

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (MESTRADO)
Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo

LETÍCIA SUZANE MOUREIRA DE LARA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MARINGAENSES

MARINGÁ/PR

2015

LETÍCIA SUZANE MOUREIRA DE LARA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MARINGAENSES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá/PR, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof^a Dra. Fabiane Cortez Verdu

Agência Financiadora: CAPES

MARINGÁ/PR

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

L318p Lara, Letícia Suzane Moureira de
O processo de internalização de empresas
maringaenses / Letícia Suzane Moureira de Lara. --
Maringá, 2015.
80 f. : il., figs.,

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Fabiane Cortez Verdu.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Internacionalização. 2. Estratégias
empresariais - Internacionalização. 3. Empresas -
Internacionalização - Motivadores e facilitadores.
4. Internacionalização - Empresas - Dificultadores e
benefícios. 5. Internacionalização - Empresas -
Maringá (PR). I. Verdu, Fabiane Cortez, orient. II.
Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências
Sociais Aplicadas . Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.1149

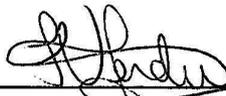
GVS-002644

LETÍCIA SUZANE MOUREIRA DE LARA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MARINGAENSES

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 07 de Maio de 2015



Profª Dra. Fabiane Cortez Verdu.
(presidente)



Profª Dra. Natália Rese (UFPR)
(membro examinador convidado)



Prof. Dr. William Antonio Borges (PPA/UEM)
(membro examinador)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Deus, por estar comigo em todos os momentos, guiando meus passos por onde quer que eu ande; por ter me sustentado e capacitado permitindo mais essa conquista na vida acadêmica.

A todos os professores do PPA/UEM que compartilham seu conhecimento e sua experiência tanto dentro quanto fora da sala de aula, agradeço a convivência tão valiosa com os professores Maurício Reinert do Nascimento, Fabiane Cortez Verdu, João Marcelo Crubellate, Hilka Vier Machado, Elisa Y. Ichikawa, e Olga Coutinho Pépece.

A professora Fabiane Cortez Verdu, por ter aceitado ser minha orientadora, pessoa admirável, com quem pude conviver ao longo desse período, agradeço pela sua humildade, paciência, atenção e apoio. A você, professora toda a minha gratidão, admiração e respeito.

Ao Bruhmer e demais funcionários da UEM, pela atenção e pronto atendimento às muitas dúvidas e solicitações que sempre surgiam.

À minha família, por ter me apoiado ao longo desses dois anos, a minha filha Isabele de Lara, que suportou minha ausência e aceitou apenas parte da atenção que eu lhe devia. Em especial ao meu marido Elias de Lara, com quem pude dividir minhas angústias, dificuldades e medos. Você esteve ao meu lado em todos os momentos me amparando e incentivando, sem você eu não teria suportado todas as dificuldades enfrentadas no percurso, agradeço pelas orações e por estar comigo em todos os momentos, sem você nada seria possível e nada valeria a pena, a você meu amor, muito obrigada.

Agradeço aos meus queridos colegas de turma, com quem tive a satisfação de conviver nesse período de mestrado e também por diversas vezes poder dividir minhas alegrias e angústias.

Aos meus parentes e amigos que compreenderam minhas ausências durante essa fase da minha vida.

Por fim, agradeço aos empresários que atenderam ao convite para participar desta pesquisa, compartilhando suas experiências para ajudar na construção desta dissertação.

Muito obrigada e que Deus os abençoe!

RESUMO

Em uma sociedade globalizada na qual a concorrência está cada vez mais acirrada, entrar no mercado internacional tem sido uma das estratégias adotadas por pequenas e médias empresas para poder se manter competitivas com menor dependência do mercado doméstico. Diante deste cenário e baseando-se na abordagem comportamental, o objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorreu o processo de internacionalização de duas empresas maringenses. Para alcançar o objetivo proposto apresentam-se os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as estratégias de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR; (2) Identificar as motivações da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR, (3) Identificar os facilitadores da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR, (4) Identificar os dificultadores de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR e (5) Identificar os benefícios decorrentes da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR. Para desenvolvimento da pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com estudo comparativo de casos em duas empresas maringenses, nos quais as evidências foram coletadas por meio de entrevistas semi estruturadas com os responsáveis pelas negociações internacionais e ainda de observações não-participantes. Com base nos resultados obtidos na pesquisa pode-se constatar que o processo de internacionalização da DB1 foi desde o início de suas operações, tendo como estratégias de ingresso em mercados externos as exportações diretas, enquanto a ZM Bombas foi caracterizada como modelo gradual iniciando suas vendas no mercado internacional por meio de exportações indiretas, porém em ambos os casos estudados foram realizados IDE.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégias, Motivadores, Facilitadores, Dificultadores e Benefícios.

ABSTRACT

In a globalized society where competition is increasingly fierce, entering the international market has been one of the strategies adopted by small and medium enterprises in order to remain competitive with less dependence on the domestic market. Against this background and based on the behavioral approach, the this study aimed to understand how the process of internationalization occurs in two companies city of Maringa. To achieve the proposed aim we chose the following specific objectives: (1) Identify the internationalization strategies of two companies of the city of Maringa/PR; (2) Identify the motivations of internationalization of two companies of the city of Maringa/PR, (3) Identify the facilitators of the internationalization of two companies of the city of Maringa/PR, (4) Identify the hindering of the internationalization of two companies of the city of Maringa/PR and (5) Identify the benefits of internationalization of two companies of the city of Maringa/PR. In order to develop this research it was adopted a qualitative-descriptive approach, with comparative study of case in two companies from Maringa in which the evidence was collected through semi-structured interviews with those responsible for international negotiations and even non-participant observations. Based on the results of the survey it can be seen that the DB1 company internationalization process was from the beginning of its operations, with the entry strategies in foreign markets were direct exports while ZM process was characterized as gradual model starting sales in the international market through indirect exports, but in both cases were made IDE.

Keywords: Internationalization, Strategies, Motivators, Facilitators, Hindering and Benefits.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grau de envolvimento das empresas em operações internacionais	20
Figura 2 – Níveis de envolvimento em diferentes estratégias de entrada em mercado internacional	30
Figura 3 – Porcentagem de venda no mercado doméstico	54
Figura 4 – Bomba hidráulica acionada por roda d'água	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças significativas entre o modelo gradual e o modelo desde o início das operações	23
Quadro 2 – Modos de entrada no mercado internacional	24
Quadro 3 – Características dos diferentes modos de entrada	29
Quadro 4 – Comparação dos casos estudados	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Segmentos de atuação da empresa	53
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIM	Associação Comercial e Empresarial de Maringá
ASSESPRO	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
EUA	Estados Unidos da América
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MDIC	Ministério de Desenvolvimento da Indústria e do Comércio
MPE	Micro e Pequenas Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPRQG	Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
U\$	Dólares

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	14
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	17
2.1.1 Modelo gradual de internacionalização	18
2.1.2 Modelo desde o início das operações	21
2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	24
2.3 FATORES IMPORTANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO	31
2.3.1 Motivações da internacionalização	31
2.3.2 Facilitadores da internacionalização	33
2.3.3 Dificultadores da internacionalização	34
2.3.4 Benefícios da internacionalização	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	37
3.1.1 Perguntas de pesquisa	37
3.1.2 Categorias analíticas	38
3.1.3 Definição constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas	38
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	45
3.4 COLETA DE DADOS	46
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	49
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	51

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 ESTUDOS DE CASO	52
4.1.1 Histórico da DB1 Soluções Globais	52
4.1.1.1 Processo de internacionalização da DB1	54
4.1.2 Histórico da ZM Bombas	57
4.1.2.1 Processo de internacionalização da ZM Bombas.....	60
4.2 COMPARAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	64
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	78

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização existe desde o processo de troca de bens por meio de territórios ou fronteiras internacionais. As primeiras exportações ocorreram na Índia, entretanto, foi a partir do século XVI, que o comércio internacional vem se intensificando no mundo. Segundo Ludovico (2009), estudos revelam que muitas nações buscavam o desenvolvimento por meio do mercado externo, pois os países procuravam acordos que pudessem gerar mais riquezas e ao mesmo tempo desenvolvimento na agricultura, indústria, comércio e cultura.

O processo de internacionalização de empresas tem ocupado um papel importante na dinâmica de negociações do cenário mundial, a globalização permitiu que esse tipo de comércio se tornasse cada vez mais crescente na atividade econômica de diversos países.

Os estudos sobre esse tema começaram há muito tempo e foram baseados em teorias econômicas, porém com o passar dos anos, percebeu-se que essas teorias elucidavam a internacionalização de grandes corporações não explicando o processo em empresas de pequeno e médio porte, desde então se iniciaram estudos baseados em teorias comportamentais, conforme afirma Rosa e Rhoden (2007, p. 4):

A partir da década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram uma nova linha de pensamento sobre o processo de internacionalização de empresas, influenciados pelos novos estudos acerca da teoria da firma. Os negócios internacionais deixaram de ser trabalhos puramente baseados em teorias econômicas e passaram a ser conduzidos também pelas teorias de comportamento organizacional, onde a ênfase recai sobre questões culturais, ambientais, características da organização e de seus administradores.

A liberação dos mercados mundiais, principalmente a abertura de economias anteriormente protegidas, facilitou o processo de expansão das empresas em direção aos mercados internacionais, de modo que acabaram permitindo que as mesmas pudessem intensificar suas exportações (AULAKTH, KOTABE e TEEGEN, 2000). Essa busca por concorrência no mercado mundial se deu por necessidade de vantagem competitiva sustentável e por ser um meio de expansão e de ganhar

credibilidade não apenas no mercado externo, mas também no mercado doméstico, por meio de novas oportunidades de negócios.

No Brasil foi a partir da década de 1990 que as empresas começaram a ingressar no mercado internacional, inicialmente as de grande porte e depois as pequenas e médias empresas (AMAL; FREITAG FILHO e MIRANDA, 2008). E este é o motivo pelo qual primeiramente as pesquisas no Brasil, também se concentravam nas empresas de grande porte e só recentemente é que os estudos se direcionaram para as de pequeno e médio porte. A internacionalização no Brasil é considerada como sendo tardia em relação aos demais países, pois a entrada do Brasil no mercado externo ocorreu na década de 1990.

O mercado internacional é uma tendência mundial, por ser um projeto desejado por grande parte das organizações, as quais tem como desafio se manter num mercado competitivo e dinâmico, porém para que seja possível conquistá-lo, faz-se necessário que a empresa conheça quais são as características e necessidades dele, evidenciando a importância em conhecê-lo antes de ingressar nele.

Nota-se que tem sido frequente a competição de pequenas e médias empresas com multinacionais, visto que a própria globalização acabou incentivando a competição internacional para que pequenos e médios negócios crescessem e ampliassem seu mercado de atuação.

Diante do cenário apresentado, é que emerge o foco de interesse da presente pesquisa, a qual visa a compreensão e análise da inserção de determinadas organizações no mercado mundial, pois “compreender a internacionalização das empresas brasileiras é fundamental para a criação de vantagem competitiva sustentável, tanto no mercado interno quanto no externo” (VERDU, p. 16, 2010).

Nesse contexto, e diante do exposto, cabe destacar que o tema do presente estudo versará sobre internacionalização, estabelecendo o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR?

Para responder o problema de pesquisa, este estudo tem como **objetivo geral**, compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR.

Para atingir o objetivo geral, será necessário atender aos seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar as estratégias de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR;
- Identificar as motivações de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR;
- Identificar os facilitadores de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR;
- Identificar os dificultadores de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR;
- Identificar os benefícios decorrentes da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR;

1.1 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

A pesquisa abordará assuntos já discutidos por outros autores, porém ainda pouco explorados na literatura que trata de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras (CARVALHO; PAES, 2006; GARCIA; LIMA, 2005; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007), embora já existam alguns estudos inclusive com pequenas e médias empresas maringaenses (VERDU, 2010; CAMILO, 2014; SANTOS e VERDU, 2013). Desta forma, vale salientar que a maioria dos estudos abordam o processo de internacionalização de empresas de grande porte, porém ainda pouco se discute em relação as pequenas e médias, o que justifica a importância da presente pesquisa, já que existem carências de estudos científicos nessa área.

Outra justificativa que convém ressaltar é a importância das pequenas e médias empresas para a movimentação da economia nacional, sendo estas fundamentais para a geração de emprego e renda (SOUZA, 1995), visto que elas representam a maior parte dos negócios no Brasil, em relação ao total de empresas existentes, fato que justifica a escolha por este tipo de empresa.

Do ponto de vista prático, segundo Czinkota e Ronkainen (1998) o governo em parceria com outras instituições está cada vez mais fomentando a atividade

exportadora, pois além de serem consideradas como agentes de mudanças, também estimulam o crescimento econômico, o nível de emprego e a arrecadação de impostos.

Uma outra questão apontada, é o fato de que a internacionalização também contribui para uma melhor reputação da empresa perante o mundo dos negócios, sendo um dos fatores de motivação para inserção no mercado estrangeiro.

No tocante às informações apresentadas, entende-se também como justificativa prática, que ao se conhecer antecipadamente como se dá o processo de internacionalização, essa pesquisa contribuirá para minimizar riscos e antecipar dificuldades que empresas de pequeno e médio porte possam se deparar quando ingressarem na arena global. Conforme afirma Farias, (2010, p. 27) “o processo de internacionalização necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas”.

Desta forma, o presente estudo procura descrever o processo de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá, evidenciando suas estratégias de internacionalização bem como suas motivações, facilitadores, dificultadores e benefícios que ocorreram quando do ingresso em mercados internacionais.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o intuito de satisfazer os objetivos propostos e elucidar o problema de pesquisa definido anteriormente, a presente dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentaram-se o tema em discussão, o problema que versa sobre este estudo, destacando seus objetivos, bem como as justificativas para a realização desta pesquisa.

No segundo capítulo, tem-se a fundamentação teórica que oferece sustentação ao trabalho, evidenciando o (1) processo de internacionalização, (2) as estratégias de internacionalização e os (3) fatores importantes que permeiam esse processo.

No terceiro capítulo, constam os procedimentos metodológicos que ofereceram embasamento para a presente pesquisa, sendo a (1) especificação do

problema, o (2) delineamento da pesquisa, a (3) população e amostragem, a (4) coleta de dados e o (5) tratamento dos dados que foram coletados durante este estudo.

O quarto capítulo, contempla a apresentação e a análise dos dados referentes aos estudos de caso.

E por fim, no quinto capítulo, constam as considerações finais deste estudo, recomendações, bem como algumas sugestões de possíveis pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção será apresentada a revisão da literatura no que concerne aos assuntos nos quais está baseado o presente estudo. A discussão iniciará com o processo de internacionalização, na sequência serão abordadas as estratégias de internacionalização e por fim os fatores inerentes ao processo de internacionalização.

2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nas últimas décadas percebeu-se que a globalização influenciou de forma significativa uma nova realidade de competição no mercado, desta forma contribuindo para que as organizações atuassem cada vez mais em mercado internacionais, se tornando empresas globais.

A internacionalização é uma das formas utilizadas pelas organizações para alcançarem novos mercados, podendo ser conceituada como o processo crescente de envolvimento de uma determinada empresa num mercado fora de sua base de origem (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004; DIB; CARNEIRO, 2006; ARRUDA; BRASIL; GOULART, 1994).

Existem duas linhas de pesquisa para se estudar a internacionalização, sendo uma delas baseada em critérios econômicos e a outra em critérios comportamentais. Em abordagens econômicas, as decisões são orientadas pela maximização dos retornos econômicos, os quais se fundamentam em critérios racionais e objetivos, onde normalmente se destacam as empresas de grande porte, as quais são oriundas de países desenvolvidos e em estágios mais avançados de internacionalização de seus negócios (VERDU, 2010).

