

OS IMPACTOS E OBSTÁCULOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Caíque Haddad¹

Mathias Klein²

Luís André Wernecke Fumagalli³

RESUMO

O estudo tem como objetivo demonstrar os obstáculos e características que impactam no processo de internacionalização de empresas no Brasil, dado que muitas situações podem impedir ou impulsionar tal internacionalização em uma instituição. Por isso, foram delimitados seis pressupostos para estudo de caso com cinco empresas, com informações fomentadas por pesquisa bibliográfica. A internacionalização de empresas é simplesmente o processo de inserção desta em mercado estrangeiro, seja por meio de exportação, investimento direto no estrangeiro, ou qualquer outro processo em mercado externo. Os impactos estudados, a partir dos pressupostos, foram as vantagens diferenciais, conhecimento experiencial, governança corporativa, entraves governamentais, distância psíquica e economia hierárquica. Os pressupostos que apresentaram maior impacto, visualizado a partir de análises, foram vantagens diferenciais, conhecimento experiencial e distância psíquica. Esclarecer a percepção sobre os impactos e obstáculos na internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e médio porte exerce grande valia para o meio empresarial, que pode utilizar as informações para

¹ Aluno do 8º período do curso de Negócios Internacionais da FAE Centro Universitário. Voluntário do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). *E-mail*: caique.h.r.santos@gmail.com

² Aluno do 6º período do curso de Administração Integral da FAE Centro Universitário. Voluntário do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). *E-mail*: mathiasjklein@gmail.com

³ Professor Doutor da FAE Centro Universitário. Orientador do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). *E-mail*: luis.fumagalli@fae.edu

melhorar os próprios processos, e ainda, tem importância para o meio acadêmico, servindo de fonte de pesquisa. Torna-se importante futuros trabalhos para alguns dos pressupostos que apresentaram maior importância, afim de permitir análise ainda melhor sobre eles.

Palavras-chave: Internacionalização. Obstáculos. Vantagens diferenciais. Conhecimento experiencial. Distância psíquica.

INTRODUÇÃO

O tema internacionalização é visto no meio organizacional como uma opção para expansão de negócios, meio para aumento de eficiência operacional e até mesmo como substituição do mercado doméstico, e é um dos principais fenômenos dentro da globalização. Por isto objetiva-se no presente artigo elucidar os verdadeiros influenciadores e obstáculos na internacionalização para empresas brasileiras.

O negócio internacional vem crescendo em relevância mundial e nacional. De acordo com a *World Trade Organization*, em 2015 foram comercializados internacionalmente US\$ 20 trilhões em bens e serviços, apresentando um crescimento de 92% em relação a 2005. Os países em fase de desenvolvimento representam 42% do comércio internacional de bens. No Brasil, as exportações de bens têm uma representatividade de 1,2% do total mundial de 15.985 bilhões US\$ em 2015 em comparação a 1% de 7.380 bilhões em 2003, enquanto as importações representam 1,1% do total mundial de 1.629 bilhões US\$, em comparação a 0,7% de 7.696 bilhões em 2003. O País está em 25º no ranking mundial de negociação internacional de bens. As exportações de serviços do Brasil têm uma representatividade de 0,7% do total mundial de 4.755 bilhões, ocupando a 32ª posição no ranking mundial. Suas importações de serviços têm uma representatividade de 1,5% do total mundial de 4.610 bilhões, ocupando a 19 posição no ranking mundial.

No Paraná, as exportações também crescem em relevância, chegando a US\$ 15 bilhões em 2016 (um crescimento de 28 % em relação a 2000). Levando em conta a relevância da internacionalização na economia global e a sua relevância para a economia do Estado, justifica-se o estudo das barreiras que empresas paranaenses enfrentam quando começam seu processo de atuação internacional.

A metodologia escolhida foi um estudo de caso feito com 5 empresas, nas quais foi aplicada uma entrevista semiestruturada com o objetivo de verificar a validade de 6 pressupostos pré-definidos no processo de internacionalização pelo qual cada empresa passou.

Os pressupostos escolhidos para dissecação foram 6: vantagens diferenciais, conhecimento experiencial, governança corporativa, entraves governamentais, distância psíquica e economia hierárquica. A escolha dos pressupostos a serem estudados ocorreu por conta de estudos bibliográficos e empíricos, incorrendo na percepção de importância destes para o processo operacional da internacionalização de empresas

brasileiras, tal como para a adoção de suas estratégias. Os pressupostos que revelaram ser mais importantes foram o conhecimento experiencial e a distância psíquica, com as vantagens diferenciais também apresentando resultado importante.

O artigo está dividido em 4 passos. O primeiro explica a metodologia utilizada por este trabalho. O segundo consiste no referencial teórico, onde são explicados os 6 pressupostos de acordo com as referências bibliográficas. O terceiro traz a apresentação e análise dos resultados, e o último contém considerações gerais dos autores.

1 METODOLOGIA

O método de construção da pesquisa se baseia em algumas etapas, presumidas por Eisenhardt (1989): definição da pesquisa, seleção de casos, formulação dos instrumentos e protocolos de pesquisa, coleta de dados, análise por meio da comparação dentro e entre casos, formulação de hipóteses, comparação com a literatura e saturação teórica, quando possível. A metodologia de Eisenhardt (1989) parte de casos analisados, buscando evidenciar padrões de relacionamento, seja dentro do caso ou entre alguns casos.

