

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E  
CARACTERÍSTICAS RESILIENTES DE EMPREENDEDORES GAÚCHOS**

Vanessa Almeida da Silva e Flavia Luciane Scherer

**RESUMO**

Este estudo relaciona o processo de internacionalização e as características de pessoas resilientes de empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos mecânicos. Deste modo, propõem-se desenvolver o tema da internacionalização de empresas, bem como caracterizar a atuação internacional e verificar as características resilientes dos empreendedores. Para tanto, foram revisados temas relativos à internacionalização de empresa, modos de entrada, empreendedorismo internacional e características resilientes de modo a orientar a pesquisa empírica. Diante do conceito da resiliência no processo de análise, destacou-se nos resultados o elemento da positividade, pois estimula e contribui com a inovação e a adaptabilidade às mudanças.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Empreendedores; Resiliência.

**ABSTRACT**

This study relates the internationalization process and the characteristics of resilience of entrepreneurs of companies in the sector of machinery and mechanical equipment. Thus, we propose to develop the theme of internationalization of companies, as well as characterize the international operations and verify the characteristics of resilient entrepreneurs. Therefore, we reviewed issues related to the internationalization of business, delivery, international entrepreneurship and resilient characteristics in order to guide empirical research. View of the concept of resilience in the analysis process, highlighted by the results of the positive element because it stimulates and contributes to innovation and adaptability to change.

**Keywords:** Internationalization; Entrepreneurs; Resilience.

## **INTRODUÇÃO**

A mudança no cenário mundial das corporações, intensificada no início da década de 90, obrigou as organizações a buscarem o ajustamento ao seu ambiente de negócio, onde a disputa com produtos e empresas estrangeiras tornou-se mais acirrada. O Brasil passou por profundas transformações estruturais que abriram caminho para um novo tipo de inserção internacional do país (MALAN, 1998). Esta mudança de foco nacional para um âmbito global torna imprescindível o aprofundamento sobre a internacionalização brasileira, gerando a necessidade e conveniência para desenvolver programas que adaptem e implementem soluções que contribuam para um posicionamento mais competitivo das empresas.

No Brasil, uma grande reestruturação da indústria brasileira, iniciada nos anos 90, permitiu um aumento na produtividade, na qualidade dos produtos e na satisfação dos consumidores, além de ocorrer um movimento em direção à internacionalização das empresas brasileiras (ROCHA e MELLO, 2002). O crescente processo de internacionalização, marcado pela abertura econômica e a privatização, associadas à estabilidade, gerou grande incentivo aos investimentos nacionais e estrangeiros (HONORATO, 2007). Neste contexto, entende-se que o processo de internacionalização permite às empresas tornarem-se mais competitivas dentro e fora do país.

O fenômeno da internacionalização deve ser compreendido como um elemento que altera as estruturas internas e externas de uma organização, gerando efeitos positivos para si e por toda a cadeia produtiva à qual está associado (HONORATO, 2007) e por isso, tem atraído a atenção de muitos pesquisadores, oriundos de diferentes campos do saber. No campo dos estudos em negócios internacionais, as principais teorias de Internacionalização podem ser divididas em duas categorias. A primeira é chamada de Teorias de Internacionalização de abordagem econômica, onde se entende que o processo de internacionalização é impulsionado por decisões pseudo-rationais com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas. A segunda é chamada de Teorias de Internacionalização de abordagem comportamental, que afirmam que o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos atores (empresas e gerentes) envolvidos (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005).

De diferentes orientações, tais teorias encontram, para Mtigwe (2004), um ponto de encontro na denominada área de empreendedorismo internacional. Esta área, considerada emergente, não é esclarecida por uma única ciência e ainda estrutura-se enquanto disciplina autônoma. O foco desta escola é o comportamento empreendedor em organizações já existentes (FAYOLLE, 2002), gerando diversas formas organizacionais que encontram na administração o lastro teórico para compreensão da dinâmica destas organizações impulsionadas pelos empreendedores (RODRIGUES, 2007). Supõe-se, assim, que o tamanho das pequenas empresas tenderia a acelerar a evolução do processo de internacionalização, pois se costuma encontrar em tais organizações a predominância de um comportamento supostamente empreendedor. No Brasil, o grupo de micro e pequenas empresas respondem por 48,3% do número total de empresas exportadoras (MDIC, 2008).

As características que regem o comportamento, as decisões e as ações de gestores no mundo dos negócios são focos de diversos estudos dentro da pesquisa científica. Um dos temas que recebe maior atenção é o empreendedorismo e as suas diferentes motivações. Em se tratando do indivíduo empreendedor, os estudos de Conner (1995) partem da resiliência como um fator preponderante para suportar processos de mudança bem sucedidos, onde a resiliência é abordada como uma característica importante a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao comportamento dos empreendedores, mais especificamente aos proprietários gerentes de pequenos negócios, os quais constituem a amostra desta pesquisa.

