado internacional. Os tipos de modalidades diferem conforme o grau de comprometimento de recursos e da categoria de dificuldade imposto para a coordenação das ações. As estratégias que compreendem a fase de produção no mercado interno ocasionam níveis menores de comprometimento de recursos e de dificuldade nas operações, como exemplo a exportação.

Segundo Hitt et al., (2002) o processo de fracionamento das estratégias de internacionalização, foi relatado como sendo estratégias competitivas e corporativas. As

estratégias competitivas correspondem o ambiente de cada empreendimento em que a empresa está inserida e estratégias corporativas no campo de definições relativas a destinação de recursos entre os vários negócios, como no caso entre a holding e vários setores de negócios.

Segundo Porter (1998), a parte fundamental da formulação estratégica é empenhar-se com a concorrência, o objetivo dos estrategistas empresariais é achar uma colocação da empresa em que a mesma possa se proteger dos adversários ou influenciá-los a seu favor.

Carvalho (2012) argumenta que, as estratégias se materializam em corporativas quando estão de acordo com as decisões sobre vários negócios da empresa, em estratégias de negócio quando dispõe à concorrência de todos os negócios da empresa, e em estratégias funcionais quando tem em vista, racionalmente as estratégias de negócio, possibilitando que seja colocado em prática a estratégia competitiva definida, no quadro 4 segue os tipos de estratégias e suas características.

Quadro 4: *Tipos de estratégia*

Tipo de estratégia	Autor	Característica
Competitiva	Porter (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria; - Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria; - Surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa; - Divide-se em dois tipos: 1) liderança de custo que é a produção de uma mercadoria ou serviço com o menor custo, e 2) diferenciação, que é a diferenciação em relação aos concorrentes;
Desenvolvimento de mercado	Mintzberg (2006)	-Têm como objetivo impulsionar produtos que já existem em novos mercados, aumentando o alvo da empresa achando novas seções de mercados, eventualmente atendidos por novos canais.

Entrada e controle	Mintzberg (2006)	- Inclusão ou variação da rede que pode ser conquistada através de aumento interno ou compra, isto é, uma empresa é capaz de entrar em uma nova área de negócios evoluindo ou adquirindo uma outra empresa que já esteja no ramo.
Expansão geográfica	Mintzberg (2006)	- Leva a proposta de venda de produtos existentes para novas regiões geográficas. Esse processo abrange também um plano de organização geográfica, pondo variados departamentos da empresa em diferentes locais.
Global	Cerceau e Lara (1999)	- É baseada no entendimento de um grande número de estratégias genéricas, uma avaliação das lógicas globais relevantes e uma abordagem das oportunidades futuras nos mercados internacionais.
Multidomésticas	Rufín et al., (2008)	- Têm o propósito de possibilitar uma melhor adaptação dos produtos no mercado local, utilizando das soluções estratégicas e operacionais para dispersar no espaço de cada país, de outra forma, não concede a melhor aplicação das economias de escala, onde o aumento da produção reduz o custo médio.
Penetração	Mintzberg (2006)	- Atuam a partir de um apoio de produtos e mercados já presentes, empenhando-se em conseguir ampliar sua participação da organização nesse negócio. - Pode ser empreendido por aumento direto ou pela compra de concorrentes presentes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores mencionados

Segundo Mintzberg (2006) uma companhia pode preparar seus negócios de várias formas, pode ampliar suas propostas de produtos dentro da área de atividades em que está estabelecida, pode aumentar seu mercado com novas divisões, novos caminhos ou áreas geográficas, ou pode apenas administrar com maior empenho os mesmos produtos aos mesmos mercados.

Assim, segundo Ghemawat (2000) a expansão é o propósito geográfico, onde a dúvida é com que grandeza o campo dos negócios terá de ser estabelecido em termos geográficos, sendo que para Bartlett e Ghoshal (2006) a gestão geográfica propicia que empresa em todo mundo reconheça, examinem e reajam às necessidades dos variados mercados nacionais.

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 recolha 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.

2.1 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.

2.2 O estudo de caso enquanto método de investigação

De acordo com Demo (2000), “pesquisa’ significa diálogo crítico e criativo com a realidade, culminando na elaboração própria e na capacidade de intervenção.

Antes de introduzir a pesquisa teórica do estudo de caso, é necessário refletir sobre a própria observação científica no processo de desenvolvimento científico. Fourez (1995) diz que a observação é uma explicação: é a integração de uma determinada visão em nossa representação teórica da realidade.

Portanto, a pesquisa é um estudo aprofundado baseado em teorias e conhecimentos estabelecidos, produzidos no passado, que podem ser modificados e atualizados, enquanto geram novos conhecimentos.

Para Minayo (2000), teoria é o conhecimento de um sistema de proposições organizadas e conceitos que transmitem seu significado, que usamos para orientar a coleta e análise de dados durante a investigação.

Tendo em vista o objetivo de elaboração deste trabalho, foi realizada uma investigação qualitativa com recurso ao método de estudo de caso. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa oferece três possibilidades diferentes de pesquisa: documentários, estudo de caso e etnografia.

Entre os diferentes métodos de pesquisa qualitativa, os estudos de caso são os mais comumente usados. Segundo Godoy (1995), por ser descrito como um tipo de pesquisa, seu objetivo é uma unidade de análise em profundidade. Também Good e Hatt (1975), referem que o estudo de caso permite investigar, em profundidade, o desenvolvimento, as características e demais aspectos constitutivos de qualquer unidade social: um indivíduo; um núcleo familiar; um grupo social; uma empresa pública ou particular etc.

Yin (2005) apontou que os seguintes fatores devem ser considerados durante a pesquisa: o tipo de questão; o controle do pesquisador de eventos comportamentais efetivos; e a atenção a fenômenos históricos, que vão contra fenômenos contemporâneos”. Uma das maneiras de estudar ciências sociais, entender um ao outro cientificamente e compreender profundamente a realidade da outra parte é por meio de estudos de caso.

O autor refere ainda que os estudos de caso representam a estratégia preferida ao perguntar "como" e "por quê", quando os pesquisadores têm pouco controle sobre os eventos e quando prestam atenção aos fenômenos.

Atualmente são várias as definições que caracterizam o método “estudo de caso”. Neste trabalho, em particular, vamos utilizar as definições de Godoy (1995), Yin (2005) e Morgado (2012).

Para Godoy (1995), o objetivo fundamental do estudo de caso é analisar profundamente uma unidade social específica. Na pesquisa acadêmica de administração de empresas, os estudos de caso têm sido amplamente divulgados e utilizados na área de marketing.

Segundo Yin (2005) é um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, neste caso, a fronteira entre o fenômeno e o contexto não está claramente estabelecida, e múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Para Morgado (2012) o estudo de caso é um processo de investigação empírica, que permite estudar fenômenos num contexto realista, onde o investigador não consegue controlar os acontecimentos que aí ocorrem, nem as variáveis que os configuram, procurando compreender, ser criativo e inovar na reflexão. Descrever, compreender e explicar a complexidade do caso estudado, esclarecer os problemas aos quais se enquadram, e ainda gerar novos conhecimentos sobre o mesmo.

Contudo, apesar dos estudos de caso serem uma mais-valia, uma vez que “conciliam perspectivas e temas distintos e recorrem a uma variedade de métodos, técnicas e análises”, para Morgado (2012, p. 120), esta forma de pesquisa apresenta algumas desvantagens.

Segundo Morgado (2012) o estudo de caso possibilita estudar fenômenos no seu contexto real, coordenando diferentes visões e tópicos e usando vários métodos, técnicas e análises.

Yin (2005) acredita que o mesmo estudo pode examinar vários casos – estudo multicaso, tornando-se mais aconselhável esta perspectiva comparativamente à que utiliza apenas um único caso, visto que possibilita averiguar a concordância dos mesmos ou perceber a diferença entre situações divergentes.

2.3 Instrumento para recolha de dados - Entrevista

Neste estudo, a recolha de dados primários foi complementada com a análise documental e recolha de dados secundários através de diversas fontes de informação como

forma de prover a “triangulação de dados” e evitar eventuais enviesamentos e/ou interpretações subjetivas (Morgado, 2012). O instrumento para recolha 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 enviesamento, recuperação de informação ou expressão imprecisa, sendo que, a definição dos procedimentos inerentes à recolha 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 planeamento prévio e a habilidade do entrevistador em seguir o roteiro do questionário, podendo introduzir mudanças que possam ser necessárias durante sua aplicação.