A utilização deste método de pesquisa teve como objetivo elucidar os impactos causados por diversas características e obstáculos na internacionalização de empresas brasileiras. Por isso, partiu-se de 6 pressupostos, para enfim analisar as influências reais destes no processo de internacionalização, representados na Figura 1.

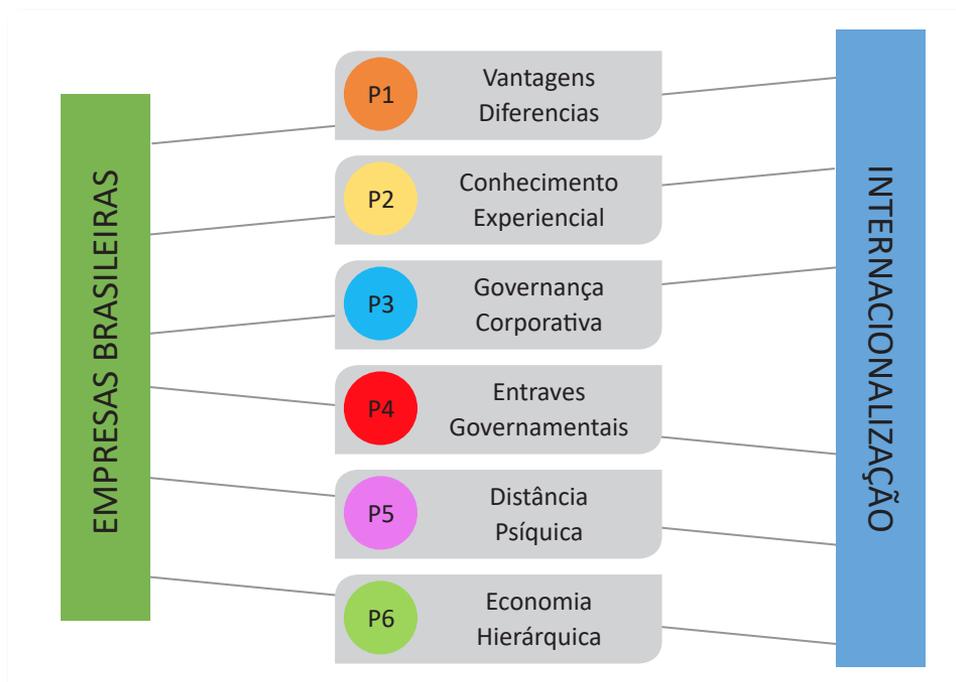
Os pressupostos foram estudados e conceituados a partir de autores renomados na área de internacionalização, afim de possibilitar a sequência lógica visualizada para o artigo. Com os conceitos explicados, o artigo parte para utilização de entrevistas com empresas de pequeno e médio porte que já se internacionalizaram.

Cinco empresas foram escolhidas e entrevistadas a respeito dos 6 pressupostos que impactam ou impactaram em suas internacionalizações. As empresas escolhidas foram: Pastre Implementos Rodoviários, New Deal Logistics, ECIJA Beneficiamento de Borracha, CINQ Technologies e uma que preferiu se manter anônima, a ser referida simplesmente por “Empresa X”.

Após as entrevistas estarem terminadas será feita a análise dos dados coletados a partir delas, para tabular os resultados e visualizar um substrato.

Os pressupostos estudados a partir das entrevistas estão expostos na figura a seguir:

FIGURA 1 – Pressupostos na internacionalização de empresas brasileiras



Fonte: os autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Internacionalização possui um conceito amplo e explicado de diversas maneiras por diferentes autores. Sendo assim, define-se a internacionalização como sendo a expansão das atividades econômicas de uma empresa para fora dos limites fronteiriços do seu país de origem (RUZZIER; HIRICH; ANTONCIC, 2006). Encontra-se ainda na literatura, sobre a internacionalização de empresas, conceitos mais amplos que assumem a mesma como um processo de aproximação da empresa com os negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Explicação de visão semelhante se evidencia quando explanado que a internacionalização de empresas é também um processo que conta com a soma da participação das operações da firma em meios internacionais (CALOF; BEAMISH, 1995). Com uma acepção mais simples, considera-se ainda na literatura que a internacionalização consiste na empresa se adaptar com trocas comerciais em mercados internacionais (ANDERSEN, 1997).

2.1 ESTRATÉGIAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A busca pela internacionalização passa por estratégias divididas em duas vertentes para: deliberadas ou emergentes. As deliberadas são aquelas, que como o nome já diz, são planejadas e que não restam dúvidas de como e porque serão aplicadas; já as emergentes surgem por meio de decisões e ações influenciadas por um cenário contingencial, não sendo rigorosamente planejadas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Da mesma maneira, ainda há a divisão onde existe a internacionalização reativa e a proativa. A internacionalização de caráter reativo consiste em seguir grandes clientes ou parceiros de mercado. Já as proativas são aquelas que buscam entrar em um Mercado de alto crescimento, ou tomar lugar de concorrentes (CAVUSGIL; KNIGHT, G; RIESENBERGER, 2010).