Neste contexto, este estudo se propõe a analisar a influência das características comportamentais empreendedoras frente à internacionalização de empresas, orientados à empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos mecânicos. Neste sentido, apresentam-se elementos, a fim de dar suporte ao estudo, tais como, as abordagens teóricas que influenciam o processo de internacionalização, os modos de entrada em mercados internacionais, bem como os motivos e as barreiras enfrentadas pelas organizações para entrar em determinados mercados, as características resilientes dos empreendedores, os fatores determinantes de suas ações, a postura do empreendedor e a influência do ambiente, de maneira a complementar as pesquisas na área de Negócios Internacionais.

Para o desenvolvimento do presente artigo procedeu-se à argumentação dos eixos teóricos que comporão as bases necessárias ao estudo. Desta forma, nas seções subsequentes, serão expostos os temas relativos à internacionalização de empresas, bem como os modos de entrada no mercado estrangeiro. Posteriormente, apresenta-se o tópico de pesquisa que constata o processo empreendedorismo internacional, procurando identificar as características de pessoas resilientes que definem o empreendedor que busca os mercados internacionais. Por fim, verificam-se a metodologia, bem como os resultados da pesquisa. Ao término, considerações finais são elencadas.

## **2 Internacionalização: abordagens teóricas e modos de entrada**

A internacionalização como um processo estratégico, pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (DOUGLAS e CRAIG, 1989). De tal modo, compromete-se tempo e recursos diversos, esperando obter resultados satisfatórios. As escolhas estratégicas dos gestores, em termos de seu ambiente concorrencial, deram forma à estrutura e aos processos organizacionais (MILES e SNOW, 1978).

Considerando as teorias que amparam os estudos sobre internacionalização pode-se dizer que existem dois os campos de estudo que se ocupam da internacionalização da firma, quais sejam, economia e administração e negócios (IGLESIAS e MOTTA VEIGA, 2002). Classificação semelhante a essa é proposta por Carneiro e Dib (2007), para os quais as teorias tradicionais de internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

Dentro do enfoque sobre abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos, Carneiro e Dib (2007) alegam que prevaleceriam decisões pseudo-rationais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos, com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005). Deste modo, Cantwell (1991) agrupou as principais teorias da produção internacional sob arcabouços com fundações teóricas semelhantes. Ietto-Gillies (1997) propôs uma lógica similar àquela de Cantwell, com pequenos ajustes de classificação. Adotando por fundamento estes dois autores, selecionaram-se três teorias que estão entre as mais citadas e consagradas como influentes na literatura: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (CARNEIRO e DIB, 2007).

De acordo com as abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores (empresas e gerentes) envolvidos na decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir e originaram-se dos chamados modelos de estágios (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005).

Dentre estes, o Modelo de Uppsala foi o primeiro e mais amplamente citado (OVIATT e MCDOUGALL, 1999) e testado empiricamente (BELL, 1995; PETERSEN e PEDERSEN, 1997 *apud* CARNEIRO e DIB, 2007) na literatura. Além dele, outros dois desenvolvimentos teóricos importantes são frequentemente apontados (JOHANSON e VAHLNE, 1990 e 2003; KNIGHT, 2000), tais como: o empreendedorismo internacional e a perspectiva de *networks* (CARNEIRO e DIB, 2007).

No Brasil, existem diversos estudos empíricos realizados sobre a internacionalização de empresas. Dal-Soto (2006) considera que a teoria de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa sobre o processo de internacionalização de empresas por reconhecer que as ações graduais em direção ao mercado externo e a prática da exportação são características comuns entre as empresas nesse processo. Rezende (2002) também considera os processos de internacionalização graduais, mas os consideram descontínuos ao mesmo tempo.

O processo de internacionalização envolve atividades estratégicas de comércio exterior, fluxos de capital, transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados, alianças, fusões, aquisições, Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), entre outras. A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país alvo, sendo este tipo de decisão afetada por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia conforme o Figura 1 (NICKELS e WOOD, 1999).

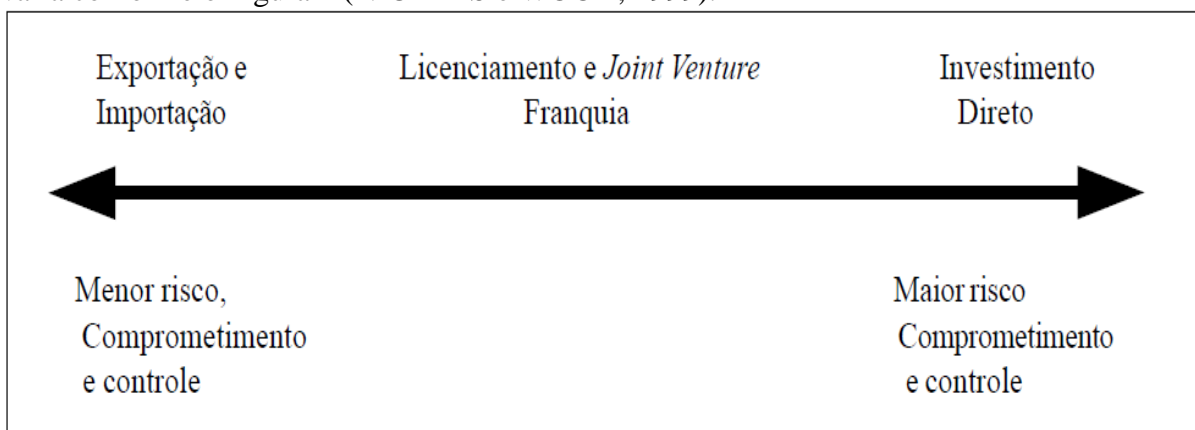


Figura 1 – Entrada em mercados internacionais  
Fonte: Nickels e Wood, 1999.

O modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma organização (ROOT, 1994). Apesar de as expressões “modos de entrada” ou “estratégias de entrada” erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional (ROOT, 1994).

A estratégia de internacionalização de empresas brasileiras passa, assim, por várias modalidades, incluindo “associação com empresas estrangeiras, visando a novos mercados e ao acesso ao capital mais barato” (SILVA, 2007, p. 152). Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2002), ao longo de 2001, visou investigar sobre processos de internacionalização de empresas no Brasil, com o objetivo de melhor esclarecer o contexto e as estratégias adotadas por empresas de capital nacional que estão internacionalizando suas atividades. Além disso, também teve o propósito de identificar as razões pelas quais muitas empresas brasileiras ainda não consideraram a possibilidade de internacionalização. De tal

modo, foram revelados os principais motivos e barreiras encontradas pelas empresas brasileiras para a internacionalização, conforme apresentado, no Quadro 1.

Motivos	Barreiras
busca de economia de escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais –; varia de acordo com o porte das empresas;	barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais;
desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa;	barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais;
exploração das vantagens de localização no Brasil;	barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.
saturação do mercado brasileiro.	

**Quadro 1 – Motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras.**

**Fonte: Fundação Dom Cabral (2002)**

Os resultados do estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2002) demonstram que as empresas brasileiras internacionalizaram-se pela via da exportação. Neste particular, muitas delas avançaram bastante na trajetória em direção a uma maior inserção nos mercados internacionais, sendo que algumas delas obtiveram receitas expressivas com a exportação e vêm adotando uma abordagem gradualista. Em síntese, quanto mais tempo uma empresa atua em negócios internacionais, mais se dispõe a assumir riscos e comprometer recursos em seu processo de internacionalização. Finalmente, as conclusões do estudo revelam que empresas com maior experiência nos mercados internacionais enfrentam menores barreiras e desfrutam de resultados superiores em seu processo de internacionalização. Pode-se inferir que quanto maior experiência e maiores investimentos diretos efetuam, melhor é o retorno obtido pelas empresas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).

A internacionalização, portanto, é um processo que envolve empresas de qualquer porte e de praticamente todos os setores da economia. A capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a organização alcance sucesso em sua internacionalização. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos (FISCHER, 2006).

A partir de estudos das abordagens de internacionalização baseados em critérios econômicos e na evolução comportamental, Mtigwe (2004) sugere um ponto de encontro destas perspectivas na denominada área de empreendedorismo internacional. Ainda, para Mtigwe (2006, p.16) “a teoria do empreendedorismo internacional juntamente com a teoria de *network* representam o estado da arte no pensamento de negócios internacionais”. Andersson (2000) alega que empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares, que leva em consideração os empreendedores.

## 2.1 Empreendedorismo internacional

O lançamento do campo do empreendedorismo é atribuído a Joseph Schumpeter, cuja obra associa o desenvolvimento econômico aos empreendedores e estes à inovação (FILION, 1999). De acordo com Schumpeter (1984), o empreendedor é peça fundamental no processo



de inovação. Entretanto, diversos autores sugerem que o perfil empreendedor, por si só, não explica o fenômeno do empreendedorismo.

Na direção do empreendedorismo internacional, McDougall e Oviatt (2000, p. 6) o definem como “a combinação de inovação, pró-atividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Neste contexto, o empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares que tem atraído o interesse de acadêmicos de diversas disciplinas, como marketing, gestão, negócios internacionais e empreendedorismo (MORT e WEERAWARDENA, 2006 *apud* DIB, 2008). Conforme apontam Young, Dimitratos e Dana (2003), o empreendedorismo internacional é uma das áreas chaves para o futuro da pesquisa em negócios internacionais, empreendedorismo e gerenciamento estratégico. As pesquisas sobre o assunto cresceram bastante a partir da década de noventa, sendo caracterizada por uma multiplicidade de abordagens.

O termo empreendedorismo internacional, ou “*international entrepreneurship*” em sua versão original, teve como precursores os autores Morrow em 1988, seguido por McDougall em 1989, pavimentando o caminho para os primeiros estudos em nível acadêmico e provendo uma base teórica para o desenvolvimento do empreendedorismo internacional (MCDUGALL E OVIATT, 2000). Sob a ótica de Zahra e George (2002, p.11) o empreendedorismo internacional é “o processo de descoberta e exploração criativa de oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa, na busca de vantagem competitiva”. Para McDougall (1989), a pesquisa em empreendedorismo explicitamente tenta elucidar a criação e o desenvolvimento de empresas novas, as chamadas *start-ups*. Segundo a autora, tanto a teoria quanto as práticas de pesquisa em negócios internacionais sempre assumiram implicitamente que a empresa alvo de seu estudo já existia, ou seja, ignoraram o empreendedorismo internacional.

