

## Modos de entrada no mercado internacional a luz da Teoria comportamental: Estudos de caso em PMEs no Sul do Brasil

Inocencia Boita Dalbosco<sup>1</sup>  
Dinora Eliete Floriani<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo analisar os modos de entrada das Pequenas e médias empresas (PMEs) localizadas no Sul do Brasil a partir da Teoria comportamental. Utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório e descritivo, o método adotado foi o estudo de caso múltiplo, realizado em 6 PMEs do Sul do Brasil. Os dados foram coletados por pesquisa documental e de campo, sendo aplicadas entrevistas semiestruturadas, com análise de conteúdo e apoio do software Atlas.ti. Quanto ao processo de internacionalização, das seis empresas analisadas cinco se internacionalizaram de forma gradual (Modelo de Uppsala) e com o aprendizado e o conhecimento experiencial evoluíram em seus modos de entrada. Uma empresa se internacionalizou de acordo com a Teoria do Empreendedorismo internacional (EI) e Networks. Quanto aos modos de entrada, identificou-se que as empresas realizam exportação indireta e direta; licenciamento, escritório de vendas próprio, centro de distribuição próprio, alianças estratégicas ou joint-ventures, Greenfield e Greenfield com Pesquisa e desenvolvimento (P&D).

**Palavras-chave:** modos de entrada. teoria comportamental. PME

### 1 Introdução

Ghemawat e Ghadar (2000) destacam que está ocorrendo um aumento na visibilidade e na importância dada às PMEs nas últimas duas décadas. Os autores argumentam ainda que o crescimento das PMEs é reconhecido como fator crucial para o desenvolvimento econômico de uma nação, sobretudo nos negócios internacionais. Para Dimitratos et al., 2009 as PMEs desempenham um papel fundamental na economia nacional e no comércio mundial. Elas representam a grande maioria das empresas em praticamente toda a economia

No Brasil existem 21.408 empresas exportadoras sendo que deste número 15.862 são PMEs, porém em termos monetários a grande empresa supera as PMEs em um índice elevado chegando a 95% do valor total exportado. Por estado, a região Sul do Brasil classifica-se em segundo lugar no *ranking* de exportações chegando a 28% (MDIC, 2014).

A partir deste cenário Werner (2002) aponta para um crescimento nas pesquisas com foco em aspectos relacionados ao gerenciamento internacional, como os processos de internacionalização e decisões de modos de entrada.

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Universidade do Oeste de Santa Catarina. inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Fundação Getúlio Vargas. dinora@univali.br

Os autores Álvarez; Merino, 2010 destacam que a internacionalização das PMEs ocorre de diferentes formas e por diversos motivos, dependendo de uma série de fatores, como os países de origem das empresas, as crenças de seus dirigentes, a estrutura de suas operações, seu portfólio de clientes e seus objetivos comerciais. Para Bartlett e Ghoshal (1992) algumas variáveis que influenciam o projeto de internacionalização devem ser observadas e podem ter maior ou menor risco para a empresa dependendo do modo de entrada escolhido pela PME.

Após decidir-se pela internacionalização, uma das decisões mais significativas da empresa é a forma de entrada no mercado internacional (OSLAND et al., 2001). O modo de entrada selecionado representa o arranjo institucional que possibilita a transferência, de forma competitiva, dos recursos da organização para mercados externos (ROOT, 1994).

Neste contexto, proporcionado pelas PMEs internacionalizadas verifica-se uma perspectiva atraente para analisar e compreender os modos de entrada utilizados por estas empresas para adentrar em mercados internacionais. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa será analisar os modos de entrada das PMEs localizadas no Sul do Brasil a partir da Teoria comportamental. Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) identificar o perfil das empresas pesquisadas; b) conhecer o processo de internacionalização das empresas; c) identificar os modos de entrada utilizados pelas PME's do Sul do Brasil.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Internacionalização de empresas

Jones e Coviello (2005) apontam a internacionalização como um processo que acontece com o tempo, manifestando-se em uma sequência em que os eventos ocorrem e tem como base o comportamento empreendedor.

De acordo com o Modelo de Uppsala a internacionalização é tratada como um processo de aprendizagem em que a organização investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Neste modelo, a falta de conhecimento é o maior obstáculo encontrado pelas organizações para iniciar o processo de internacionalização. E, ainda, trata-se de um processo de aprendizagem em que a sequência de modos de operação inicia-se com a utilização de poucos recursos, representado pela exportação direta e o envolvimento se aprofunda a partir do aumento do conhecimento e da melhoria dos canais de informação. Assim, o conhecimento adquirido por meio da experiência é considerado o primordial neste processo de internacionalização, sendo tratado como conhecimento experiencial segundo o modelo de Uppsala (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975).

Alguns estudos contribuíram para o aperfeiçoamento do Modelo de Uppsala como estudos de Reid (1981), Hedlund e Kverneland (1985) e Forsgren (1989). Reid (1981) entende que o Modelo de Uppsala é determinístico e ressalta que os padrões de internacionalização e dos processos de firmas individuais seriam únicos e dependentes das especificidades da situação. Hedlund e Kverneland (1985) destacam que as mudanças no ambiente podem levar as firmas a adotarem formas de entrada no mercado internacional mais rápidas e diretas. Entretanto, Forsgren (1989) ressalta que este modelo é relevante apenas em relação aos estágios iniciais da internacionalização, quando a falta de conhecimento de mercado e a falta de recursos ainda seriam fatores limitadores para a internacionalização.

A partir das contribuições de Reid (1981), Hedlund e Kverneland (1985), Forsgren (1989) os pesquisadores Johanson e Vahlne, em 2009, revisaram o Modelo de Uppsala proposto em 1975 e inseriram duas novas teorias *Networks* e EI.

Na perspectiva da Teoria de *Network*, observa-se a importância da interação entre os atores, já que o aumento de conhecimento e dos recursos ocorre a partir da troca de experiências. Assim, as redes de relacionamento (*network*) impulsionam o acesso ao mercado externo (Johanson; Vahlne, 2009). Para Hemais e Hilal (2002) esta nova teoria destaca as novas perspectivas do processo de internacionalização das empresas por meio da hierarquia organizacional, rede de subsidiária, múltiplos modos de entrada e o comportamento político dos atores, além da importância do empreendedor.