Yin (2005) acredita que os pesquisadores devem refletir sobre as habilidades de realização de estudos de caso, como experiência anterior, sagacidade para fazer boas perguntas, capacidade de não ser reprimido por preconceitos e ideologias, flexibilidade para se adaptar a situações adversas, etc. Outro aspecto enfatizado pelo autor refere-se às questões que o investigador deve observar ao preparar a coleta de dados. Ou seja, o autor aponta que o estudo de caso vai além de uma simples estratégia de coleta de dados, é uma estratégia de pesquisa abrangente. O autor reconhece que documentos, entrevistas, questionários e observações são as principais ferramentas de coleta de dados. Portanto para Yin (2005), a vantagem de utilizar várias fontes é permitir analisar um conjunto mais diversificado de informação e, simultaneamente corroborar o mesmo fenômeno.

Morgado (2012) afirmou que a escolha das técnicas e ferramentas de coleta de dados a serem utilizadas é uma das principais etapas da pesquisa, pois o sucesso e a qualidade da pesquisa dependem principalmente delas. Dessa forma, o autor destaca que entrevistas, questionários, análise documental e observações, como fontes potenciais de estudos de caso, são as principais fontes no campo da pesquisa em educação.

Para Haguette (1994) a entrevista é um processo de interação social, cujo objetivo é o entrevistador obter informações do entrevistado por meio de um roteiro que contenha os temas que envolvem a questão central.

Neste estudo em questão, a recolha de dados foi efetuada essencialmente através de seis entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas (obedecendo a um guia elaborado a partir

do enquadramento teórico). Quatro entrevistas foram efetuadas presencialmente e quatro foram efetuadas através de ligação telefônica via WhatsApp devido à distância em que as empresas dos entrevistados se encontram entrevistador. Para obter uma análise correta dos dados, procedemos à devida anotação e transcrição das entrevistas.

O quadro 5 indica a opção de entrevista, o cargo, o nome do entrevistado de cada empresa e a data de realização

Quadro 5: *Enquadramento das Entrevistas*

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

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Lima et al., (1999), nas entrevistas semiestruturadas, os entrevistados podem falar sobre suas experiências a partir das principais preocupações levantadas pelos pesquisadores, ao mesmo tempo em que permite que os informantes respondam de forma livre e espontânea, o papel do entrevistador é enfatizado.

Conforme Triviños (1987) as questões formuladas para a entrevista levaram em consideração o embasamento teórico da pesquisa e as informações sobre fenômenos sociais coletadas pelos pesquisadores.

Acredita-se também que essa técnica possa compreender a visão do entrevistado sobre o trabalho da empresa. A entrevista reflete a descrição do agente sobre seu trabalho, por isso é sempre uma aproximação de uma experiência específica.

Creswell (2007) refere quais são as opções, assim como as vantagens e limitações de cada uma (quadro 6):

Quadro 6: *Opções, Vantagens e Limitações das Entrevistas*

Opções	Vantagens	Limitações
Observações	O pesquisador tem uma experiência em primeira mão com os participantes	O pesquisador pode ser visto como intruso
Presencialmente	Útil quando os participantes não podem ser observados diretamente	Fornece informações “indiretas” filtradas através das visões dos entrevistados
Telefone	Participantes podem fornecer informações históricas	Fornece informações em um local designado e não no cenário natural de campo
Grupo	Permite ao pesquisador “controlar” a linha de questionamento	A presença do pesquisador pode viesar as respostas As pessoas não são igualmente articuladas e perceptivas

Fonte: Creswell (2007)

Para Morgado (2012), não importando qual a forma de entrevista, suas vantagens e limitações, a entrevista pode coletar uma grande quantidade de dados e informações relacionadas, o que ajuda a compreender e até mesmo a comprovar que certas atitudes e comportamentos adotados pelo entrevistado no ambiente de trabalho são razoáveis.

Deste modo, além de entrevistas e coleta individual de dados primários, este trabalho também realizou análise de literatura e coleta de dados secundários, que são informações pré-

existentes, que podem ser coletadas em sites de empresas. Chamada do autor “triangulação de dados”.

Para Santos et al., (2020) a triangulação é uma das estratégias para aprimorar a pesquisa qualitativa envolvendo diferentes perspectivas, além de aumentar sua credibilidade por meio de dois ou mais métodos, teorias, fontes de dados e pesquisadores, pode ser compreendida sob diferentes perspectivas, considerando assim, a complexidade do objeto de estudo (problemas complexos e condições de vida complexas).

**CAPÍTULO III – OS CASOS EM ESTUDO: POCKET FILMES; INDÚSTRIA E
COMÉRCIO CAFÉ FLORESTA SA; FR SAT; FUTURA SOLUÇÕES
AGRÍCOLAS; EQUAGRIL EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS LTDA; SERV
COMP - SERVIÇOS DE COMPUTADORES & TECNOLOGIA EM SISTEMAS.**

No capítulo III vamos proceder elaboração dos estudos de caso, com o intuito de analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado pelas empresas Pocket Filmes; Indústria e Comércio Café Floresta SA; FR SAT; Futura Soluções Agrícolas; Equagril Equipamentos Agrícolas LTDA; SERV COMP - Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas.

O estudo seria aplicado primeiramente a 8 empresas no total da área de atuação de agrárias e informática. Sendo 2 empresas do setor de agrárias e 2 empresas do setor de informática do estado de São Paulo, região Sudeste, e posteriormente 2 empresas do setor de agrárias e 2 empresas do setor de informática do estado de Mato Grosso do Sul, região Centro Oeste.

Dessa forma seria feita a vinculação entre os cursos ofertados pelo Instituto Federal do Mato Grosso do Sul na cidade de Ponta Porã – MS, com o estado de São Paulo, maior exportador do país, conforme dados do Ministério da Economia ComexStat.

Porém devido a negativa de várias empresas do estado de São Paulo em relação a participação na pesquisa, o trabalho foi realizado com o total de 6 empresas.

O capítulo está organizado em três seções. A primeira seção possui a apresentação das empresas, a segunda seção descreve o processo de internacionalização de cada uma e a forma como abordam os mercados e por último, procedemos à análise e discussão dos resultados.

3.1 Apresentação e contextualização das empresas em estudo

3.1.1 *SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas*

A SERV COMP foi fundada em 2006 pelo proprietário/gerente: Weberton Roberto Benites.

A empresa, com sede em Ponta Porã-MS iniciou o seu percurso a realizar manutenção de computadores, notebooks e na atualização de GPS, mas rapidamente sentiu a necessidade de aumentar a gama de serviços, com o surgimento sistema operacional IOS da Apple em 2007 e do Android em 2008, realizando manutenção de smartphones, até então um mercado ainda pouco explorado.

A necessidade de executar um serviço de alta qualidade advém da necessidade de fazer face à prestação de serviço para o mercado externo, a excelência exigida e a complexidade envolvida nos serviços executados e negociações entre ambos países fizeram com que tanto funcionários, quanto proprietário da empresa buscassem aprimorar.

A qualidade, cumprimento de prazos, capacidade de resposta e flexibilidade são variáveis importantes que pautam a atividade da SERV COMP, que tem como público alvo tanto outras empresas, quanto pessoas físicas dos países Brasil e Paraguai.

3.1.2 Indústria e Comércio Café Floresta SA

A empresa foi fundada no ano de 1940 na Baixada Santista - por Paulo Fernandes, hoje assume Paulo Fernandes Filho e tem sociedade com o Senhor Auro Sato e Américo Sato, ambos os sócios eram da antiga empresa Café do Ponto e quando aderiram ao Café Floresta trouxeram a receita para a nova sociedade, hoje os produtos que mais se destacam são os cafés gourmet com aromas em quatro diferentes tipos.

Inovando sempre, oferece a seus consumidores uma vasta linha de produtos e equipamentos complementares, do café tradicional, aromatizado, às safras mais nobres, que podem ser encontradas nos melhores supermercados e, agora, através da compra on-line.

A empresa também aderiu aos cafés gourmet com origem de cada região do Brasil, contudo, também possui os cafés tradicionais, extraforte, cápsulas para máquina nexpresso e filtros importados, com esses produtos a empresa consegue atender vários países como China, Estados Unidos, Canadá, Japão, Portugal e Argentina, sendo que, está em análise a expansão para atender demais estados do Brasil com lojas físicas e outros países através da exportação.

Durante toda sua história, para garantir a satisfação do consumidor, o Floresta diversificou e aprimorou a qualidade dos produtos, mudou as embalagens e investiu na tecnologia de produção, otimizando também o atendimento aos revendedores, canais de distribuição e a comunicação com o mercado.

3.1.3 Futura Soluções Agrícolas

Futura Soluções Agrícolas iniciou as atividades em 27/05/2019 na cidade de Ponta Porã-MS, a principal atividade da empresa é comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário, partes e peças

Tem o objetivo em participar do mercado do agronegócio trazendo confiança inovação e transparência para o produtor rural. O proprietário Senhor Alex Preto iniciou suas atividades com vendas para empresas ou terceiros, recebendo comissões pelos trabalhos realizados.