No que se refere à abordagem comportamental, a internacionalização é analisada sob a perspectiva da teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003), ou seja, o processo depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir seus negócios, modelo

este que parece justificar como as empresas de pequeno e médio porte com pouca experiência em negócios internacionais conseguem ingressar em mercados externos (DIB; CARNEIRO, 2006).

As empresas que optam pela internacionalização atuam com negócios de diferentes modos, os quais podem ocorrer por meio de uma simples exportação ou até mesmo utilizando-se de estratégias que necessitam de um maior comprometimento de recursos, como é o caso da instalação de uma subsidiária em outro mercado estrangeiro, assuntos que também serão discutidos no decorrer do capítulo.

Este trabalho foi pautado na abordagem comportamental, especificamente nos modelos de internacionalização gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e no modelo de internacionalização desde o início das operações (RENNIE, 1993).

2.1.1 Modelo gradual de internacionalização

O modelo gradual de internacionalização conhecido como modelo Uppsala é um dos principais protagonistas das teorias comportamentais, direcionando seu foco no ingresso das organizações no mercado externo por meio do processo gradual, conduzindo a um crescente aumento das operações na arena global (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Com base em Oliveira, Moraes e Kovacs (2010, p. 62), o pressuposto do modelo gradual:

[...] consiste, portanto, no argumento de que o processo de internacionalização das firmas ocorre de forma sequencial e incremental, sendo consequência do seu crescimento e saturação da demanda doméstica, aliados às incertezas e imperfeições das informações sobre o novo mercado.

Nota-se que existem estudos sobre o processo de internacionalização de empresas que indicam que essas organizações vão gradualmente incrementando seu comprometimento internacional à medida em que aumentam seu conhecimento sobre a atuação em mercados externos, ou seja, pode-se dizer que tal processo

acontece por meio do acúmulo de conhecimento em operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Cabe destacar que o conhecimento está pautado nos estudos de Penrose (1959), os quais evidenciam que existem dois tipos de conhecimentos utilizados no processo de tomada de decisões: o conhecimento objetivo, caracterizado como aquele que pode ser ensinado e o conhecimento experiencial, que só poderá ser aprendido por meio das experiências pessoais, nesse caso, sem a possibilidade de ser transmitido por outra pessoa (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Diante desse modelo, convém ressaltar que as empresas definem seu processo de internacionalização baseando-se em variáveis como o conhecimento de mercado e a experiência internacional.

De acordo com Oliveira, Moraes e Kovacs (2010) em se tratando de negócios internacionais, as empresas vão aumentando, gradativamente seu envolvimento à medida que aumentam seu conhecimento sobre a atuação em outros mercados externos. A este respeito são estes os motivos que levam as organizações a iniciarem suas atividades em mercados internacionais por meio de formas de entrada que necessitem de menores investimentos de recursos financeiros. No entanto, tais investimentos podem aumentar de acordo com a expansão do conhecimento acerca desses mercados. Essa perspectiva gradual busca justificar os motivos que levam as empresas a iniciarem suas atividades em negócios fora do seu país por meio de diferentes modos de entrada.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), as empresas primeiramente iniciam seus negócios internacionais em países que possuem uma menor distância psíquica¹ e só depois é que ingressam em países com maior distância psíquica. De acordo com Chetty e Campbell-Hunt (2004), as empresas normalmente buscam negociar com países com os quais estejam mais familiarizadas, para depois ingressarem em mercados menos conhecidos.

O conhecimento adquirido por meio da experiência a respeito dos mercados e das operações a serem desenvolvidas nesses mesmos mercados também poderão gerar muito mais oportunidades de negócios do que quando o interesse se dá em mercados totalmente desconhecidos pelos agentes (JOHANSON; WIEDERSHEIM-

¹ A distância psíquica pode ser definida como sendo o conjunto de diversos fatores que impedem o fluxo de informações entre os países, tais como diferenças de linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24).

PAUL, 1975; JOHANSON;VAHLNE, 1977). Desta forma é possível afirmar que o conhecimento adquirido anteriormente e os contatos antecipadamente realizados contribuirão para o aumento de futuras exportações (GRIPSRUD, 1990).

Chesnais (1996) destaca que as empresas que passam a atuar no mercado internacional começam por se consolidar como grandes empresas no plano nacional, resultado de um processo longo e complexo de concentração e centralização do capital e, de maneira geral, diversificam-se antes de começar a internacionalizar (FURQUIM; MEIRELLES, 2006).

De acordo com os estudiosos JOHANSON e VAHLNE (1977) que desenvolveram o modelo, o intuito era de poder justificar como ocorrem os processos de internacionalização, visto que o envolvimento das empresas em outros mercados acabam aumentando à medida que o conhecimento sobre o mesmo se expande, ou seja, quanto maior o número de operações em determinado mercado, maior será seu nível de experiência acumulada, o que acabará elevando seu comprometimento e conseqüentemente reduzindo sua percepção a respeito dos riscos que poderão surgir, conforme apresentado na figura a seguir:



Figura 1 – Grau de envolvimento das empresas em operações internacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Esse modelo preconiza que à medida que diminuem as incertezas sobre operações internacionais, aumenta-se o envolvimento e os investimentos de recursos financeiros nesse mesmo mercado, ou seja, quanto maior o conhecimento do mercado, maior será o comprometimento de recursos e em consequência, menor será a percepção de seus possíveis riscos.

Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa inicia determinada atividade por meio de um estágio de menor compromisso para um de maior comprometimento em negócios internacionais, ou seja, seu envolvimento com o mercado de um determinado país será desenvolvido de maneira gradual e progressivo, o qual poderá iniciar por meio da exportação via agentes e, com o passar do tempo por meio de subsidiárias de vendas ou até mesmo com a fabricação no local. Neste último caso, é evidente que ocorrerá o maior nível de comprometimento de recursos com o mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Desse modo, pode-se compreender que a falta de conhecimento pode ser um obstáculo para se internacionalizar e que esse processo ocorre de maneira lenta, pois a empresa tende a investir gradativamente em determinados mercados estrangeiros, tendo, portanto estágios de internacionalização totalmente distintos, os quais se baseiam em menores ou maiores níveis de comprometimento com o mercado externo (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Portanto, nessa abordagem o processo ocorre em etapas, inicialmente as organizações se legitimam no mercado interno e só depois que isso ocorre é que visam os mercados externos (JOHANSON; VALHNE, 1977). Desta forma, há um maior compromisso das empresas com a atividade internacional, visto que considera-se o nível de experiência como um critério determinante para poder expandir os negócios, sendo possível identificar oportunidades e ameaças relacionadas ao processo de internacionalização (OLIVEIRA, MORAES e KOVACS, 2010).

2.1.2 Modelo de internacionalização desde o início das operações

O modelo de internacionalização desde o início das operações tem origem no fenômeno *born global* e as pesquisas que o estudam são consideradas recentes, já que se iniciaram por volta da década de 1990, quando se percebeu que nem sempre as empresas passavam pelo processo gradual de envolvimento com o mercado internacional, pois já haviam nascido globais (KNIGHT; KIM, 2009).

As *born globals* são conceituadas como sendo pequenas empresas, orientadas para a tecnologia e que operam com negócios internacionais logo após

sua fundação (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996), às vezes sem nenhuma experiência no mercado interno (DIB, 2008). No entanto, de acordo com DIB (2008), não existe na literatura um consenso quanto à definição específica em relação ao tempo decorrido entre a data de fundação da empresa e o início de suas atividades no comércio internacional. Normalmente, esse tempo pode variar de 2 até 8 anos após sua constituição, conforme apontado por diferentes autores: 2 anos (MOEN; SERVAIS, 2002); até 3 anos (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996); até 8 anos (McDOUGALL; SHANE e OVIATT, 1994).

De acordo com McNaughton (2003), o maior número de mercados com *born globals* está relacionado com setores de tecnologia mais avançada e em países com mercado doméstico pequeno.

As *born globals* nem sempre atuam no mercado doméstico e geralmente iniciam suas operações em vários mercados externos de maneira bem mais rápida, em oposição ao modelo de Uppsala, caracterizado pelo processo de estágios, nos quais as empresas se internacionalizam num processo gradual e progressivo, logo após se consolidarem no mercado interno (OVIATT; McDOUGALL, 2005).

Nota-se que tem sido cada vez mais frequente o número de empresas que iniciam exportações no início de suas operações, algumas organizações por meio de seus representantes acabam atuando com mais facilidade em diferentes mercados, por já se direcionarem para nichos específicos de negócios conhecidos e ainda por poderem contar com suas experiências pessoais em tais mercados (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

Em geral, os empreendedores que fundam às *born globals* possuem experiências internacionais e redes de relacionamentos pessoais/profissionais consolidadas, as quais acabam colocando seus negócios em vantagem competitiva contribuindo para o bom andamento de suas vendas internacionais (DIB; CARNEIRO, 2006).

Os autores Chetty e Campbell-Hunt (2004) relacionaram algumas das diferenças entre o modelo gradual de internacionalização e o modelo de internacionalização desde o início das operações, os quais serão comparados no quadro a seguir.

Atributos da Internacionalização	Modelo Gradual	Modelo <i>Born Global</i>
Mercado doméstico	Desenvolvido anteriormente	Irrelevante

Experiência anterior em internacionalização	Não se espera que o fundador da firma tenha experiência em negócios internacionais	O fundador da firma possui ampla experiência em mercados internacionais relevantes
Amplitude da internacionalização	Mercados internacionais desenvolvidos em série (um após o outro)	Diversos mercados internacionais sendo desenvolvidos ao mesmo tempo
Velocidade da internacionalização	Lenta	Rápida
Distância psíquica	Internacionalização em ordem inversa de distância psíquica	A distância psíquica é irrelevante
Aprendizagem para internacionalizar	A aprendizagem ocorre no mesmo ritmo ditado pela habilidade de aprender com a experiência acumulada (lentamente)	A aprendizagem ocorre mais rápido devido ao maior acúmulo de conhecimento sobre internacionalização
Estratégia da empresa	Não é central para a motivação da firma para internacionalizar	Realização da vantagem competitiva requer rápida e completa internacionalização: foca o atendimento do mercado em um nicho
Uso de tecnologias da informação e da comunicação	Não é central para internacionalização	É um fator chave para acessar e aprender sobre o mercado global
Redes de relacionamentos com parceiros de negócios	São utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa	Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros
Tempo para internacionalizar	Não é imprescindível para o sucesso	Determinante para o sucesso logo no início de suas atividades

Quadro 1 – Diferenças significativas entre o modelo gradual e o modelo desde o início das operações

Fonte: Adaptado de Chetty e Campbell-Hunt (2004, p. 66).

Com base no quadro comparativo notou-se que em alguns dos atributos apresentados nos dois modelos em discussão, existem diferenças muito significativas, visto que as características do modelo gradual e do modelo *born global*, na maioria das vezes são opostas. Como por exemplo, a necessidade em se consolidar primeiramente no mercado doméstico, bem como a experiência anterior do fundador em negócios internacionais, a relação da velocidade e a amplitude em que ocorrem as exportações em diferentes mercados.

Vale ressaltar que a internacionalização nem sempre faz parte de um processo crescente, visto que poderá ser caracterizada por meio de retrocessos, nos quais as organizações podem se desinternacionalizar, quer deixando de comercializar apenas um de seus produtos ou então desistindo do investimento direto estrangeiro para apenas exportar, nesse caso, reduzindo ou cessando suas

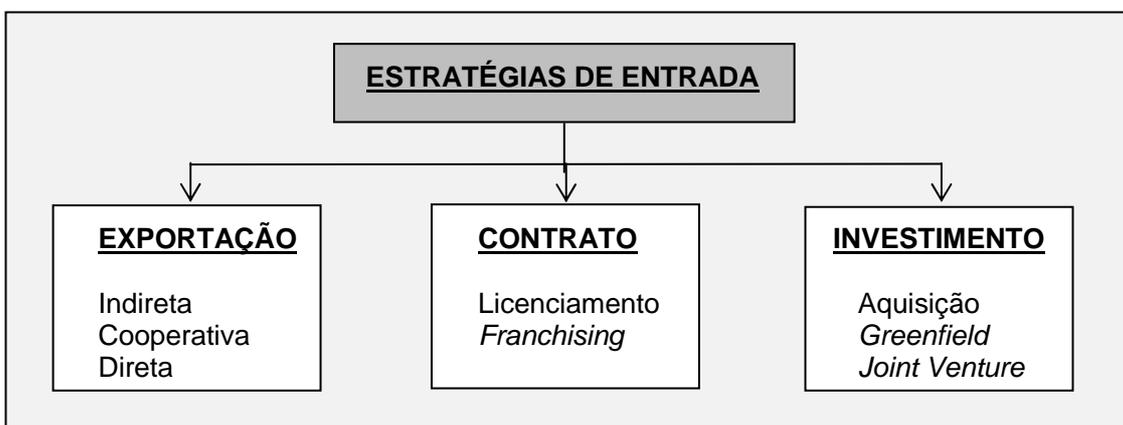
atividades internacionais (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2001). Sendo assim, pode-se afirmar que o processo não deve ter, obrigatoriamente, características evolutivas, conforme destaca Jones (1999, p.17-18):

Embora a internacionalização seja incontestavelmente um processo, o número de variáveis envolvidas nas decisões de internacionalização, a variedade de motivos, e a heterogeneidade de características das empresas sugerem que os processos da internacionalização possam ser únicos para as empresas.

Na próxima seção serão discutidas as diferentes estratégias de entrada que podem ser utilizadas pelas empresas que ingressam em mercados externos.

2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Quando as empresas decidem iniciar negócios em mercados internacionais, faz-se necessário definir o modo de entrada nesses novos mercados. Segundo Root, (1994 *apud* Rocha; Almeida, 2006, p. 8) esse processo de entrada pode ser definido como sendo um arranjo institucional que torna possível o ingresso de produtos, tecnologias, habilidades humanas, gerenciais e outros recursos da empresa num país estrangeiro, visto que a internacionalização compreende um processo em que as organizações acabam desenvolvendo um envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem (OVIATT; McDOUGALL, 1999). As estratégias de entrada em novos mercados podem ser classificadas por meio de exportação, contrato ou investimento, conforme quadro a seguir:



Quadro 2 – Modos de entrada no mercado internacional

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O processo de entrada em mercado externo por meio da **exportação** caracteriza-se como sendo aquele no qual os produtos são fabricados no país de origem sendo posteriormente levados ao mercado estrangeiro, o qual normalmente é utilizado por empresas de pequeno porte por não terem outras alternativas para se expandirem, sendo esta uma das formas mais simples de ingresso nesse tipo de mercado (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A exportação pode ser dividida em indireta, cooperativa e direta.

No caso da exportação **indireta** contrata-se um intermediário no país de origem, o qual se responsabilizará pela remessa dos produtos a serem exportados (GARCIA; SCARAMELLI, 2006), sendo este intermediário uma *trading company*, uma empresa comercial exportadora ou um corretor aduaneiro (KOTABE; HELSEN, 2000).

Esta modalidade de ingresso no mercado internacional, normalmente se dá pelo fato de os tomadores de decisão não possuírem certo grau de conhecimento e recursos necessários para iniciar suas operações internacionais. Com essa terceirização, embora com uma menor margem de retorno, as organizações acabam incorrendo em menores riscos quanto ao processo de internacionalização de seus produtos ou serviços (AMATUCCI, 2009, p. 151).

De acordo com Kotler (1995) uma das vantagens da exportação indireta é o fato de que a empresa não precisará implantar um departamento de comércio exterior e não terá que se preocupar em manter contatos internacionais, visto que o intermediário é quem se responsabilizará pelas negociações.