Entretanto, na perspectiva da Teoria do EI o empreendedor é a peça-chave do modelo; assim, nem os processos de estratégia, tampouco os de internacionalização começariam sem que houvesse a figura do empreendedor (HEMAIS; HILAL, 2002). McDougall (1989) define EI como o desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais ou *start-ups* que desde a sua criação se envolvem em negócios internacionais. Dessa forma, tanto o domínio operacional quanto o internacional ocorreriam desde os estágios iniciais do processo de internacionalização da empresa.

Para Leite (2012), algumas características diferenciam o empreendedorismo tradicional do empreendedorismo internacional. O aspecto principal de divergência consiste na forma em que ocorre o processo de internacionalização e não apenas na criação do negócio.

## 2.2 Modos de entrada

A internacionalização a partir da vertente comportamental considera os modos de entrada de uma empresa no mercado externo (ROOT, 1994), pois se acredita que a variedade destes resulta no aumento do compromisso dela em relação aos recursos dispendidos para o seu desenvolvimento internacional. Lu e Beamish (2001), Rasheed (2005) e Ruzzier et al. (2007), apontam o modo de entrada como um dos itens imprescindíveis para formar o grau de internacionalização das PMEs e ainda contribuir para o desempenho organizacional.

Em relação ao modo de entrada mencionado por Root (1994) a *exportação indireta* caracteriza-se pelo tipo de operação que é provavelmente a mais fácil de entrar em mercados estrangeiros. O negócio é realizado por meio de um intermediário que está localizado no país do produtor; este intermediário tem a função de exportar o produto. Nesse caso, o fabricante não precisa dominar as normas do comércio internacional, pois são atribuições do intermediário (*trading companies*, comercial importadora/exportadora).

Entretanto, na *exportação direta* a empresa produtora é responsável pela exportação e, assim, necessita obter conhecimentos específicos relacionados aos negócios internacionais. Dessa forma, é importante ter um profissional ou setor específico na empresa que trate diretamente do processo de exportação.

Quanto ao modo de entrada *contratual* abordado por Root (1994), configura-se por um acordo técnico, contrato de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, licenciamento, franquia entre outros.

No *acordo de distribuição ou comercialização* o produtor fará um acordo formal com o importador para que este distribua e/ou comercialize os produtos no exterior. E, ainda, nos contratos de licenciamento ou franquias o modo de entrada prevê o estabelecimento de um

contrato entre duas empresas, onde uma delas é a detentora de um determinado conhecimento e se compromete a transferi-lo para a outra mediante uma retribuição previamente acordada entre ambas, que nesta ocasião se configura com o pagamento de *royalties*.

E, por fim, no modo de entrada de *investimentos* de Root (1994) que se caracteriza pelos investimentos individuais em novos empreendimentos ou aquisições e ainda *joint-ventures*. Neste processo, a empresa pode optar pela abertura de um *escritório de vendas* próprio no exterior que se refere a um investimento relevante, pois é necessário considerar o ambiente físico e a contratação de funcionários.

Quanto ao *centro de distribuição próprio*, o investimento no exterior revela-se ainda maior, uma vez que necessita de um número maior de pessoas envolvidas, a atuação no transporte e, ainda, o controle de estoque no exterior, além de conhecimentos específicos sobre a legislação vigente no país e os procedimentos burocráticos envolvidos no processo.

Nas *alianças estratégicas e joint-ventures* há o compartilhamento de recursos e conhecimento entre as empresas, o que possibilita a superação de barreiras culturais, tarifárias e não tarifárias. Contudo, em relação à  *fusão* as empresas do mesmo setor com interesse em aumentar a sua fatia de mercado se juntam e cooperam, porém, a adaptação das pessoas a outras culturas pode ser um entrave neste processo.

Na *aquisição*, a agilidade da entrada no mercado estrangeiro pela possibilidade de compra, enfatiza o grande investimento financeiro no negócio e o conhecimento da legislação e burocracia vigente no mercado externo.

E a *Greenfield: greenfield com pesquisa e desenvolvimento (P&D)* corresponde aos investimentos financeiros elevados, em que a empresa começa do zero no exterior, pois depende da construção do ambiente físico, do conhecimento da legislação, burocracia e cultura, o que torna o processo mais moroso. Quanto a P&D a dificuldade aumenta ainda mais pela necessidade de produzir o produto ou adequar a este novo país.

### 3 Método de pesquisa

A abordagem que apoiou o desenvolvimento desta investigação foi o método qualitativo, adotou-se a estratégia de estudo de caso múltiplo exploratório e descritivo. Os critérios para seleção dos casos foram: porte da empresa, região além da seleção por acessibilidade. Em relação ao primeiro critério de seleção do caso, buscou-se analisar o porte da empresa de acordo com a classificação adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que considera PMEs aquelas que possuem até 499 empregados. Quanto ao segundo critério de seleção, optou-se por estudar a região sul do Brasil que, segundo o MDIC, 2014, as PMEs localizadas nos estados da região sul (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul) têm apresentado uma importante contribuição para a balança comercial brasileira. E por fim, no quarto e último critério de seleção que compreende a acessibilidade das informações. Os sujeitos foram definidos pelo critério de conveniência em decorrência do acesso às informações. Nesta pesquisa, os sujeitos correspondem aos proprietários, diretores e gerentes diretos da área de internacionalização.

As fontes primárias foram caracterizadas pelas entrevistas semiestruturadas com os gestores, todas as entrevistas foram realizadas nas empresas estudadas. O tempo de cada entrevista foi em média de uma hora, perfazendo 360 minutos no total. Os documentos, considerados como dados secundários foram obtidos com os interlocutores e nos sites das

empresas. A investigação bibliográfica compreendeu a pesquisa bibliométrica dos artigos publicados em duas bases internacionais, EBSCO e SCOPUS. Para análise das informações coletadas optouse pela análise de conteúdo de Bardin (2011) composto por três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados e interpretações. Os resultados foram apresentados via Atlas TI.

#### 4 Apresentação e Análise dos casos

##### Perfil das empresas

A **Cinex** foi criada em 1993 como uma empresa privada de capital fechado. Tem sua sede na cidade de Bento Gonçalves. Design e inovação movem a Cinex. Sua missão é criar, com qualidade e tecnologia, portas para mobiliário, divisórias de ambientes e complementos para móveis. A empresa é líder no segmento de portas e divisórias de alumínio e vidro no Brasil, e o diferencial da empresa está em inovar com modelos e padrões que traduzem a leveza e praticidade.