No ano de 2018 iniciou o negócio próprio de maneira informal, sendo que no início de ano de 2019 houve a construção da empresa sendo em maio do mesmo ano sua inauguração. Desde então a empresa vem crescendo e se destacando no mercado em que atua.

3.1.4 Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda

A empresa Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda foi fundada em 05/11/1992 com sede em Ponta Porã-MS, sendo representante autorizada da New Holland Agrícola, com atividade fim de comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário, partes e peças.

A empresa tem mais de 25 anos de forte atuação no mercado, sendo uma das maiores do ramo estando presente nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná e Santa Catarina. Ao todo são dezessete filiais estrategicamente posicionadas, que oferecem toda a linha de produtos New Holland, além do padrão mundial de qualidade no pós-vendas.

Tem por objetivo atender e antecipar as necessidades do mercado em que atua, sendo uma empresa ágil e inovadora, agregando valor aos produtos distribuídos através da excelência nos serviços oferecidos. Através do crescimento sustentável busca ser referência no setor, sempre ressaltando a inovação e a qualidade dos serviços prestados aos clientes e fornecedores, valorizados pelo entusiasmo e comprometimento de sua equipe de colaboradores.

3.1.5 Pocket Filmes

A Pocket Filmes foi fundada em 2016, por Carlos Moraes na cidade São Paulo – São Paulo.

O fundador teve sua formação em Comunicação na Elizabethtown College, na Pensylvania, onde começou a trabalhar na sede da ESPN em Bristol em 2004. No ano de 2005 foi transferido para São Paulo onde iniciou como editor chefe do programa de esportes americanos da casa, o "The Book is on the Table". Essa função o levou à ser coordenador da cobertura in loco dos canais ESPN do Super Bowl XLIV em Miami 2010, Super Bowl XLVI em Indianápolis 2012, Super Bowl XLVII em New Orleans em 2013 e o Super Bowl XLVIII, New York em 2014 e Phoenix 2015. Durante 3 anos também foi editor chefe do "Game Up", extinto programa de games da ESPN.

Em 2016 foi a abertura oficial de sua produtora, onde já realizava trabalhos para empresas como Coca-Cola, Banco Itaú, Skol, Brahma Extra e Nestlé, entre outras.

O fundador da empresa é apaixonado pelo que faz: contar histórias, conhecer outras realidades e viver novas experiências a cada dia, sempre com uma câmera na mão.

O que a move são as várias possibilidades de narrativas em uma mesma história, onde o principal desafio é como transformar isso em conteúdos relevantes para impactar pessoas.

Durante todo esse período especializou-se no dinamismo, focado no digital sem deixar de lado a linguagem cinematográfica.

Com um time de parceiros heterogêneos para oferecer a equipe ideal para cada tipo de projeto. Sua rede permite pensar, produzir e finalizar os filmes de maneira única e personalizada para entregar o melhor resultado a seus parceiros.

3.1.6 F.R. SAT

Fundada em 2020, a FR SAT é uma empresa do setor de instalações de câmeras, antenas satelitais e receptores, realizando serviços à medida das necessidades dos clientes, sejam para residências, comércios e órgãos públicos.

O proprietário Fernando R. Fischer anteriormente trabalhava no setor de vendas e manutenção na empresa Street Fighter, empresa localizada no país vizinho Paraguai desde o ano de 2008, onde foi possível adquirir grande conhecimento e experiência do setor de informática e eletrônicos em que está inserida.

Devido a pandemia COVID-19 e o fechamento das fronteiras, diversas empresas tiveram que ser fechadas por vários meses, ocasionando a necessidade de buscar fontes alternativas de renda, criando assim a empresa FR SAT do lado brasileiro, atendendo primeiramente o mercado doméstico. Com o passar do tempo, a diminuição dos contágios e a reabertura das fronteiras reabertas, foi possível também atender ao público externo de clientes do Paraguai.

Desde então a clientela vem aumentando e a empresa especializando-se na prestação de serviços e venda de diversos produtos.

No quadro 7 é apresentado um resumo dos principais dados referentes as empresas entrevistadas.

Quadro 7: Caracterização das empresas em estudo

Caracterização			Empresas			
Empresa	Serv Comp	Café Floresta	Futura Soluções Agrícolas	Equagril Equipamentos agrícolas Ltda	Pocket Filmes	FR SAT
Ramo de atividade	Manutenção de informática e smartphone	Torefação e moagem de café	Venda de implementos agrícolas	Comércio de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário.	Audiovisual	Instalação e manutenção de equipamentos de informática e eletrônicos
Tipo de produtos/serviços que vende	Manutenção de computadores, notebooks e na atualização de GPS	Café gourmet, com aroma, grãos tradicionais, em cápsula e filtros	Maquinários e produtos agrícolas	Venda de implementos agrícolas, mão de obra e peças	Produção de filmes, dublagem, gravação de som, edição de música e mixagem	Instalações de câmeras de monitoramento, antenas satelitais e manutenção de computadores/notebooks
Ano de início da empresa	2006	1940	2019	1992	2016	2020

Nº de colaboradores: antes Pós-internacionalização	3 3	100 110	1 3	14 38	1 1	1 1
Ano de internacionalização	2006	2018	2019	1992	2019	2020
Responsável pela internacionalização	Weberton Roberto Benites	Paulo Fernandes Filho e Auro Sato	Alexander Colman Preto	Adilson Bonissoni	Carlos Moraes	Fernando R. Fischer
Volume das exportações sobre as vendas	20% (porcentagem referente ao ano 2019).	40% do (porcentagem referente ao ano 2019).	20% do (porcentagem referente ao ano 2019).	30% e 35% (porcentagem referente ao ano 2019).	25% (porcentagem referente ao ano 2019). Em 2020 a empresa não teve projetos para o estrangeiro	Por volta 40% (porcentagem referente ao ano 2020)
Presença mundial	Paraguai	China, Japão, Argentina, Portugal, Canadá e Estados Unidos.	Paraguai	Paraguai	Colômbia	Paraguai

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 O processo de internacionalização das empresas em estudo

3.2.1 O processo de internacionalização da SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas

Questões	Resposta
a) Evolução Internacional	<p>A empresa por localizar-se em uma região de fronteira seca entre os países Brasil e Paraguai, rapidamente teve a busca de seus serviços por clientes do país vizinho, atendendo dessa forma tanto o mercado interno quanto externo.</p> <p>O processo internacional, de acordo com o fundador da empresa, foi feito passo a passo, conforme a empresa ia furando o mercado e arranjando clientes. A SERV COMP preferiu sempre por uma abordagem ao mercado internacionail cuidadosa, com a finalidade de manter um crescimento sólido e sustentável. O mercado paraguaio constituiu o seu mercado alvo inicial por várias razões: 1. Compreensibilidade de linguagem; 2. Pequena distância geográfica; 3. Possibilidade em obter contatos por motivo das ligações com outras empresas</p>
b) Motivações para a Internacionalização	<p>Três motivos levaram a SERV COMP a procurar o mercado externo, à proximidade com o Paraguai, a valorização do mercado brasileiro e a qualidade do serviço prestado pela empresa</p>
c) Mercados em que operam e principais entraves	<p>Não houve entraves, é relativamente fácil fazer negociações com empresas e clientes do país vizinho.</p>
d) Modo de Entrada	<p>Houve a procura de clientes estrangeiros com os serviços fornecidos pela empresa no Brasil, sendo também que o Paraguai é o maior fornecedor de peças e acessórios necessários para executar os serviços da empresa.</p>
e) Apoios ao processo de internacionalização	<p>O fator que pode ser considerado como apoio foi que, nos anos iniciais de atividade da empresa foi necessário recorrer a financiamentos de bancos privados, com taxas relativamente</p>

	baixas para abertura e estabilidade da empresa, nos dias atuais não é mais necessário.
f) Estratégia e métodos adotados	A empresa consegue projetos basicamente do marketing “boca a boca”, por recomendações de clientes e através de contatos com outras empresas. Por isso o empenho em manter uma boa imagem na agilidade e qualidade do serviço.
g) Participação em feiras	Não houve participações em feiras.
h) Fatores de diferenciação	Agilidade e qualidade do serviço, preço acessível, garantia do serviço por 30 dias, diferente do que ocorre nos concorrentes.
i) Estratégias Futuras	Aumentar o rendimento com serviços de instalação de câmeras e programas de automação comercial.