Entretanto, para os autores Kotabe e Helsen (2000), as empresas que optam por realizar exportações indiretas acabam perdendo seu controle sob a forma pela qual seu produto é exportado, o que justifica menores investimentos, porém com pouca autonomia para negociações em mercados internacionais.

A exportação **cooperativa** é conhecida como sendo o método de entrada onde se realizam parcerias entre organizações, no qual as empresas se associam com o intuito de dividir riscos e recursos quando das negociações em mercados internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 10). A forma mais utilizada de exportação cooperativa é a chamada exportação casada, na qual a empresa exportadora “utiliza a rede de distribuição já existente de outra empresa, local ou estrangeira, para vender seus produtos no mercado de destino” (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Na exportação cooperativa tem-se o benefício de angariar com mais facilidade recursos financeiros para as empresas do grupo, a vantagem em poder dividir os gastos advindos de investimentos pelas empresas associadas, a obtenção de novos métodos de gestão pela partilha de *know-how* e por fim, a redução do risco (BRITO, 2007), além de poder contribuir para que a empresa exportadora tenha algum controle sobre suas operações (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Echeverri-Carrol *et al.* (1998) também pontuam que não existem apenas benefícios neste tipo de exportação. Segundo os autores, é evidente que esse modo poderá facilitar a inserção da empresa em novos mercados internacionais, porém cabe enfatizar que um dos seus efeitos negativos é o fato de que as empresas com maior poder dentro do grupo poderão deter o controle do conhecimento e das informações estratégicas.

A exportação **direta** é considerada como sendo aquela onde todas as fases do processo de internacionalização fica sob a responsabilidade da empresa que está comercializando seu produto no mercado estrangeiro. Por meio desta abordagem, a organização terá maior autonomia sobre suas atividades internacionais (GARCIA; SCARAMELLI, 2006; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Nessa modalidade, a empresa tem maior controle sobre suas operações, sendo necessários maiores investimentos que poderão resultar em maiores risco quando comparados a outras modalidades de entrada em mercados externos (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Conforme relata Amatucci (2009, p. 151):

[...] ao conquistar a evolução comercial tendo um portfólio de operações e ao adquirir determinado *expertise* no comércio exterior e internacional, a empresa pode optar por ter um departamento de exportação e importação, com o objetivo de agregar sinergia a seus outros processos e aumentar seu retorno sobre as operações, bem como de lhe permitir o domínio da gestão.

Quando a empresa opta pela exportação direta em contrapartida ao maior comprometimento de seus recursos financeiros, tem-se como benefício uma maior autonomia sobre seus negócios, um melhor conhecimento sobre o mercado internacional, e a influência direta sobre as estratégias de produto, preço e distribuição (MINERVINI, 1997), ou seja, nesse caso a organização tem condições de exercer maior controle sobre seus negócios internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

O método de **entrada contratual** pode ser definido como sendo aquele caracterizado por associações não patrimoniais de longo prazo, envolvendo a transferência de capacitação organizacional e tecnologia, os quais se classificam de duas formas principais: licenciamento e *franchising* (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em se tratando da estratégia de licenciamento, a empresa licenciadora oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira licenciada, recebendo, em contrapartida, *royalties* pela sua utilização (LIBONI; MACHADO, 2004). Nesse caso o licenciador ingressa em um determinado país com um menor risco, enquanto o licenciado passa a comandar um processo específico de produção ou até mesmo desfrutar de sua popularidade ou marca já conhecida (KELLER; KOTLER, 2006).

Outra questão que deve ser destacada é o fato de que o atual parceiro internacional poderá se tornar um dos principais concorrentes no futuro (KEEGAN; GREEN, 2000).

No caso da franquia, semelhantemente ao licenciamento, faz-se um acordo comercial e jurídico em que o franqueador (proprietário da marca) permite ao franqueado (interessado na marca) o direito de uso do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties* (KOTABE; HELSEN, 2000), tendo como pretensão obter lucros e como benefício a possibilidade de expansão, para o mercado estrangeiro, por meio de um investimento mínimo (LIBONI; MACHADO, 2004; LORGA, 2003).

A estratégia de **entrada por investimento** caracteriza-se por instalar uma unidade da empresa no mercado externo, ou somente uma planta desenvolvida para executar processos de montagem de produtos, exportados do país de origem para o país de destino, sendo esta normalmente a estratégia de maior risco, porém a de maior potencial de lucros e menor distância em relação ao cliente final (CASSAR, 2004).

De acordo com Andrade (2008, p. 22) o investimento direto estrangeiro pode ser definido como sendo “aquisição do poder de controle sobre processos de tomada de decisões acerca da unidade de investimento (normalmente uma empresa) estrangeira.” Sendo assim, tal unidade pode ser denominada subsidiária, no qual a matriz terá total controle na tomada de decisões. Sendo assim, essa pode ser a forma mais rápida e abrangente de participação em mercados internacionais. Entretanto, essa pode ser a forma mais complexa e que exige mais recursos financeiros, sendo a modalidade de entrada mais arriscada, embora possa oferecer

uma maior margem de retorno quando comparada a outras formas de ingresso em mercados internacionais.

A modalidade de entrada por investimento pode ser classificada em *joint venture*, aquisição e investimento *greenfield* (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A *joint venture* consiste no envolvimento de duas ou mais empresas no capital de uma empresa independente, ou seja, o controle é partilhado entre elas (ROCHA; ALMEIDA, 2006), o que caracteriza-se como sendo uma estratégia onde as organizações minimizam possíveis riscos e gastos. Nesse caso, os investidores possuem interesse mútuo pelo mesmo tipo de negócio.

O investimento por meio da aquisição ocorre quando uma empresa opta pela “compra de marca ou ativos de um negócio, já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem” (ROCHA; ALMEIDA, 2006), enquanto o investimento do tipo *greenfield* é reconhecido quando ocorre a instalação de um novo negócio em um país hospedeiro por meio de uma empresa estrangeira. Segundo os autores Rocha e Almeida (2006) essa modalidade de investimento é normalmente uma das opções de empresas que tem necessidade constante de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nos negócios.

Com intuito de sintetizar as diferentes estratégias de entrada em mercados internacionais, segue o quadro 3:

MODOS DE ENTRADA		CARACTERÍSTICAS
Exportação	Indireta	Menor margem de retorno, menor risco e pouca autonomia para negociações, visto que o intermediário é quem fica responsável pelas negociações.
	Cooperativa	Parcerias para reduzir riscos e investimentos de recursos facilitando a entrada em novos mercados, porém empresas com maior poder dentro do grupo poderão deter o controle.
	Direta	Maior margem de retorno, maiores riscos, altos investimentos, porém com maior autonomia nas negociações.
Contrato	Licenciamento	Contrato onde o licenciador torna disponível um ativo para o licenciado em troca de uma forma de remuneração, normalmente <i>royalties</i> , nessa modalidade ambos compartilham recursos, riscos e competências.

	<i>Franchising</i>	Com menores investimentos o franqueado usufrui do direito de uso da marca concedida pelo franqueador, por meio do pagamento de <i>royalties</i> .
Investimento Direto (IDE)	<i>Joint Venture</i>	É a forma de entrada na qual diversas organizações com interesse pelo mesmo tipo de negócio constituem uma nova empresa.
	Aquisição	É um modo de entrada rápido, visto que trata-se da compra de uma empresa já existente ou unidade de negócio em um país anfitrião, normalmente com investimentos menores.
	<i>Greenfield</i>	Modo de entrada que exige altos investimentos por iniciar um negócio totalmente novo.

Quadro 3 – Características dos diferentes modos de entrada

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O quadro destaca as diferentes peculiaridades apresentadas pelas diversas modalidades de entrada, evidenciando suas principais peculiaridades, como montante de investimento, risco e margem de retorno.

Chetty; Campbell-Hunt (2004) salientam que as escolhas para ingresso no mercado internacional podem variar em níveis crescentes de comprometimento de recursos, controle, risco e aumento nos lucros, os quais podem iniciar por meio de uma simples exportação até a decisão de implantação de uma subsidiária.

Cabe salientar que a definição do método de entrada no comércio internacional é muito importante dentro do processo de internacionalização, visto que existem características diferentes em cada método de escolha, principalmente no que se refere ao grau de controle que a empresa exerce sobre as negociações internacionais. Desta forma, pode-se afirmar que quanto mais a organização busca aumentar seus lucros, maior será seu nível de comprometimento em tais mercados o que conseqüentemente resultará em maiores riscos.

A figura a seguir tem como propósito classificar as diferentes formas de atuação em mercados internacionais de acordo com seu nível de envolvimento.

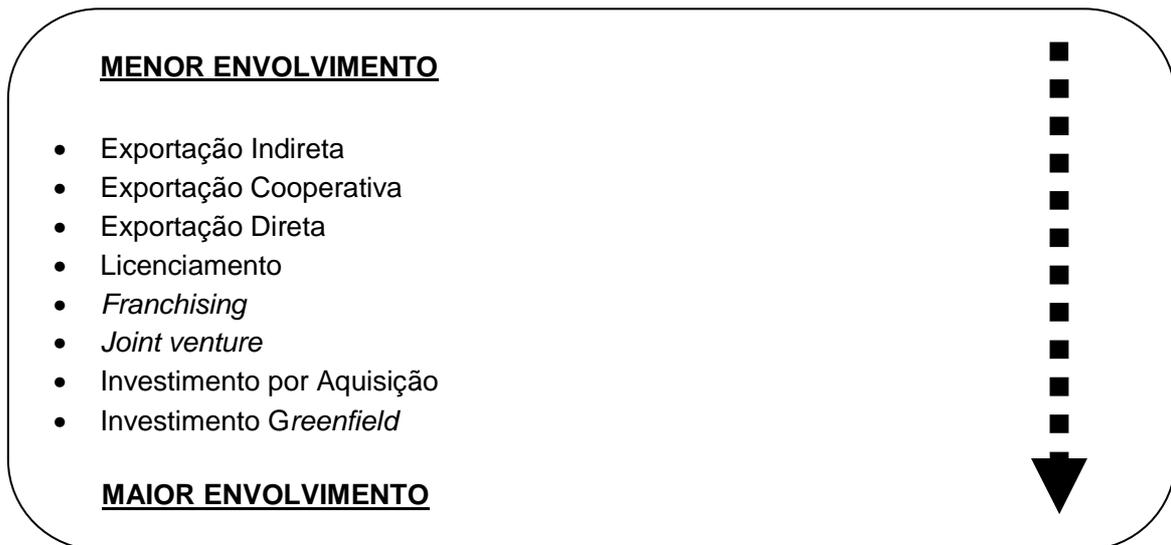


Figura 2 – Níveis de envolvimento em diferentes estratégias de entrada em mercado internacionais

Fonte: Adaptado Pipkin (2005, p. 71)

A exportação indireta necessita de pequenos investimentos, oferecendo menores riscos, uma vez que a comercialização ficará sob a responsabilidade de um intermediário. Nesse caso, o exportador tem pouco controle sobre tais negócios, visto que o mesmo terá pouca ou nenhuma interferência na negociação do produto.

De acordo com Pipkin (2005), os métodos de entrada no mercado externo podem ser classificados em categorias de maior ou menor grau de envolvimento, ou seja, o investimento direto embora ofereça maiores riscos, é a estratégia de entrada que pode resultar em maiores retornos, o que conseqüentemente necessitará de maiores investimentos e, portanto um maior nível de envolvimento.

Independente de qual seja a estratégia de entrada no mercado externo escolhida pela organização, é extremamente necessário que a mesma compreenda quais são as vantagens e desvantagens que essa escolha lhe trará. Cabe salientar que o planejamento é uma importante ferramenta nesse processo de escolha. Neste trabalho serão enfatizadas as estratégias por exportação e investimento direto no exterior.

2.3 FATORES IMPORTANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem diversos fatores que podem influenciar a internacionalização das empresas. Partindo-se desse pressuposto, os tópicos a seguir abordarão aqueles que foram considerados mais representativos para a presente pesquisa. O foco nesta seção é de apresentar motivações, facilitadores, dificuldades e benefícios que podem ser percebidos quando da inserção de empresas no mercado internacional.

2.3.1 Motivações da internacionalização

As motivações são os incentivos percebidos pelas organizações para optarem por negociar seus produtos no mercado internacional (ROCHA, 2003). Esses estímulos podem variar conforme a especificidade de cada negócio, seus objetivos e de acordo com a visão e pretensão do representante de cada empresa. Nota-se que existem empresários que apenas anseiam por maiores ganhos e optam por investir em países cujas taxas de juros são mais baixas, enquanto outros buscam novas oportunidades no mercado externo com o intuito de obter maior eficiência em seus negócios e menores custos com novas tecnologias (DIB; CARNEIRO, 2006).

De acordo com Cyrino e Barcellos (2006), geralmente as empresas começam a exportar seus produtos após receberem estímulos, como por exemplo: (a) obter melhor posicionamento no mercado; (b) adquirir ativos estratégicos no mercado externo, ou seja, investir em ativos que possam alavancar as capacitações da empresa, oferecendo melhor posição frente a concorrência; (c) competitividade nos custos, ou seja, menores custos na composição do produto; (d) atratividade no mercado externo e (e) aproveitamento de diferenças cambiais, as quais são reconhecidas como sendo decorrentes das variações em moeda estrangeira.

Bilkey (1978) elenca como motivadores do processo de exportação o aumento de lucros no longo prazo e o aproveitamento de oportunidades repentinas vindas do exterior, enquanto para Penrose (1959,1963) a principal motivação é estritamente de ordem econômica e na maioria das vezes relacionada ao crescimento da empresa.

Segundo Cyrino (2002) diversas motivações levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem. Porém, o autor fez questão de destacar que um dos maiores motivos que levam tais empresas ao mercado externo, é o momento em que o mercado doméstico começa a dar sinais de saturação, nessas condições, os mercados internacionais surgem como oportunidades de crescimento, ou seja, nesse caso essas organizações se vêem menos compelidas a internacionalizar as suas operações por pressões advindas de competição doméstica ou global.

Para Rocha (2002), essas motivações podem ser justificadas como sendo, o desejo de conhecer novos mercados, a conquista de experiência de conhecimento nos níveis gerencial e operacional, o acesso a novas tecnologias, as grandes possibilidades de realizar novas parcerias, a redução dos impostos, os incentivos e subsídios do governo, a possibilidade de vender o excedente produzido no país, a oportunidade de melhorar a qualidade e a eficiência dos produtos, o aumento da margem de lucro do negócio, a melhora da imagem do produto no mercado interno e a busca por vantagem competitiva.

Outra questão que convém salientar é em relação ao grau de intencionalidade dos esforços dos representantes da empresa na busca do mercado internacional. Nesse aspecto, destacam-se as motivações reativas, que podem ser caracterizadas como sendo aquelas nas quais a atratividade por mercados externos é em consequência do baixo crescimento e da própria saturação do mercado doméstico, e as motivações proativas que se caracterizam como sendo estratégias intencionais de crescimentos que independem das condições do mercado nacional, ou seja, é a busca por mercados internacionais antes que o mercado interno apresente quaisquer limitações, pois seu foco está direcionado para oportunidades em mercados mais desenvolvidos. (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Em suma, os motivadores identificados foram: (1) obter melhor posicionamento no mercado; (2) adquirir ativos estratégicos no mercado externo; (3) competitividade nos custos; (4) atratividade no mercado externo; (5) aproveitamento de diferenças cambiais; (6) aumento de lucros no longo prazo; (7) aproveitamento de oportunidades repentinas do exterior; (8) crescimento da empresa; (9) saturação do mercado doméstico; (10) o desejo de conhecer novos mercados; (11) conquistar experiência gerencial e operacional; (12) a busca por novas tecnologias; (13) a busca por novas parcerias; (14) redução dos impostos; (15) a busca pelos incentivos e subsídios governamentais; (16) a possibilidade de vender o excedente produzido

no país de origem; (17) a oportunidade para melhorar a qualidade e eficiência dos produtos e (18) a melhora da imagem do produto no mercado interno (CYRINO; BARCELLOS, 2006; BILKEY, 1978; PENROSE (1959,1963); CYRINO, 2002; RUIZ, 2007; ROCHA, 2002; HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

2.3.2 Facilitadores da internacionalização

Compreende-se como facilitadores os fatores que auxiliarão a entrada da empresa no mercado internacional, ou seja, são maneiras que permitirão com que o processo de ingresso seja mais simples e rápido.