A **Miolo** é uma empresa familiar e sua matriz localiza-se também na cidade de Bento Gonçalves – RS. A família trabalha na viticultura desde 1897, mas iniciou a produção de vinhos somente em 1990, quando surgiu a Vinícola Miolo. No ano de 2006, a Miolo passou a ser chamada de Miolo *Wine Group*. A empresa elabora mais de 100 rótulos produzidos em seis projetos vitivinícolas no Brasil, em diferentes regiões, incluindo as parcerias internacionais. As empresas do grupo elaboram 12 milhões de litros de vinhos finos e possuem a maior área de vinhedos próprios do país, com 1.150 ha.

No ano de 1960 nascia à empresa Ireno Jose Matte & Cia Ltda., uma pequena funilaria que na época fabricava baldes, bacias, tachos, latas e telas para cercas, entre outros produtos. Em 1966 a família Matte muda-se para o município de Pinhalzinho (SC), transferindo sua empresa para uma nova sede. A empresa começou a atuar além da funilaria com reformas de fogões a lenha e logo na sequência iniciou a fabricação de peças e montagem para estes fogões. O proprietário, decidindo homenagear a sua esposa, Clarice Matte, coloca o seu nome nos fogões e, assim, nasce à marca **Clarice Eletrodomésticos**. Hoje a produção da Clarice é de 10 mil fogões por mês. Desta produção aproximadamente 70% é comercializada no mercado nacional e 30% destinado às exportações, tendo como principal destino os países da América do Sul, América Central, África e Oriente Médio.

A **Idugel** Tecnologia em Processo de moagem está localizada na cidade de Joaçaba – SC e desde 1995 atua no mercado brasileiro, sendo pioneira em diversas tecnologias. No ano de 1998 houve uma transição e a empresa foi assumida pela nova direção, que continua até hoje. O proprietário atual era consultor na empresa na área de projetos e por uma oportunidade adquiriu-a, sendo administrada pela família.

A **Renar Móveis** é uma empresa familiar e o nome surgiu em 1919, quando os imigrantes da Alsácia, René e Arnoldo Frey, juntaram suas iniciais e os sonhos de construir uma nova vida no Brasil. O frio do planalto catarinense acolheu e aumentou o entusiasmo dos irmãos, que vislumbraram as enormes possibilidades desta região, o que os levou a fundar uma serraria na localidade de Mato Preto, onde mais tarde nasceria a cidade de Fraiburgo. Em 1967 foram plantadas as primeiras mudas de pínus pelo fundador da Renar Móveis Ltda., o Sr. Willy Frey. Em 1979, com as florestas atingindo a idade média de corte, foi inaugurada a primeira unidade industrial da Renar Móveis.

A história da **Villagio Grando** se inicia nos anos 1990, quando com um amigo francês, cuja família era produtora de armanhaque há muitos anos na França, visitando a região onde hoje se localiza a vinícola, mexendo na terra e analisando o clima e a altitude, indicou o local como “um dos grandes lugares do mundo para se plantar uva para produção de vinhos de qualidade.” Um ano após este fato o fundador Maurício Carlos Grando encontrou-se com o enólogo Jean Pierre Rosier, formado na Universidade de Enologia de Bordeaux, na França, em uma degustação, e este confirmou as ideias expostas. Este mesmo enólogo trouxe da França as primeiras mudas, as quais, em dezembro de 1998 foram plantadas, iniciando um laboratório de pesquisa para a adaptação de castas, com mais de 100 variedades de vitiviníferas, em cinco hectares, diariamente pesquisadas e controladas para se chegar ao exato conhecimento das variedades que melhor se adaptassem ao *terroir*. Em 2000 foram implantados alguns dos vinhedos hoje existentes em escala comercial, com aquelas que melhor se adaptaram à região.

As 6 empresas estudadas são familiares e possuem, no seu quadro de colaboradores, executivos com experiências internacionais. Somente a Cinex e a Renar possuem executivos com experiência de estudo ou trabalho no exterior. As empresas com maior número de funcionários são: Renar, com 300 colaboradores, a Cinex com 250 e a Clarice com 220; as demais, Miolo tem 150, Idugel 100 e Villagio Grando, com 36, sendo esta a menor empresa.

A Renar móveis e a Miolo são as que operam no exterior no maior número de países, totalizando 20 cada uma; em seguida vem a Cinex, com 6 países; a Clarice com 5; a Idugel 3 e, por fim, a Villagio Grando, que exporta para apenas 1 país.

### Processo de internacionalização e modos de entrada utilizados pelas as empresas

#### a) CINEX

Os modos de entrada da empresa CINEX estão representados na Figura 5 considerando o período entre 1993 e 2008.

Figura 5 – Modos de entrada empresa Cinex

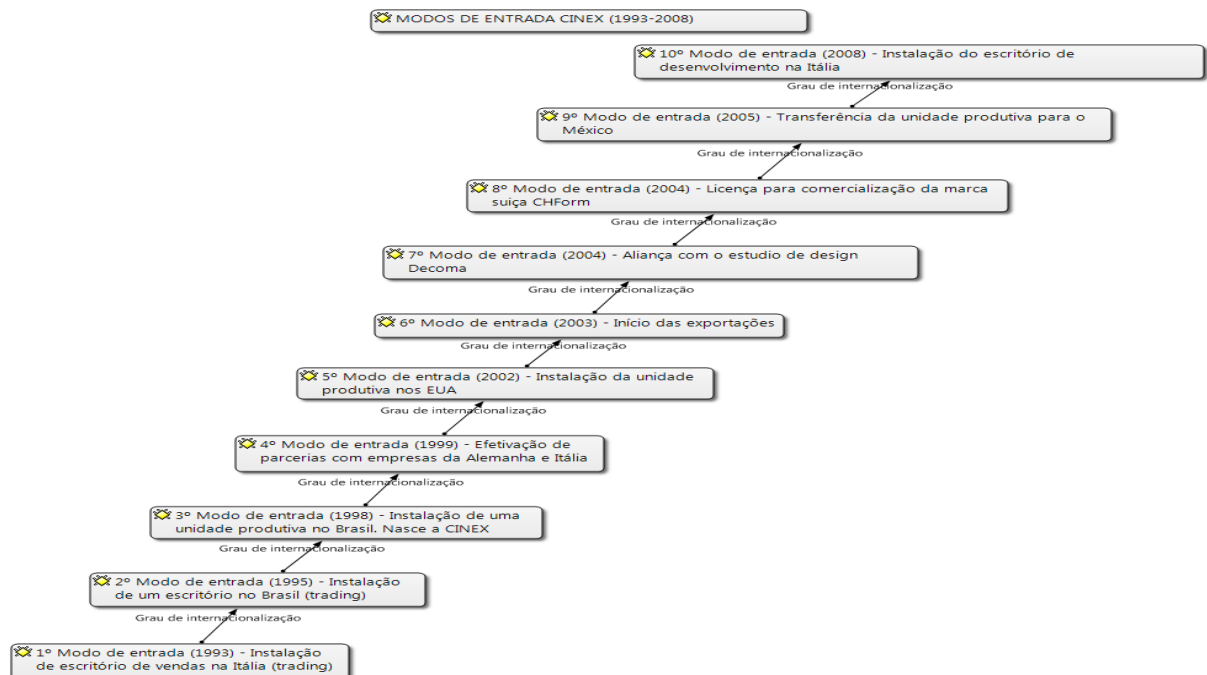
Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