3.2.2 O processo de internacionalização da Indústria e Comércio Café Floresta SA

Questões	Resposta
a) Evolução Internacional	Indústria e Comércio Café Floresta SA fundada no ano de 1940 na Baixada Santista em Santos, garantiu a sua presença nos mercados internacionais após 78 anos de sua criação, a empresa conseguiu abertura comercial com a China, vendendo os seus produtos a diferentes clientes, geograficamente dispersos sem demasiados custos de comunicação e muitos ajustes. Além disso, após a entrada dos sócios Senhor Auro Sato e Américo Sato, ambos os sócios eram da antiga empresa Café do Ponto, os quais já detinham conhecimento sobre o mercado externo facilitando a abordagem a outros países.
b) Motivações para a Internacionalização	A experiência pessoal a nível internacional dos novos sócios, pois os mesmos sabiam que após participação da CIIE (China International Import Expo), seria possível a abertura comercial com vários outros países.
c) Mercados em que operam e principais entraves	<i>China, Japão, Argentina, Portugal e Estados Unidos.</i> Antes da comercialização com a China, a Argentina havia sido o primeiro país onde houve uma tentativa de comercialização, sendo também o mercado onde a empresa teve os maiores problemas. Não aceitavam inserir o produto no mercado deles e

	<p>o representante não conseguiu atender a toda burocracia daquele país.</p> <p>Segundo a empresa o governo brasileiro deve dar a sua contribuição, promovendo negociações para romper as barreiras alfandegárias. “O importador paga 18% de taxa para adquirir nosso produto, enquanto o café de países como Vietnã e Quênia são isentos de tributos. “Isso deixa nosso produto menos competitivo”.</p>
d) Modo de Entrada	A empresa tem como modo de entrada a exportação direta (através de representantes).
e) Apoios ao processo de internacionalização	Não teve apoio externo, foram usados recursos próprio e somente pessoal da empresa.
f) Estratégia e métodos adotados	Abordagem, degustação, a descrição de cada produto, a partir dessa estratégia de vendas que acaba gerando um produto favorável para o mercado externo.
g) Participação em feiras	Participação na 1ª Expo Internacional de Importações da China, realizada em Xangai (CIIE - China International Import Expo).
h) Fatores de diferenciação	Análise do ponto comercial, projetos padronizados de comunicação visual, modelos de lojas adaptáveis, enxoval na inauguração da loja, ótimos preços direto de fábrica, sem taxas mensais, linha completa, variada dos tradicionais aos melhores gourmets; tradição e qualidade de uma marca forte e em expansão.
i) Estratégias Futuras	Buscar mais representante, empresas que tem essa abertura direta com o mercado, empresas no exterior que possam fazer esse trabalho, principalmente em países como Rússia e Líbia.

3.2.3 O processo de internacionalização da Futura Soluções Agrícolas

Questões	Resposta
a) Evolução Internacional	Apesar de ter iniciado suas atividades em 2016 a Futura Soluções Agrícolas somente em 2019 a empresa realizou a construção do espaço físico, tendo como objetivo participar do

	<p>mercado do agronegócio trazendo confiança inovação e transparência para o produtor rural.</p> <p>Após 8 meses de trabalhos tiveram o primeiro contato com cliente do Paraguai, o qual devido a burocracia do Brasil foi necessário realizar a comercialização em nome de terceiros para emissão da documentação necessária.</p> <p>No ano de 2019 o Paraguai representou aproximadamente 20% do faturamento da empresa.</p>
b) Motivações para a Internacionalização	Como forma de assegurar o crescimento da empresa, a assiduidade e fidelidade dos clientes paraguaios, principalmente nos pagamentos e a forma em que as remunerações são feitas.
c) Mercados em que operam e principais entraves	Paraguai, apenas a questão burocrática dos países que por vezes dificulta as vendas.
d) Modo de Entrada	Venda e prestação de serviço direta ao consumidor, não detinha nenhum conhecimento a nível econômico sobre o mercado, o atendimento foi prestado como se fosse cliente de qualquer outro país.
e) Apoios ao processo de internacionalização	Não houve
f) Estratégia e métodos adotados	<p>Paraguai, não detinha nenhum conhecimento a nível econômico sobre o mercado. Porém, é necessário buscar se antecipar com novos materiais e implementos para atender o cliente estrangeiro, mas isso ocorre também para o cliente interno, não é algo específico de cada mercado.</p> <p>Venda e prestação de serviço direta ao consumidor, não detinha nenhum conhecimento a nível econômico sobre o mercado, o atendimento foi prestado como se fosse cliente que qualquer outro país.</p>
g) Participação em feiras	Não houve
h) Fatores de diferenciação	A empresa possibilita o agenciamento de máquinas e implementos agrícolas, oferecendo maior segurança ao cliente que deseja vender seu material para a loja que está adquirindo o bem com o objetivo de revender a terceiros. É uma forma de

	negociação muito popular no Brasil na negociação de veículos respaldada pela legislação brasileira.
i) Estratégias Futuras	Pretende entrar com filial ou com fabrica de equipamentos no exterior devido ao baixo custo, dessa forma atenderia aos clientes com a documentação regular.

3.2.4 O processo de internacionalização da Equagril Equipamentos agrícolas Ltda

Questões	Resposta
a) Evolução Internacional	<p>Fundada em 1992 na cidade de Ponta Porã, a empresa sempre buscou atender e se antecipar às necessidades do mercado em que atua, sendo uma empresa flexível e inovadora, que agrega valor aos produtos distribuídos por meio da prestação de serviços de excelência.</p> <p>Conseguiu se tornar uma referência para o setor por meio do crescimento sustentável, enfatizando sempre a inovação e qualidade dos serviços prestados aos clientes e fornecedores, e valorizando o entusiasmo e empenho da equipe de colaboradores.</p> <p>É também representante autorizada da New Holland Agrícola, possuindo também padrão mundial de qualidade no pós-vendas.</p>
b) Motivações para a Internacionalização	<p>Devido a empresa atender a pecuária que é um setor forte no país vizinho e também abordagem do cliente pela proximidade com o Brasil, facilitaram sua internacionalização.</p> <p>A distância psíquica com o Paraguai, sendo que os colaboradores por serem fronteiriços tem a facilidade do idioma.</p> <p>Também o fato da empresa ser uma representante da marca New Holland e haver grande procura dos clientes tanto do mercado interno quanto externo.</p>

c) Mercados em que operam e principais entraves	Paraguai Não houve problemas, apenas questões de documentação necessária para regularização, onde foi preciso contratar pessoal para cuidar desse setor da empresa.
d) Modo de Entrada	Venda e prestação de serviço, pela condição de proximidade da empresa o cliente busca o serviço sem grandes dificuldades.
e) Apoios ao processo de internacionalização	Não houve
f) Estratégia e métodos adotados	Divulgação e propaganda nas rádios e canais de televisão locais como forma de atrair os clientes, sendo a transmissão feita em emissoras brasileiras e pela proximidade geográfica do Brasil e Paraguai, há ouvintes e espectadores em ambos países. Hoje em dia é utilizada para divulgação também carros de som e as redes sociais.
g) Participação em feiras	Não houve
h) Fatores de diferenciação	A empresa disponibiliza várias opções de planos de consórcio para atender o cliente, podendo escolher o melhor prazo e o valor da parcela que cabe no orçamento, investindo assim em equipamento seja para produção ou construção. Há duas formas de ser contemplado no consórcio seja por lance ou sorteio. A Equagril constantemente realiza Cursos de Operador para a colheitadeira CR9060. Com turmas que variam entre 25 a 35 participantes entre clientes e operadores de máquinas agrícolas. E o prazo de resposta aos clientes, os prazos de entrega que a empresa busca sempre cumprir, melhores preços e qualidade do produto.
i) Estratégias Futuras	Para ampliar ainda mais a qualidade dos serviços a empresa pretende mudar de local para outro mais amplo, segundo a empresa “O novo espaço que buscamos será maior e mais confortável, com ótima localização e

	permitirá darmos continuidade a um trabalho considerado de referência na região de fronteira”.
--	--

3.2.5 O processo de internacionalização da Pocket Filmes

Questões	Resposta
a) Evolução Internacional	<p>A empresa fundada em 2016 por Carlos Moraes, o qual já contava com uma vasta experiência na área internacional. Trabalhou como produtor de audiovisual por mais de 10 anos nos canais da ESPN com sede em Bristol,CT, EUA, sendo responsável pela produção de diversos programas para os canais ESPN EUA, ESPN Deportes (espanhol) e ESPN Brasil.</p> <p>Formou-se em Mass Communications/Marketing (2004) na Elizabethtown College, Pennsylvania,EUA, e hoje é fundador/produtor da Pocket Filmes em São Paulo, responsável pelas operações diárias, pré-produção e atividades durante as gravações de todos os projetos da produtora.</p>
b) Motivações para a Internacionalização	<p>Uma produtora colombiana necessitava de um parceiro no Brasil, e através de um amigo em comum essa produtora e a POCKET FILMES acabaram firmando a parceria e realizando as gravações, isso só foi possível devido ao produtor Carlos Moraes ter domínio no idioma espanhol e inglês.</p>
c) Mercados em que operam e principais entraves	<p>Colômbia, não teve problemas.</p>
d) Modo de Entrada	<p>Através de uma empresa/amigo em comum no Brasil que precisavam de uma parceria para gravação/dublagem de vídeo a uma produtora colombiana.</p>

e) Apoios ao processo de internacionalização	A Agência Nacional do Cinema - ANCINE que autorizou a realização dos trabalhos.
f) Estratégia e métodos adotados	Foi o cliente quem procurou os serviços da empresa, essa busca não aconteceu por parte da empresa.
g) Participação em feiras	Não houve.
h) Fatores de diferenciação	Além de ter como atividade principal de produção de filmes para publicidade, a empresa realiza atividades secundárias de gravação de som, edição de música, serviços de mixagem sonora em produção audiovisual, dublagem e também atividades de pós-produção cinematográfica, de vídeos e de programas de televisão.
i) Estratégias Futuras	as estratégias de futura da Pocket Filmes é de aumentar os trabalhos nas áreas da saúde e mercado imobiliário.