Rezende (2002) elenca como facilitadores do processo de internacionalização das empresas, os relacionamentos entre as subsidiárias e os relacionamentos interorganizacionais. Os relacionamentos entre as subsidiárias é caracterizado por meio das relações entre as subsidiárias e permite que as alterações que ocorrem em uma possam influenciar no desenvolvimento das demais empresas, já os relacionamentos interorganizacionais tratam do relacionamento com outras organizações, bem como por meio de agentes externos.

De acordo com Rosa e Rhoden (2007), os facilitadores que se destacam no processo de internacionalização compreendem a tecnologia utilizada no processo produtivo, o potencial de adaptação as mudanças de sistemas, a qualificação dos colaboradores, a flexibilidade para produzir a quantidade que for necessária para atender a demanda, o preço competitivo e as redes de relacionamentos.

A proximidade cultural entre países, também pode ser considerada como um facilitador, visto que, quanto mais próximos do mercado doméstico forem os países com quem se esta negociando, mais fácil será o processo de internacionalização das empresas que visam tais mercados (QUINN; ALEXANDER, 2002).

O conhecimento adquirido anteriormente e os contatos antecipadamente realizados também são considerados como facilitadores para a entrada em mercados externos (GRIPSRUD, 1990).

Um outro facilitador para ingresso no mercado internacional são os incentivos governamentais, que contribuem para que a empresa tenha um custo menor e em

consequência, também podem oferecer um preço de venda menor, tornando-se muito mais competitiva no mercado internacional (CASTRO, 2005).

Em suma, os principais facilitadores identificados foram: (1) relacionamento entre subsidiárias, (2) relacionamentos interorganizacionais; (3) a tecnologia de produção; (4) o potencial de adaptação as mudanças de sistemas; (5) a qualificação dos colaboradores; (6) a flexibilidade para produzir a demanda solicitada; (7) o preço competitivo; (8) as redes de relacionamentos; (9) a proximidade cultural; (10) o conhecimento antecipado do mercado e (11) os incentivos governamentais (ROSA; RHODEN, 2007; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON;VAHLNE, 1977; GRIPSRUD, 1990; CASTRO, 2005).

2.3.3 Dificultadores da internacionalização

Os dificultadores são definidos como sendo os obstáculos que ocorrem durante o processo de ingresso no mercado externo, sendo aqueles fatores que interferem de maneira negativa na internacionalização da empresa (CYRINO, 2002).

Esses impedimentos podem afetar negócios internacionais com maior ou menor grau de intensidade nos mais diversos estágios do processo. Tais entraves podem ser classificados de duas formas, sendo barreiras tarifárias e barreiras não-tarifárias (KOTABE; HELSEN, 2000). As barreiras tarifárias compreendem as tarifas alfandegárias, as quais se referem a incidência de impostos sobre o preço de um determinado produto com objetivo de dificultar ou até mesmo de não permitir sua entrada no país. Já as barreiras não-tarifárias podem ser compreendidas como sendo quaisquer medidas que não estejam relacionadas a cobrança de tarifas, porém com o propósito de dificultar ou até mesmo de impedir a venda de um determinado produto no exterior (KEEGAN; GREEN, 2000). Como é o caso de quando são impostas condições com o intuito de inibir o fluxo de comércio internacional.

Os dificultadores podem estar relacionados a fatores internos, os quais envolvem impostos e políticas públicas, que se configuram pela falta de competência na gestão internacional ou até em fatores externos que compreendem a diferença do idioma, a diferença cultural e outras barreiras de entrada (DALMORO, 2008).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) e Rocha (2004), a distância psíquica entre os países pode ser considerada como dificultador no processo de internacionalização das firmas, ou seja, quanto maior a distância psíquica maiores serão as dificuldades de ingresso em mercados internacionais.

Segundo os autores Dias e Rodrigues (2004), algumas das dificuldades que normalmente permeiam os procedimentos de internacionalização são a burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e a cultura em relação ao país com o qual se está negociando.

Karagozolu e Lindell (1998) destacam como dificultadores para ingresso no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, a limitada experiência gerencial, a escassez de recursos financeiros, a falta de competência para explorar mercados desconhecidos e até mesmo a dificuldade em se obter informações sobre tais mercados.

Em suma, os principais dificultadores identificados foram: (1) as barreiras tarifárias; (2) as barreiras não-tarifárias; (3) políticas públicas; (4) falta de competência na gestão internacional; (5) dificuldade em compreender o idioma; (6) dificuldade para se relacionar com a cultura do país para onde o produto será exportado; (7) distância psíquica; (8) burocratização dos processos; (9) a escassez de recursos financeiros; (10) falta de competência para explorar mercados até então não conhecidos e a (11) dificuldade em se obter informações sobre mercados desconhecidos (KEEGAN; GREEN, 2000; DALMORO, 2008; DIAS; RODRIGUES, 2004; KARAGOZOLU; LINDELL, 1998; CHESNAIS, 1996).

2.3.4 Benefícios decorrentes da internacionalização

Os benefícios compreendem as vantagens que as empresas tem acesso após ingressarem no mercado internacional. Vale ressaltar que existem diversos fatores que são favoráveis as organizações que atuam em mercado estrangeiro, porém de acordo com Teixeira (2006), cabe destacar como principais benefícios a conquista de novos mercados, o acesso a diferentes tecnologias, a superação de barreiras protecionistas, a proximidade com o cliente, a pulverização dos riscos, a expansão de escala com redução de custos e por fim, a obtenção de financiamentos em

condições mais favoráveis. A decisão da empresa pela internacionalização também contribui para que a mesma seja mais competitiva no mercado onde atua.

Os autores Li, Li e Dalgic (2004) argumentam que a aprendizagem por experiência é um dos resultados apresentados por pequenas e médias empresas que ingressaram em mercados internacionais totalmente desconhecidos.

Enquanto para Coutinho, Hiratuka e Sabatini (2008) os benefícios obtidos pelas empresas que decidem investir em negócios internacionais concentram-se na conquista de novos mercados, em melhoria e eficiência e na aprendizagem adquirida com a incorporação de práticas e tecnologias que são mais avançadas.

No entanto, os principais benefícios do processo de internacionalização apontados por Cyrino (2002) foram: a melhoria do desempenho global do negócio, a maior estabilidade de resultados econômicos e financeiros, os ganhos maiores em termos de economias de escala e de escopo, a menor dependência do mercado doméstico, maiores ganhos em termos de *expertise* e de tecnologia e por fim, o reconhecimento e a valorização do mercado.

Em síntese, os principais benefícios identificados foram: (1) conquista de novos mercados; (2) o acesso a diferentes tecnologias; (3) a superação de barreiras protecionistas; (4) proximidade com o cliente; (5) a pulverização dos riscos; (6) a expansão da escala com redução de custos; (7) a obtenção de financiamentos em com melhores condições; (8) maior competitividade; (9) aprendizagem experiencial; (10) melhoria e eficiência no produto, devido a tecnologias mais avançadas; (11) melhor desempenho global do negócio; (12) maior estabilidade dos resultados econômicos e financeiros; (13) maiores ganhos em termos de economias de escala e de escopo; (14) menor dependência do mercado interno; (15) maiores ganhos em termos de *expertise* e o (16) reconhecimento e a valorização do mercado (TEIXEIRA, 2006; LI; LI; DALGIC, 2004; COUTINHO, HIRATUKA; SABATINI, 2008; CYRINO, 2002).

Tendo abordado sobre os diferentes assuntos pertinentes a presente pesquisa, apresentar-se-á, a seguir, os procedimentos metodológicos que sustentam este trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como finalidade estruturar de que forma foram conduzidos os estudos durante o desenvolvimento da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos que facilitaram a compreensão do fenômeno que foi objeto de investigação.

Portanto, na sequência será apresentada a especificação do problema, o delineamento da pesquisa, a população e a amostragem, a coleta de dados, finalizando com os procedimentos que foram utilizados no tratamento e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA

Com o intuito de definir o problema de pesquisa, o tópico a seguir apresenta as perguntas de pesquisa que foram a base de investigação deste estudo.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

1. Quais são as estratégias da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR?
2. Quais são as motivações da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR?
3. Quais são os facilitadores da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR?
4. Quais são os dificultadores da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR?
5. Quais são os benefícios decorrentes da internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR?

3.1.2 Categorias analíticas

De acordo com o problema de pesquisa estabelecido neste estudo, as categorias analíticas são: internacionalização, estratégias de internacionalização e motivadores, facilitadores, dificultadores e benefícios.

3.1.3 Definição constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas

A fim de facilitar a compreensão dos principais conceitos utilizados nesse estudo, serão elencadas as principais definições constitutivas e operacionais utilizadas na presente pesquisa, sendo elas: internacionalização, processo de internacionalização desde o início das operações, processo gradual de internacionalização, exportação indireta, exportação cooperativa, exportação direta, contrato de licenciamento, contrato de *franchising*, investimento direto por meio de *joint venture*, investimento direto por aquisição, investimento direto *greenfield*, fatores motivadores, fatores facilitadores, fatores dificultadores, e benefícios da internacionalização.

INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: processo crescente de envolvimento de uma determinada empresa num mercado fora de sua base de origem (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004; DIB; CARNEIRO, 2006; ARRUDA; BRASIL; GOULART, 1994).

DO: essa variável foi operacionalizada pelas categorias de internacionalização desde o início das operações e processo gradual de internacionalização.

Processo de internacionalização desde o início das operações

DC: ocorre quando as empresas desde sua criação ou em até 8 anos

(McDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994) após sua constituição estão voltadas aos mercados internacionais e não passam por um processo gradual de envolvimento (KNIGHT; KIM, 2009). Em alguns casos, essas empresas são constituídas apenas para ingressarem em mercados externos e nem sempre participam do mercado doméstico (DIB, 2008).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio de entrevista, em que o entrevistado apresentou as peculiaridades ocorridas no processo de internacionalização da empresa.

Processo gradual de Internacionalização

DC: ocorre quando as empresas consolidam sua participação no mercado doméstico e depois buscam mercados externos (JOHANSON; VALHNE, 1977, 1990).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio de entrevista, em que o entrevistado apresentou as peculiaridades ocorridas no processo de internacionalização da empresa.

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: são as formas de entrada no mercado externo (ALMEIDA; ROCHA, 2006), das quais as organizações poderão optar quando iniciarem seu ingresso em mercados internacionais.

DO: essa variável foi operacionalizada pelas categorias, exportação indireta, exportação cooperativa, exportação direta, contrato de licenciamento, contrato de *franchising*, investimento direto *joint venture*, investimento direto por aquisição e investimento direto *greenfield*.

Exportação indireta

DC: é quando a empresa contrata um intermediário no país de origem, o qual se responsabilizará pela remessa dos produtos a serem exportados (GARCIA; SCARAMELLI, 2006), sendo este intermediário uma *trading company*, uma empresa comercial exportadora ou um corretor aduaneiro (KOTABE; HELSEN, 2000).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Exportação cooperativa

DC: ocorre quando as organizações realizam parcerias entre organizações, no qual as empresas se associam com o intuito de dividir riscos e recursos quando das negociações em mercados internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Exportação direta

DC: é considerada como sendo aquela onde todas as fases do processo de exportação fica sob a responsabilidade da empresa que esta comercializando seu produto no mercado estrangeiro (GARCIA; SCARAMELLI, 2006; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Contrato de Licenciamento

DC: ocorre quando a empresa licenciadora oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira licenciada, recebendo em contrapartida, *royalties* pela sua utilização (LIBONI; MACHADO, 2004).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Contrato de *Franchising*

DC: acordo comercial e jurídico em que o franqueador (proprietário da marca) permite ao franqueado (interessado na marca) o direito de uso do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties* (KOTABE; HELSEN, 2000).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Investimento Direto Estrangeiro *Joint Venture*

DC: o envolvimento de duas ou mais empresas no capital de uma empresa independente, ou seja, o controle é partilhado entre elas (ROCHA; ALMEIDA, 2006), visto que o investidores possuem interesse mútuo pelo mesmo tipo de negócio.

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Investimento Direto Estrangeiro por Aquisição

DC: ocorre quando uma empresa opta pela “compra de marca ou ativos de um negócio, já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem” (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

Investimento Direto Estrangeiro *Greenfield*

DC: consiste na instalação de um novo negócio em um país hospedeiro por meio de uma empresa estrangeira (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram como a empresa ingressou no mercado externo.

MOTIVADORES

DC: são estímulos que as organizações recebem para ingressar no mercado externo (ROCHA, 2003).

DO: os motivadores foram identificados por meio de entrevista com representantes da empresa, cujo objetivo foi de levantar quais foram os estímulos que influenciaram a busca pelo mercado internacional.

FACILITADORES

DC: são fatores que auxiliam a entrada da empresa no mercado externo.

DO: a operacionalização deste conceito ocorreu por meio de entrevista com representantes da empresa, os quais relataram quais foram os fatores que contribuíram para seu ingresso no mercado internacional.

DIFICULTADORES

DC: são fatores que dificultam o processo de internacionalização (CYRINO, 2002).

DO: a operacionalização deste conceito ocorreu por meio de entrevista com representantes da empresa, identificados os fatores que dificultaram seu ingresso no mercado internacional.

BENEFÍCIOS

DC: são vantagens que obtidas após o ingresso da empresa no mercado externo.

DO: essa variável foi operacionalizada por meio da entrevista, na qual os entrevistados relataram quais foram os resultados percebidos após o ingresso da empresa no mercado internacional.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa e descritiva, adotando como estratégia de investigação o estudo de caso. O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise é a organização.

A pesquisa de abordagem qualitativa, segundo Silva e Menezes (2000), trata-se de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, já que responde a questões muito particulares das ciências sociais, com um nível de realidade que dificilmente poderia ser quantificado (MINAYO, 2008), a qual estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, e ainda, mostram aspectos e atingem motivações explícitas ou não explícitas (BAUER; GASKELL, 2012).

Strauss e Corbin (2008, p. 23) declaram que a pesquisa qualitativa “pode se referir à vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também sobre o funcionamento organizacional”. A escolha pela modalidade de pesquisa qualitativa justifica-se por apresentar um percurso metodológico favorável ao objeto de estudo da presente pesquisa, o qual busca

compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá.

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa consiste em uma grande variedade de ações materiais e interpretativistas que tornam o mundo em uma série de representações nas quais estão inclusas notas de campo, entrevistas, gravações e lembretes. Enquanto Godoy (1995) salienta que a pesquisa qualitativa inicia-se com interesses mais amplos, os quais vão sendo definidos à medida que o estudo vai ocorrendo.

Outra característica da pesquisa qualitativa apontada por Malhotra (2006) é de que os métodos qualitativos são frequentemente utilizados em estudos na área da administração, principalmente aquelas que possuem relação com pesquisas de fenômenos sociais e culturais.

No que se refere à tipologia, esta pesquisa classifica-se como sendo descritiva, que segundo Appolinário (2009) pode ser conceituada como sendo aquela que apresenta a realidade sem interferência e narra um acontecimento ou descoberta sem estabelecer relações de causalidade. A pesquisa descritiva, segundo Severino (2007), pode ser realizada de diversas formas, dentre elas o estudo de caso, pois exige “[...] do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinadas realidades (TRIVIÑOS, 1987, p. 110)”.