Oviatt e McDougall (1994) consideraram que o estudo sobre empreendedorismo internacional se organizava em três linhas principais, tais como: o impacto das políticas públicas na exportação de pequenas empresas; os empreendedores e as atividades empreendedoras em diversos países; e, comparativos entre pequenas empresas exportadoras e não-exportadoras. A partir de estudos como o de Andersson (2000) nota-se que a consideração das demais dimensões do empreendedorismo internacional, desconsideradas no esquema de Oviatt e McDougall (1994), torna-se relevante. Referente ao perfil do empreendedor observa-se que este é um elemento recorrente para caracterizar novos empreendimentos internacionais.

As teorias de negócios internacionais afirmavam que a internacionalização de uma organização seria um fenômeno de ocorrência subsequente à criação da empresa. A inclusão de uma perspectiva que leva em consideração os empreendedores aumentaria a capacidade de entendimento de algumas partes do fenômeno complexo que é o comportamento internacional de uma empresa, segundo Andersson (2000). O empreendedor é o indivíduo que identifica a oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é responsável pelo desempenho da organização, enquanto que empreendedorismo é o meio pelo qual são formadas empresas novas, criando riquezas através do trabalho do empreendedor (CRUZ, SANTOS e FORNER, 2003).

De acordo com Andersson (2000), a posição formal do empreendedor dentro da organização não é importante, podendo ser o fundador, o dono, um gerente ou outra pessoa. Ele listou as qualidades ligadas ao empreendedorismo, tais como, capacidade de enxergar novas combinações; Vontade de agir e desenvolver estas novas combinações; Percepção de que agir de acordo com sua própria visão é mais importante do que seguir cálculos racionais; Capacidade de convencer outros a investirem em projetos empreendedores; e Escolha apropriada do tempo para agir (*timing*).

Em se tratando do indivíduo empreendedor, os estudos de Conner (1995) partem da resiliência como um fator preponderante para suportar processos de mudança bem sucedidos. Neste estudo, segundo modelo de Conner (1995), a resiliência é abordada como uma característica importante a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao perfil dos empreendedores, mais especificamente aos proprietários gerentes de pequenos negócios, os quais constituem a amostra desta pesquisa. As pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhor preparadas para as mudanças e seus desdobramentos, sendo mais eficazes em enfrentá-las; absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam poucas disfunções causadas por essas alterações, ou seja, conseguem antecipar-se às mudanças.

Na definição de Conner (1995) a resiliência é a aptidão de cada um para não só se adaptar, como prosperar durante mudanças, reagindo positivamente a elas. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo, atrelado à interdependência entre os múltiplos contextos com os quais o sujeito interage de forma direta ou indireta e sobre o qual incide diferentes visões. Neste sentido, resiliência é um conceito importante, com múltiplas possibilidades de aplicação, uma vez que pode contribuir para maior compreensão acerca do perfil empreendedor frente às adversidades com as quais os seres humanos se deparam ao longo de sua existência.

Conforme o mesmo autor, pessoas resilientes demonstram cinco características de forma equilibrada, de acordo com o Quadro 02. Quando enfrentam desafios, pessoas resilientes recuperam seu equilíbrio mais rapidamente, mantêm um alto nível de qualidade e produtividade no trabalho e preservam sua saúde física e emocional.

CARACTERÍSTICAS DE PESSOAS RESILIENTES	
POSITIVAS	Conseguem ver oportunidades no perigo e imaginam situações de sucesso em vez de fracasso.
FOCADAS	Conseguem se concentrar nas metas que pretendem atingir sem se desviar de seus objetivos.
FLEXIVEIS	Consideram outras alternativas que também podem levá-las ao mesmo fim.
ORGANIZADAS	Conseguem definir uma estrutura diante do caos e sabem priorizar.
PROATIVAS	Possuem iniciativa.

**Quadro 02 – Características de pessoas resilientes.**  
Fonte: CONNER, 1995.

Através da análise dessas cinco características, pode-se estabelecer se tais indivíduos são mais orientados pelas oportunidades (tipo “O”) ou pelo perigo (tipo “P”), segundo modelo de Conner (1995), no que diz respeito ao *continuum* da resiliência. Na análise sobre o grau de resiliência, o autor apresenta dois perfis de pessoas, denominados “Tipo P” e “Tipo O”. O primeiro grupo, pessoas “Tipo P”, seriam orientadas pelo **problema**, ou seja, vêem a mudança como uma ameaça e podem se sentir vitimado por ela. Já o perfil do “Tipo O” seria composto por pessoas orientadas pela **oportunidade**, isto é, apesar de reconhecer os perigos, elas colocam a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada, em vez de um problema a ser evitado. Geralmente, este tipo de pessoa tem uma visão otimista e vê a vida como um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação e, quando ocorre uma ruptura nas expectativas, este tipo de indivíduo sente menos a desorientação ocasionada pela mudança e, portanto, menos necessidade de se defender ou tomar uma postura de espectador.