3.2.6 O processo de internacionalização da FR SAT

Questões	Resposta
a) Evolução Internacional	<p>A empresa iniciou as atividades durante a pandemia COVID -19, enquanto algumas fechavam as portas devido às dificuldades, o proprietário começou um novo negócio enxergando oportunidade no mercado atual.</p> <p>A crise trouxe muitos desafios, como o fechamento das fronteiras entre o Brasil e Paraguai, porém foi uma questão de identificar as novas demandas dos consumidores e o modelo de negócio que funcionaria na situação.</p> <p>A pandemia mudou os hábitos de consumo, com as pessoas ficando em casa houve um aumento do delivery e compras online, fato que pode ser adaptado também aos serviços da empresa atendendo aos clientes sob demanda. Foi à capacidade de se adaptar e mudar que possibilitou o início e estabilidade da firma.</p>

	Após alguns meses com a reabertura e o livre acesso entre os países, foi possível aumentar a clientela e buscar novos fornecedores sem mais restrições impostas.
b) Motivações para a Internacionalização	A experiência pessoal da empresa a nível internacional, o seu conhecimento linguístico e a proximidade com o país vizinho permitiram à empresa iniciar uma caminhada internacional desde o início.
c) Mercados em que operam e principais entraves	Não houve problemas, apenas normas restritivas do governo devido a COVID-19.
d) Modo de Entrada	A empresa tem como modo de entrada investimentos individual através de novos empreendimentos.
e) Apoios ao processo de internacionalização	Não houve, somente foram usados recursos e pessoal da empresa.
f) Estratégia e métodos adotados	Os projetos internacionais da empresa são potenciados pela boa relação de negócios que a FR SAT mantém com empresas como Master Cell, Street Fighter, Mundo Pioneer. Também consegue projetos essencialmente através do marketing “boca-a-boca”, por recomendações de clientes e através de contatos com outras empresas.
g) Participação em feiras	Não houve
h) Fatores de diferenciação	A empresa sempre avalia como oferecer uma solução melhor para o cliente, focando na inovação, atraindo novos clientes e retendo clientes antigos, causando também dessa forma reflexos positivos no faturamento.
i) Estratégias Futuras	A estratégia de futuro é abertura de uma sede no país vizinho onde taxas e impostos são mais baratos, construindo um conjunto de equipe mais vasto tendo dessa forma uma infraestrutura sólida que lhe permita atender aos projetos de maior dimensão.

3.3 Discussão de Resultados

Na discussão de resultados o objetivo é a análise dos casos do referencial teórico do capítulo I e as informações obtidas no estudo de caso do Capítulo III fazendo o cruzamento dos mesmos, respondendo de forma breve e concreta as questões de investigação.

Foi feito um estudo de casos como método para a realização deste trabalho, ligado ao contexto e só foi possível identificar, analisar e entender esse fenômeno no cenário em que o mesmo ocorria.

No entanto, conforme Gil (2002), o objetivo dos estudos de casos não é fornecer conhecimento preciso sobre as características de uma amostra, mas fornecer uma visão geral do problema ou determinar os possíveis fatores que o afetam ou são por ele afetados. O autor refere ainda que, os estudos de caso permitem uma compreensão ampla e detalhada da investigação e são considerados o desenho mais adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos num contexto realista, não sendo possível perceber claramente a fronteira entre o fenômeno e o contexto.

As conclusões aqui descritas se limitam aos casos estudados e não podem ser generalizadas as demais empresas. Porém, podemos tirar algumas conclusões sobre o dimensionamento dos casos estudados com base na literatura e nas teorias revisadas, onde é possível observar que há semelhanças no processo de internacionalização das empresas localizadas no estado de Mato Grosso do Sul, que devido à proximidade geográfica com o Paraguai não encontra empecilhos para comercialização com esse país. Diferente do que ocorre com empresas do estado de São Paulo, onde em um primeiro caso foi necessário a intermediação de um parceiro comercial para que fosse possível a realização do serviço, e no segundo caso foi necessário a participação em feira internacional, para que o produto ganhasse visibilidade do cliente.

3.3.1 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.

3.3.2 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 Comercio 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.

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 das 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, Equagrill 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 apresentadas cingem-se ao contexto das empresas analisadas não podendo ser generalizadas, além de que as interpretações dos resultados e a análise de conteúdo acabam dependendo 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 BIBLIOGRÁFICAS

- Almendra, R. S., de Vasconcelos, A. C., Silva, R. B., & De Luca, M. M. M. (2018). Internacionalização, risco sistemático e disclosure de riscos em empresas listadas na BM&FBovespa. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(3), 73-91.
- 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
- Amaral Nogueira, C. S. (2014). A concessão de incentivos à internacionalização das empresas e a aplicação dos modelos de previsão de falência-Estudo de caso: Zilian (Dissertação), Instituto Superior de Gestão.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.
- Andrade, J. R. G., & Olave, M. E. L. (2015). Internacionalização e cooperação: Imperativos para os pequenos e médios negócios. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 01-16.
- 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.
- Balbinot, Z., Graeml, A. R., & Macadar, M. A. (2008). A internet e a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 5(3), 188-197.
- Barbosa, E. F. (1998). Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. *Educativa*, out.
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209-221.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barreto, A. & Rocha, A. (2002). A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. *A internacionalização das empresas brasileiras: estudo de gestão internacional*. [s.l.] Mauad,

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2006) Gerenciando além das fronteiras: novas respostas organizacionais. MINTZBERG, Henry et al.. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados, 4, 235-240.
- 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.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the '*born global*' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.
- Björkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25.
- Boaventura, J. M. G., & Siqueira, J. P. L. D. (2008). A estratégia e as redes de negócio: estratégia e organizações, Universidade de São Paulo.
- Boogs, R. (2007). U.S. Small Business Internet 2007–2011 forecast: Home pages experience growth and churn; online promotion and ecommerce gain traction. IDC Research Report, Doc #206039, 18 p
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal* 5 (3), 42-55.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). A long-run theory of the multinational enterprise. In *The future of the multinational enterprise* (pp. 32-65). Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2003). The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 219-222.
- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25.
- Carvalho, F. M. (2012). O papel da internacionalização na estratégia da empresa: os desafios da globalização. Os desafios da internacionalização: as empresas num contexto global: Educus, 17-64.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, V.1.
- Castells, M. (2009). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, Vol. 1.
- Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149), 1-27.

- Cerceau, J., & Lara, J. E. (1999). Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica. EnANPAD, XXIII.
- Chen, S. (2001). Assessing the impact of the Internet on brands. *Journal of Brand Management*, 8(4), 288-302.
- Coelho, D. B. & Oliveira Jr, M. M. (2016). A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 14, pp. 527- 550.
- Costa, M. A. C. (2017). Internacionalização das empresas: perspectivas, motivação e barreiras. Trabalho de Conclusão de curso. Universidade Federal da Paraíba.
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). Internacionalização e redes de empresas. *Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Artmed.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of ‘high performing’UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International business review*, 14(2), 167-185.
- Cruz, R. G. (2002). *Marketing internacional*. ESIC Editorial.
- Cunha, S. K. (2010). Processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(4), 67-84.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Dal-Sato, F., Alves, J. N., Bulé, A. E., & do Amarante, C. C. (2015). O processo de internacionalização da empresa de software TOTVS sob a ótica da abordagem comportamental. *REGE-Revista de Gestão*, 22(4), 493-508.
- 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
- Demo, P. (2000) *Metodologia do conhecimento científico*. Atlas.
- Dias, M. C. C. F. (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. Universidade do Porto.
- Dib, L. A. (2008). O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas eo fenômeno *born global*: estudo do setor de software no Brasil. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- Dicken, P. (2000). *Mudança Global: Mapeando as Novas Fronteiras Da Economia Mundial*. Grupo A-Bookman.
- Dominguinhos, P., & Simões, V. C. (2004). *Born globals: taking stock, looking ahead*. In Conferência da EIBA, In Challenges to the International Business and Management.
- Dunning, J. H. (1973). The determinants of international production. *Oxford economic papers*, 25(3), 289-336.
- Dunning, J. H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, v. 19, n.1, p.1-31.
- Dunning, J. H. (1997). Business analytic approach to governments and globalization. In: Dunning, J. H. (Ed.). *Governments, globalization, and international business*. Oxford: Oxford University Press, p. 114-131.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Feld, M., & Schreiber, D. (2016). Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 17-36.
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora
- Ferreira, D., Neto, S. C., & Gomes, J. S. (2014). Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. *Revista Magistro*, 1(9).
- Ferreira, M. A. S. P. V., Pinto, C. S. F., Serra, F. A. R., & Santos, J. C. (2013). Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 56-75.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2007). Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. *Internacionalização e os países emergentes*, 1, 3-14.
- 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.
- Floriani, D. E. & Merizio, L. (2017). A internacionalização de franquias brasileiras: uma análise bibliométrica. *Caderno Científico Ceciesa – Gestão*, Vol. 3, No. 1