Fonte: elaboração da autora (2014).

No ano de 1993 o empresário Cesar Cini, brasileiro, 29 anos, administrador de empresas, já atuante na área internacional como *trading company* decide instalar um escritório na Itália em Treviso (*1º modo de entrada*), onde encontra um dos maiores polos moveleiros da Europa. Desde o início o empreendedor busca criar uma ponte Brasil-Itália de intercâmbio de tecnologias e definição de tendências. Conforme citado pelo gerente (CC01), o proprietário da Cinex, quando morou na Itália, percebeu uma oportunidade de comercializar produtos com as empresas de sua terra natal, Bento Gonçalves. Na cidade de Treviso a primeira empresa, que hoje é a Cinex, foi instalada.

Em 1995, a partir dos contatos comerciais estabelecidos na Itália é constituído um escritório no Brasil (*2º modo de entrada*), que leva para a Itália madeira brasileira e traz para o Brasil produtos para a indústria local como cola para madeiras e sistemas de montagem. Como citado pelo entrevistado (CC01) o proprietário viveu na Itália 3 ou 4 anos e fez diversos contatos, adquiriu conhecimento e experiência internacional; dessa forma, o empresário se internacionalizou antes de qualquer coisa.

No ano de 1997, depois de 4 anos na Itália, retorna ao Brasil e inicia a implantação da fábrica, é o nascimento da Cinex (*3º modo de entrada*). Conforme destaca o entrevistado (CC01), o proprietário trouxe uma tendência italiana para o Brasil, que é o vidro e o alumínio juntos. Foi um processo extremamente difícil e complicado, houve a necessidade de um investimento na parte de marketing para introduzir esta tendência num país como o Brasil.

A empresa passa a crescer rapidamente; no ano de 1999 a produção ganha volume e a companhia fecha sua primeira parceria, com a Raumplus, da Alemanha (*4º modo de entrada*), que reconhece a qualidade dos produtos e dá à Cinex a licença de fabricação e representação de sua linha de portas e divisórias no Brasil. Já no ano seguinte acerta outra parceria, desta vez com a italiana Rimadesio, uma das mais conhecidas marcas mundiais em portas de

alumínio e vidro. Um intenso processo de troca e desenvolvimento de produtos começa; as parcerias com estas empresas foram importantes para a internacionalização da Cinex; o conhecimento e as informações são compartilhados entre as empresas do Brasil e do exterior, destaca o entrevistado (CC01).

Em 2001, depois da implantação de um centro de usinagem computadorizado, capaz de realizar usinagens precisas e em curva nos vidros, a Cinex implanta a vidraçaria na fábrica em Bento Gonçalves. E, em 2002, começa o processo de pintura dos vidros e uma unidade de produção é implantada em Kernersville, na Carolina do Norte, EUA (*5º modo de entrada*). Além disso, a empresa conquista dois gigantes do mercado mobiliário norte-americano, Steelcase e Hermann Miller, como clientes. “Um parceiro que vendia nosso produto nos Estados Unidos, na Carolina do Norte insistiu para que a gente abrisse uma fábrica na Carolina do Norte, e a gente fez isso.” (CC01)

No ano de 2003, já com a experiência da importação, a empresa sente o desejo de exportar (*6º modo de entrada*), realizando negócios em países como Bolívia, Peru, Chile, Uruguai, Estados Unidos e Angola. O conhecimento adquirido com a importação faz com que a empresa deseje exportar, declara o gerente. (CC01).

A parceria com a Itália fica mais forte, a aliança realizada com o estúdio de design Decoma, firmada em 2004 (*7º modo de entrada*). Além disso, a Cinex entra no mercado de mesas e cadeiras com a aquisição da licença para comercializar produtos da marca suíça CHform (*8º modo de entrada*). Neste mesmo ano o empresário é eleito presidente da Movelsul Brasil, maior feira de móveis da América Latina.

No Brasil, em 2005, a fábrica de Bento Gonçalves é premiada pelo Centro de Pesquisa & Desenvolvimento, e o *showroom* itinerante Cinex *on the Road* também vai às ruas exibir design do mais alto padrão. Na América do Norte, o centro de produção se transfere dos EUA para Saltillo, no México (*9º modo de entrada*). “Depois dos Estados Unidos a gente foi pro México, com toda tecnologia, preço mais barato.” (CC01)

Esse sucesso chamou a atenção até mesmo da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), órgão da ONU responsável pela integração das nações em desenvolvimento à economia mundial, que convidou o diretor-presidente da Cinex para fazer uma apresentação durante um encontro que discutiu a internacionalização de empresas de países emergentes, realizado no final de 2005. Foi o único empresário latino-americano a participar do evento.

Em 2008 foi criada a Cinex Lab, área de inteligência, inovação e design da companhia, na cidade de Treviso, no polo do design mundial, Itália (*10º modo de entrada*). “Foi investido num pavilhão pra fazer um showroom, mostrar os produtos, buscar novas tendências e fazer um laboratório de desenvolvimento de produtos (CC01).

O ano de 2012 foi um ano internacional para a Cinex quando, além de veicular a campanha fotografada em Murano, foram registrados os produtos em algumas casas italianas. O resultado da imersão na Itália foi o Livro dos Armários e mais um Caderno de Viagem – um sofisticado material de comunicação e catálogo de produtos que inovou totalmente, transformando-se rapidamente em um objeto de desejo para o público Cinex. Essa campanha, além de mostrar que os produtos respondem às exigências de um mercado mundial em sua mais alta sofisticação, acendeu o desejo de atuar mais fortemente para transpor fronteiras, o que será realizado nos próximos anos.