Os resultados de uma pesquisa descritiva são coletados por meio do relato de pessoas que estão envolvidas com o objeto de estudo, os quais também poderão estar acompanhados por documentos que justifiquem tais narrativas (TRIVIÑOS, 1987).

Sendo assim, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, a qual segundo Yin (2005, p. 32), é definida como sendo aquela que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Roesch (1999) caracteriza o estudo de caso como sendo um tipo de estratégia que permite estudos com mais profundidade, adequado quando se trata de investigações de processos, sendo considerado um dos mais relevantes em pesquisas qualitativas (TRIVIÑOS, 1987).

Para Malhotra (2006), o estudo de caso contempla uma grande diversidade de experiências, pois oferece uma noção ampla a respeito de um tema específico,

contribuindo não apenas para o desenvolvimento da pesquisa, mas também para aumentar o conhecimento do pesquisador.

Em se tratando da presente pesquisa, foi empregado o estudo comparativo de casos, selecionando duas empresas para serem investigadas com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto inicialmente, possibilitando a comparação dos resultados apresentados nos dois casos estudados. De acordo com Yin (2005), o estudo comparativo de casos contribui para que o pesquisador possa efetuar a comparação dos dados coletados em diferentes contextos, podendo até mesmo fazer relações entre fenômenos que ocorrem nas organizações em diferentes situações.

Todavia, tal como expresso anteriormente, o estudo comparativo de casos será realizado em duas empresas de médio porte da cidade de Maringá, nas quais a pesquisadora buscou compreender como ocorreu o processo de internacionalização, destacando a importância do envolvimento do mesmo com o fenômeno que está sendo estudado por meio do contato com os representantes da empresa, caracterizando uma pesquisa de caráter qualitativo (KIRK; MILLER, 1986). Diante do exposto, nota-se que a investigação baseada no estudo comparativo de casos é a mais adequada ao objetivo proposto na presente pesquisa.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O presente estudo teve como população as pequenas e médias empresas da cidade de Maringá que comercializam seus produtos no mercado internacional. A amostra foi composta por duas empresas e a escolha foi por conveniência e por relevância.

O primeiro caso estudado foi da DB1 Soluções Globais, sua escolha se deu pelo fato da mesma utilizar tecnologia mais avançada na produção e comercialização de software. Enquanto o segundo caso, a ZM Bombas, utiliza tecnologia menos avançada, tanto que seus produtos são comercializados em países tecnologicamente menos desenvolvidos, pois a mesma produz e revende bomba hidráulica acionada por roda d'água, um tipo de produto que esta mais voltado a setor da agroindústria.

Sendo assim, é importante salientar que o interesse pelas empresas que fizeram parte da pesquisa não foram apenas por comercializarem seus produtos em mercados internacionais, mas por possuírem características que pareciam estar relacionadas aos casos que se pretendia investigar, sendo uma com tecnologia mais avançada classificada como sendo *born global*, ou seja, com processo de internacionalização desde o início das operações (DB1 Soluções) e a outra com tecnologia menos avançada caracterizada como processo gradual de internacionalização (ZM Bombas), ambos os casos pareciam ser interessantes de serem estudados e comparados.

Em se tratando da presente pesquisa será considerada como sendo *born global* a empresa que iniciou suas exportações no prazo máximo de até 8 anos após o início de suas atividades (McDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994).

Depois de selecionados os casos, entrou-se em contato com os representantes das duas empresas, os quais demonstraram interesse em participar da pesquisa, logo no primeiro contato realizado.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a realização do presente estudo, o processo de coleta dos dados foi baseado em fontes primárias e secundárias. Em se tratando das fontes primárias, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observações não-participantes.

As entrevistas podem ser definidas como sendo perguntas básicas, apoiadas em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas que vão surgindo à medida que o entrevistado responde ao pesquisador, proporcionando grande flexibilidade (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com Minayo (2008), as entrevistas semiestruturadas foram elaboradas e organizadas com questões abertas, permitindo que as análises das respostas contribuíssem para a compreensão do fenômeno que está sendo estudado, visto que esta técnica é caracterizada por comunicação verbal capaz de identificar significados por meio da linguagem. Richardson (1999, p. 207) afirma que

esse instrumento contribui para “o desenvolvimento de uma relação estreita entre as pessoas” que estão envolvidas com a investigação, permitindo melhores condições para compreender o universo subjetivo dos entrevistados.

Para realizar as entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um roteiro de entrevista (apêndice 1) com questionamentos básicos sobre o tema investigado. De acordo com Triviños (1987), o roteiro é composto por perguntas que versam a respeito do fenômeno estudado, as quais necessitam serem compreendidas e relacionadas com o referencial teórico descrito na pesquisa.

A primeira entrevista foi realizada no dia 05/11/2014 na DB1 Soluções Globais, tendo como respondente o gestor financeiro Vagner Bossolani, sendo conduzida na sala de reuniões da sede da empresa com duração em torno de uma hora e quinze minutos, com autorização para gravação. Porém cabe mencionar que nesta mesma data, enquanto a pesquisadora aguardava o gestor financeiro, realizou uma entrevista informal com o gerente de projetos Jasper Perrú.

A segunda entrevista ocorreu na ZM Bombas, no dia 06/01/2015, tendo como participante o senhor Carlos Walter, fundador da empresa e único envolvido em todo o processo de internacionalização. A entrevista foi realizada na sala do diretor, tendo como tempo de duração uma hora e trinta minutos, a qual também foi autorizada a gravação.

O primeiro contato com os respondentes foi realizado por meio telefonema, no qual a pesquisadora se apresentava, explicando o motivo de sua pesquisa bem como a escolha da empresa. Ambos se disponibilizaram a responder e imediatamente marcavam dia e horário para que a pesquisadora pudesse ir pessoalmente à empresa fazer a coleta de dados. Cabe destacar que as visitas foram agendadas de acordo com a preferência e disponibilidade dos entrevistados.

Para a coleta de dados por meio das entrevistas os participantes receberam a pesquisadora em dia e horário previamente agendados, respondendo a todos os questionamentos que foram solicitados. No entanto, constatou-se a falta de dados secundários nas organizações pesquisadas, notou-se que as empresas estudadas não têm, ou não mantêm arquivos, com seus dados históricos.

As entrevistas tinham como propósito identificar de que forma ocorreu o processo de internacionalização das empresas estudadas, investigando quais foram as estratégias utilizadas para ingressarem em mercados externos, bem como suas motivações, facilidades, dificuldades e benefícios. Com o intuito de aumentar a

credibilidade dos dados coletados por meio de fontes primárias, as entrevistas foram gravadas e transcritas, mediante autorização dos respondentes (FLICK, 2009).

As entrevistas foram transcritas pela pesquisadora e logo após a autora realizou a conferência para evitar a distorção na análise das informações coletadas. Contudo, à medida que era realizada a transcrição e conseqüentemente sua conferência, notou-se que existiam informações interessantes para o processo de análise dos dados.

Em ambos os casos, a observação não participante foi realizada no momento em que as entrevistas estavam sendo conduzidas, momento em que o pesquisador atua como espectador buscando ver e registrar o máximo de ocorrências que possam ser relevantes para sua pesquisa (GODOY, 2006).

A observação não participante é conceituada por Triviños (1987) como uma técnica que sem interferência do pesquisador, tem por objetivo destacar dentro de um conjunto uma característica específica, considerada relevante para o momento da análise dos dados. Nessa modalidade o observador precisa estar vigilante durante as visitas realizadas para que seja possível registrar ocorrências que interessam sua pesquisa (GODOY, 2006).

Nos dias de agendamento das entrevistas, a pesquisadora esteve atenta as mais diversas situações que ocorriam no local onde a mesma estava presente, observando o ambiente onde aguardava antes de iniciar a entrevista ou até mesmo durante o período em que interrogava o representante da empresa.

Richardson (1999) enfatiza que durante o processo de coleta dos dados, a observação não participante também pode contribuir com o relato de informações não previstas anteriormente, porém de caráter relevante para o caso investigado.

Já as fontes secundárias, de acordo com Marconi e Lakatos (2000) são aquelas que possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e exploram outras áreas onde os mesmos ainda não se cristalizaram suficientemente, portanto a coleta dos dados secundários pode ser realizada por meio de fontes como: boletins, livros, revistas, reportagens em jornais, sites, *folders*, blogs e documentos coletados na empresa. No caso desta pesquisa os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema, em *folders* de divulgação das empresas, bem como nos sites da DB1 Soluções Globais, da ZM Bombas, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e no do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Convém destacar que foi

realizada a triangulação dos dados por meio da comparação dos dados coletados nas entrevistas e em documentos.

Segundo Denzin e Lincoln (2000), a triangulação dos dados é a combinação de diferentes perspectivas metodológicas, de diversos materiais e da participação de vários investigadores, ou seja, nada mais do que olhar para o mesmo fenômeno por meio de diversas fontes de dados, visto que informações advindas de diferentes ângulos poderão contribuir para a conclusão e análise da pesquisa.

Após a realização das entrevistas e da coleta de dados secundários, foi efetuado o tratamento e análise dos dados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados primários e secundários foram tratados por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979, p. 42):

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A autora divide esse tipo de análise em três etapas, sendo a primeira definida como a pré-análise da investigação, a segunda na exploração do material coletado durante a pesquisa e a terceira caracteriza-se por meio de tratamento dos dados, baseados na inferência e na interpretação das informações mais significativas encontradas no texto transcrito.

Na pré-análise o pesquisador organiza os documentos para as próximas fases, normalmente é o momento de dedicação a leitura, da separação dos documentos que posteriormente serão analisados, encerrando com o texto a ser estudado (BARDIN, 1979).

A segunda fase consiste nas operações de codificação, que segundo Bardin (1979, p. 103), compreende o momento da:

[...] transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto [...]

Na sequência procede-se com a operação de categorização dos dados, definida por meio do agrupamento de categorias.

A terceira fase consiste na análise de conteúdo, momento no qual os resultados, ainda brutos são tratados para que se tornem significativos e válidos (BARDIN, 1979).

Short e Palmer (2008) também afirmam que as fontes de dados coletados são classificadas por meio de categorias de análise, inclusive salientando a importância e cuidado na hora de estabelecer parâmetros para a escolha de palavras, frases, sentenças, entre outros aspectos que podem ser utilizados como base para codificação e classificação dos dados.

No entanto, cabe destacar que segundo Lazarus e Folkman (1984) não é possível que todos os elementos utilizados pelos participantes sejam catalogados, sendo necessário observar e destacar quais foram as principais categorias relatadas pelos entrevistados, de modo que seja possível agrupar elementos, ideias ou expressões diante de determinados conceitos.

Na sequência foi realizado estudo de todo o conteúdo, interpretando e analisando os dados que haviam sido coletados, separando os em categorias analíticas, identificando no texto transcrito o que se referiam a elas. Posteriormente apresentou-se o texto com o relato e análise dos casos que foram estudados, concluídos depois de dois meses após a coleta dos dados.

Conforme Minayo (2007), as categorias são empregadas para estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

Na sequência, buscou-se identificar nas falas dos entrevistados, frases, palavras ou fragmentos que evidenciassem as categorias de análise desta pesquisa e as definições compreendidas neste processo.

Sendo assim, nessa etapa foi realizada a categorização das entrevistas e as categorias de análises levantadas foram: processo de internacionalização, estratégias de internacionalização e fatores importantes de internacionalização.

As definições contribuíram na percepção de todo o contexto para a solução do problema de pesquisa e no alcance dos objetivos propostos. Depois da codificação dos trechos, por meio de tais categorias, elaborou-se o texto final e então, realizou-se a análise de conteúdo comparando as informações obtidas com a respectiva revisão da literatura.

3.6 LIMITAÇÕES DA PEQUISA

Neste tópico serão destacadas algumas limitações que foram encontrados no transcorrer da pesquisa, com o intuito de que possam contribuir com os estudos de pesquisadores que pretendam investigar o mesmo tema.

Como limitação do estudo, pode-se perceber a dificuldade dos representantes das empresas em mencionar corretamente a data de ocorrência de alguns fatos que foram citados nas entrevistas. Infelizmente, a inexistência de registros impossibilitou o uso de dados secundários para verificação de algumas destas informações, além da falta de acesso a todos os documentos comprobatórios sobre tais relatos.

Outro aspecto importante é o fato das entrevistas terem sido realizadas com apenas um representante de cada empresa, nos quais as análises podem ter percepções baseadas em conceitos individuais. Poder contar com apenas um responsável pela área de internacionalização, parece ser uma das características de empresas de pequeno e médio porte. Dessa forma, é preciso ressaltar que as conclusões deste estudo foram baseadas nas respostas de cada entrevistado e nas observações não-participantes.

Vale ressaltar que outra questão que merece destaque é pela pesquisa ter sido baseada em apenas dois casos muito específicos, fato este que não permite generalizar suas conclusões para outras organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item são apresentados os casos estudados: DB1 Soluções Globais e ZM Bombas.

4.1 ESTUDOS DE CASO

Neste item serão apresentados o histórico e o processo de internacionalização da DB1 Soluções Globais e da ZM Bombas.

4.1.1 Histórico da DB1 Soluções Globais

Em 2002, após ganhar experiência no mercado, Ilson Rezende fundou a DB1 Informática. Nos dois primeiros anos a empresa contou com a confiança de seus primeiros clientes na cidade de Maringá, sendo eles a Caiado Pneus e Arilú Distribuidora.

Em 2004, já contava com 25 colaboradores e tinha a visão de ser uma das maiores empresas de Software de Maringá, porém sem nenhuma experiência em gestão, o fundador buscou o apoio de instituições como Sebrae e ACIM.

Em 2007, a DB1 oferece sociedade para alguns funcionários e um deles, Cássio Serea, aceita o desafio e ingressa no negócio.

Em 2010, a empresa que atua no mercado de software tendo como foco o desenvolvimento de sistemas de gestão de negócios para médias e grandes empresas, abriu uma filial em Presidente Prudente e em 2011 fundou outra filial (subsidiária) em Hyderabad, na Índia.

A DB1 conta com um quadro de 150 colaboradores, sendo considerada uma empresa de médio porte de acordo com os critérios do SEBRAE (2014) e do MDIC (2014) (veja os critérios no apêndice 3), tendo como missão o empreendimento de

soluções globais e a visão de ser um dos dez maiores grupos de tecnologia da informação do Brasil, até o ano de 2020.

Nos últimos anos, a empresa obteve inúmeras conquistas, em 2007 ganhou o Prêmio Excelência em Gestão, promovido pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, por meio do Movimento Paraná Competitivo. Em 2008 foi finalista do MPE Brasil no Prêmio Sucesso Empresarial e premiada pelo ASSESPRO Serviços como a empresa com melhores soluções em serviços.

No ano de 2009, ficou em 2º lugar no RIOINFO – Melhor Solução de Segurança para Internet, sendo premiada na categoria excelência em gestão para empresas de médio porte pela ASSESPRO e pelo IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, também foi a ganhadora do Prêmio da Qualidade e Competitividade MPE Brasil.

Desde o ano de 2010 tem sido eleita pelo *Great Place to Work* como uma das melhores empresas de TI para se trabalhar no Brasil. Em 2012 conseguiu o selo de reconhecimento paranaense de qualidade em gestão e no ano de 2013 obteve a certificação internacional da qualidade de software CMMI nível 3 de maturidade, a qual apenas 40 empresas do Brasil possuem, além da conquista do Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão – PPRQG.