- Fourez, G. (1995). A construção das ciências. Introdução à Filosofia e à ética das Ciências. Unesp.
- 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.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of *born globals*. Journal of International Entrepreneurship, 3(3), 199-222.
- Gambetta, D. (1988) Trust: Making and Breaking Co-operative Relations. Oxford: Basil Blackwell.
- Ghemawat, P. (2000). A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Ghemawat, P. (2003). The forgotten strategy. Harvard business review, 81(11), 76-84.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(3), 20-29.
- Good, W. J., & Hatt, P. K. (1975). Métodos em pesquisa social.(Trad.) BORI, Carolina Martuscelli. CIA. Editora Nacional.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. Journal of International Business Studies, 21(3), 469-485.
- Haguette, A. (1994). Metodologias qualitativas na Sociologia. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 75(179-80-81).
- Henriques, Gonçalo. (2010) Barreiras Logísticas à internacionalização – uma revisão da literatura. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- 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)
- Hymer, S. H. (1976), The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, MIT press, Cambridge

- 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.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1994). Barriers to the management of international operations. *Journal of Operations management*, 11(4), 385-396.
- 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.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- Lee, J. Y., Jiménez, A. & Devinney, T. M. (2020). Learning in SME Internationalization: A new perspective on learning from success versus failure. *Management International Review*, Vol. 60, 485-513.
- Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International business review*, 4(2), 133-156.
- Leonidou, L. C. (1998). Factors stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 43–68.
- Lima, M. A. D. D. S., Almeida, M. C. P. D., & Lima, C. C. (1999). A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. *Revista gaúcha de enfermagem*. Vol. 20, n. especial (1999), p. 130-142.

- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of *born globals*: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- Mariotto, F. L. (2007). *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson Learning.
- 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.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Minayo, M. C. D. S. (2000). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, Maria Cecília de Souza (org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H., Lamplé, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª ed. Bookman
- Miranda, F. A., de Freitas Cruz, D. B., & Chinelato, F. B. (2015). A influência das redes sociais no processo de internacionalização de empresas: um estudo baseado no modelo de networks. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 6(2), 67-84.
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. De Facto Editores.
- Morgan-Thomas, A., & Bridgewater, S. (2004). Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*.
- Oliveira, M. D. (2003) Predicted opportunism: an empirical tool to assessing trust in international alliances. I Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad (3e's), CuritibaPR (anais eletrônicos)
- 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.
- Pereira, A. J. P. & Gomes, J. S. (2017). Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Revista de contabilidade e organizações*, Vol. 11, No. 29, pp. 68-79.

- 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>
- Porter, M. E. (ed.) (1986), *Competition in global industries* (Boston: Harvard Business School Press).
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (Vol. 1). Campus.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International business review*, 14(2), 147-166.
- Ribeiro, F. F., Oliveira Jr, M. M., & Borini, F. M. (2012). Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das *Born Globals* brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 866-888.
- Ricupero, R., & Barreto, F. M. (2007). A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*, 1-36.
- Rubim, M. (2004). A internacionalização da moda brasileira. COPEAD/UFRJ.
- Rufin, C., Balderrama, P. P., & Serra, E. (2008). O Paradoxo das Estratégias Multidomésticas num Mundo Global: testemunho das estratégias de “não-mercado” nos países em desenvolvimento. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(26), 63-85.
- Rugman, A. (2006). *Inside the multinationals 25th anniversary edition: the economics of internal markets*. Springer.
- Rundh, B. (2007). International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*.
- 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.

- Santos, K. D. S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. D., Silva, I. A. P. D., & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 655-664.
- Shapiro, C., Carl, S., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.
- Silva, D. R., Torres, R. C., & Rocha, A. M. C. (2010) Precursores Teóricos do Modelo de Internacionalização de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. XXXIV
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2005, December). *Born globals* versus domestic venture: an exploratory study on opportunity framing differences. In EIBA Annual Conference.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Sinha, I. (2000). Cost transparency: The net's real threat to prices and brands. *Harvard Business Review*, 78(2), 43-43.
- Slack, N. (1993). Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. Atlas.
- Smith, A. D., & Zeithaml, C. (1999). The intervening hand: Contemporary international expansion processes of the regional Bell operating companies. *Journal of Management Inquiry*, 8(1), 34-64.
- 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.
- Triviños, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas
- Weisfelder, C. J. (2001). Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition. In *Reassessing the Internationalization of the Firm*. Emerald Group Publishing Limited.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*. Free Press,.
- Yin. R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Bookman.
- Yip, G. S. (2001). Estratégia Global... num Mundo de Nações. In Mintzberg, et al.(eds) *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados*, 4, 240-247.
- Zucchella, A. (2002). *Born global* versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. In *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. European International Business Academy.

Apêndice I – Guia da entrevista

Parte I – Informações gerais da empresa

Nome da empresa:

Cargo do Entrevistado:

Nome dos fundadores da empresa:

Cargo do fundador da empresa:

Ano de início de atividade da empresa:

Sede da Empresa:

Número de colaboradores no início de atividade:

Número de colaboradores após a internacionalização da empresa:

Área de negócio em que se insere:

Tipo de produtos/ serviços que vende:

Website/ email/ outros contatos:

Parte II

1 - Com quantos anos de atividade a empresa contava quando iniciou o seu processo de internacionalização?

2 - Quais foram os principais fatores/motivações que impulsionaram a empresa a se internacionalizar?

3 - Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê?

3.1 - De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou?

3.2 - Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre este mercado?

4 - Qual o nome e número total de países em que a empresa já teve atividades internacionais (por ordem do 1º ao último ano)

4.1 - Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre estes mercados?

5 - Qual é o nome e função na empresa do principal responsável pela internacionalização da empresa?

5.1 - O responsável pelas atividades internacionais já possuía alguma experiência anterior neste tipo de atividade?

6 - Como descreveria a “velocidade” do processo de internacionalização da empresa?

7 - Como classificaria o grau de comprometimento de recursos da empresa durante a fase inicial do processo de internacionalização?

7.1 - Como classificaria o grau de comprometimento de mercado hoje em dia?

7.2 - Os processos de internacionalização são feitos com recursos próprios ou externos (recursos financeiros, recursos humanos, se recorre as instituições externas)?

Parte III

8 - Atualmente, a empresa tem atividade em que países?

8.1 - Quais foram as estratégias e métodos adotados para cada mercado?

9 - As estratégias e métodos são os mesmos que aqueles usados inicialmente? Porquê?

10 - Qual/ Quais foi/foram o/os mercado/s ao qual a empresa sofreu maiores entraves? Como é que ultrapassou esses entraves?

11 - Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”?

11.1 - Que razões determinaram a saída desse (s) mercado (s)?

12 - Que mais-valia possui a empresa? Qual é o fator diferenciador da empresa?

13 - A empresa possui ligação com alguma rede de negócios? Ou com alguma empresa? Qual?

14 - A empresa possui algum tipo de parceria com alguma empresa internacional/nacional? Qual?

14.1 - De que forma é que as empresas cooperam uma com a outra?

15 - Que estratégias têm para o futuro?

15.1 - Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

16 - Pretende reforçar a entrada nos países em que já teve/ tem alguma atividade internacional?

17 - Que sugestões daria às outras empresas que pretendem iniciar o seu processo de internacionalização?