Segundo Conner (1995), dentro de suas investigações não se encontrou uma pessoa ou grupo que fosse inteiramente do Tipo P ou O. O que se observou, porém é que quando

confrontada com mudanças significativas a maioria das pessoas geralmente responde de acordo com uma orientação preferida. Em síntese, enquanto os indivíduos orientados pelo perigo tendem a ficar imobilizados e a reagir com certo receio, as pessoas orientadas pela oportunidade reconhecem o desconforto como um sinal para ativar seus mecanismos de sustentação e se adaptar às circunstâncias em transformação. Assim, pessoas tipo O são mais rápidas em verificar determinadas vantagens em alguma nova situação e, na medida em que, encontram soluções reconquistam a estabilidade e produtividade e conseqüentemente sua confiança é fortificada para eventos futuros.

Ao estabelecer padrões de comportamentos socialmente aceitos e desejáveis, o quadro institucional pode favorecer ou restringir o surgimento do empreendedorismo: pró-atividade, inovação e propensão ao risco (OVIATT e McDOUGALL, 1994). Além das questões culturais, como hábitos, costumes e valores, pode haver instituições formais que atuem como fomentadores do empreendedorismo, como fontes de financiamento específicas, políticas de incentivo, inclusão do tema como prioridade no sistema educacional, linhas de pesquisa, entre outros mecanismos (MAIS e AMAL, 2009).

Zahra e George (2002) afirmaram que o empreendedorismo internacional torna-se um tópico de pesquisa singular e válido, pois analisa a inter-relação entre o processo empreendedor por um lado e o processo de internacionalização por outro, ou, mais especificamente, as inovações e a tomada de risco em que incorre a empresa quando se expande (ou contrata) além das fronteiras nacionais. Logo, ao estudar as razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores de um dado campo organizacional se desenvolve de forma padronizada, bem como a objetivos onde os atores desenvolvem e compartilham significados, torna-se possível enfatizar a ótica da Abordagem Institucional, avaliando a orientação da organização para seu ambiente.

### 3 Metodologia

Realizou-se uma pesquisa descritiva com aplicação de *survey* com as pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, que desenvolveram operações em mercados internacionais nos últimos 5 anos, conforme registros do banco de dados da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), da Sede Regional do Rio Grande do Sul.

Para tanto, o Quadro 03 sumariza as variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo teórico, baseado em critérios como facilidade de operacionalização e de obtenção de dados.

Empreendedorismo Internacional	Processos de internacionalização	Empresas que participam do mercado internacional
Características das pessoas resilientes (CONNER, 1995)	Modos de entrada (DIB, 2008)	Porte da empresa
-	Mercados (Motivos e Barreiras) (DIB, 2008; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002)	Tempo de atuação no Exterior
-	-	Produtos/Serviços comercializados
-	-	Volume de Vendas dos Produtos/Serviços comercializados

**Quadro 03 – Variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo teórico**

Este trabalho constitui-se de uma pesquisa quantitativa, dividida em quatro módulos e enviado aos empreendedores. Utilizou-se a escala do tipo Likert na sua formulação para a maioria das questões. Neste sentido, o modelo de análise demonstra que o comportamento



empreendedor explica em termos e afeta o processo de internacionalização das pequenas empresas brasileiras. Por conseguinte, identificaram-se os aspectos gerenciais internos que explicam a trajetória dos processos de internacionalização das empresas estudadas, desde a decisão inicial até o estágio atual.

Para análise do empreendedorismo internacional, tendo como base os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995), teve-se a ambição de estabelecer se o indivíduo é mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência, frente à atuação internacional das empresas respondentes.

Quanto ao processo de internacionalização, almejou-se identificar os modos de entrada, de acordo com diversos autores citados no estudo, tais como, Nickels e Wood, 1999; SEBRAE, 2006. Deste modo, averiguaram-se os modos de entrada que as pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul utilizam para atuar e se desenvolver nos mercados internacionais.

A identificação dos motivos e as barreiras enfrentadas pelas organizações para entrar em determinados mercados também foi foco deste estudo, em que se verificou a relação com o estudo da Fundação Dom Cabral (2002) que averiguou os motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras. Por fim, buscou-se identificar o porte das empresas que participam do mercado internacional, já que apoiado pela teoria internacional considera-se pequena empresa (PMEs), as organizações inseridas como micro, pequenas e médias no contexto brasileiro. Além disso, verificou-se o tempo em que estas empresas atuam no Exterior, bem como o produto e/ou serviço comercializado.

#### **4 Análise e discussão dos resultados**

Conforme os objetivos deste estudo, declarados na primeira seção, a identificação dos fatores que influenciam a internacionalização foi feita a partir da revisão da literatura e da organização do modelo conceitual. A seguir serão apresentados os resultados desta pesquisa, realizando-se tanto a sua análise como discussão. A população (amostra) totalizou 11 indivíduos que responderam ao Questionário, correspondendo a 13,25% dos empreendedores contatados. A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser realizadas com relação às características gerais da amostra e as características de pessoas resilientes focadas nos empreendedores, quais sejam, flexibilidade, foco, organização, positividade, pró-ação, apresentados nos quadros a seguir.

A descrição do perfil das empresas estudadas é composta, primeiramente, pela caracterização dos respondentes da pesquisa. Em seguida, apresentam-se as características das empresas, por meio da definição do porte e alguns outros aspectos relacionados à atuação internacional das empresas, detalhados no Quadro 04.