O percentual de exportação da empresa é baixo, mas, mesmo assim, a Cinex opera em 6 países. No Brasil o número de funcionários é relativamente maior do que no exterior, sendo 250 brasileiros e 4 no exterior.

O perfil do empresário conduz à internacionalização, sendo que todos os membros estratégicos da organização viajam ou já viajaram para o exterior e se motiva a cultura do estudo da língua estrangeira na empresa. O empreendedor já morou fora do país e está constantemente em viagens internacionais, principalmente para a Itália.

Analisando o processo de internacionalização da empresa Cinex percebe-se que o proprietário da empresa é uma pessoa internacionalizada e que este perfil fez surgir às oportunidades internacionais para a organização.

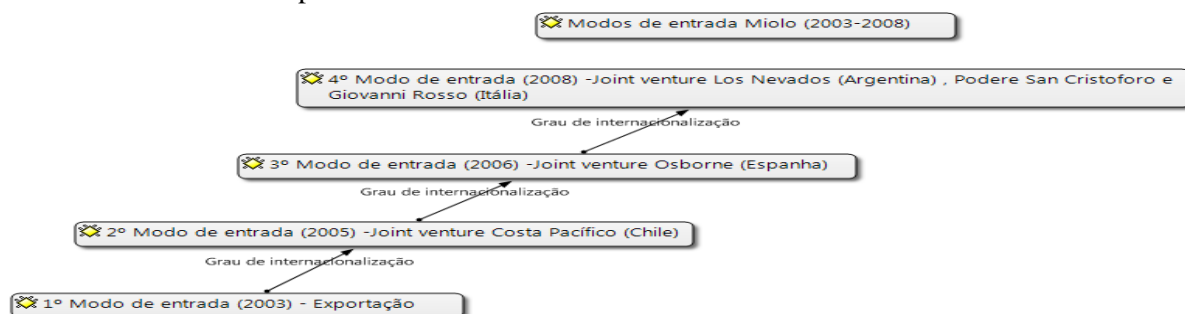
Este posicionamento estratégico foi herdado pela experiência internacional e contatos realizados, uma vez que o proprietário adquiriu conhecimento e experiência no exterior e avançou internacionalmente. O processo empreendedor (empreendedorismo internacional) foi ligado ao aprendizado pela experiência do proprietário e por fazer uso dos relacionamentos previamente existentes *networks* (Johanson; Vahlne, 2003).

A internacionalização da empresa não seguiu a fase gradual (Johanson; Vahlne, 1977, 2009) geralmente utilizada pelas PMEs. Neste caso a empresa nasceu global, ou seja, utilizou o modo de entrada diferente e com maior envolvimento de recursos do que a exportação.

## b) MIOLO

Os modos de entrada da empresa Miolo estão representados na Figura 6 considerando o período entre 2003 e 2008.

Figura 6 – Modos de entrada empresa Miolo



Fonte: elaboração da autora (2014).

A Miolo quando decidiu exportar uniu-se a outras vinícolas que tinham o mesmo objetivo e criaram na época o consórcio de exportação, que estava ligado à Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), e, depois, passou a ser um projeto setorial integrado dentro do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), com o apoio da Agência Brasileira de promoção de exportadores e investimentos (APEX). “Através desse projeto, começamos a participar das feiras internacionais e em 2003 a Miolo contratou o enólogo Frances Michel Rolland que nos ajudou em todo esse processo e então começamos a exportar (MMV01) (*1º modo de entrada*).

As alianças estratégicas são fundamentais para a inserção da empresa no mercado mundial, visando à sua atuação comercial. “Fizemos algumas parcerias internacionais com empresas que tinham uma sinergia com a Miolo.” (MMV01)

Neste caminho a Miolo vem formando alianças com empresas conceituadas no meio vitivinícola mundial. O grupo Miolo já possui seis projetos em cinco regiões vitivinícolas. Estas parcerias com empresas estrangeiras são acordos de distribuição. “Em 2005, iniciou a parceria com a Costa Pacífico, uma vinícola chilena (2º modo de entrada), em 2006, com a Osborne – Espanha (3º modo de entrada) e em 2008 com Argentina Los Nevados e Itália Davide Rosso, e Podere San Cristóforo (4º modo de entrada).

As parcerias da Espanha e Itália são para distribuição, tanto dos vinhos Miolo nos respectivos países, quanto dos produtos importados no Brasil. “E com a Vinícola Santa Rita, que elabora com exclusividade para nossa distribuição no mercado brasileiro, os vinhos Costa Pacífico (Chile) e Los Nevados (Argentina)”. (MMV01).

A empresa ainda exporta pouco, menos de 10% do seu faturamento em relação ao mercado interno e hoje atua em 20 países, mas este número já foi maior, chegando a 30: “São volumes muito pequenos.” (MMV01)

A Miolo *Wine Group* conta com, aproximadamente, 150 funcionários, destes, três são específicos da área de comércio exterior, tendo também está sua formação. A proprietária já viajou para mais de 20 países e fez um curso na área vinícola. Um dos funcionários do departamento da área comercial passa 30% do ano fora. “Acho que uns 4 meses do ano fora, uns 30% do tempo viajando.” (MMV01)

Com o processo de internacionalização a empresa está adquirindo experiência e conhecimento conforme destaca a proprietária. “Nos primeiros anos, as vinícolas iam para as feiras, não sabiam nem fazer o preço para a exportação (MMV01).

No caso da empresa Miolo o processo de internacionalização ocorreu de forma gradual, conforme sugere o modelo de Uppsala, iniciando pela exportação e somente depois de adquirir conhecimento e experiência à empresa avança para o modo de entrada mais avançado (Johanson; Vahlne, 1975) formando alianças estratégicas/*joint ventures*.

As alianças estratégicas foram fundamentais para a inserção da empresa Miolo no mercado mundial, como destacado pela proprietária (MMV01).

### c) CLARICE ELETRODOMÉSTICOS

Os modos de entrada da empresa Clarice estão representados na Figura 7 considerando o período entre 1986 a 2003.