O processo de internacionalização de empresas pode ser conceituado por meio de dois enfoques diferentes, que constituem diferentes vertentes de pesquisa pelos autores: teorias econômicas e comportamentais (HEMAIS, 2005). As teorias econômicas versam acerca do estímulo de caráter econômico da empresa ou do mercado sobre a decisão de internacionalizar (MARCENES, 2009). Na visão oposta, na qual consta a teoria comportamental, são as características inerentes da empresa que influenciam seu comportamento no tocante ao mercado internacional, tais como experiência internacional, tempo de vida da empresa e tamanho da mesma (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

2.2 AS VANTAGENS DIFERENCIAIS

O conceito de Vantagens Diferenciais no campo da Internacionalização de Empresas teve sua raiz no Modelo Eclético ou Modelo OLI (DUNNING, 1977). Posteriormente a isto, Brouthers, Brouthers e Werner (1999) resumiram o conceito em “Vantagens de Propriedade” (específicas à firma, relacionadas às questões de controle, além dos custos e benefícios dos relacionamentos interfirmas), “Vantagens Locacionais” (derivadas da disponibilidade e do custo dos recursos em diferentes localizações, ou seja, a existência de ativos complementares na localização de destino do investimento) e “Vantagens de Internalização” (relacionadas à redução de custos de transação e de coordenação a partir da operação no país-destino em vez do simples uso das relações de mercado internacional) (BROUTHERS; BROUTHERS; WERNER, 1999). O site “Investopedia.com” trata a questão, de forma resumida, com as seguintes definições:

- Vantagens de Propriedade: diz respeito às propriedades de informação e direitos de propriedade que uma companhia pode possuir. Isso pode incluir

questões de nome, direitos autorais, marca registrada, patentes, além do uso e da gestão de competências internas à empresa. Normalmente, Vantagens de Propriedade são intangíveis.

- Vantagens da Localização: vantagem de se realizar certas funções em um determinado país em detrimento de outro, levando em conta a disponibilidade e custo de recursos nesse país.
- Vantagens de Internalização: a determinação de o que é mais vantajoso para a empresa: produção própria no país destino ou terceirização da produção com produtores do país destino. Pode ser mais vantajoso para uma empresa produzir em um país diferente de seu país de origem (o país-destino, o país em que ela está entrando) internamente do que produzir nesse mesmo país-destino com produção terceirizada local.

2.3 CONHECIMENTO EXPERIENCIAL

A primeira definição de Conhecimento Experiencial (que é simplesmente um conhecimento adquirido por meio da experiência) encontrada é a que define dois tipos de conhecimento: conhecimento objetivo, que pode ser ensinado (por exemplo: informações contidas em relatórios, pesquisas de mercado. Coisas que podem ser facilmente transmitidas), e conhecimento experiencial, que só pode ser obtido por meio de experiência pessoal (PENROSE, 1966).

No conhecimento experiencial, um foco específico é dado nas mudanças nos serviços que os recursos humanos podem prover, baseado nas suas atividades. Visualizou-se trabalhos com o pressuposto que a falta do conhecimento experiencial na internacionalização de empresas é uma barreira importante, e esse conhecimento necessário é obtido principalmente por atividades no exterior (JOHANSON E VAHLNE, 1977).

Em um trabalho de aprofundamento do conhecimento experiencial, autores analisam quais são os fatores de conhecimento experiencial que mais afetam a percepção de quanto custa o processo de internacionalização do tomador de decisão. Conceitos relevantes para isso segundo Eriksson, Johanson e Majkgard (1977) são os seguintes:

- Conhecimento do negócio externo: diz respeito ao conhecimento experiencial de clientes, o mercado e os competidores;
- Conhecimento institucional externo: conhecimento experiencial do governo, *framework* institucional, normas, regras, valores, etc.;
- Conhecimento de internacionalização: conhecimento da capacidade e recursos que a firma tem para começar a agir em atividades internacionais.

2.4 ENTRAVES GOVERNAMENTAIS

Miranda e Guimarães, 2014, citam que “... pouco apoio governamental é um dos grandes entraves indicados pelos empresários nos setores de inovação, onde confirmam que apesar das crescentes possibilidades como o BNDES e FINEP, os programas ainda não estão adequados à realidade do empreendedor”. Além disso, concluiu-se que o governo federal fomenta pouco o desenvolvimento da capacidade tecnológica pelas empresas locais, o que resulta em uma incapacidade de competir em mercados globais (BALBINOT, MARQUES, 2009).

Em relatório feito pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), foi identificada pelas empresas pesquisadas como principal barreira interna ao processo de internacionalização no que tange ao governo a elevada carga tributária no Brasil. A falta de apoio governamental não foi citada como um dos pontos mais relevantes. Já como políticas públicas ao apoio do processo de internacionalização as empresas citaram como principais pontos os programas para evitar a bitributação (tributos cobrados no Brasil e no exterior) e programas de dedução fiscal no Brasil.

Apoios ativos como o financiamento ao investimento no exterior e o apoio informacional não foram citados como pontos mais relevantes. Como financiamento para a internacionalização, concluiu-se que aproximadamente 50% das empresas utilizaram capital próprio, com uma porcentagem inferior a 20% sendo financiada pelo BNDES.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conjunto de mecanismos utilizados para tentar garantir o retorno dos investimentos para as pessoas é um dos conceitos de Governança Corporativa (SHLEIFER E VISHNY, 1997). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas”, no tocante ao relacionamento entre sócios, gestores, direção, órgãos de fiscalização e controle, além de demais partes interessadas (IBGC, 2017).

Os problemas de agência são controlados pelos mecanismos de governança corporativa, envolvendo: (1) composição do conselho de administração; (2) estrutura de propriedade e controle; (3) modalidades de incentivo aos administradores; (4) proteção aos acionistas minoritários; e (5) transparência das informações publicadas (CORREIA; AMARAL; LOUVET, 2011).

Portanto, o desenvolvimento desta chamada governança corporativa envolve a necessidade do regramento do mercado para o crescimento econômico (BABIC, 2003). Com tudo isto, a governança corporativa bem praticada pelas empresas tende a agregar maior valor para as suas ações, visto que desta forma fornecem aos investidores mecanismos de grande proteção (RAPPAPORT, 1998).

2.6 DISTÂNCIA PSÍQUICA

Cultura é a programação coletiva da mente humana que distingue um grupo ou categoria de pessoas da outra. Em termos simples, cultura é o conjunto de valores, crenças e modo de agir de determinado país ou grupo de pessoas (HOFSTEDE, 1991).

Outro conceito importante é a distância cultural, que pode ser definida como o somatório de aspectos que desenvolvem a necessidade de conhecimento de um lado, e do outro lado, barreiras entre os países de origem e destino, como barreiras no fluxo do conhecimento (LUOSTARINEN, 1980). Em uma definição mais simples, define-se o conceito de distância cultural como o nível de diferenciação cultural entre países distintos (SOUSA; BRADLEY, 2006).

Uma extensão mais específica a negócios do conceito de distância cultural é a definição de distância psíquica, que é o aglomerado de situações e fatores que limitam e atrapalham na comunicação e interligação do fluxo de informações entre empresas e mercados (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). Ainda, verificou-se por conta de pesquisa, que a distância psíquica se caracteriza como uma barreira à internacionalização das empresas em questão (MACINTYRE, 2007).

2.7 ECONOMIA HIERÁRQUICA

Existem quatro características principais em Economias Hierárquicas de Mercado especificamente na América Latina (SCHNEIDER, 2008; SCHNEIDER; SOSKICE, 2009):

- Grupos empresariais diversificados (Grandes empresas com diversas subsidiárias, não apresentando qualquer semelhança às diversas subsidiárias deste mesmo grupo econômico);
- Corporações multinacionais (Forte presença de corporações multinacionais);
- Mão de obra pouco qualificada e;
- Relações de trabalho atomísticas (Fracas ou inexistentes ligações do trabalhador com a organização ou colegas de trabalho).

Rocha (2014), trouxe em seu trabalho algumas características institucionais do capitalismo brasileiro ilustradas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Características do capitalismo brasileiro

Dimensão Institucional	Característica
Governança corporativa e finanças	Controle concentrado e familiar; Financiamento de bancos estatais e autofinanciamento; Gerência definida pelos controladores principais.
Relações interindustriais	Oligopólios nas relações intrasetoriais; Relações inter-setoriais via grupos econômicos diversificados; Integração vertical nas relações com fornecedores.
Educação e treinamento de mão-de-obra	Estado fornece educação genérica; Órgãos semi-públicos fornecem educação técnica básica; Pouco treinamento avançado nas empresas.
Relações com trabalhadores	Organização sindical corporativa; Baixa sindicalização; Vínculos atomizados, com alta rotatividade.
Relações industriais	Representação de interesses empresariais complexa e fragmentada; Canais corporativistas e pluralistas, com baixa coordenação; Política industrial sem contrapartida.

Fonte: Rocha (2014).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi constituída e pautada em entrevistas realizadas com 5 empresas sobre a internacionalização delas, focando nas características que influenciaram no processo, sendo positiva ou negativamente. Tais entrevistas passaram primeiramente por contextualizações das empresas, indispensáveis para compreensão do processo de inserção no mercado internacional. A partir disto foram trabalhados os

conceitos de 6 pressupostos e seus impactos na internacionalização de cada empresa, sendo eles: Vantagens diferenciais, conhecimento experiencial, governança corporativa, entraves governamentais, distância psíquica e economia hierárquica.

Após expostas as informações das entrevistas de cada empresa, tecem-se análises sobre o que fora verificado. Isto faz-se muito necessário, visto que as informações só se tornam úteis se forem bem utilizadas.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Foram escolhidas cinco empresas para serem entrevistadas a respeito dos 6 pressupostos conceituados e que impactam ou impactaram suas internacionalizações. Tais empresas são: Pastre Implementos Rodoviários, New Deal Logistics, ECIJA Beneficiamento de Borracha, CINQ Technologies e uma que preferiu se manter anônima, a ser referida simplesmente por “Empresa X”. Delimita-se de fundamental importância para a compreensão das respostas colhidas nas entrevistas, uma contextualização das empresas escolhidas, pautando assim os resultados obtidos.

3.1.1 Empresa X

A empresa preferiu não ser citada no artigo, por isto trabalha-se com confidencialidade no caso particular desta empresa, não podendo ser liberadas maiores informações.

Trabalha com a internacionalização a mais de 20 (vinte) anos, atingindo para tanto os meios de exportação e importação. A empresa exporta 100% (cem por cento) da sua produção de açúcar e importa diversos componentes para contribuir com seu processo produtivo (insumos, matérias primas).

3.1.2 Pastre Implementos Rodoviários

Originária da Oficina Pastre Ltda e fundada em 1974 pelo Sr. Lauro Pastre, a metalúrgica iniciou suas atividades com a industrialização de 3º Eixo Veicular Auxiliar. Estendeu-se mais tarde à fabricação de Caçambas Basculantes sobre Chassi, atuando no segmento de implementos rodoviários para as mais diversas aplicações.

A empresa iniciou sua internacionalização a partir da prática de exportação nos anos 90, para Argentina, com representante no país, trabalhando até hoje com a internacionalização nos vizinhos da América do Sul.

3.1.3 New Deal Logistics

A empresa está há 20 anos no mercado. A fundadora trabalhava na área de exportações de uma outra empresa, quando decidiu sair e começar seu próprio negócio, utilizando como auxílio o conhecimento previamente adquirido.

É sediada em Araucária, Paraná, com escritórios em Paranaguá, Itajaí e Ghangzhou, na China. A empresa atua com Comércio Exterior, ofertando serviços em todo o processo de importação e exportação de uma empresa.

3.1.4 ECIJA Beneficiamento de Borracha

Fundada em 1990, é sediada em Colombo, Paraná. O fundador trabalhava em uma empresa, na área de exportações. Vendo uma oportunidade de mercado, começou sua própria empresa, utilizando como auxílio o conhecimento adquirido anteriormente.

A empresa é especializada em coletar e reciclar resíduos de pneus, comercializando os produtos resultantes desse processo. Tem uma capacidade anual de processamento de 5 milhões de kg de borracha e uma forte atuação na América Latina.

3.1.5 Cinq Technologies

Com sede em Curitiba, Paraná, foi fundada em 1992 por Carlos Alberto Jayme e Edson Althoff. Em 1996, foi consagrada como a segunda empresa a prover soluções de internet banking no Brasil. Conquistou a ISO 9001 em 1998, e em 2003 realizou a sua primeira exportação. Em 2009, foi qualificada como uma empresa chave de TI BPO (Business Process Outsourcing) em Curitiba pela KPMG. Em 2010, suas exportações passaram a representar 40% do faturamento.

A empresa fornece *softwares* sob medida, e atualmente tem atuação em 5 países (fora o mercado doméstico). Atua internacionalmente há 14 anos, e tem uma sede em Miami desde 2015.

3.2 ANÁLISE DA VALIDADE DOS PRESSUPOSTOS

Partindo das características de cada empresa e dos conceitos trabalhados para os pressupostos norteadores das entrevistas, configuram-se análises dos impactos de cada pressuposto em cada empresa. Portanto, para cada empresa se faz imprescindível uma análise individual, tal como para cada pressuposto. Desta maneira delimitar-se-á as validades dos pressupostos, baseado nos níveis de influência deles na internacionalização de cada empresa.

3.3 VANTAGENS DIFERENCIAIS

Na Empresa X a vantagem diferencial destacada foi o bom funcionamento de sua logística, com portos localizados em pontos chave, permitindo que a empresa opere com maior eficiência e possa reduzir custos (tendo como consequência preços mais competitivos).

A Pastre Implementos Rodoviários destaca dois pontos como suas principais vantagens diferenciais. O primeiro é a posição geográfica do Brasil, que é logisticamente favorável para a comercialização de seus produtos com os vizinhos sul americanos. O segundo é a customização que o produto da empresa apresenta. Esta customização é usada pela empresa para poder atender os diferentes requerimentos dos países onde planeja entrar.

A New Deal Logistics apresentou como vantagem diferencial o conhecimento que tem a respeito de como ocorre a aplicação de diversas normas e leis a respeito da exportação e importação em diferentes países (ex.: quais são os processos necessários para a importação ou exportação, ou qual é o grau de abertura para Comércio Exterior de determinado país). Na percepção do entrevistado, sua vantagem diferencial apresentou impacto positivo importante na atuação internacional da empresa.

A ECIJA Beneficiamento de Borracha apresentou duas vantagens diferenciais. A primeira é o conhecimento que o fundador obteve a respeito dos possíveis países destino (que acumulou com extensas pesquisas e viagens aos países) visando observar se uma operação no hipotético país destino seria viável ou não, e se a possibilidade oferecia um mercado consumidor para a sua empresa. A segunda, que é consequência da primeira, é o conhecimento que o empreendedor das particularidades da importação de bens em cada país (como exemplo, citou o Chile, que é geograficamente próximo ao Brasil mas tem em sua rota a Cordilheira dos Andes, o que faz do Chile um país difícil para se enviar mercadorias), resultando no conhecimento das vantagens ou desvantagens para se exportar para aquele país.

O entrevistado na Cinq Technologies citou duas principais vantagens diferenciais. A primeira vantagem citada foi a preparação que a empresa teve para atuar internacionalmente. A segunda foi o fato de o Brasil estar mais próximo culturalmente e com fuso horário da América do Norte e Europa (dois importantes mercados) em comparação a um importante fornecedor no mercado atual, a Índia. O empreendedor citou uma terceira vantagem peculiar que ocorre na sua empresa.

A Cinq Technologies é beneficiada pelo uso da vantagem de internalização no processo de internacionalização de outras empresas. Quando estas empresas têm um projeto de software que requer muitas horas de trabalho, elas contratam terceiros para desenvolverem este software, e delegam partes deste projeto a cada uma (reduzindo o tempo total de conclusão do projeto). Assim, a Cinq é uma empresa beneficiada pelo uso da terceira vantagem diferencial de internacionalização por outras empresas.

As vantagens diferenciais impactaram e impactam significativamente em todas as empresas. Tê-las representa grande impulsionador na internacionalização das empresas entrevistadas e não as ter, por outro lado, seria uma grande barreira neste processo. Embora cada empresa tenha uma vantagem diferencial específica, quaisquer que sejam elas, ajudam muito na inserção ao mercado internacional.

3.4 CONHECIMENTO EXPERIENCIAL

A Empresa X entrou no mercado exterior passo a passo e contratou o auxílio de consultores especializados no processo de exportação e importação. Hoje ela apresenta conhecimento satisfatório quando se trata do mercado exterior. A empresa utilizou os consultores principalmente no processo inicial da inserção no mercado internacional, em tudo que abrangia a internacionalização de fato.

Gradativamente a presença dos consultores na empresa foi diminuindo, devido a menor necessidade frente à experiência que em proporção inversa aumentava. Atualmente a Usina utiliza consultores de maneira muito pontual, ou seja, em casos específicos de necessidade. Isto se dá também porque a empresa trabalha com *trading companies*, no Brasil e fora dele, podendo recorrer a elas sempre que necessário. Por conta disto, o conhecimento experiencial da empresa se mostrou bastante impactante, necessitando inclusive “contratar” inicialmente tal conhecimento necessário para internacionalização.

A Pastre Implementos Rodoviários começou sua atuação internacional com o auxílio de consultores. Com o tempo, acumulou conhecimento a respeito do mercado exterior, e passou a atuar internacionalmente por conta própria. Da mesma forma como

na Usina Santa Terezinha, os consultores foram sendo utilizados por conta da necessidade, diminuindo de acordo com a experiência adquirida no mercado. Visualizou-se, portanto, grande influência do conhecimento experiencial na internacionalização da empresa Pastre, visto que desembolsou por vezes, bastante dinheiro para conseguir driblá-la

Na percepção do entrevistado, o conhecimento experiencial foi importante para a atuação internacional da New Deal Logistics, levando em conta quanto o conhecimento sobre o funcionamento de normas e leis de importação e exportação em diferentes países impacta no *core business* da empresa. O conhecimento experiencial da New Deal Logistics é uma de suas vantagens diferenciais.

A empresa ECIJA Beneficiamento de Borracha apresenta vasto conhecimento experiencial, decorrente do trabalho de pesquisa e sondagem feito pelo fundador no momento de entrada da empresa em determinado país. Na percepção do entrevistado, este conhecimento experiencial foi essencial para a internacionalização de sua empresa.

Na empresa CINQ, a partir da percepção do empreendedor entrevistado, o conhecimento experiencial foi essencial no processo de internacionalização da empresa, positivamente. Isto visualizou-se no processo de estruturação da empresa, que fora feita com uma orientação à exportação, pautada em conhecimento e experiência, o que se mostrou essencial no processo.

O conhecimento experiencial não apresenta grande segredo, afinal nitidamente quanto mais conhecimento de caráter experiencial, melhor. Todas as empresas tiveram que buscar alguma maneira de suprir o conhecimento necessário para a internacionalização, sendo por conta própria ou utilizando um conhecimento “terceirizado”, a partir de parceiros.

3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Empresa X possui uma política de governança corporativa atualizada e transparente, porém não visualizou qualquer impacto desta em sua internacionalização, muito por conta de ser uma empresa de caráter limitada. A Pastre Implementos Rodoviários não visualiza qualquer influência da governança corporativa na internacionalização da empresa.

A empresa New Deal Logistics não obteve qualquer informação sobre governança corporativa que influencia na internacionalização. O entrevistado na empresa ECIJA Beneficiamento de Borracha não verificou qualquer relação entre a governança corporativa regente na empresa e a efetividade do seu processo de internacionalização.

O entrevistador não conseguiu avaliar com alta qualidade o impacto da qualidade da governança corporativa da Cinq no seu processo de internacionalização. A governança corporativa é um pressuposto que resultou em unanimidade de análise nas entrevistas, pois todas as empresas não visualizaram qualquer influência dele na internacionalização da empresa, nem no início, nem agora.

3.6 ENTRAVES GOVERNAMENTAIS

Para a Empresa X existem poucos ou nenhum entrave governamental no tocante à internacionalização, devido às importações serem de produtos que serão processados para exportação, e que nesta, haverá todo tipo de isenção tributária. Por tanto, a exportação é facilitada pelo governo. A modo de informação, o governo não incentiva muito no cultivo e utilização da cana-de-açúcar, mas nada que influencie de fato na internacionalização.

A empresa Pastre Implementos Rodoviários não visualizou muitos entraves governamentais diretos, que impactam na operação e nos processos, principalmente no que tange à internacionalização. Citou que as atividades relacionadas com o governo são sempre muito burocráticas, porém não consideram isso algo impactante ou um obstáculo para práticas internacionais. Foi pontuado ainda, que a ANFIR - Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários fez um convênio com o governo federal, que permite a realização de rodadas de negócios e feira de negócios internacionais, o que auxilia muito as empresas inclusive para achar novos parceiros de negócios.

A ANFIR ainda, promove treinamentos e encontros para ajudar as empresas. A maior influência do governo na internacionalização, para a empresa, é indireta. A incerteza cambial dificulta tratar os negócios com tranquilidade e gera dúvidas sobre as vantagens de exportar ou importar. Além disto, acredita-se que o Brasil deveria ter mais acordos comerciais, além do Mercosul, para facilitar negócios pelo mundo e não concentrar a internacionalização apenas nos vizinhos de língua espanhola.

A empresa New Deal Logistics visualiza que sobre as barreiras ou entraves governamentais, o impacto não é muito significativo, pelo menos não diretamente. Isto porque o governo brasileiro tenta facilitar a exportação, não apresentando alguma resistência a internacionalização praticada na empresa. De maneira indireta foi citado o Custo Brasil como um ponto negativo e um possível entrave creditado ao Governo brasileiro.

Na empresa ECIJA Beneficiamento de Borracha, o empreendedor tem em sua percepção que o governo brasileiro apresenta fortes entraves no processo de

internacionalização, sendo o principal deles a excessiva burocracia brasileira e altos custos logísticos e que isto, impacta bastante na internacionalização.

Para a empresa Cinq o governo brasileiro tem influência positiva na internacionalização de sua empresa. Como exemplo ele citou o apoio recebido do governo para estar presente em ao mínimo uma importantíssima feira internacional no seu setor, além da isenção de impostos que a empresa recebeu na internacionalização. Como ponto negativo, ele citou alguma despreparação do governo em relação à importação de alguns bens essenciais para sua atividade, como exemplo, ele citou que no recebimento de sua primeira exportação, um banco não soube reconhecer a atividade que ele prestou, e congelou o pagamento do serviço.

Os entraves governamentais visualizados foram bastante diferentes em cada empresa, embora nenhum deles represente grande barreira para a internacionalização das empresas. A burocracia nas operações do governo, falta de informação em alguns processos de importação, exagerada variação cambial e instabilidade econômica são alguns dos obstáculos citados pelas empresas, que interferem negativamente na inserção ao mercado internacional. Entretanto, muitas das empresas consideraram vários pontos positivos em relação a atuação do governo na internacionalização de empresas, sendo eles de maior peso aparente sobre o processo.

3.7 DISTÂNCIA PSÍQUICA

A Empresa X não visualizou nenhuma influência de distância psíquica. Além de ter acesso a qualquer informação que deseja e a língua não representar barreira, a empresa trabalha com *trading companies* situadas tanto no Brasil como no exterior, o que ajuda a aproximar as pontas.

A empresa Pastre Implementos Rodoviários visualizou que cultura dos países estrangeiros nunca afetou as negociações e as práticas comerciais, mas a língua já foi grande problema. Atualmente a tecnologia facilita o acesso à traduções, o que permite negociações mais rápidas em língua estrangeira, porém no início das atividades falar ao telefone ou ler um e-mail com um dicionário de inglês-português era realmente um obstáculo. Estas barreiras foram preponderantes para a empresa acentuar o crescimento apenas após certo período.

A empresa New Deal Logistics não sentiu um forte impacto da distância psíquica no seu processo de internacionalização. A maior percepção que o entrevistado teve em relação a este pressuposto diz respeito à estrutura empresarial típica das empresas. Ele percebeu no exterior empresas com uma hierarquia forte, mas com colaboradores mais

autônomos quando em comparação com o Brasil. Além disso, verificou que as empresas com as quais atuou na China apresentam maior grau de burocracia em relação às demais.

Com a empresa ECIJA Beneficiamento de Borracha, na percepção do empreendedor entrevistado, a distância psíquica não teve tanta influência no processo de internacionalização. Entretanto, sua empresa começou as exportações para o Uruguai, por apresentar uma pequena diferença cultural em relação ao Brasil.

Com a empresa Cinq Technologies, a percepção do empreendedor é que a distância psíquica teve grande influência na internacionalização da Cinq. Além da preparação que o empreendedor fez sua empresa passar, o próprio empreendedor teve grande preparação frente às barreiras culturais enfrentadas quando lidou com outros países. Na opinião do empreendedor, o Reino Unido foi o país que mais apresentou barreira cultural.

O entrevistado cita que esta barreira existiu devido à objetividade que os ingleses apresentam na condução de negócios, em contraste à maneira mais descontraída com que os brasileiros conduzem negócios. Apesar de o entrevistado ter percebido barreiras culturais em diferentes países de atuação, ele não achou que as barreiras culturais impediram sua empresa de efetivar negócios nos países destino.

A distância psíquica foi dos pressupostos, a que gerou maior análise. Isto ocorreu porque apenas uma das empresas entrevistadas considerou este pressuposto como grande influência no processo de internacionalização, outra delas considerou com leve influência e as outras três quase nenhuma influência. A grande análise sobre ela se configura porque a única empresa que ultrapassou de fato o primeiro estágio de internacionalização, a importação ou exportação, foi a empresa que considerou a distância psíquica como obstáculo fundamental na internacionalização, e por isso, preocupou-se em saná-la.

As outras empresas não investiram ou investem tanto dinheiro, tempo e esforço para encurtar a distância psíquica como a empresa Cinq Technologies, que busca aproximar a língua e cultura dos países com a estrutura humana da própria empresa. Outro ponto notado é que as demais empresas, que não sentem tanta influência da distância psíquica, internacionalizaram-se principalmente com os vizinhos sul americanos, que apresentam menor distância cultural e até linguísticas que muitos países pelo mundo, mercados que por sinal a Cinq está inserida.

3.8 ECONOMIA HIERÁRQUICA

Na Empresa X, sobre economia hierárquica, o entrevistado não soube responder ao certo, mas muito por não visualizar seu impacto na empresa. A empresa Pastre Implementos Rodoviários considerou inexistente qualquer relação de economia hierárquica com dificuldade ou vantagem na internacionalização.

Dentro do pressuposto da economia hierárquica de mercado, o entrevistado da empresa New Deal Logistics presenciou empresas muito mais participativas no exterior, em contraste com empresas mais verticalizadas no Brasil.

Para a empresa ECIJA Beneficiamento de Borracha, o modelo empresarial do Brasil não interferiu no seu processo de internacionalização. A CINQ é uma empresa horizontal. Assim, não houve a percepção da economia hierárquica do Brasil influenciando no processo de internacionalização da empresa.

À exemplo de governança corporativa, a economia hierárquica foi um pressuposto não sentido como impactante na internacionalização por nenhuma empresa, mostrando-se então com influência irrisória na inserção das empresas em outros mercados.

3.9 COMENTÁRIOS

Dos seis pressupostos analisados a partir das literaturas e entrevistas, apenas dois não representaram e ainda não representam nenhum impacto no processo de internacionalização, a governança corporativa e a economia hierárquica.

As vantagens diferenciais e o conhecimento experiencial possuem igualmente uma importância enorme no processo de inserção em mercados internacionais. Ambos quando existentes representam positivíssima influência no processo, ocasionando nas empresas muitas vezes uma busca por consultorias, parcerias, *trading companies*, para auxiliarem nas operações.

Os entraves governamentais aparecem bem nas análises, mas desmistificando o próprio nome. Foram visualizados diversos problemas provenientes do governo brasileiro, como o excesso de burocracia ou a instabilidade econômica, mas que de forma geral não representaram verdadeira barreira na internacionalização. Inclusive, a maioria das empresas percebeu no governo diversos mecanismos de incentivo, chegando a facilitar as operações por muitas vezes.

Já distância psíquica se mostrou um pouco problemática de analisar. Isto se deu porque as empresas, em sua maioria, consideraram pelo menos verbalmente, o pressuposto como de pouca importância no processo de internacionalização, mas ao

mesmo tempo, demonstraram fraquezas e problemas ocasionados por ele. A percepção enalteceu-se por conta de uma das empresas, justamente por se preocupar com a distância cultural e linguística, ter atingido um grau muito maior de internacionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São diversas as barreiras e os impulsionadores das empresas na internacionalização de empresas. Foi verificado por meio de literaturas pertinentes e entrevistas com empresas paranaenses quais os pontos que impactam na internacionalização das empresas brasileiras. Foram analisadas as validades de seis pressupostos, as vantagens diferenciais, conhecimento experiencial, governança corporativa, entraves governamentais, distância psíquica e economia hierárquica.

Alguns deles foram rapidamente invalidados por conta principalmente das entrevistas, como no caso de governança corporativa e economia hierárquica. Outros facilmente validados, por unanimidade nas entrevistas, como vantagens diferenciais e conhecimento experiencial. Já entraves governamentais e distância psíquica necessitaram maior análise, embora tenham acabado por serem visualizados como impactantes, ambos de forma contrária ao imaginado no início do trabalho.

Isto porque Entraves governamentais, na verdade, demonstrou além de não pesar negativamente para os entrevistados, que o governo por muitas vezes impulsiona as empresas brasileiras à internacionalização. Distância psíquica, o de mais difícil análise, se mostrou bastante impactante na internacionalização das empresas brasileiras, embora os entrevistados não a percebam assim.

Percebeu-se diferenças significativas entre cada empresa, denotando uma variedade muito grande de operacionalização dos processos que competem a internacionalização. Isto evidencia uma pluralidade de opções, caminhos e conhecimentos utilizados na inserção das empresas brasileiras em mercados internacionais, embora as barreiras e influências para cada empresa, mesmo que atuem em setores muito diferentes, sejam bastante similares.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. **Management International Review**, Kiel, v. 37, n. 2, p. 27-42, fev. 1997.
- BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. Winstom-Salem: Wake Forest University, 2003.
- BALBINOT, Z; MARQUES, R. A. Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 604-625, 2009.
- BROUGHTERS, L. E.; BROUGHTERS, K. D.; WERNER, S. Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 30, n. 4, p. 831-844, 1999.
- CALOF, J.; BEAMISH, P. W. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, London, v. 4, n. 2, p. 115-13, 1995.
- CAVUSGIL, S.T; KNIGHT, G; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Internacionalização das empresas brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas**. Brasília, 2012.
- CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 45-63, 2011.
- DUNNING, J. H. **Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic Approach**. New York: Holmes & Meier, 1977.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.
- HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. London, New York: McGrawHill, 1991.
- HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 23 fev. 2017.
- INVESTOPEDIA. **Eclectic paradigm**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/e/eclecticparadigm.asp>>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, n. 1, 23-32, 1977.

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm - Four Swedish Cases. **The Journal of Management Studies**, Basingstoke, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

LUOSTARINEN, R. Internationalization of the firm. **Working Papers in International Business**, Helsinki, p. 334-335, 1980.

MACINTYRE, P. Willingness to communicate in the second language: understanding the decision to speak as a volitional process. **Modern Language Journal**, Sidney, v. 91, n. 4, p. 564-576, 2007.

MARCENES, L. H. **Estratégias de internacionalização**: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras. 2009. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Balança comercial brasileira**: Estados. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-unidades-da-federacao>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Englewood Cliffs, v. 6, p. 257-272, 1985.

MIRANDA, J.; GUIMARÃES, S. Barreiras e facilitadores no processo de internacionalização de empresas brasileiras. In: SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - UFRGS, 26., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 1998. p. 6.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University, 1959.

RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value**: a guide for managers and investors. 2. ed. New York: The Free, 1998.

ROCHA, D. Estado, empresariado e variedades de capitalismo no Brasil: política de internacionalização de empresas privadas no governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 22 n. 51, jul./set. 2014.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. **SME Internationalization**: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Arizona, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SCHNEIDER, B. R.; SOSKICE, D. Inequality in developed countries and Latin America: coordinated, liberal and hierarchical systems. **Economy and Society**, v. 38, n. 1, p. 17-52, 2009.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A. Survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Filadélfia, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

SOUSA, CARLOS M.P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? **Journal of International Marketing**, Illinois, v. 14, n. 1, p. 49-70, out. 2006.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **World trade statistical review**. Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2017.