<b>Descrição das empresas analisadas</b>
<b>Perfil dos respondentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superioridade do sexo feminino (63,64%);</li> <li>- Com relação à idade, 54,55% possuem até 30 anos;</li> <li>- Quanto ao estado civil, 81,82% são casados e/ou amigados;</li> <li>- A maioria dos respondentes possui graduação completa, bem como pós-graduação (cada um 27,27%);</li> <li>- Grande parte dos respondentes atua na direção (27,27% entre fundador/presidente e sócio-gerente) ou cargo gerencial (27,27% na área comercial) – diretamente envolvidos com mercados internacionais.</li> </ul>
<b>Características das empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em relação ao porte das empresas, a maioria classifica-se como micro e médio porte (cada um 36,36%), já as empresas de pequeno porte representam 27,27%;</li> <li>- 36,36% das empresas analisadas têm como atividade principal a industrialização de máquinas e</li> </ul>

equipamentos em geral e fabricação de máquinas e implementos agrícolas demonstra 18,18% do total.

**Quadro 04 - Descrição das empresas analisadas**

Um dos objetivos específicos deste estudo é verificar o contexto em que as organizações estão inseridas, identificando os canais de atuação internacional das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos, bem como descrever o estágio de internacionalização e identificar os fatores limitadores das estratégias e ações para o processo de internacionalização das empresas analisadas. Para tanto, apresentam-se os seguintes aspectos: atuação internacional, fatores institucionais e o empreendedorismo internacional.

<b>Descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas</b>
<b>Tempo de envolvimento nos mercados internacionais</b>
- amostra heterogênea; - maioria dos respondentes (36,36%) praticam atividades internacionais há até 15 anos.
<b>Países ou grupo de países que as empresas negociam</b>
- Amostra apresenta razoável diversidade em termos dos países ou grupo de países de destino; - Destacou-se a América do Sul (exceto o Brasil) com 45,45% de representatividade; - África(36,36%) foi o segundo mais citado pelas empresas respondentes.
<b>Número de países com operações regulares</b>
- Grande parte opera entre 1 e 05 países (63,64%).
<b>Informações em termos de vendas do principal produto ou grupo de produtos</b>
- Alto índice de não-resposta; - Em termos da percentagem, no ano de 2009, houve uma variação de 5% até 40%.
<b>Atividades realizadas internacionalmente</b>
- A maioria (72,73%) dos respondentes apenas comercializa seus produtos e/ou serviços no mercado internacional.
<b>Modos de entrada no mercado exterior</b>
- Grande parte das empresas se encontra nos estágios iniciais (38,10%) importação/exportação; - Algumas optam por distribuidor ou agente/representante (28,57%); - Outros acordos de parceria (14,29%); - <i>Joint Venture</i> (9,52%).
<b>Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior</b>
- Razões apontadas são bastante divergentes; - Um pouco mais de 27% teve a intenção de internacionalizar desde o início de suas operações, de modo a explorar a localização no Brasil;
<b>Descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas</b>
<b>Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior</b>
- De igual representatividade (27,27%) alegaram que o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais foi o motivo para operar no exterior; - Em torno de 18% recebeu uma solicitação vinda de cliente no exterior.
<b>Barreiras encontradas pelas empresas para a internacionalização</b>
- Respostas foram bastante diversificadas; - Um pouco mais de 36% afirma encontrar barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural. - Quase 28% dos respondentes apontaram para barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.

**Quadro 05 - Descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas**

A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser alcançadas com relação a análise da resiliência, na qual se propôs constatar os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995), com ambição de estabelecer se o indivíduo é mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência, frente à atuação internacional das empresas respondentes.

Nesta etapa identificaram-se as cinco características das pessoas resilientes, quais sejam positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-ação, apresentados pelos

respondentes, no sentido de compreender a postura e as habilidades enfrentadas em relação às mudanças do mercado internacional. Deste modo, o processo de internacionalização dá-se com a ação empreendedora de um indivíduo, tornando o empreendedor a peça fundamental, visto que não seria suficiente dispor de recursos e oportunidades, se a internacionalização não fosse desejada e realizada por pessoas com comportamento empreendedor.