Apêndice II – Análise conjunta das entrevistas

No presente anexo pretende-se sintetizar os principais resultados (levando-se em consideração as respostas do guia da entrevista)

2 - Quais foram os principais fatores/motivações que impulsionaram a empresa a se internacionalizar?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Divisa com o Paraguai, valorização do mercado brasileiro e a qualidade do serviço.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Após participação em uma feira na China, foi possível a abertura comercial com esse país que foi o que abriu as portas a outros mercados.
Futura Soluções Agrícolas	A pontualidade dos pagamentos feitos pelos clientes estrangeiros e a forma de recebimento dos valores.
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Devido à empresa ser uma das concessionárias da marca New Holland e haver grande procurado de clientes tanto do mercado interno quanto externo.
Pocket Filmes	Foi o cliente quem procurou, através de um amigo em comum que precisava de uma parceria, uma produtora da Colômbia buscava uma produtora brasileira.
F.R. SAT	Devido à localidade e facilidade de acesso ao país vizinho.

3 - Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Paraguai devido à fronteira seca/proximidade entre os países.

Indústria e Comércio Café Floresta SA	China, pois sabiam que com a participação na feira, que é muito exigente poderiam atender novos mercados.
Futura Soluções Agrícolas	Paraguai, devido a empresa atender a pecuária que é um setor forte no país vizinho e também abordagem do cliente pela proximidade com o Brasil
Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda	O cliente procura os serviços da empresa devido ao reconhecimento da firma, não há um marketing/divulgação direcionado a esse cliente.
Pocket Filmes	Colômbia, por causa de amigos em comum que precisam de parceria para prestar o serviço.
F.R. SAT	Paraguai devido à proximidade entre os países e a melhor oferta de produtos e preços.

3.1 - De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Modo de entrada: Prestação de serviços devido ao livre comércio entre os países Modelo de negócio: B2C Estratégia: Contatos potenciados por empresas do ramo e a proximidade da localização.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Modo de entrada: Exportação direta através de agentes Modelo de negócio: B2B Estratégia: Por conhecimentos, pesquisa, procura, feiras
Futura Soluções Agrícolas	Modo de entrada: Venda de produtos e prestação de serviços Modelo de negócio: B2C Estratégia: Foi o cliente quem procurou devido a demanda do produto e serviço.

Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda	<p>Modo de entrada: Venda de produtos e prestação de serviços</p> <p>Modelo de negócio: B2C</p> <p>Estratégia: Foi o cliente quem procurou devido a demanda do produto e serviço.</p>
Pocket Filmes	<p>Modo de entrada: Procura do cliente para execução do serviço</p> <p>Modelo de negócio: B2B</p> <p>Estratégia: Contatos potenciados por empresas/amigos em comum para parceria</p>
F.R. SAT	<p>Modo de entrada: Prestação de serviços devido ao livre comércio entre os países</p> <p>Modelo de negócio: B2C</p> <p>Estratégia: Contatos potenciados por empresas do ramo e indicações</p>

3.2 - Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre este mercado?

4.1 - Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre estes mercados? (associada à questão 4 onde as empresas numeram os mercados em que a empresa já teve atividades internacionais)

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 3.2	RESPOSTA À QUESTÃO 4.1
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Conhecimento sobre empresas parceiras, pronta entrega de peças, melhores preços e fornecedores dos produtos oferecidos.	Paraguai, pela localização próxima, facilidade do idioma.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Foi necessário pesquisa e tradução em três idiomas (inglês, mandarim e chinês) de folders, embalagens e produtos para participar da feira e	1º China 2º Japão 3º Argentina 4º Portugal

	ultrapassar essa barreira da documentação, podendo adentrar assim a outros países.	5º EUA Na verdade não tinham conhecimento nesse mercado externo, foi através da feira em que participaram na China, entraram em contato com a empresa para poder adquirir o produto. Foi um divisor de águas que proporcionou essa boa negociação com outros países.
Futura Soluções Agrícolas	Não detinha nenhum conhecimento a nível econômico sobre o mercado, o atendimento foi prestado como se fosse cliente que qualquer outro país.	Paraguai, não detinha nenhum conhecimento a nível econômico sobre o mercado.
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Os funcionários por serem fronteiriços tem a facilidade do idioma.	Paraguai, não detinha nenhum conhecimento a nível econômico sobre o mercado.
Pocket Filmes	Não detinha nenhum conhecimento, apenas a fluência do idioma espanhol.	Colômbia, não detinha nenhum conhecimento, apenas a fluência do idioma espanhol.
F.R. SAT	Conhecimento sobre empresas parceiras, manutenção e fornecedores dos produtos oferecidos.	Paraguai, pela atividade local e a demanda nesta área.

5.1 - O responsável pelas atividades internacionais já possuía alguma experiência anterior neste tipo de atividade?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Não
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Sim, o Senhor Auro por ser um dos diretores do café do ponto, já tinha a experiência na antiga empresa com exportação para o Canadá.
Futura Soluções Agrícolas	Sim, com vendas em outras empresas.
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Sim, por ter trabalhado em empresas do mesmo ramo acabou atraindo os clientes para a nova empresa.
Pocket Filmes	Sim, morou nos EUA por 6 anos, trabalhou na ESPN, fez faculdade no exterior sempre teve uma ligação forte com o exterior já fez coberturas do superboll
F.R. SAT	Sim, por ter trabalhado em empresa do mesmo ramo, acabou ganhando experiência com esse mercado.

6 - Como descreveria a “velocidade” do processo de internacionalização da empresa?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Imediata, pois desde a abertura da empresa já houve procura de clientes do outro país.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Lento no início pois desde a criação da empresa em 1940 até 2010, ano em que participamos da feira na China se passaram 70 anos.

	<p>Antes da feira havia o interesse mas há uma questão de custo e de legislação que se deve ter para poder exportar esse produto, tentamos vender para Argentina com representante e o produto voltou porque havia normas que não permitiam a entrada por alguns meios de transporte, pelo correio não deu certo, aéreo o custo ficou caro.</p> <p>Na verdade, tivemos alguns contatos e até por uma questão de custos a empresa não teve por essa questão. Porém após a participação na feira em questão de 1 mês houve vários contatos de outros países, em busca do nosso produto.</p>
Futura Soluções Agrícolas	Rápida, depois de 8 meses já atendemos o 1º cliente do país vizinho.
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Imediata, pois desde a abertura da empresa já houve procura de clientes do outro país.
Pocket Filmes	Lento pois demorou 3 anos até ter o primeiro do exterior
F.R. SAT	Rápida, devido pandemia e aos bloqueios e fechamento das fronteiras no primeiros meses de atividade, não foi possível atender o mercado externo, mas com a diminuição dos contágios e abertura gradual do comércio voltou ao normal.

7 - Como classificaria o grau de comprometimento de recursos da empresa durante a fase inicial do processo de internacionalização?

7.1 - Como classificaria o grau de comprometimento de mercado hoje em dia?

7.2 - Os processos de internacionalização são feitos com recursos próprios ou externos (recursos financeiros, recursos humanos, se recorre as instituições externas)?

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 7	RESPOSTA À QUESTÃO 7.1	RESPOSTA À QUESTÃO 7.2
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	80% do rendimento vem do mercado doméstico e 20% do mercado externo. 75% do custo da empresa é destinado ao país estrangeiro para atender ambos clientes.	Continua como no início da empresa, não houve mudanças, apenas a variação cambial desfavorece como também favorece, devendo haver pesquisa nos preços.	No início da empresa foi necessário recorrer a financiamentos de bancos privados para a abertura e estabilidade da empresa, nos dias atuais não é mais necessário.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Para participar da feira foi necessário a tradução em três idiomas (inglês, mandarim e chinês) de folders, embalagens e produtos para participar da feira. Houve os custos para desenvolver embalagens, a logística tanto de material quanto pessoal.	Nos dias atuais o Senhor Auro se prontificou atender todas essas especificações de mercado externo se envolvendo mais trazendo esse <i>plus</i> para a empresa.	Somente recursos próprios
Futura Soluções Agrícolas	Foi necessário adquirir novos produtos para melhor atender o público alvo do país vizinho.	Aproximadamente entre 20 e 25% do custo e rendimentos da empresa se deve mercado externo.	São próprios

Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Como dito anteriormente, o que ocorreu foi uma busca dos clientes do estrangeiro com os serviços prestados pela empresa	Varia entre 5 e 7% aproximadamente, dependendo da colheita da safra.	Somente recursos próprios
Pocket Filmes	Não foi necessário fazer uso de valores para atender o cliente externo, com o equipamento que possuía já pode realizar o trabalho.	Não foi atrás procurar outros clientes, a produtora da Colômbia foi o único cliente.	Somente recursos próprios
F.R. SAT	40% dos custos da empresa eram necessários para atender os clientes do estrangeiro.	Atualmente por volta de 50% dos custos é necessário para atender os clientes do estrangeiro, isso também se deve ao fato dos produtos adquiridos virem daquele país.	Somente recursos próprios.

8.1 - Quais foram as estratégias e métodos adotados para cada mercado?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Prestação de serviços devido ao livre comércio entre os países Brasil e Paraguai
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Foi o mesmo em todos os países, o contato das empresas após participação do Café Floresta na feira.
Futura Soluções Agrícolas	Foi necessário adquirir novos produtos para melhor atender o público alvo do país vizinho.

Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda	Como dito anteriormente, o que ocorreu foi uma busca dos clientes do estrangeiro com os serviços prestados pela empresa.
Pocket Filmes	Não houve uma busca da empresa por clientes do estrangeiro, o que houve foi amigos em comum que necessitavam de uma parceria para realização de trabalho.
F.R. SAT	Conhecimento na área atuante

9 - As estratégias e métodos são os mesmos que aqueles usados inicialmente?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Não, principalmente durante a pandemia e lockdown com o fechamento das fronteiras, isso dificultou bastante a comercialização.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Sim, abordagem, degustação, a descrição de cada produto, a partir dessa estratégia de vendas que acaba gerando um produto favorável para o mercado externo.
Futura Soluções Agrícolas	É necessário buscar se antecipar com novos materiais e implementos para atender o cliente externo, mas isso ocorre também para o cliente interno, não é algo específico de cada mercado.
Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda	Sim, há uma maior propaganda nas redes sociais como forma de atrair novos clientes, com isso acaba aumentando também clientes do estrangeiro, não que seja algo específico e direcionado a eles.
Pocket Filmes	Não possui
F.R. SAT	Sim, aprimorando a mão de obra e produtos oferecidos.

10 - Qual/ Quais foi/foram o/os mercado/s ao qual a empresa sofreu maiores entraves? Como é que ultrapassou esses entraves?

EMPRESA	RESPOSTA
---------	----------

SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Somente barreiras cambiais.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Burocráticas, o primeiro país que teve maiores problemas foi à Argentina, pois de cara não aceitavam inserir o produto no mercado deles, foi à primeira dificuldade o representante não conseguiu atender a toda burocracia daquele país. Depois foi atender as especificações da participação na feira, que vencido isso facilitou a comercialização a diversos outros países.
Futura Soluções Agrícolas	Não houve impedimento.
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Não houve impedimento.
Pocket Filmes	Não sofreu entrave, na verdade foi bem fácil, pois até mesmo a ANCINE facilitou a realização dos trabalhos.
F.R. SAT	Não houve apenas normas restritivas devido a COVID-19.

11 - Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”?

11.1 – Que razões determinaram a saída desse (s) mercado (s)?

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 11	RESPOSTA À QUESTÃO 11.1
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Não houve	Não houve
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Não há nenhum caso nenhuma negatividade	Não houve

Futura Soluções Agrícolas	Não houve	Não houve
Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda	Não houve	Não houve
Pocket Filmes	Colômbia	Não houve nova procura de trabalhos por parte do cliente nem pela empresa.
F.R. SAT	Não houve	Não houve

12 - Que mais-valia possui a empresa? Qual é o fator diferenciador da empresa?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Agilidade, preço acessível, qualidade do produto, garantia da execução do serviço diferente do que ocorre nos concorrentes.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	A qualidade do produto (aroma e rendimento do café) e possui classificações de <i>blends</i> e que podem te gerar uma questão de custo ou benefícios. O prazo de entrega é uma questão importante e é um dos fatores que também pode valer a diferenciação
Futura Soluções Agrícolas	A empresa possibilita que o cliente tendo algum maquinário que não é mais utilizado, esse equipamento pode ser usado na negociação de outro material, como forma de amortização do preço.
Equagrill Equipamentos Agrícolas Ltda	Prazo de resposta aos clientes, os prazos de entrega que a empresa busca sempre cumprir, melhores preços e qualidade do produto.
Pocket Filmes	Por ser poliglota falar bem o espanhol e inglês isso possibilitou realizar o trabalho para a Colômbia e morar nos Estados Unidos.

F.R. SAT	Mão de obra especializada, a empresa oferece aos clientes serviço pós-venda com todo suporte necessário.
----------	--

14 - A empresa possui algum tipo de parceria com alguma empresa internacional/ nacional? Qual? De que forma é que as empresas cooperam uma com a outra?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Sim, por indicações tanto de empresas nacionais quanto internacionais, lojas de manutenção de celulares e vídeo games, onde algumas vezes os lucros são divididos em partes iguais.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Sim, a empresa tem representantes que fazem o contato com lojas, mercados, empórios podendo fazer o pedido do produto e enviando o esse representante entregar ao cliente.
Futura Soluções Agrícolas	Sim, Agrosis, KF Agrícola, TOP Planting, Scherer, PuroDiesel, J. ASSY. Possuem várias que apoiam na manutenção de equipamentos quando necessário, ou na prestação de serviço para poder atender o cliente.
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Sim, possuem várias empresas que compram os produtos para revender no país vizinho, da mesma forma quando a empresa necessita de algum material, rapidamente pode contar com o apoio de empresas do país vizinho para atender o cliente. Esse contato é feito através de ligações, mensagens de WhatsApp ou e-mail.
Pocket Filmes	Não possui, é um mercado altamente competitivo e não há cooperação entre as empresas para buscar conhecimento ou algum apoio.

F.R. SAT	Sim, por indicações tanto de empresas nacionais quanto internacionais, lojas de vendas de aparelhos e acessórios para instalação.
----------	---

15 - Que estratégias têm para o futuro?

15.1 - Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

16 - Pretende reforçar a entrada nos países em que já teve/ tem alguma atividade internacional?

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 15	RESPOSTA À QUESTÃO 15.1	RESPOSTA À QUESTÃO 16
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	Aumentar os rendimentos com serviços adicionais instalação de câmeras e programas de automação comercial.	Não, devido a grande distância de outros países, alto custo não é viável trazer serviço de outros países para cá.	Os trabalhos são na maioria feitos por indicação de antigos clientes, porém há um mercado promissor com os novos estudantes das faculdades de medicina do país vizinho, por causa do baixo custo desses estudos. Mas atualmente não há uma divulgação da empresa para atrair esses novos clientes.
Indústria e Comércio Café Floresta SA	Buscar mais representante, empresas que tem essa abertura direta com o mercado,	Sim, Rússia e Líbia, porque tem um comércio forte com o café, essa região asiática está saindo	Respondido na questão 15

	empresas no exterior que possam fazer esse trabalho.	um pouco do costume do chá e vindo para o café expresso.	
Futura Soluções Agrícolas	Pretende entrar com filial ou com fabrica de equipamentos no exterior devido ao baixo custo, dessa forma atenderia aos clientes com a documentação regular.	Não tem interesse.	Respondido na questão 15
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	Mudar de prédio em um local mais amplo.	Não, devido a grande distância de outros países e não ter capacidade de atender.	Não, pois o mercado externo representa uma pequena parte dos rendimentos da empresa, sendo que já consegue atender dessa forma como a empresa está hoje.
Pocket Filmes	Aumentar os trabalhos nas áreas da saúde e mercado imobiliário.	Não tem interesse, tanto por que como trabalha sozinho o mercado doméstico já ocupa muito do seu tempo.	Respondido na questão 15.1

F.R. SAT	<p>Abrir uma empresa no país vizinho onde taxas e impostos são mais baratos, expandindo, aumentando as vendas e contratando mais funcionários.</p>	<p>Não, devido a grande distância de outros países e não ter capacidade de atender.</p>	<p>Sim, abrindo uma empresa no país vizinho onde taxas e impostos são mais baratos, expandindo, aumentando as vendas e contratando mais funcionários.</p>
----------	--	---	---

17 - Que sugestões daria às outras empresas que pretendem iniciar o seu processo de internacionalização?

EMPRESA	RESPOSTA
SERV COMP – Serviços de Computadores & Tecnologia em Sistemas	<p>Ter responsabilidade com pertences dos clientes, respeito, celeridade e qualidade na prestação de serviço.</p> <p>Tratar de forma igual tanto clientes brasileiros quanto paraguaios.</p>
Indústria e Comércio Café Floresta SA	<p>Deve ter haver insistência, persistência, programar e estruturar e quando a empresa consegue passar essa barreira deve estar preparada para atender a demanda.</p>
Futura Soluções Agrícolas	<p>Devido ao mercado exigente a empresa deve buscar se aprimorar, e sendo cliente do país de fora é um bom pagador faz jus à cobrança.</p> <p>Conhecer bem o setor em que se irá atuar.</p>
Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda	<p>Focar em divulgação de promoções de produtos novos.</p> <p>Elaboração de catálogos, folhetos informativos, etc</p> <p>Qualidade e detalhe dos produtos são muito importantes</p>

	Cumprimento dos prazos é crucial para criar credibilidade e fidelizar os clientes
Pocket Filmes	Saber falar diferentes idiomas, principalmente do mercado ao qual vai prestar o serviço.
F.R. SAT	Oferecer qualidade em seus serviços com preços justos, conseguir oferecer algo diferente da concorrência.