Figura 7 – Modo de entrada empresa Clarice Eletrodomésticos

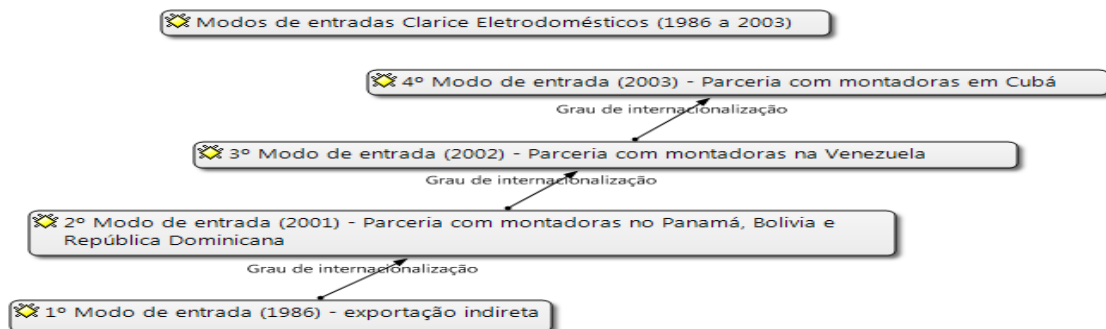
Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





Fonte: elaboração da autora (2014).

A internacionalização da empresa aconteceu pela necessidade de ampliação do mercado, então a Clarice iniciou a exportação pelo produto que já tinham em linha e em estoque: o fogão a lenha no ano de 1986 (1º modo de entrada). “A primeira exportação aconteceu em 1986 quando a Clarice começou a exportar fogões a lenha para a Argentina, sendo um produto tradicional, que não tem muito trabalho de desenvolvimento, então foi fácil a comercialização, o mercado precisava conseguimos conciliar todo esse produto no processo de internacionalização da empresa”. (SM01)

Todas as exportações da empresa são realizadas diretamente via agentes brasileiros (*traders terceirizados*). “Nós contratamos um agente pra atuar num determinado mercado, faz todo trabalho, nós temos a equipe dentro da fábrica, que vai conosco, faz prospecção do mercado, posiciona o produto e depois trabalha os clientes.” (SM01). Para o proprietário esta é a forma mais rentável para a empresa no momento devido a não ter um departamento de comércio exterior interno. “Hoje a Clarice não consegue manter uma pessoa viajando o mundo, e sempre os melhores negócios aconteceram devido ao relacionamento destes agentes com os clientes (SM01).

Com o passar do tempo a empresa buscou novos produtos para atender às demandas da fábrica. “Começamos a olhar o mercado de outra forma, principalmente o mercado internacional, como se movimentava como poderíamos nos inserir, no sentido de novos produtos, então começamos a desenvolver novos produtos para esse mercado”. (SM01)

De acordo com o entrevistado, a empresa está operando em todo Mercosul, exceto a Argentina, pelas condições e barreiras impostas pelo governo do país. O Paraguai é um mercado que para Clarice hoje é de 20 mil fogões ano; o Uruguai 7 mil fogões, a Bolívia 10 mil fogões ano. “No mercado venezuelano, em função das restrições cambiais, por questão de reservas do próprio governo está um pouco retraída às importações, mas a Clarice mantém negócios com este país”, cita o proprietário.

Com o conhecimento adquirido e a experiência com a exportação a Clarice sentiu a necessidade de ir à busca de mercado e parcerias em outros países. “Assim fomos buscando mercado e parceria com empresas locais para o desenvolvimento das montadoras. (SM01).

No Panamá, Bolívia e República Dominicana a parceria iniciou em 2001 (2º modo de entrada), na Venezuela em 2002 (3º modo de entrada) e em Cuba no ano de 2003 (4º modo de entrada).

Nestas parcerias a Clarice enviava as peças em *completely knock down* (CKD), que é uma denominação inglesa, convencionada mundialmente para conjuntos de partes criados

geralmente pela fábrica matriz ou pelo seu centro de produção para exportação e posterior montagem nos países receptores. “Cada caixa embarcava com tres fogões desmontados, com 1% de peças para reposição, e a montadora recebia e ficava responsável pela montagem e controle de qualidade e a venda no mercado local (SM01). A Clarice realizava a exportação para montadora que fazia o processo de montagem do fogão e revendia. “Era uma operação normal de exportação, nós vendíamos os fogões em CKD após pesquisa de mercado local, posicionávamos nosso produto de acordo com cada característica do mercado e desenvolvíamos nos modelos que atenderiam aquele país (SM01).

A partir do ano de 2007 a empresa encerrou estas parcerias em virtude da concorrência e preços mais baixos provindos da China. “A partir de 2007 entrou no mercado a Indústria Chinesa com baixo custo, políticas de tarifas cambiais controladas pelo Governo Chinês. Assim por custo de produção e falta de políticas sérias na área fomos perdendo o mercado. (SM01)

A empresa Clarice possui 220 colaboradores, sendo três na área de comércio exterior. O proprietário tem experiência de viagens internacionais a negócios há 20 anos; a assistente que está a pouco tempo, aproximadamente um ano na empresa (filha de um dos proprietários) viaja o mundo inteiro, buscando e prospectando o mercado com o agente. O responsável pela logística não tem experiências internacionais. “O conhecimento esta sendo adquirido agora com essas viagens e contatos diretos com os clientes”, afirma o proprietário (SM01).

A internacionalização da Clarice iniciou de forma gradual (Johanson; Vahlne, 1975) e quando a empresa sentiu a necessidade de expansão internacional realizou as parcerias com as montadoras no exterior, evoluindo os seus modos de entrada no exterior.

#### d) IDUGEL

Os modos de entrada da empresa Idugel estão representados na Figura 8 considerando o período entre 2010 a 2011.

Figura 8 – Modos de entrada empresa Idugel



Fonte: elaboração da autora (2014).