<b>Descrição da análise da resiliência das empresas pesquisadas</b>
<p><b>Positividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes concordâncias por parte dos empreendedores pesquisados.</li> <li>- Em torno de 82,0% (concordam plenamente e concordam parcialmente) alegam que as mudanças hoje vivenciadas na sociedade de maneira geral são cada vez mais constantes e rápidas.</li> <li>- Quase 91,0% da totalidade concordam a sociedade por ser dinâmica apresentará muitas variáveis.</li> <li>- Mais da metade dos pesquisados concordam que mudanças apresentam oportunidades, porém quase 37,0% discordam sobre tal questão, o que a princípio parece ser uma contradição.</li> <li>- Concordância de 63,0% de que mudanças convertem-se, de certa forma, em oportunidades.</li> <li>- Outro índice expressivo é a concordância de 100,0% dos respondentes em relação ao aprendizado ser eficaz, o qual é propiciado através de desafios.</li> </ul>
<p><b>Foco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em torno de 91% dos respondentes concordam com a importância de manter uma forte visão;</li> <li>- 100% dos respondentes concordam que os objetivos que inspirem na busca da realização e uma positiva obstinação em conseguir restabelecer perspectivas, mesmo após uma quebra de expectativas;</li> <li>- A visão serve como fonte de inspiração para os empreendedores manterem-se fortes em um ambiente turbulento, pois após uma quebra nas expectativas, cerca de 73% dos questionados alegaram que conseguem restabelecer perspectivas;</li> <li>- Em torno de 27,0% dos empreendedores afirmam não concordar/ nem discordar do fato de reestabelecer perspectivas após uma quebra de suas expectativas.</li> </ul>
<p><b>Flexibilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quase 73% dos pesquisados concordam plenamente ou concordam parcialmente sobre a sua aptidão para gerenciar mudanças.</li> <li>- Em torno de 54% afirmam recuperar-se rapidamente das adversidades, os demais não apresentam o mesmo posicionamento.</li> <li>- Próximo de 72% alegam ter paciência, compreensão e senso de humor e um pouco mais de 18% (não concordam/nem discordam + discordam parcialmente) apontam para o oposto.</li> <li>- Evidencia-se a importância dos relacionamentos interpessoais para a maioria dos pesquisados 82%;</li> <li>- Verifica-se que 18% dos pesquisados (não concordam/nem discordam) não contam diretamente com o apoio de relacionamentos interpessoais, estando este dado em contraposição ao fato de os empreendedores caracterizarem-se por deter um bom sistema de relações.</li> </ul>
<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 64,0% dos respondentes concordam que tomam qualquer atitude só após metódico planejamento;</li> <li>- Há forte concordância em alguns aspectos (72,0%), com o fato de identificar questões centrais impingidas em situações confusas;</li> <li>- 72,0% dos entrevistados buscam renegociar as prioridades durante o processo de mudança;</li> <li>- 36,0% possuem dificuldade em executar um adequado planejamento.</li> </ul>
<p><b>Pró-ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 82,0% concordam em buscar a solução de problemas através de equipes de trabalho;</li> <li>- Quase 64,0% dos pesquisados afirmam influenciar os outros e buscar resolver conflitos;</li> <li>- 82,0% concordam que procuram determinar quando alguma mudança é necessária e vantajosa;</li> <li>- Quase 46,0% discordam plenamente sobre a tendência em arriscar, mesmo que as consequências sejam potencialmente negativas demonstrando, a princípio, uma relativa aversão ao risco.</li> </ul>

**Quadro 07 - Descrição da análise da resiliência das empresas pesquisadas**

Notou-se que alguns gestores participantes deste estudo possuem habilidades de assimilar as mudanças e buscam se adaptar às situações. Além disso, outros gestores determinaram vantagens em circunstâncias que os levaram a internacionalizar desde o início de suas operações. Estas informações demonstram equilíbrio entre o parâmetro de pessoas orientadas para o perigo e pessoas orientadas pela oportunidade.

Cabe ressaltar, que a posição formal de um empreendedor dentro da organização não é importante (ANDERSSON, 2000), já que pode ser representado pelo presidente, um sócio, um gerente ou responsável pela internacionalização. Além disso, o comportamento do empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar novos empreendimentos internacionais, principalmente nas pequenas empresas, as quais o empreendedor tem papel fundamental. Como fator preponderante para enfrentar processos de mudança de maneira bem sucedida, este estudo trouxe o conceito de resiliência para demonstrar uma maior compreensão acerca do perfil empreendedor frente às adversidades e incertezas do ambiente organizacional e da dinâmica micro e macroeconômica, que afetam diretamente os negócios empresariais.

Em face do que foi levantado até o momento, o presente trabalho encaminha-se para a etapa de considerações finais, que possibilita demonstrar a apreciação crítica sobre os construtos internacionalização e análise da resiliência aplicada aos empreendedores, assuntos abordados no modelo teórico deste estudo.

## 5 Considerações finais

Ao analisar a relação entre características comportamentais de pessoas resilientes na adoção de internacionalização em pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, foram apresentados e discutidos os principais referenciais teóricos disponíveis na literatura sobre Negócios Internacionais e Empreendedorismo.

A partir da análise descritiva, verificou-se que as empresas pesquisadas são na maioria de micro e pequeno porte. Destaca-se que grande parte das organizações pesquisadas estão inseridas no mercado internacional via exportação. Por meio da caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas, as principais razões para internacionalização foram bastante divergentes, tais como a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, o desenvolvimento de competências para atuar no exterior e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Em relação ao tempo de envolvimento internacional, constatou-se uma amostra heterogênea, mas a maioria dos respondentes pratica atividades internacionais há até 15 anos e atende até cinco países.

Como fatores limitadores da internacionalização de empresas apresentaram-se respostas bastante diversificadas, pois algumas empresas encontram barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural e outras apontaram para barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.

Outro importante aspecto levantado no estudo refere-se ao empreendedorismo internacional, sobre os quais demonstraram-se que o comportamento empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar a internacionalizações, pois os gestores têm papéis fundamentais. Ao inserir o relevante conceito de resiliência no processo de análise deste estudo, buscou-se contribuir para uma maior compreensão acerca do comportamento dos empreendedores frente às adversidades com os quais se deparam particularmente no mercado internacional.