A empresa conta com parcerias como a *Oracle Partner* e a *Microsoft Partner* e presta serviços em vários segmentos sendo os mais representativos na área de agronegócios, seguros, telecomunicações e em tecnologia da informação, conforme consta no gráfico 1:

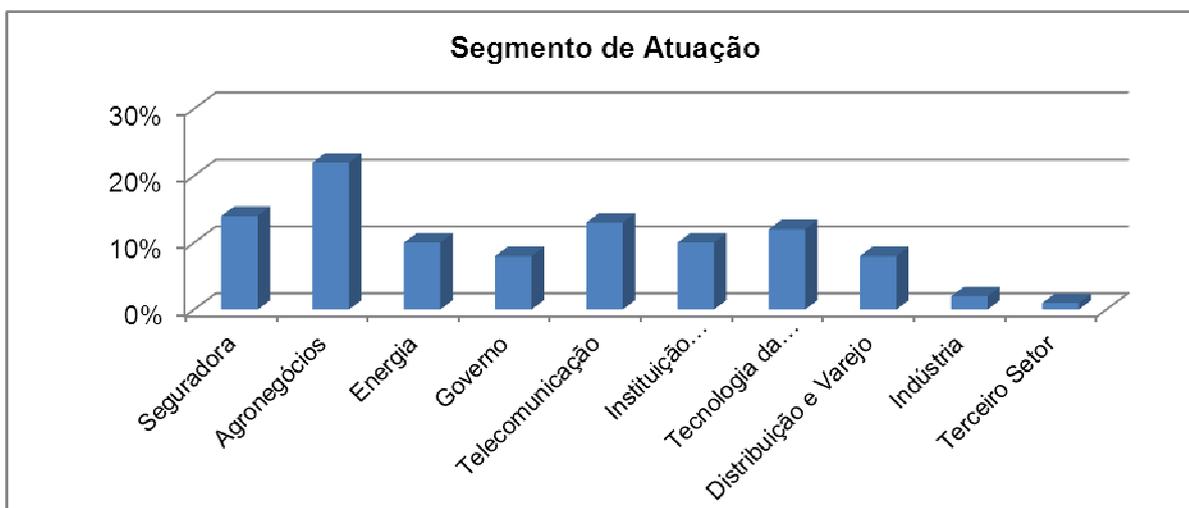


Gráfico 1 – Segmentos de atuação da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Reconhecida como uma das grandes fábricas de software do interior do Paraná, a DB1 possui mais de 500 clientes, sendo que 20 deles estão entre as 500 maiores empresas do país e 4 estão entre as 10 maiores cooperativas do Brasil.

A maioria de seus clientes está concentrada na região sul do Brasil, conforme figura 3:

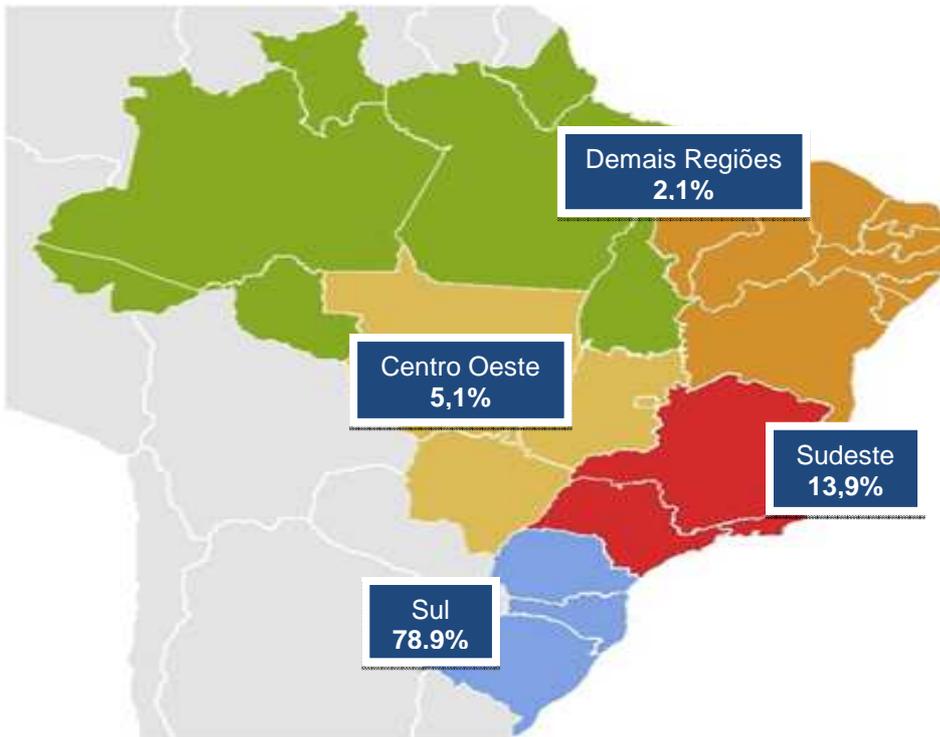


Figura 3 – Porcentagem de venda no mercado doméstico

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Nota-se que no mercado doméstico comercializa seus produtos em todo território nacional.

4.1.1.1 Processo de internacionalização da DB1

A primeira negociação em mercados internacionais ocorreu 7 anos após a constituição da empresa, o que pode ser classificado, segundo a literatura, como **processo de internacionalização desde o início das operações** (DIB, 2008). A DB1 foi fundada em 2002 tendo sua primeira exportação realizada em 2009 por meio de um projeto de exportação de seus produtos para os EUA. Para tal iniciativa foi necessária a contratação de um profissional que ficou a disposição dos

americanos nos EUA para efetuar tais negociações, as quais são classificadas como **exportações diretas** (AMATUCCI, 2009; GARCIA; SCARAMELLI, 2006; MINERVINI, 1997; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

No ano de 2011 os sócios decidiram abrir uma subsidiária, ou seja, fazer um **Investimento Direto no Exterior (IDE) Greenfield** na Índia (ANDRADE, 2008; ROCHA; ALMEIDA, 2006), com o intuito exportar seus produtos e contratar profissionais mais preparados tecnologicamente.

Depois de um período de permanência nos EUA, embora tendo conseguido fechar alguns contratos com países como China, Argentina e Bolívia, os quais não vigoraram por muito tempo, percebeu-se que a empresa ainda não tinha o preparo suficiente para continuar negociando e optou-se por permanecer apenas com a filial na Índia.

A DB1 precisava se estruturar no mercado nacional para depois poder atender mercados internacionais. Nenhuma das exportações foi financeiramente relevante, todas com valores pouco representativos quando comparados com as vendas no mercado nacional.

Embora ainda não estejam sendo realizadas exportações na Índia, a subsidiária conta com profissionais que são especialistas em TI, ou seja, detentores de mão de obra qualificada em desenvolvimento de sistemas e extremamente habilitados para trabalhar com negócios internacionais.

Atualmente a empresa pensa em retornar para o mercado internacional, inclusive é por isso que a organização divulga seus empreendimentos em soluções globais, pois desejam estar entre as dez melhores e maiores empresas do país até o ano de 2020.

Do processo de internacionalização desde o início das operações na DB1 Soluções Globais foram observadas algumas características elencadas por Chetty e Campbell-Hunt (2004), sendo elas:

Primeira, o fundador da empresa possuía experiência anterior no mercado internacional, participando de diversas feiras nas quais observou quais eram os melhores e mais inovadores sistemas que estavam sendo comercializados no mundo, bem como entrou em contato com representantes desse mesmo segmento em diversos países.

Segunda, os mercados internacionais foram desenvolvidos ao mesmo tempo, como por exemplo, as vendas realizadas para a China, Argentina e Bolívia.

Terceira, o aprendizado ocorreu mais rápido devido ao amplo conhecimento do fundador da empresa em negócios internacionais.

Quarta, a internacionalização é parte fundamental da estratégia da empresa, visto que a mesma decidiu manter sua filial na Índia, independente de estar exportando seu produto.

Quinta, o uso de tecnologia da informação e da comunicação é extremamente importante para obter sucesso nesse tipo de empreendimento, pois é preciso que inicialmente a organização conheça o mercado global para depois ter condições de explorar novos mercados e definir novas estratégias de comercialização.

Sexta, as redes de relacionamentos com parceiros de negócios são fundamentais, pois a empresa intensificou suas participações em importantes feiras do segmento reconhecidas no mundo, nas quais foi possível ampliar o número de contatos estabelecendo novas parcerias.

Com base nas características apresentadas, nota-se que o processo de internacionalização da DB1 Soluções Globais pode ser caracterizado como desde o início das operações (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; DIB, 2008; KNIGHT; KIM, 2009; OVIATT; McDOUGALL, 2005). Porém cabe destacar que a empresa também apresentou uma particularidade que aponta para o processo de internacionalização gradual: menor distância psíquica, pois comercializou seus produtos apenas para países com tecnologia semelhante ao Brasil.

As **motivações** que levaram a empresa a visar mercados internacionais foram o acesso a novas tecnologias, a necessidade de se obter um melhor posicionamento do produto no mercado interno e a busca por vantagem competitiva (ROCHA, 2002).

Cabe enfatizar que a qualificação dos colaboradores em relação a compreensão da língua inglesa foi um **facilitador** no processo de internacionalização, contribuição esta que permitiu mais agilidade em cada etapa do processo quando se iniciaram as primeiras exportações, visto não ser necessária a dependência de terceiros que dominavam o idioma para auxiliar no cumprimento das etapas (ROSA; RHODEN, 2007).

Notou-se que a empresa participa de maneira efetiva de feiras nacionais e internacionais, com o intuito não apenas de realizar negócios no seu segmento de atuação, mas também para poder acompanhar as novidades que estão sendo apresentadas no mercado de software. Cabe destacar, que as experiências

anteriores adquiridas pelo fundador também simplificaram a entrada em mercados externos (GRIPSRUD, 1990).

Como fatores **dificultadores** do processo de internacionalização foram identificados a burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e a cultura em relação ao país em negociação (DIAS E RODRIGUES, 2004), a falta de competência para exportar para mercados desconhecidos, bem como a dificuldade em obter informações sobre tais mercados (KARAGOZOLU E LINDELL, 1998).

Os **benefícios** percebidos após terem ingressado em negócios internacionais foram, o acesso a diferentes tecnologias, a qual na maioria das vezes acaba sendo mais avançada do que aquelas já utilizadas pela organização. Além de reconhecer que é possível adquirir mais conhecimento e experiência quando se decide entrar em novos mercados e a melhora da imagem da empresa, pois o fato de ser cada vez mais conhecida será crucial para que a mesma possa atingir seu objetivo de ser uma das maiores e melhores até o ano de 2020 (CYRINO, 2002; TEXEIRA, 2006; LI; LI; DALGIC, 2004; COUTINHO; HIRATUKA; SABATINI, 2008).

4.1.2 Histórico da ZM Bombas

A ZM Bombas foi fundada em dezembro de 1981, na cidade de Maringá no Paraná. Iniciou suas atividades produzindo bombas hidráulicas acionadas por roda d'água, equipamento destinado ao bombeamento de água em distâncias de até 12 km e em alturas de até 300 metros, resolvendo problemas de abastecimento de água com o menor custo de investimento e um produto ecologicamente correto, que respeita o meio ambiente. Atualmente a empresa é representada por um de seus fundadores, o sócio majoritário Carlos Walter Martins Pedro que possui o equivalente a 99% das ações da empresa, tendo como sócia minoritária sua esposa, a qual detém 1% da sociedade.

Em 1997, a empresa iniciou um processo de expansão de sua linha de produtos, começando a fabricar serra de corte rápido para metais e eixos para diversas aplicações. No ano 2000, começaram a produzir prensa para terminais de mangueiras hidráulicas, nas versões elétrica e manual, sendo que no caso da versão manual é a única fabricante no Brasil.

Em 2002, iniciou a produção de hidro-lavadoras (lavadoras de alta pressão) com capacidade de trabalho de até 12 horas contínuas, as quais normalmente são utilizadas em lava jatos, transportadoras, empresas de ônibus, laticínios, granjas de frango, chiqueiros, construções finalizadas, entre outros. Em 2004, ganhou o Prêmio Especial na Categoria Destaque do Prêmio Gerdau Melhores da Terra, com a Bomba Hidráulica ZM 51, conforme figura a seguir:



Figura 4 - Bomba hidráulica acionada por roda d'água

Fonte: ZM Bombas (2014)

Com o intuito de otimizar os custos e poder estabelecer um preço de venda competitivo foi necessário verticalizar a produção. Desta forma, o processo se subdivide nos departamentos de engenharia, software, ferramentaria (protótipo, molde, fundição) e por fim a usinagem, montagem e os testes finais.

Quando a empresa começou suas operações produzia e comercializava seu produto apenas no norte do Paraná. Porém, logo depois, passou a vender para o sudoeste do estado, tendo inicialmente como principais cidades atendidas Maringá, Londrina, Umuarama, Guaíra e Foz do Iguaçu, atualmente vende em todo o território nacional, cujos estados que mais se destacam são Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás.

A empresa é considerada de médio porte classificada de acordo com critérios do SEBRAE (2014) e do MDIC (2014) (veja os critérios no apêndice 3), atende todo

o Brasil por meio de revendas em todos os estados brasileiros, além de exportar para diversos países.

Com mais de 30 anos de existência, uma das maiores fabricantes no Brasil, líder nesse segmento (SEBRAE, 2012) atinge em torno de 70% de todo o mercado brasileiro, seus produtos estão presentes na América do Sul, na América Central, Austrália e África.

A ZM Bombas possui uma equipe de 121 funcionários, dentre eles conta também com estrangeiros, como é o caso de um engenheiro venezuelano e um gerente de vendas mexicano que vieram para o Brasil apenas com o intuito de desenvolverem seus projetos. Porém, por se destacarem nas atividades que estavam sendo executadas na empresa, acabaram sendo contratados pela mesma.

Um dos objetivos para o ano de 2015 é de expandir seu faturamento no mercado internacional para o equivalente a 20% do total faturado, ou seja, tem-se a pretensão de aumentar em 5% as exportações em relação ao ano anterior.

A linha de produtos da ZM Bombas tem sido divulgada em revistas especializadas no mundo todo, além de estar sempre presente em feiras e exposições nacionais e internacionais.

Por se tratar de um produto com vida útil de longa duração, em torno de 12 a 20 anos, direcionado a agricultura, não existem muitos concorrentes nesse segmento, devido a dificuldade para sobreviver no mercado.

Um produto que não é nada recente, como uma bomba acionada por roda d'água, normalmente será adquirido por pessoas ligadas a agricultura, portanto cabe destacar que o consumo desse produto é em pequena escala e manter-se competitivo tem sido um grande desafio.

Com o intuito de propagar aumento nas vendas a empresa tem investido em projetos que irão promover a geração de energia elétrica em pequena quantidade e o bombeamento de água por meio de energia eólica, além de prospectar novos clientes salientando que a utilização de seu produto produz energia renovável.

E por fim, não se pode deixar de mencionar que a contratação de estrangeiros também contribuiu para que a ZM Bombas pudesse levar adiante seus planos de expansão internacional.

4.1.2.1 Processo de internacionalização da ZM Bombas

A internacionalização da ZM Bombas ocorreu em estágios, uma vez que a mesma foi constituída no ano de 1981 e só realizou a primeira exportação no ano de 1995. Desse modo, caracterizando seu **processo de internacionalização como gradual** (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; OLIVEIRA; MORAES e KOVACS, 2010).

Em 1990, o diretor da ZM Bombas decidiu participar de uma missão de negócios no Canadá, cujo propósito era de realizar parcerias, nas quais as empresas canadenses pudessem transferir tecnologia às empresas brasileiras. Desta forma, foi consolidada uma parceria entre a ZM Bombas e uma empresa canadense com o intuito de produzir um gerador de energia eólico. Porém, pouco tempo depois a empresa canadense não conseguiu atender ao que havia sido proposto no contrato firmado entre ambas e os trabalhos foram encerrados.

Em 1995, a empresa realizou sua primeira exportação, oportunidade que surgiu para atender a um pedido inesperado de uma empresa do Peru, logo após ter sido realizada uma viagem de negócios de um grupo de empresários, dos quais o diretor da empresa havia participado. Nessa primeira negociação a ZM optou pela **exportação indireta** (GARCIA; SCARAMELLI, 2006; KOTABE; HELSEN, 2000; AMATUCCI, 2009; KOTLER, 1995).

Em 2002, os negócios começaram a evoluir, a ZM contratou um estagiário colombiano para estudar o mercado e a bacia hidrográfica da Colômbia, contribuindo para que a empresa pudesse participar de uma exposição agropecuária em Bogotá, na qual foi firmada parceira com uma empresa colombiana, e depois desse período a ZM foi ampliando cada vez mais sua atuação para novos mercados por meio das exportações.

Desta forma, nesse período, as vendas internacionais já eram bem mais relevantes e em 2009 já representavam o equivalente a 15% das vendas totais provenientes do comércio exterior em diversos continentes e países, sendo: América Central (Nicarágua, Panamá, Costa Rica, Guatemala), América do Sul (Chile, Venezuela, Colômbia, Equador, Bolívia, Peru), África (África do Sul) e Oceania (Nova Caledônia). As primeiras vendas para o mercado externo se deram por meio de exportação indireta. No entanto, com a experiência adquirida ao longo dos anos

as negociações passaram a ser realizadas por meio de **exportação direta** (GARCIA; SCARAMELLI, 2006; ROCHA; ALMEIDA, 2006; AMATUCCI, 2009; MINERVINI, 1997), estratégia de entrada que continua sendo utilizada nos dias atuais.

Em 2011, foi constituída uma filial da empresa na Colômbia por meio de um **Investimento Direto no Exterior (IDE) Greenfield** (ANDRADE, 2008; ROCHA; ALMEIDA, 2006), com o objetivo de reduzir os custos de exportação tornando o preço do produto mais competitivo. Nesse período foi contratado um colombiano que estava trabalhando na ZM Bombas no Brasil e que retornou ao seu país de origem com o intuito de gerenciar as negociações na Colômbia. Infelizmente, dois anos depois o representante colombiano desistiu de dar sequência nos trabalhos e a filial teve suas atividades encerradas. No entanto em 2015, existe a pretensão da empresa em reativar a filial, com o intuito de manter estoque do produto na Colômbia, viabilizando as vendas por meio da redução nos custos e de menor burocracia no processo de exportação de seus produtos.

Com a intenção de ampliar as vendas em mercados externos, ao longo dos anos, a ZM Bombas tem participado de exposições e feiras internacionais, sendo as principais a Expo em Bogotá na Colômbia, a Agrishow realizada em Ribeirão Preto no estado de São Paulo e a Nampo Harvest Day Agricultural Trade Show em Bothaville na África do Sul, nas quais o principal produto exportado é a bomba hidráulica acionada por roda d'água, utilizada para resolver problemas de abastecimento de água, especialmente na agricultura.

É importante salientar que o funcionamento da bomba depende de quão tecnologicamente desenvolvida está a agricultura de determinado mercado, pois sua utilização dependerá da bacia hidrográfica do país, além é claro do clima, pois em lugares com baixa temperatura a bomba não trará bons resultados, sendo assim o produto pode ser vendido apenas em países que possuem clima tropical.

Atualmente os países para os quais mais comercializa seus produtos são a Colômbia, o Paraguai, o Panamá e a África do Sul, sendo parceiros de negócios internacionais que distribuem e revendem os produtos fabricados pela ZM Bombas no Brasil.

A maioria das exportações foi decorrente do envolvimento em feiras e exposições, ou seja, esse tipo de participação permite adquirir novos contatos

gerando oportunidades de negócios para futuras vendas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; GRIPSRUD, 1990).

Foram identificadas algumas características elencadas por Chetty e Campbell-Hunt (2004) que apontam para o modelo gradual de internacionalização, sendo:

Primeira, inicialmente a empresa se preocupou em consolidar-se no mercado doméstico comercializando seus produtos apenas na região, logo em seguida no mercado nacional e só depois é que ingressou no mercado externo. A primeira exportação foi para o Peru e ocorreu após 14 anos da data de sua constituição.

Segunda, o fundador da empresa não havia tido nenhuma experiência anterior em negócios internacionais, sendo que a primeira ocorreu quando participou da viagem com outros empresários para o Canadá.

Terceira, as vendas em mercados externos foram ocorrendo em série, sendo um após o outro, depois da intensa participação em feiras e exposições em diversos países.

Quarta, os negócios realizados em mercados externos foram ocorrendo lentamente, visto que a agilidade não necessariamente está associada ao sucesso. Para a empresa é importante analisar cuidadosamente antes de tomar decisões, e por este motivo é que a primeira exportação ocorreu 14 anos após o início de suas atividades.

Quinta, os mercados para os quais a empresa exporta são semelhantes ao Brasil no que se refere ao desenvolvimento industrial, ou seja, com menor distância psíquica.

Sexta, a aprendizagem internacional ocorreu na mesma medida em que foram sendo realizadas as exportações, ou seja, lentamente e cada vez de forma mais intensa, devido a quantidade de conhecimento que foi se acumulando ao longo do tempo, fato comprovado pela evolução das vendas no período de 2002 a 2009.

Sétima, a estratégia da empresa não é central, pois a mesma abriu uma filial no exterior e pouco tempo depois recuou desistindo do investimento realizado.

De acordo com as características apresentadas, nota-se que o processo de internacionalização da ZM Bombas foi gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; CHESNAIS, 1996; FURQUIM; MEIRELLES, 2006; OLIVEIRA, MORAES e KOVACS, 2010). Porém, cabe destacar que ZM Bombas também apresentou duas

características que apontam para o processo de internacionalização desde o início das operações.

Primeira, o desenvolvimento de redes de relacionamentos foi necessário para ampliação dos negócios. Uma maior participação em feiras e exposições internacionais, bem como a contratação de estrangeiros para compor o quadro de funcionários da empresa, acabou viabilizando e facilitando o contato com outros países.

Segunda, o uso das tecnologias da informação e da comunicação são essenciais para que a empresa tenha sucesso nos negócios, pois permite que a organização conheça e aprenda sobre o mercado global, identificando possíveis ameaças para o setor, bem como para poder se manter cada vez mais competitiva no mercado.

Um dos principais fatores que **motivaram** a internacionalização da ZM Bombas, ao longo do seu processo de negociações internacionais foi balizada no aumento dos lucros em longo prazo e a necessidade de se manter competitiva, visto que o mercado doméstico já estava indicando sinais de saturação (CYRINO; BARCELLOS, 2006; CYRINO, 2002).

No entanto, outros aspectos também foram relevantes, como a necessidade de obter um melhor posicionamento perante o mercado, a contribuição na melhora da imagem do produto no mercado interno e o aproveitamento de oportunidades repentinas vindas do exterior (BILKEY, 1978; ROCHA, 2002; CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Os fatores que **facilitaram** o ingresso da ZM Bombas em mercados internacionais foram os relacionamentos adquiridos por intermédio das feiras com exposições do produto (ROSA; RHODEN, 2007) e ainda a contratação dos funcionários estrangeiros que vieram trabalhar no Brasil, trazendo informações sobre diversos mercados.

Outro fator que incentivou as exportações foi o fato de a empresa poder explorar nichos de mercado em países com tecnologia menos desenvolvida na agricultura, porém com potencial para futuras parcerias na revenda da bomba hidráulica acionada por roda d'água.

No que se referem as **dificuldades** encontradas nas operações internacionais, foram destacadas a excessiva carga tributária no Brasil, os altos custos para o transporte das mercadorias e a burocratização do processo de

exportação (KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000; DALMORO, 2008; DIAS; RODRIGUES, 2004).

Porém, como **benefícios** decorrentes das vendas internacionais destacaram-se a conquista de novos clientes, maior competitividade no mercado, expansão dos negócios e a melhora da imagem da ZM Bombas, ou seja, o seu reconhecimento e valorização perante o mercado doméstico (TEIXEIRA, 2006; COUTINHO; HIRATUKA; SABATINI, 2008; CYRINO, 2002).

4.2 COMPARAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Neste tópico será efetuada a comparação do processo de internacionalização, das estratégias de internacionalização, bem como dos fatores motivadores, facilitadores, dificultadores e benefícios de internacionalização dos casos estudados, DB1 Soluções Globais e ZM Bombas (vide quadro 4).

CARACTERÍSTICAS	CASOS ESTUDADOS	
	DB1 Soluções Globais	ZM Bombas
Processo de Internacionalização	Desde o início das operações (7 anos após a fundação)	Gradual (14 anos após a fundação)
Estratégias de Internacionalização	Exportação Direta; Investimento Direto do tipo <i>greenfield</i>	Exportação Indireta; Exportação Direta; Investimento Direto do tipo <i>greenfield</i>
Motivadores de Internacionalização	Acesso a novas tecnologias; Melhor posicionamento no mercado; Busca por vantagem competitiva.	Aumento dos lucros em longo prazo; Melhor posicionamento no mercado; Melhora na imagem do produto no mercado interno; Aproveitamento de oportunidades repentinas.
Facilitadores de Internacionalização	Domínio da língua inglesa; Experiências anteriores adquiridas pelo fundador; Participação em feiras.	Rede de relacionamentos; Contratação de funcionários estrangeiros; Explorar nicho de mercado em países com tecnologia menos desenvolvida que o Brasil.
Dificultadores de Internacionalização	Burocratização dos processos; Falta de conhecimento da área	Burocratização dos processos; Excessiva carga tributária;

	e a cultura; Falta de competência para exportar; Dificuldade em obter informações sobre tais mercados	Alto custo no transporte das mercadorias.
Benefícios de Internacionalização	Acesso a diferentes tecnologias; Tecnologias mais avançadas; Maior conhecimento e experiência para entrar em outros mercados; Melhora na imagem da empresa no mercado interno.	Conquista de novos clientes; Maior competitividade; Expansão do negócios; Melhora da imagem da empresa no mercado interno.

Quadro 4 – Comparação dos casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O **processo de internacionalização** da DB1 foi caracterizado como sendo desde o início das operações, enquanto o da ZM Bombas foi classificado como sendo gradual.

As **estratégias** de entrada em mercados internacionais utilizados pela DB1 foram exportações diretas e investimento direto no exterior *greenfield* por meio da instalação de unidade na Índia. No caso da ZM Bombas as primeiras exportações foram realizadas por meio de exportações indiretas, depois com as experiências adquiridas passaram a realizar exportações diretas, além de terem fundado uma filial na Colômbia constituindo um investimento direto no exterior *greenfield*. Em relação as estratégias, notou-se que existiram algumas semelhanças nos casos investigados.

No que se refere aos **motivadores** percebeu-se que as duas empresas foram incentivadas a ingressarem em negócios internacionais tendo em comum a busca por um melhor posicionamento no mercado.

Os fatores descritos como sendo **facilitadores** para o processo de internacionalização das duas empresas não foram os mesmos.

Mesmo tendo relatado diferentes fatores que foram caracterizados como obstáculos ao processo de internacionalização das empresas estudadas foi apontado como fator **dificultador** pelas duas empresas a burocratização dos processos.

As empresas destacaram diversos **benefícios** adquiridos após o processo de internacionalização, porém cabe enfatizar que ambas concordam que o ingresso em mercados externos pode melhorar a imagem da organização no mercado doméstico.

Enfim, nota-se que mesmo tendo sido caracterizadas por diferentes processos de internacionalização, as duas empresas concordaram em relação a alguns fatores importantes (motivadores/facilitadores/dificultadores e benefícios).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões pertinentes a pesquisa, bem como as devidas recomendações para organizações que desejam ingressar em mercados internacionais, além de sugestões para futuras pesquisas. O presente estudo teve como objetivo geral: “compreender como ocorre o processo de internacionalização de duas empresas da cidade de Maringá/PR”.

O primeiro caso investigado foi a DB1 Soluções Globais, uma empresa de médio porte com processo de internacionalização classificado como sendo desde o início das operações, tendo como estratégia de ingresso no mercado internacional exportações diretas para os Estados Unidos, além da constituição de uma filial na Índia, caracterizada como investimento direto estrangeiro *greenfield*. As principais motivações que levaram a empresa a participar de negócios internacionais foram a necessidade em se ter acesso a novas tecnologias, a obtenção de um melhor posicionamento do produto no mercado interno e a busca por vantagem competitiva. Como facilitador destacaram-se a comunicação por meio da língua inglesa, e a participação em feiras nacionais e internacionais, com o intuito não apenas de realizar negócios no seu segmento de atuação, mas também para poder acompanhar as novidades que estão sendo apresentadas no mercado de software. Como dificultadores foram encontrados a burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e a cultura em relação ao país em negociação, a falta de competência para exportar para mercados desconhecidos e a dificuldade em obter informações sobre tais mercados. Os benefícios apontados pela DB1 Soluções Globais que se destacaram foram o acesso a diferentes tecnologias, a aquisição de novos conhecimentos e experiências advindas do mercado externo, bem como o fato de que, se tornar uma empresa conhecida internacionalmente poderá contribuir com sua imagem.

O segundo caso estudado foi o da ZM Bombas, uma empresa também caracterizada como sendo de médio porte, com processo de internacionalização gradual, a qual iniciou suas vendas no mercado externo por meio de representantes, ou seja, contratou uma empresa para realizar tais negócios, sendo esta estratégia denominada exportações indiretas. Porém com o conhecimento adquirido ao longo do tempo, a empresa decidiu assumir essa responsabilidade e estruturou um

departamento de comércio exterior dentro da ZM, desta forma sendo caracterizada por exportações diretas. No entanto, depois de alguns anos exportando para diferentes mercados, constituiu uma filial na Colômbia, ou seja, fez um investimento direto no exterior do tipo *greenfield*. As motivações que permitiram seu ingresso em negócios internacionais foram o aumento nos lucros em longo prazo, a necessidade em manter-se competitiva, a busca por um melhor posicionamento, a contribuição para reconhecimento da imagem do produto perante o mercado doméstico e o aproveitamento de oportunidades repentinas advindas do exterior. Como facilitadores destacaram-se os relacionamentos adquiridos por intermédio das feiras com exposições do produto, a contratação de estrangeiros e a possibilidade de explorar nichos de mercado em países com baixo desenvolvimento tecnológico na agricultura, porém com a possibilidade de realizar futuras parcerias na revenda dos produtos da ZM Bombas. Os dificultadores apontados foram a excessiva carga tributária no Brasil, os altos custos para o transporte das mercadorias e a burocratização do processo de exportação. No que se referem aos benefícios advindos por meio das exportações, vale evidenciar a conquista de novos clientes, maior competitividade no mercado, expansão dos negócios e a melhora da imagem da empresa no mercado interno. Contudo nota-se que foram identificadas algumas diferenças no processo de internacionalização das duas empresas investigadas.

Os motivos pelos quais as empresas foram em busca de novos mercados se distinguiram, enquanto a ZM Bombas se motivou de maneira reativa por se deparar com a saturação do mercado doméstico a DB1 foi impulsionada de forma proativa, pois buscava novas oportunidades em mercados mais desenvolvidos, independente das condições apresentadas pelo mercado interno, fato confirmado na literatura pelos autores Cyrino e Barcellos (2006).

A DB1 contou com as experiências do seu fundador e não se preocupou em primeiro se consolidar no mercado doméstico, enquanto a ZM Bombas começou a internacionalizar sem nenhuma experiência internacional anterior, porém só ingressou nesses mercados desconhecidos após desenvolver-se no mercado interno. É importante destacar que a DB1 foi fundada depois da ZM Bombas, portanto tendo menos tempo de exploração no mercado global, porém com um maior nível de aprendizagem em negócios internacionais.

Nota-se também que a DB1 mesmo não tendo conseguindo exportar por meio da subsidiária Indiana, decidiu mantê-la produzindo, fato este que demonstra que a

mesma não desistiu de realizar esse tipo de vantagem competitiva cujo propósito central é de alcançar novos mercados. Em se tratando da ZM Bombas, percebe-se que não houve essa mesma preocupação em manter a filial, pois a internacionalização parece não estar atrelada a estratégia central da empresa.

O uso da tecnologia tem sido um fator essencial para a DB1, tanto que a mesma decidiu se instalar na Índia, num país reconhecido por sua potência em tecnologia de informação e que conta com profissionais extremamente qualificados nesse segmento. A ZM Bombas exporta seus produtos para países menos desenvolvidos tecnologicamente, ou seja, mais semelhantes ao Brasil, desta forma com uma menor distância psíquica, ao contrário da DB1 que tem se preocupado em desenvolver seu produto num país muito mais avançado tecnologicamente do que o Brasil, com maior distância psíquica.

Outro aspecto que merece destaque é o fato de que nos dois casos pesquisados, as empresas acabaram realizando um investimento direto no exterior do tipo *greenfield*. Cabe ressaltar que não era esperado ter empresas de pequeno e médio porte em Maringá que tivessem subsidiárias em outros países, ou seja, com investimento direto no exterior, fato este que acabou surpreendendo as expectativas da pesquisadora, visto que o processo de internacionalização de empresas Maringaenses ainda é muito recente.

Com base na literatura pesquisada, existe um processo crescente de internacionalização, ou seja, a medida que as experiências vão se acumulando a empresa vai aumentando seu grau de envolvimento em mercados internacionais, porém nos casos estudados, não ocorreu desta forma, pois as duas empresas optaram por abrir uma subsidiária e não seguiram a mesma ordem de envolvimento descrito, ambas parecem ter avançado mais rápido do que havia sido comentado pelos autores, ou seja, o processo não ocorreu na mesma sequência como havia sido relatado.

Contudo nota-se que em ambos os casos investigados não foram encontradas apenas particularidades que se referem ao modelo em que as empresas foram classificadas, visto que existem características concernentes aos dois modelos apresentados, condição que não havia sido prevista no referencial teórico pelos autores pesquisados. Isso significa que não é possível separar as empresas exportadoras em dois grupos distintos, caracterizadas pelo processo gradual ou desde o início das operações. Talvez o ocorrido se justifique pelo fato da

internacionalização em Maringá ser muito recente e por se tratar de empresas de médio porte sendo comparadas com modelos desenvolvidos em países mais desenvolvidos que o Brasil. Desta forma, vale ressaltar que se levou em consideração para realizar a classificação a obtenção da maior quantidade de características como sendo do modelo *born global* ou do modelo gradual.

Nosso intuito com a pesquisa é de que as análises e conclusões apresentadas neste trabalho possam contribuir para que os empresários conheçam antecipadamente quais as possíveis facilidades e dificuldades que poderão ser encontradas no processo de internacionalização de seus negócios, além do benefício em relação a reputação da empresa, ou seja, a internacionalização poderá contribuir para melhorar a imagem da mesma perante o mundo dos negócios.

De qualquer forma, convém salientar que as empresas que desejam ingressar ou ampliar seu envolvimento em operações internacionais também deverão estar atentas a pequenos detalhes, como é o caso de características específicas dos países que se pretende explorar avaliando cuidadosamente as oportunidades que poderão advir.

Sendo assim, para estudos futuros recomenda-se que a população da pesquisa seja ampliada, bem como a realização de estudos quantitativos, evidenciando os valores que tais empresas estão exportando, seu porte e em quais países estão comercializando seus produtos, a fim de poder identificar se existe alguma relação do comércio internacional de pequenas e médias empresas com algum país específico ou até mesmo se existe essa relação entre um produto e um determinado país.

Outro fato que merece atenção para futuras investigações é de identificar quais são as instituições que apóiam as empresas maringaenses a ingressarem no comércio internacional, e ainda de que forma são impelidas a vender seus produtos no mercado externo e quais as contribuições oferecidas por estes órgãos incentivadores.

Por fim, cabe aqui mencionar que esta pesquisa pode colaborar com a formação de pesquisadora da autora, obtendo informações até então desconhecidas, de maneira que permitiu a construção do conhecimento em administração, oferecendo discussões referentes o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V.M.C.; ROCHA, A.M.C. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R. e MIRANDA, C. M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista Faces de Administração**, v. 7, n. 1, p. 63-80, Belo Horizonte, janeiro/março, 2008.
- AMATUCCI, M. *et al.* **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, T. P. **Expropriação no direito internacional do investimento: ponto de vista do direito brasileiro**. 2008.174 f. Dissertação - Mestrado em direito internacional, Universidade Católica de Santos, 2008.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 03, p. 342-361, 2000.
- ARRUDA, C.A., GOULART, L., BRASIL, H.V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: XVIII Encontro Anual da ANPAD (1994, Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994, v.8, p.312-326.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual pratico**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.
- BILKEY, W.J. An attempted integration of the literature on the export behaviour os firms. **Journal of International Business Studies, Washington**, v. 7, n. 1, p. 33-46, 1978.
- BRITO, C.A. **Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial**. Faculdade de Economia do Porto, Working paper n 38, 2007. Disponível em: https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf. Acessado em: julho de 2014
- CAMILO, Elisabete. **O processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá**. Dissertação (mestrado em Administração) Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2014.
- CARVALHO, S.; PAES, L.R.A. Drivers da internacionalização de Born globals: estudo de uma empresa de syndication. In: EnANPAD – Encontro Científico de Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- CASSAR, M. **Marketing Internacional**. In: DIAS, R.; RODRIGUES, W. (org). Comércio Exterior: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

- CASTRO, J.A. **Exportação** – Aspectos práticos e operacionais. 6 ed. São Paulo, 2005.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. Tradução Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã. 1996.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internalization: a traditional versus a “born global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.
- CHETTY, S. and CAMPBELL-HUNT, C. (2001), Paths to Internationalization among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach, in **European Journal of Marketing**, 37 (5/6), pp. 796-820
- COUTINHO, L., HIRATUKA, C., SABATINI, R. **O Investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira**. In: BARROS, Otávio de; GIAMBIAGI, Fábio. Brasil Globalizado. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.
- CYRINO, A. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras**. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). Gestão internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I. **International Marketing**. 5 ed. Fourth Worth: The Dryden Press, 1998.
- DALMORO, M. Empreendedorismo Internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. **FACEF Pesquisa**, n. 1, v. 11, 2008.
- DB1 VIRTUAL. Empresa Maringaense Exporta Software publicado em 7 junho de 2009. Disponível em: <http://ilsonrezende.blogspot.com.br/2009/06/empresa-maringaense-exporta-software.html>. Acessado em janeiro de 2015
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. (2a ed). Thousand Oaks: Sage, 2000.
- DIAS, R.; RODRIGUES, W. **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo, Atlas, 2004.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: EnANPAD Encontro Científico de Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce internacionalização gradual: um estudo sobre *born globals* na indústria brasileira de software. In: EnANPAD Encontro Científico de Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ECHEVERRI-CARROLL, E.L.; HUNNICUTT, L.; HANSEN, N. Do asymmetric networks help or hinder small firms ability to export? **Regional Studies**, v. 32, n. 8, p. 721-733, 1998.

FARIAS, V. M., **Gestão estratégica de marcas para Inserção no mercado externo**. Dissertação (mestrado em Administração) Faculdade Pedro Leopoldo de Minas Gerais, 2010.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURQUIM, N.R.; MEIRELLES, D.S. GRUPO VOTORANTIM: Um caso contemporâneo de internacionalização bem sucedida. **I Simpósio Internacional de Administração e Marketing, ESPM**, São Paulo, jul., 2006.

GARCIA, S.F.A.; LIMA, G.B. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. In: EnANPAD Encontro Científico de Administração, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GARCIA, A.V.; SCARAMELLI, J.M.M. Exportação – Seus caminhos e incentivos. In: I Congresso UniSalesiano de Desenvolvimento Regional – Universidade, Emprego, Empresa, 2006, Araçatuba. **Anais...** Araçatuba: UniSalesiano, 2006.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p.57-63, São Paulo, 1995.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 3, p. 469-485, 1990.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v.7 n.1, p. 109-124, 2003.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S.B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, FGV, Rio de Janeiro, v. 46, 2006.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm. **Journal of International Business Studies**, v.8, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, E. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, v. 12. n. 3, p. 305-322, 1975.
- JONES, M. V. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, 7 (4), p. 15-41, 1999.
- KARAGOZOLU, N.; LINDELL, M. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. **Journal of Small Business Management**. Vol. 36, n. 1, p. 44-58, 1998
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KELLER, K.L.; KOTLER P. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KIRK, J.; MILLER, M.L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1986.
- KNIGHT, Gary A; CAVUSGIL, S. Tamer. The Born global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. **Advances in International Marketing**, v.8, p.11-26, 1996.
- KNIGHT, G.A; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**. V. 40, p. 255-273, 2009
- KOTABE, M.; HELSEN, C. **Administração de marketing global**. Tradução Ailton Bonfim Brandão, revisão técnica Maria C. C. de Arruda. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal, and Coping**. New York: Springer, 1984.
- LI, L; LI, D. e DALGIC, T. Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a Hybrid Model of Experimental Learning and Planning. **Management International Review**, vol. 44, n. 1, p. 93-116, 2004.
- LIBONI, L. B.; MACHADO, A. Estratégia de Internacionalização e os Canais de Distribuição: o caso da indústria calçadista de Franca. In: VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP, 2004, São Paulo. **Resumos...** VII SEMEAD, 2004.
- LORGA, S. **Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias**. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.
- LUDOVICO, N. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação publicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2000.

MCNAUGHTON, R. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. **Journal of International Entrepreneurship**, 1 (3), 297-311, 2003.

MDIC. **Empresas exportadoras por faixa de valor**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acessado em maio de 2014.

MINAYO, M.S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 49-72, 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, M.M. e colaboradores. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. **A framework for understanding accelerated international entrepreneurship**. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (eds.) *Research in global strategic management: international entrepreneurship*. Stamford, CT: JAI Press Inc. p. 23-40, 1999.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 29-41, 2005.

PAIVA, E.L.; CARVALHO, J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PENROSE, E.T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**. Neuilly-sur-Seine. Editions Hommes et Techniques, 1959/1963.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**. V. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

RENNIE, M.W. Global competitiveness: born global. **The McKinsey Quarterly**, n.4, p. 45-53, 1993.

REZENDE, S.F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **RAUSP**, São Paulo, v. 37, n.1, p. 39-48, 2002.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. M. O Construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. (Org.) **O Desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, Vol. 1.

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

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, P.R.; RODHEN, M.I.D.S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **REAd**, Porto Alegre, 57 ed., v.13, n. 3, set./dez. 2007.

RUIZ, F. **Exportações Brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas**. São Paulo: Senac, 2007.

SANTOS, Julia Kiill; VERDU, Fabiane Cortez. **O processo de internacionalização de uma empresa maringense**. In: SEMAD - SEMANA DO ADMINISTRADOR. 33, 2013. Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/DAD, 2013.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf). Acesso em: 01 dez. 2014.

SEBRAE. **Pappe 50 ideias de inovação no Paraná**, 2012. Disponível em: http://sites.pr.sebrae.com.br/leigerall/wp-content/uploads/sites/35/2014/02/1Catalogo_Empresas_PAPPEPR2012.pdf

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHORT, J.C.; PALMER T.B. The Application of DICTION to content analysis research in strategic management. **Organizational Research Methods**. V. 1, n. 4, p. 727-752, Outubro, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 2000.

SILVEIRA, P.A.; ALPERSTEDT, G. O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

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

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, A. G. A internacionalização de empresas brasileiras e o papel do estado. In: **XVIII Fórum Nacional**: Por que o Brasil não é mais um país de alto crescimento?, Rio de Janeiro, 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERDU, F.C. **Rede de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização**. Tese (doutorado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZM BOMBAS. **Produtos e Serviços oferecidos – categoria: Bombas**. Disponível em: http://www.zmbombas.com/categorias/6-bombas_d_agua. Acessado em Dezembro de 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista

APÊNDICE 2 – Critérios de classificação de porte da empresa

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista

Empresa

Data da entrevista: ____/ ____/ ____

Local da entrevista:

Início às:

Término às:

Perfil do Entrevistado

Nome:

Formação:

Função:

Tempo em que trabalho na empresa:

Tempo de trabalho na função:

Experiência internacional (pessoal/profissional):

Histórico da Empresa

Nome:

Ramo de atividade:

Data da constituição:

Dados dos fundadores:

Fatos marcantes para a história da empresa:

Principais produtos:

Principais mercados nacionais:

Produtos exportados:

Primeira exportação (data e país):

Países para os quais exporta e ano de entrada:

Quantidade de funcionários:

Valor anual exportado:

% das vendas no exterior sobre as vendas totais:

Valor do faturamento anual:

Questões

1 - Quais são os principais objetivos da empresa?

2 - Quais são as principais estratégias para alcançar estes objetivos?

3 - Como ocorreu o desenvolvimento da empresa no mercado doméstico?

4 - Quais foram as experiências com internacionalização adquiridas antes da primeira exportação (importação matéria-prima, produtos e tecnologia)?

5 - Como ocorreu a primeira exportação?

- 6 - Como ocorreram as exportações subsequentes?
- 7 - Quais fatores foram considerados ao escolher os países para exportar?
- 8 - Como os mercados internacionais foram desenvolvidos? Um após o outro ou mais de um mercado ao mesmo tempo?
- 9 - Como ocorreu o processo de aprendizagem em internacionalização?
- 10 - Qual a importância do uso de tecnologias da informação e da comunicação para a internacionalização?
- 11- Quais empresas/instituições colaboraram com o processo de internacionalização de sua empresa?
- 12 - Como o senhor descreve a velocidade em que ocorreu a internacionalização nesses mercados?
- 13 - Como o tempo influencia o sucesso nos negócios internacionais?
- 14 - Quais foram os fatores que motivaram a busca do mercado internacional?
- 15 - Quais foram os fatores que facilitaram o ingresso no mercado internacional?
- 16 - Quais foram os fatores que dificultaram a entrada no mercado internacional?
- 17 - Quais foram os benefícios decorrentes do processo de internacionalização da empresa?
- 18 - Quais aspectos que o senhor considera importante no processo de internacionalização que ainda não foram mencionados?

APÊNDICE 2

Classificação do Porte da Empresa

PORTE DA EMPRESA	QUANTIDADE DE EMPREGADOS		VALOR DAS EXPORTAÇÕES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
MICRO	até 10	até 5	até US\$ 400 mil	até US\$ 200 mil
PEQUENA	de 11 a 40	de 6 a 30	até US\$ 3,5 milhões	até US\$ 1,5 milhões
MÉDIA	de 41 a 200	de 31 a 80	até US\$ 20 milhões	até US\$ 7 milhões
GRANDE	acima de 200	acima de 80	acima de US\$ 20 milhões	acima de US\$ 7 milhões

Quadro 1 – Critérios para enquadramento do porte da empresa

Fonte: MDIC (2014)

PORTE DA EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
MICRO	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
PEQUENA	Pequena empresa de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
MÉDIA	Média empresa de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
GRANDE	Grande empresa 500 pessoas ocupadas ou mais	mais de 100 pessoas ocupadas

Quadro 2 – Critérios para enquadramento do porte da empresa baseando-se na quantidade de funcionários

Fonte: SEBRAE (2014)