Os primeiros passos para a internacionalização da empresa ocorreram em 2010, quando a empresa precisou se adequar à legislação para entrada no mercado externo (*1º modo de entrada*). “Eu tive que correr atrás de toda a parte de legislação, fazer o cadastro na receita federal tanto para exportar quanto importar, verificar as questões bancárias como limite para operar no mercado externo.” (SMS01)

A empresa iniciou com exportação direta e indireta e foi motivada por uma parceria com a empresa SATAKE, uma multinacional japonesa com filial em Joinville – SC. “A

Idugel fabricava obedecendo todas as normas e legislação para exportar e a Idugel mandava direto, ou a faturava para Satake e a Satake exportava.” (SMS01)

O percentual de exportação da Idugel é baixo e os locais que a empresa opera é América Latina, Israel e Nicarágua. A proprietária destaca que existe a necessidade de a empresa possuir um profissional na área de comércio exterior para alavancar os negócios. “Falta um profissional ou representante para divulgar o nosso produto no exterior, para poder ampliar.” (SMS01)

Na importação a Idugel conta com um parceiro comercial na China. “Esse parceiro montou um escritório, e a partir deste momento é a nossa ponte Brasil x China,” (SMS01) (2º modo de entrada). O parceiro faz a intermediação das compras na China para a Idugel.

Em 2011, o grupo Idugel iniciou uma *joint venture* com a empresa turca Selis. O principal motivo desta aliança foi trazer tecnologia da Europa para o Brasil (3º modo de entrada). “A Turquia já manda para mim pronto, nos somos parceiros, representante exclusivo da Selis aqui no Brasil.” (SMS01)

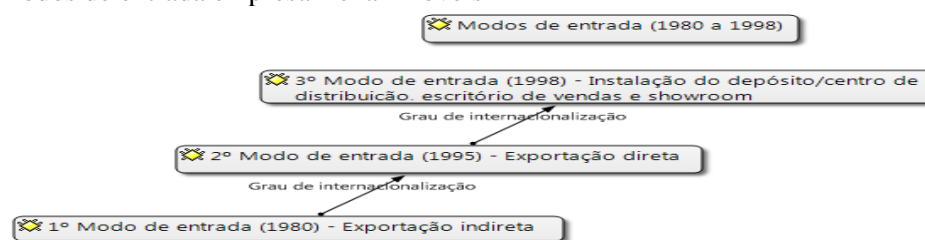
Um dos principais motivos de a empresa exportar pouco é não contar com profissionais que tenham experiência e conhecimento internacional. As pessoas que fazem as operações com o mercado externo são: a proprietária, que é advogada e o filho, que é responsável pela área comercial. Assim, foi preciso que fizessem cursos, adquirissem mais conhecimento internacional, além de conhecimento sobre legislação, para competirem no mercado.

Novamente a teoria de Uppsala aparece para este caso. A empresa está se internacionalizando de forma gradual (Johanson; Vahlne, 1975), mas já conseguiu avançar um estágio e desenvolveu uma *joint venture* com a Turquia por meio do aprendizado e experiência com a internacionalização.

#### e) RENAR MÓVEIS

Os modos de entrada da Renar Móveis estão representados na Figura 9 considerando o período de 1980 a 1998.

Figura 9 – Modos de entrada empresa Renar Móveis



Fonte: elaboração da autora (2014).

A empresa trabalhou na comercialização de móveis do mercado brasileiro até 1980. Na década de 80, a empresa iniciou as primeiras exportações via intermediários (exportação indireta). “Havia um desejo dos proprietários da empresa se tornar global.” (JAP01).

No ano de 1995 sentindo-se segura, com profissionais qualificados e com experiência internacional inicia-se a exportação direta. Hoje a Renar é uma importante exportadora de móveis do Brasil, exportando para mais de 20 países.

Na América do Norte no ano de 1998 foi instalado o depósito/centro de distribuição, escritório de vendas e *showroom*, em High Point, cidade localizada no estado norte-americano de Carolina do Norte.

O centro de distribuição (CD) é resultado de uma parceria entre a Renar Móveis e Rotta Móveis, também localizada no estado de Santa Catarina, dois dos fabricantes de móveis mais tradicionais do Brasil. A *Brazil Furniture Group* (BFG) como é denominado o CD é coordenado por seus escritórios, do Brasil e dos Estados Unidos, e desenvolveu o *direct container program*, uma conexão direta com a fábrica no Brasil para garantir a entrega rápida nas datas combinadas. A empresa possui parcerias com transportadores internacionais para entregar o produto no armazém do cliente no exterior.

As vendas são realizadas pelo departamento comercial do Brasil e por intermédio do escritório localizado nos Estados Unidos, em conjunto com os representantes comerciais alinhados a cada mercado.

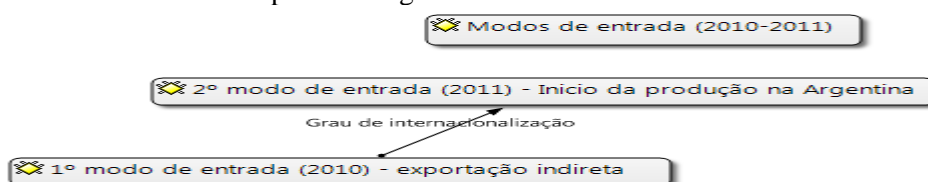
No Brasil a Renar conta com 300 colaboradores, e, nos Estados Unidos, quatro pessoas, dois gerentes de vendas, um supervisor de logística, uma operacional e os demais são terceirizados. A empresa conta também com uma equipe de vendas comissionada nos Estados Unidos. Os executivos da área internacional possuem experiência no exterior: o gerente dos Estados Unidos tem dez anos de experiência de trabalho na área; o diretor comercial brasileiro tem vinte e cinco anos de experiência de viagens ao exterior e hoje realiza viagens internacionais pelo menos uma vez por mês e o diretor presidente brasileiro morou nos Estados Unidos dois anos, e hoje realiza viagem ao exterior pelo menos uma vez por mês.

A Renar é uma empresa que seguiu a ordem que determina o modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1975) no seu processo de internacionalização. Para a Escola de Uppsala, a empresa se internacionaliza investindo recursos (financeiros e outros) de maneira gradual até aprender com o novo mercado. Isto permite que a empresa construa a estratégia dos modos de entrada, partindo do menor para o maior envolvimento (Floriani, 2010).

#### f) VILLAGIO GRANDO

Os modos de entrada da Renar Móveis estão representados na Figura 10 considerando o período de 2010 a 2011.

Figura 10 – Modos de entrada empresa Villagio Grando



Fonte: elaboração da autora (2014).

A exportação da empresa iniciou por oportunidades de relacionamentos com representantes, importadores e distribuidores em feiras. “Através de feiras nos conhecemos os importadores, distribuidores e iniciamos uma venda para os Estados Unidos, que hoje via Miami é distribuído para algumas redes de restaurantes e lojas especializadas (GG01).