Observou-se que os gestores participantes deste estudo possuem habilidades de assimilar as mudanças, e encontra-se em equilíbrio entre o parâmetro de pessoas orientadas para o perigo e pessoas orientadas pela oportunidade. Tais resultados evidenciam que as cinco características do Modelo proposto por Conner (1995) tiveram resultado de sua existência para grande parte dos respondentes, destacando a positividade, com um índice no grupo de 84,0%.

O trabalho apresentou algumas limitações, por exemplo, as decorrentes do número de empresas pesquisadas. Apesar de um exaustivo processo de coleta de dados, em que se

utilizaram diferentes formas para angariá-los, o número de empresas que se dispuseram a responder à pesquisa foi consideravelmente inferior à população pesquisada – empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos que participam do mercado internacional. Contudo, é notável que o comportamento dos empreendedores voltado para a positividade influencia as empresas no seu processo de internacionalização, pois estimulam e contribuem com a inovação e a adaptabilidade às mudanças. Além disso, não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população.

Desta forma, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas de ampliar o número de empresas participantes, possibilitando uma maior cobertura do vasto campo de empresas brasileiras, participantes do mercado internacional do setor analisado. Por fim, este trabalho procurou contribuir para ampliar o conhecimento sobre um campo de estudos ainda relativamente pouco explorado por meio de pesquisa empírica, os Negócios Internacionais. Acredita-se que os resultados obtidos tenham implicações teóricas e metodológicas, para empresas que já se lançaram em atividades internacionais e para aquelas que ainda venham a inserirem-se no mercado global.

## Referências

- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an international perspective. **International Studies of Management and Organization**, 2000.
- CANTWELL, J. A survey of theories of international production. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. (eds.) **The nature of the transnational**, London: Routledge, Capítulo 2, p.16-63, 1991.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 1-25, 2007.
- CARNEIRO, J.; DIB, L.; HEMAIS, C. Five main issues of the internationalization of firms: **comparative review of the literature**. Rio de Janeiro: Workshop de Internacionalização, 2005.
- CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. **XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD**, Foz do Iguaçu, *Anais...*, Paraná, 1999.
- CARVALHO, C.; VIERA, M. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações e Trabalho**, v. 28, p. 27-47, Oeiras, Portugal, 2002.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- CRUZ, R.; SANTOS, R. A.; FORNER, C. Desenvolvimento de empreendedores na gestão da pequena empresa. **I Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es**, Curitiba, *Anais...*, Paraná, 2003.
- DAL-SOTO, F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. **Workshop sobre internacionalização de empresas - Desafios e oportunidades para os países emergentes**, FEA/USP, São Paulo, 2006.
- DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global**: estudo do setor de software no Brasil. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, 2008.
- DIB, L. A. R.; CARNEIRO, J. M. T. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: **XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**. Bahia, *Anais...*, Salvador, 2006.



- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.
- FAYOLLE, A. Insights to research on the entrepreneurial process form a study on perceptions of entrepreneurship and entrepreneurs. **Journal of Enterprise Culture**. V. 10, n. 4, p. 257-285, 2002.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, vol. 34, no. 2, p. 5-28, abril/junho, São Paulo, 1999.
- FISCHER, B.B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Salvador, *Anais...*, Bahia, 2006. CD ROM.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**: sumário executivo, jul. 2002. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relatórios%20de%20Pesquisa/Relatórios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionalização%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sumário%20Executivo.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2009.
- HONORATO, C. T. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA/ USP, 2007.
- IETTO-GILLIES, G. Alternative approaches to the explanation of international production. In: JOHN, R. (ed.) **Global Business Strategy**. London: International Thomson Business Press. Capítulo 5, p.113-151. 1997.
- IGLESIAS, R.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: **O desafio das exportações**, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**, 8/2, p.12-32. 2000.
- LOPES, F.; SILVA FILHO, R.; ROCHA, A. Proposições Teóricas sobre Modos de Entrada em Novos Mercados caminhos para internacionalização de empresas brasileiras. **IFBAE - Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas**, Porto Alegre, 2007.
- MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Portal do exportador**. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>> Acesso em 18 nov. 2008.
- MTIGWE, B. **The internationalization process of small-to-medium size enterprise (SMEs) in the African context**: a comparative study. Unpublished Doctoral Thesis, University of Pretoria, 2004.
- \_\_\_\_\_. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, 4, p.5-25. 2006.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NUNES, M. F. **Relações entre estratégias e estrutura organizacional**: Um estudo de caso na Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Mato Grosso do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração), Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 1st quarter, p.45-64. 1994.
- \_\_\_\_\_. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (eds.) **Research in global strategic management: international entrepreneurship**. P.23-40, Stamford, CT: JAI Press Inc., 1999.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade nos processos de internacionalização. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

- ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. The entry of brazilian services firms in the argentinian market and the psychic distance construct. **XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Salvador, *Anais...*, Bahia, 2002.
- RODRIGUES, M. T. O fenômeno do empreendedorismo e as teorias organizacionais: identificando a interseção teórica dos domínios. **XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, 2007.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1984.
- YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; e DANA, L. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, 2003.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. (eds.) **Strategic leadership: creating a new mindset**. London, UK: Blackwell. p.255-288. 2002.