A comercialização para o mercado externo iniciou no ano de 2010 e são realizadas via *trading company*, sendo caracterizada como exportação indireta (*1º modo de entrada*). A

empresa exporta apenas 5% da sua produção para o exterior, mas está buscando novas oportunidades internacionais para alavancar este percentual. “Nós estamos buscando hoje alguns países, o que está mais à frente, seriam China e alguns países Africanos.” (GG01)

A produção na Argentina surgiu em 2011 pela oportunidade de negócio e pelos incentivos fiscais que a empresa tem em produzir fora e trazer para o Brasil (2º modo de entrada). “Arrendamos um vinhedo na Argentina, contratamos uma enóloga, e essa enóloga está nos auxiliando a escolher os vinhedos, a produzir o vinho, a vinificar, envasar, rotular, engarrafar, fazer todo o processo e trazer pro Brasil. (GG01)

Hoje a Villagio importa os vinhos produzidos na Argentina e comercializa no Brasil e isso alavancou as vendas no mercado interno pelo fato cultural de o brasileiro acreditar que o vinho de fora tem mais qualidade, principalmente os oriundos da Argentina e Chile. “Acabamos abraçando essa oportunidade de negócio, por razões nacionais, o brasileiro criou uma cultura de que vinho argentino é bom, então fizemos a experiência.” (GG01).

A produção da Argentina para comercialização naquele país e outros é realizada com o rótulo e marca da Enóloga, que é quem administra esta parte do negócio e repassa à Villagio 50% do faturamento destes produtos. “50% fica na Argentina, e 50% no Brasil, mas na Argentina é comercializado com o nome da Enóloga, por que tínhamos que começar um trabalho de marca novamente em outro país, é uma parceria. (GG01).

Estes produtos fabricados na Argentina também já estão sendo comercializados no mercado externo. As vantagens deste negócio neste perfil é que o investimento e o risco para a empresa é menor e o retorno muito maior. “Não somos dono do patrimônio, então se um dia não der certo esse país, simplesmente encerra a produção, há um investimento menor, e um retorno maior, por que o tributo na Argentina é mais baixo.” (GG01)

A empresa não tem um departamento específico para a área internacional. Quem desenvolve estas atividades na empresa são os proprietários (pai e filho); o pai tem experiências de viagens a feiras e o filho de visitas técnicas. “Eu fiz viagem técnica pra Argentina, Itália, França, Austrália, locais de regiões viníferas, de uvas,” (GG01)

Nota-se neste caso que a empresa é extremamente jovem, iniciou pela exportação indireta de forma gradual, conforme sugerem os autores Johanson e Vahlne (1975). Em menos de um ano arriscou-se internacionalmente por um modo de entrada que envolve mais recursos do que a exportação, realizando a produção em outro país.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou analisar os modos de entrada das PMEs localizadas no Sul do Brasil a partir da Teoria comportamental.

Quanto ao perfil das empresas, as 6 são familiares e somente a Cinex e a Renar possuem executivos com experiência de estudo ou trabalho no exterior. As empresas com maior número de funcionários são: Renar, com 300 colaboradores, a Cinex com 250 e a Clarice com 220; as demais, Miolo tem 150, Idugel 100 e Villagio Grando, com 36, sendo esta a menor empresa. A Renar móveis e a Miolo são as que operam no exterior no maior número de países, totalizando 20 cada uma; em seguida vem a Cinex, com 6 países; a Clarice com 5; a Idugel 3 e, por fim, a Villagio Grando, que exporta para apenas 1 país.

No que diz respeito ao processo de internacionalização das seis empresas analisadas cinco se internacionalizaram de forma gradual (Modelo de Uppsala) e com o aprendizado e o

conhecimento experiencial evoluíram em seus modos de entrada. A empresa Cinex se internacionalizou de acordo com a Teoria do Empreendedorismo internacional e *Networks*.

A partir da análise dos modos de entrada percebeu-se que as empresas realizaram exportação indireta e direta; licenciamento, escritório de vendas próprio, centro de distribuição próprio, alianças estratégicas ou *joint-ventures*, *Greenfield* e *Greenfield com P&D*. A empresa Cinex utilizou o maior número de modos de entrada totalizando 10.

As principais contribuições que este estudo traz consistem na constatação de que as PMEs localizadas na região Sul do Brasil estão experimentando modos de entrada diferentes no exterior, uma vez que duas das seis empresas apresentaram um maior envolvimento de recursos do que apenas as exportações.

Entende-se como contribuição prática deste estudo a evidência de que as PMEs também podem se arriscar por modos de entrada no exterior mais complexos do que apenas a exportação para consolidarem seu processo de internacionalização.

Em relação às limitações decorrentes deste estudo têm-se à questão de ser um entrevistado por empresa, o que pode gerar percepções envoltas de julgamento de valor e não considerações empresariais.

Como sugestão para novas pesquisas recomenda-se: reaplicar o estudo em PMEs de outras unidades federativas brasileiras; Fazer um estudo quantitativo em PME's classificadas por modo de entrada realizando o comparativo da evolução de internacionalização.

## 6 REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, V. S.; MERINO, T. G. The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 6, p. 512-520, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- DIMITRATOS, P.; JOHNSON, J. E.; IBEH, J. S. Core rigidities of micromultinationals: the Scottish experience. In: JONES, M. V. et al. (Ed.). **Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from Around the World**, 2009. p. 139-149.
- FORSGREN, M. **Managing the internationalization process**. Londres: Routledge, 1989
- GHEMAWAT, P.; GHADAR, F. 'The dubious logic of global megamergers'. **Harvard Business Review**, p. 64-72, 2000.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica de negócios internacionais. In: ROCHA, A. (Ed.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**, Rio de Janeiro: Mauad, 2002. Cap. 2, p. 15-40.
- HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are strategies for foreign market entry changing? The case of Swedish investment in Japan. **International Studies of Management & Organization**, v. 15, p. 41-59, 1985.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm — four swedish cases 1. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.



JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_; The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

LEITE, Y. V. P. **Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco: Propad, 2012

MCDougall, P. P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, 387-400, 1989.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior**. Brasília, DF. Disponível em: <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>. Acesso em: 02 jun. 2014.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**; v. 19, n. 3, p. 153, 2001.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 12, p. 101-112, 1981.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Nova Iorque: Lexington Books, 1994.

WERNER, S. Recent developments in international management research: a review of 20 top management journals. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 277-305, 2002.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:

