

## **A internacionalização de pequenas e médias empresas: um estudo de caso na região do Vale do Itajaí**

**Henrique Raboch**  
[hraboch@gmail.com](mailto:hraboch@gmail.com)  
Universidade Regional de Blumenau

**Mohamed Amal**  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)  
Universidade Regional de Blumenau

### **RESUMO:**

Santa Catarina é o quarto estado brasileiro em exportação de pequenas e médias empresas (PME's). O presente estudo se propõe a avaliar os processos de internacionalização das PME's de Santa Catarina, com especial atenção às empresas do Vale do Itajaí, através de uma pesquisa de campo com um questionário de caráter quantitativo, avaliando os resultados obtidos através da linha teórica dos estudos que tratam da internacionalização de empresas e buscando um modelo próprio de internacionalização para as PME's catarinenses. Os resultados sugerem que as PME's dependem basicamente das exportações como meio de internacionalização, já que as mesmas são debilitadas em vantagens de propriedades para competir no mercado global. As redes de relacionamento são fundamentais na iniciação dessas empresas ao processo de internacionalização, mas elas tendem a ficarem mais independentes conforme elas adquirem experiência com sua atuação no mercado externo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização de Empresas, Exportação, Pequenas e Médias Empresas.

## **1 INTRODUÇÃO**

Entende-se internacionalização como processo por meio do qual a empresa inicia suas operações fora do seu mercado de origem (Hitt, Ireland e Hoskinson, 2002). Diferentes modos de atuação no exterior, como exportação direta, indireta, licenciamento, joint ventures, alianças e aquisições ou investimento direto estrangeiro, fazem parte das estratégias de internacionalização (Root, 1987). A internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento, a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias (Fundação Dom Cabral, 2002).

Em linhas gerais, a internacionalização é um processo crescente e algumas vezes descontínuo de operações realizadas em países estrangeiros, através de canais de exportação, exportação direta e indireta, licenciamentos, joint ventures, alianças, franquias, estabelecimento de subsidiárias de vendas e de produção e investimento direto externo em países estrangeiros.

## 1.1 OBJETIVOS

Este artigo possui o objetivo geral de analisar os padrões, determinantes e estratégias de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), através da abordagem do caso das empresas situadas no Vale do Itajaí, em Santa Catarina, buscando estabelecer as especificidades dos seus modos de inserção internacional, os fatores que influenciam a definição de suas estratégias de crescimento e, sobretudo, o impacto de suas estruturas organizacionais e gerenciais sobre os seus modelos de internacionalização.

Os objetivos específicos do presente estudo podem ser descritos com a revisão da literatura sobre a internacionalização de empresas, definir um quadro conceitual para avaliar as diferentes formas de internacionalização dentro da perspectiva do empreendedorismo internacional, destacando o papel do empreendedorismo na definição dos padrões de internacionalização das pequenas e médias empresas.

## 1.2 REVISÃO DA LITERATURA

As teorias que tratam da internacionalização de empresas possuem duas abordagens: as teorias econômicas e as teorias comportamentais. Neste artigo, estudaremos ambas abordagens.

Entre as teorias econômicas, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, também conhecida como Modelo de Raymond Vernon (1966) trata de uma análise entre exportação ou investimento estrangeiro direto (IED), focando nas vantagens comparativas entre os países. Caso o país de origem de determinada empresa apresentar vantagens comparativas, ela deverá exportar seu produto. Caso contrário, a empresa exportará sua tecnologia para outros países e produzirá no exterior, retomando o ciclo de lucratividade.

A Teoria da Organização Industrial, fundamentada por Caves (1971) e Hymer (1960), afirma que produzir no exterior é mais oneroso que no mercado nacional e para obter sucesso na internacionalização, devem-se explorar as vantagens comparativas em cima das imperfeições de mercado e produtos. Assim, quando produzidos no exterior, são exploradas as vantagens comparativas de outro país e está livre de oscilações da balança comercial e do câmbio.

A Teoria dos Custos de Transação, explanada por Coase (1935) e Williamson (1971), compreende que os custos da internacionalização são determinantes. Se os custos para exportar, denominados custos de transação, forem maiores do que os custos para produzir no exterior, tidos como custos de internalização, a empresa deverá optar pelo IED. Se a situação for o inverso, será mais vantajoso para a empresa exportar.

Dunning (1980, 1988) em seu Paradigma Eclético, também conhecido com Teoria OLI, destaca três vantagens diferenciais para caracterizar a decisão de internacionalização de uma empresa: *Ownership*, *Location* e *Internalization*. A primeira vantagem, *Ownership*, diz respeito às vantagens de propriedade da empresa, derivada de ativos intangíveis e da posição conquistada pela empresa perante o mercado. Podem ser justificadas pela economia de escala e conhecimentos específicos de tipo tecnológico e capacidade de direção da empresa (Penrose, 1958, 1960). A vantagem *Location*, ou de localização, é focada no acesso da empresa ao mercado, à mão-de-obra, aos recursos naturais, aos fatores de produção, aos transportes e à infra-estrutura adequada em outro país. As vantagens de internalização, ou *Internalization*, visa a perspectiva organizacional da empresa, a capacidade de criação, a proteção das vantagens tecnológicas e o uso de conhecimentos tácitos da empresa. Em resumo, as vantagens de localização são determinadas pelas diferenças existentes entre os vários países em termos de custo dos fatores (dos recursos naturais, humanos e de capital)

enquanto as empresas se diferenciam pela capacidade demonstrada através da transformação dos fatores de produção em bens e serviços, maximizando lucros e minimizando os custos.

Já entre as teorias de abordagem comportamental, temos o Modelo de Uppsala, que é um modelo gradual que estabelece uma relação positiva entre o conhecimento e a experiência de uma empresa em determinado mercado com o grau de envolvimento desta empresa com o mesmo. Os autores (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) ilustram o conceito de cadeia de estabelecimento propondo quatro estágios de desenvolvimento: I) atividades de exportação irregulares; II) atividades de exportação por meio de representantes; III) escritório de vendas e IV) produção local, reconhecendo que nem todas as empresas seguem esses estágios de forma rigorosa. Jean-Paul Lemaire (1997) explica que o envolvimento de uma empresa no mercado externo se desenvolve seguindo essas etapas. Quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, quanto maior o grau de conhecimento, maior a aptidão para efetuar novos investimentos e assim sucessivamente.

A Teoria das Redes de Relacionamento, formulada por Johanson e Mattsson (1988) também conhecidas como *networks*, é considerada uma evolução do pensamento da Escola Nórdica (Hemais e Hilal, 2003). Tem como principal pressuposto as redes de relacionamento formadas por empresas e agentes externos, através da participação direta ou indireta, visando a colaboração entre ambos agentes econômicos. As redes de relacionamento formadas são geralmente grandes associações de colaboração e de troca de conhecimentos. Para Hakansson e Snehota (1995), essas relações são construídas de maneira gradual, através de relações desenvolvidas de forma incrementada. Mas a empresa se torna suscetível às mudanças originadas em alguma rede na qual esteja inserida, uma vez que esta é determinada pela composição de vários atores, pela entrada e pela saída dos mesmos, resultando num processo descontínuo da internacionalização. Dando destaque também, para a dificuldade de entrar em uma rede de relacionamento já estabelecida. É através dessas colaborações que a empresa adquire confiança e reputação em determinada rede de relacionamento, podendo determinar outras redes de colaboração, como redes de produção, arranjos produtivos locais e corporações virtuais.

O *I-Model*, denominado também como Modelo de Estágios, considera cada estágio, como uma inovação da empresa (Andersen, 1993). Essas inovações são determinadas pelas melhorias tecnológicas e nos métodos e processos. Essas inovações propiciam vantagens competitivas necessárias à empresa para internacionalizar-se (Alem e Cavalcanti, 2005).

Rowden (2001) atribui seis estágios para o modelo: a empresa começa com exportações passivas, depois passa a gerenciar suas exportações, e abre seu próprio departamento de exportações posteriormente, em seguida ela abre pontos de vendas no exterior, e então passa a produzir no exterior, até chegar no estágio final, que é o da transnacionalização, que é quando a empresa desenvolve uma rede integrada globalizada em sua operação, caracterizando assim uma corporação transnacional.

Além destas teorias, existem diversos estudos empíricos realizados sobre a internacionalização de empresas no Brasil. Dal-Soto (2006) considera que a teoria de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa sobre o processo de internacionalização de empresas por reconhecer que as ações graduais em direção ao mercado externo e a prática da exportação são características comuns entre as empresas nesse processo. Rezende (2006) também considera os processos de internacionalização graduais, mas os consideram descontínuos ao mesmo tempo. Em um artigo publicado na revista do BNDES, Alem e Cavalcanti (2005) consideraram a internacionalização como um instrumento essencial para a sobrevivência das empresas no mercado doméstico inclusive, pois a internacionalização gera um aumento de competitividade que pode beneficiar a atuação dessas empresas no seu mercado de origem. O estudo de Arbix, Salerno e De Negri (2005) revelou os benefícios da internacionalização de empresas com foco na inovação, como melhor remuneração da mão-

de-obra e maior nível de escolaridade dos funcionários, ou seja, geram empregos de melhor qualidade. Observou-se também que as firmas com maior intensidade em inovação exportam mais que aquelas menos inovadoras, e a cooperação se mostrou um importante meio para as firmas realizarem inovações tecnológicas.

## 2 PADRÕES DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO E DE SANTA CATARINA

As exportações brasileiras têm vivido um período de forte ascensão neste começo de século, em especial a partir do ano de 2003, pois desde então elas vêm apresentando um crescimento anual médio de 22,98%, e os recordes de exportações totais e de saldo superavitário na balança comercial vêm sendo quebrados ano a ano. A relação das exportações brasileiras com o PIB tem se encontrado acima dos 10% desde 2001, e a relação das exportações brasileiras com o total das exportações mundiais se manteve acima de 1% desde 2004.

**Tabela 1: EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS - 1991-2006, Valores em US\$ Mil e em %**

Ano	Exportações Brasileiras (US\$)	Variação das Exportações (%)	Relação Exportações/PIB	Relação Exportações Brasileiras/Total Mundial
2000	55.085.595	14,73%	9,10%	0,88%
2001	58.222.642	5,69%	11,40%	0,97%
2002	60.361.786	3,67%	13,10%	0,96%
2003	73.084.140	21,08%	14,40%	0,99%
2004	96.475.220	32,01%	16,00%	1,08%
2005	118.308.269	22,63%	14,90%	1,16%
2006	137.471.000	16,20%	14,80%	1,17%

Fonte: Elaboração própria com dados do MDIC.

Este bom momento do comércio exterior brasileiro se deve, além da conjuntura econômica global favorável e da alta liquidez mundial, à demanda internacional por commodities. Estes produtos foram responsáveis por cerca de 30% das exportações brasileiras em 2005, ante 23% em 2000. Um fator de forte influência nesses números é o crescimento da China no comércio mundial, que repercutiu nas relações comerciais com o Brasil, tornando a economia chinesa a terceira maior compradora de produtos brasileiros, registrando um crescimento de comércio unilateral igual a 674,2% de 2000 a 2006.

Entretanto, as grandes empresas são responsáveis por 91,4% das exportações brasileiras, sendo que essas empresas representam apenas 23,3% do número total de empresas exportadoras. Portanto, as PME's exportaram, em 2006, apenas 8,6% de tudo que o Brasil exportou.

Mas é interessante notar que, não somente Santa Catarina possui um papel de relevância nas exportações de PME's, mas todos os estados do sul do Brasil também, pois se considerarmos apenas as exportações das PME's, teremos o estado de São Paulo como o maior exportador do país, seguido pelos três estados sulistas, como nos mostra a tabela abaixo.

**Tabela 2: PARTICIPAÇÃO % DE CADA ESTADO NO TOTAL EXPORTADO PELAS PME'S BRASILEIRAS - 2002-05**

Estados	2005	2004	2003	2002
São Paulo	32,41	32,89	31,97	31,84
Rio Grande do Sul	11,23	12,78	11,99	12,01
Paraná	11,23	11,21	11,29	11,24
Santa Catarina	7,77	8,09	7,83	7,60
Minas Gerais	7,09	6,54	6,55	6,85
Espírito Santo	5,32	4,25	4,02	3,99
Pará	4,42	5,61	5,77	5,63
Rio de Janeiro	3,90	3,44	3,74	4,01
Bahia	3,15	2,69	3,38	3,47
Mato Grosso	2,37	2,24	2,32	2,46

Fonte: Elaboração própria com dados do MDIC.

Estes números do sul do Brasil se devem ao fato de tanto o Rio Grande do Sul, como o Paraná e Santa Catarina, possuem uma pauta exportadora muito diversificada, tanto em produtos como em empresas. Ou seja, não há uma grande concentração nas exportações desses estados, como ocorre, por exemplo, no Rio de Janeiro, onde a Petrobrás exporta 64% do total do estado, ou no Pará, onde apenas três empresas do mesmo setor exportam praticamente 70% de tudo que o estado exporta.

Embora esses números nos mostrem a importância do sul do Brasil nas exportações nacionais das PME's, o comércio exterior da região tem enfrentado certa morosidade, fazendo com que esses estados perdessem algumas posições no ranking brasileiro de exportações totais.

**Tabela 3: PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES DO BRASIL – 2000-06, Valores em US\$ Mil**

Estado	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
São Paulo	45.929.528	38.007.693	31.038.788	23.074.439	20.105.998	20.623.858	19.787.863
Minas Gerais	15.638.137	13.500.887	9.997.170	7.434.162	6.348.898	6.047.905	6.710.829
Rio Grande do Sul	11.774.412	10.453.684	9.878.602	8.013.263	6.375.446	6.345.359	5.779.942
Rio de Janeiro	11.469.574	8.191.295	7.025.189	4.844.113	3.655.835	2.403.626	1.839.494
Paraná	10.001.941	10.022.669	9.396.534	7.153.235	5.700.199	5.317.509	4.392.091
Bahia	6.771.981	5.987.744	4.062.916	3.258.772	2.410.037	2.119.651	1.942.968
Espírito Santo	6.720.018	5.591.454	4.054.552	3.534.564	2.596.759	2.429.076	2.791.275
Pará	6.707.603	4.807.638	3.804.690	2.677.521	2.266.833	2.289.061	2.441.181
Santa Catarina	5.965.687	5.584.125	4.853.506	3.695.786	3.157.065	3.028.399	2.711.703
Mato Grosso	4.333.376	4.151.611	3.101.887	2.186.158	1.795.792	1.395.758	1.033.354

Fonte: Elaboração própria com dados do MDIC.

O estado de Santa Catarina caiu três posições nos últimos dois anos e agora é apenas o 9º estado exportador brasileiro. Enquanto as exportações catarinenses cresceram 23% neste período, as exportações brasileiras expandiram 45%. Muito desses resultados são atribuídos a problemas como a gripe aviária e a febre aftosa, dado que a carne de aves e a carne suína estão entre os principais produtos exportados pelo estado.

A mesorregião do Vale do Itajaí, que é objeto de nosso estudo, é a maior exportadora de Santa Catarina, mas vem tendo sua posição ameaçada pelo Norte Catarinense. Juntas, as duas mesorregiões exportam quase 80% do total do estado.

**Tabela 4: EXPORTAÇÕES POR MESORREGIÕES CATARINENSES EM US\$ – 2005-06**

Região	2006	Part. %	Var. %	2005	Part. %
Vale do Itajaí	2.893.956.305	41,65	-5,82	3.072.950.530	47,51
Norte Catarinense	2.633.136.548	37,9	27,28	2.068.761.622	31,98
Oeste Catarinense	524.584.722	7,55	9,72	478.091.942	7,39
Sul Catarinense	397.143.402	5,72	10,37	359.843.663	5,56
Planalto Serrano	356.894.667	5,14	8,02	330.408.538	5,11
Grande Florianópolis	142.435.183	2,05	-9,81	157.933.548	2,44

Fonte: Elaboração própria com dados do MDIC.

A disputa entre o Vale do Itajaí e o Norte se transfere para outros quesitos. Itajaí, cidade do Vale que possui o maior porto do estado, é a cidade catarinense que mais exporta. Porém, a cidade registrou uma queda em suas exportações em 2006, e quem se aproximou dela foi Joinville, a maior cidade do estado, que está localizada no Norte, e que assumiu o maior superávit comercial de Santa Catarina no último ano, que antes era justamente de Itajaí.

E na disputa pelo terceiro lugar, Jaraguá do Sul, do Norte do estado, ultrapassou Blumenau, maior cidade do Vale do Itajaí, não só no posto das exportações, mas no resultado do superávit comercial também.

**Tabela 5: EXPORTAÇÕES EM US\$ MILHÕES POR MUNICÍPIO EM SANTA CATARINA – 2004-06**

Município	2004		2005		2006	
	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %
Itajaí	1.423	26,84	2.088	32,26	1.888	27,17
Joinville	924	17,43	984	15,2	1.451	20,89
Jaraguá do Sul	281	5,3	352	5,43	491	7,07
Blumenau	332	6,26	396	6,12	435	6,26
São Bento do Sul	260	4,9	261	4,03	202	2,91
Caçador	139	2,62	148	2,28	173	2,5
S. Francisco do Sul	363	6,85	185	2,85	169	2,43
Lages	86	1,62	90	1,39	123	1,77
Rio Negrinho	92	1,74	96	1,48	107	1,54
Brusque	91	1,72	101	1,56	100	1,44

Fonte: Elaboração própria com dados do MDIC.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Para a coleta de dados necessários para a elaboração deste projeto, foi aplicada uma pesquisa de campo junto as empresas exportadoras de Santa Catarina, através de um questionário de caráter quantitativo, para verificar o impacto do tamanho da empresa, sua visão, determinantes de sua estratégia de internacionalização e de que modo os modelos gerenciais e organizacionais podem afetar as formas de sua inserção internacional.

O contato foi feito por meio eletrônico, sendo que o questionário foi mandado para todas as empresas exportadoras cadastradas na listagem da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). Obtivemos o retorno com o questionário devidamente

respondido de 69 empresas, das quais selecionamos 52 para compor o universo de nossa amostragem. O critério de seleção das empresas para participarem de nossa amostragem foi escolher empresas exportadoras, limitadas pelo número máximo de 499 funcionários, conforme a classificação adotada pelo SEBRAE, para trabalharmos somente com micro, pequenas e médias empresas.

Ao avaliar os produtos exportados por essas empresas de acordo com suas seções dentro da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), observa-se que os produtos mais exportados pelas empresas de nossa amostragem são os da seção XVI, que corresponde a Máquinas e Aparelhos. Aproximadamente um terço de nossa amostragem trabalha com esse tipo de produto em sua pauta exportadora. Outros produtos muito exportados são os metais, madeira, móveis, alimentos e bebidas, têxteis, entre outros, conforme nos mostra a tabela abaixo.

**PORCENTRAGEM DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE CADA TIPO DE PRODUTO**

<b>Seção*</b>	<b>Descrição do Produto</b>	<b>Empresas (%)</b>
I	ANIMAIS VIVOS E PRODUTOS DO REINO ANIMAL	<b>1,96</b>
IV	PRODUTOS DAS INDÚSTRIAS ALIMENTARES; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOÓLICOS E VINAGRES; FUMO (TABACO) E SEUS SUCEDÂNEOS MANUFATURADOS	<b>9,80</b>
VII	PLÁSTICOS E SUAS OBRAS; BORRACHA E SUAS OBRAS	<b>7,84</b>
IX	MADEIRA, CARVÃO VEGETAL E OBRAS DE MADEIRA; CORTIÇA E SUAS OBRAS; OBRAS DE ESPATARIA OU DE CESTARIA	<b>15,69</b>
X	PASTAS DE MADEIRA OU DE MATÉRIAS FIBROSAS CELULÓSICAS; PAPEL OU CARTÃO DE RECICLAR (DESPERDÍCIOS E APARAS); PAPEL E SUAS OBRAS	<b>1,96</b>
XI	MATÉRIAS TÊXTEIS E SUAS OBRAS	<b>7,84</b>
XIII	OBRAS DE PEDRA, GESSO, CIMENTO, AMIANTO, MICA OU DE MATÉRIAS SEMELHANTES; PRODUTOS CERÂMICOS; VIDRO E SUAS OBRAS	<b>9,80</b>
XV	METAIS COMUNS E SUAS OBRAS	<b>9,80</b>
XVI	MÁQUINAS E APARELHOS, MATERIAL ELÉTRICO, E SUAS PARTES; APARELHOS DE GRAVAÇÃO OU DE REPRODUÇÃO DE SOM, APARELHOS DE GRAVAÇÃO OU DE REPRODUÇÃO DE IMAGENS E DE SOM EM TELEVISÃO, E SUAS PARTES E ACESSÓRIOS	<b>33,33</b>
XVII	MATERIAL DE TRANSPORTE	<b>1,96</b>
XVIII	INSTRUMENTOS E APARELHOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFIA OU CINEMATOGRAFIA, MEDIDA, CONTROLE OU DE PRECISÃO; INSTRUMENTOS E APARELHOS MÉDICO-CIRÚRGICOS; APARELHOS DE RELOJOARIA; INSTRUMENTOS MUSICAIS; SUAS PARTES E ACESSÓRIOS	<b>5,88</b>
XIX	ARMAS E MUNIÇÕES; SUAS PARTES E ACESSÓRIOS	<b>1,96</b>
XX	MERCADORIAS E PRODUTOS DIVERSOS	<b>15,69</b>

Fonte: Pesquisa de Campo. (\*) De acordo com a NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul).

#### **4 RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa serão apresentados de modo a separar quatro tipos de informações obtidas junto às empresas. Primeiro será analisado o perfil do grupo de empresas envolvidas na amostragem. Em seguida, será verificado o ambiente de negócios internacionais

para compreender a atuação dessas empresas nos mercados internacionais. As estratégias e determinantes de internacionalização serão expostas em seguida para examinar os motivos e os meios para as empresas decidirem se internacionalizar. A última seção da apresentação dos resultados consiste em avaliar o papel das redes de relacionamento e do empreendedorismo no processo de internacionalização, e apresentar os planejamentos dessas empresas para os próximos passos desse processo.

Por fim, este capítulo também apresentará uma discussão a respeito dos resultados encontrados, analisados sob a perspectiva dos modelos teóricos apresentados anteriormente.

#### 4.1 PERFIL

O número de funcionários das empresas de nossa amostragem variou entre três e 480, apresentando uma média de 129 funcionários por empresa. Porém, metade das empresas possui menos de 100 colaboradores.

A empresa fundada há mais tempo em nossa pesquisa iniciou suas operações no ano de 1918, mas a maioria das empresas é relativamente jovem, pois a metade delas possui menos de 20 anos de idade, e o ano médio de fundação foi 1984. Já o ano médio de início de exportação dessas empresas foi 1997, o que significa que as empresas levaram em média 13 anos para se internacionalizarem. Mas lógico que isso é muito relativo, pois o desvio padrão em relação a essa média apresentou uma variância altíssima, superior á 100%. É notável que 48% das empresas passaram a exportar depois da adoção do regime de câmbio flutuante em 1999, e o ano de 2004 foi que registrou a maior frequência de empresas que começaram a exportar.

A maioria das empresas apresenta um baixo grau de internacionalização, pois 47,06% exportam menos que 10% de seu faturamento total. Em contrapartida, 27,45% exportam mais que 50% do seu faturamento.



Falando em grau de internacionalização, apenas 3,84% das empresas se encontram em níveis de internacionalização mais avançados que a exportação, sendo esse o percentual de empresas que trabalham com distribuição própria de seus produtos no exterior, e 1,92% ainda possuem alguma unidade produtiva em outro país.

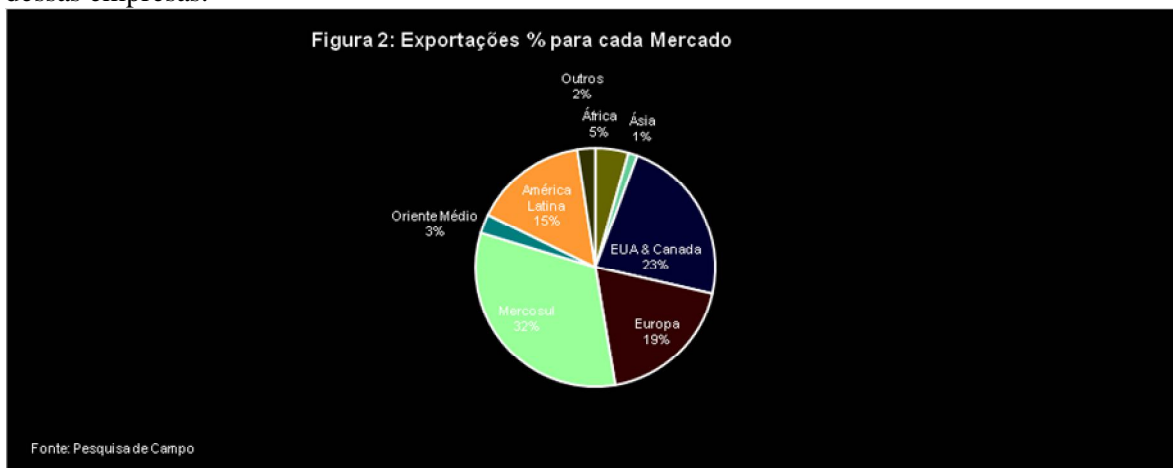
Em se tratando de exportações, 75% das empresas possuem seu próprio departamento de exportação, mas apenas 40,39% do total das empresas trabalham exclusivamente com a exportação direta. No entanto, a figura do agente de exportação possui uma considerável importância para essas empresas, sendo que 59,61% das empresas ainda trabalham com exportação indireta, 25% de forma exclusiva. Logo, 34,61% das empresas trabalham com as duas formas de exportação (direta e indireta).



Uma parte das empresas entrevistadas (51,92%) também trabalha com importação, sendo que a maioria importa insumos para a formação do produto final, e uma parte considerável importa bens de capital.

#### 4.2 AMBIENTE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Para avaliar os mercados aos quais as empresas exportam, dividimos o mundo em sete mercados: Mercosul, América Latina, EUA & Canadá, Europa, África, Ásia e Oriente Médio, além de incluir também a opção “outros mercados”. O resultado apresentado nos revelou que o Mercosul é o maior destino das exportações dessas empresas, seguido por EUA & Canadá, Europa e América Latina. Esse grupo de países é responsável por 89,22% das exportações dessas empresas.



Ao avaliarmos o número de empresas que exportam para cada mercado, esses mercados são também os que registraram o maior número de empresas. Apenas 2,08% das empresas não exportam para nenhum desses quatro mercados.

Para quantificar as dificuldades que as empresas enfrentam nos mercados em que elas operam, apresentamos uma questão com três itens, dos quais as empresas deveriam classificar em uma escala de 1 a 7 o grau de dificuldade encontrada em cada item, sendo 1 igual a uma dificuldade baixíssima e 7 o grau mais elevado de dificuldade. Os itens perguntados se referem aos riscos e ameaças, às oportunidades e níveis de investimentos, e à capacidade de influenciar, controlar, ou manipular o mercado externo.

Foi verificado que as empresas enfrentam um nível de dificuldade de moderado a elevado no ambiente internacional no qual elas operam. A classificação média para cada um desses itens foi 4,6 para os riscos e ameaças, 4,4 para as oportunidades e níveis de investimentos, e 4,9 para a capacidade de influenciar o mercado externo. As classificações mais frequentes nesses itens foram as da metade superior da tabela (as classificações 4, 5 e 6), sendo que no quesito de influência dessas empresas no mercado externo, a opção 7, ou seja, a classificação mais alta, também obteve uma alta frequência de respostas.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS E DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A busca por economia de escala foi o motivo mais alegado para essas empresas terem procurado se internacionalizar. Assinalaram esta opção 53,85% das empresas. Já 30,77% das empresas afirmaram ter procurado o mercado externo devido à concorrência intensa no mercado doméstico, e essa mesma proporção de empresas disse ter aproveitado uma oportunidade de negócio ou algum tipo de apoio de programas governamentais. O mercado

externo mais atrativo que o mercado interno, ou seja, a lucratividade esperada, também se revelou uma determinante importante para as empresas se internacionalizarem, tendo sido assinalada por 28,85% das empresas, mesma porcentagem assinalada para a procura de clientes externos pelos serviços ou produtos destas empresas.

A figura do empreendedor se mostrou muito importante no processo de internacionalização das empresas estudadas, pois 76,92% iniciaram este processo através da iniciativa do proprietário ou do sócio da empresa. Por outro lado, uma parcela considerável (19,23%) afirmou ter iniciado este processo de forma mais passiva, tendo sido a empresa procurada por clientes ou por iniciativa de fornecedores.

Ao analisarmos o mercado por onde as empresas iniciaram suas exportação, o Mercosul se mostrou ser o mercado mais presente, seguido por Europa, EUA & Canadá e América Latina. Nada mais que 95,83% tiveram entre seus mercados iniciais de exportação pelo menos um entre os mercados citados.

Quando perguntadas sobre os principais critérios avaliados na hora de selecionar os mercados de destino de seus produtos, 61,54% das empresas responderam que as parcerias nacionais e internacionais são fundamentais neste quesito, mostrando a importância das redes de relacionamento. O fator da lucratividade também obteve destaque no processo de seleção dos mercados, sendo assinalada por 50% das empresas. O tamanho do mercado teve influência em 44,23% dos casos, e 40,38% dizem ter escolhido mercados estratégicos para exportarem. A experiência profissional foi considerada por 26,92% das empresas.

No tocante às principais barreiras à internacionalização, a burocracia foi eleita o principal problema, assinalada por 48,08% das empresas. As limitações financeiras foram consideradas uma grande barreira para 38,46% das empresas. Os problemas mercadológicos (marketing internacional) foram considerados uma dificuldade por 28,85% das empresas, e 26,92% afirmaram ter problemas com a falta de parcerias, ou seja, uma fraca rede de relacionamentos.

É interessante ressaltar que, nessa questão, a opção “outros” obteve uma grande frequência de respostas, tendo sido assinalada por 28,85% das empresas, e 66,67% das empresas que assinalaram essa opção citaram o câmbio, de forma espontânea, como sendo uma grande dificuldade enfrentada por elas hoje em dia.

#### 4.4 EMPREENDEDORISMO E REDES DE RELACIONAMENTO

O perfil dos proprietários ou gerentes de exportação dessas empresas apresentou uma idade média de 43 anos, variando entre 23 e 79 anos. O percentual desses empresários que falam pelo menos um idioma estrangeiro é de 35,56%, enquanto 28,89% falam dois, 20% falam mais que dois idiomas, e 15,56% falam apenas o português. O inglês é a língua mais falada, por 69,57%, seguido pelo espanhol, falado por 58,7% das pessoas em questão. Em 23,91% das empresas se falam outras línguas além dessas.

A maioria desses empresários (53,33%) possui o ensino superior completo, enquanto 31,11% possuem uma instrução mais baixa que o ensino superior (ensino médio e formação técnica), e apenas 15,56% possuem uma formação mais alta que o ensino superior (pós-graduação e mestrado). Quanto a sua vivência no exterior e sua experiência com mercados externos, podemos classificar, de modo geral, que os empresários possuem uma vivência relativamente baixa no exterior, e uma experiência com mercados externos moderada.

Para medir o empreendedorismo dentro dessas empresas, expomos questões classificatórias que mediam, de 1 a 7, a disposição da empresa em assumir riscos, sua capacidade de inovação e sua pró-atividade. As respostas mostraram que as empresas possuem uma disposição moderada a assumir riscos, apresentando uma classificação média de

4,4 e uma alta frequência de respostas nas classificações 4 e 5. Mas essas empresas mostraram uma forte tendência a serem inovadoras, com uma média de 5,3 e uma alta frequência de respostas nas classificações superiores da tabela, e também se mostraram pró-ativas, através de uma média de 4,8 aonde nenhuma das classificações mais baixas foram assinaladas.

Para calcularmos o coeficiente de empreendedorismo, ponderamos cada um desses três itens apresentados para definir o espírito empreendedor dessas empresas. Foi registrada uma média igual a 5, de forma que 85,11% das respostas se concentraram na metade superior da tabela de classificação, nos revelando que empreendedorismo é uma característica comum às empresas internacionalizadas.

Ainda apresentamos questões classificatórias para analisar o papel das redes de relacionamento para essas empresas. Os dois primeiros itens tratavam da importância das parcerias para suas operações no mercado externo e da necessidade de parcerias para conseguirem exportar, e ambos os itens apresentaram resultados similares, com uma classificação média de 4,8 e com alta frequência de respostas na parte superior de tabela de classificação, revelando certo destaque para o papel das redes de relacionamento nas operações dessas empresas no mercado externo e na necessidade de parceiros para exportarem. Todavia, o papel das redes de relacionamento na formulação das estratégias de exportação teve uma média relativamente baixa, de 3,4, e as classificações da parte inferior da tabela obtiveram uma alta frequência de respostas. Já quanto à possibilidade de crescer no mercado internacional, as empresas consideraram absolutamente moderada a necessidade de parcerias para tal, uma vez que a classificação média encontrada foi 4, exatamente a mediana entre 1 e 7, e grande parte das empresas classificaram suas necessidades na parte intermediária da tabela.

Por fim, quanto aos planos futuros de internacionalização dessas empresas, 63,46% responderam que pretendem inovar em seus produtos ou nos processos produtivos para se tornarem mais competitivas. Atuar em novos mercados expandindo assim sua atuação geográfica é o objetivo de 59,62% das empresas, e 57,69% pretendem expandir sua atuação nos mercados já presentes em seu portfólio. Aumentar as redes de relacionamento buscando novas parcerias está nos planos de 50% das empresas. Etapas subsequentes do processo de internacionalização, como abrir filiais de vendas ou unidades produtivas no exterior obtiveram uma baixa frequência de respostas, estando contidas nos planos de 15,38% e 3,85% das empresas, respectivamente.

#### 4.5 DISCUSSÃO

As teorias comportamentais se mostram mais úteis que as teorias econômicas para explicar a internacionalização de PME's, pois as teorias econômicas se preocupam mais em explicar o comportamento das empresas na decisão entre exportar ou fabricar no exterior, e esse não é o caso das PME's de Santa Catarina, pois a maioria absoluta do nosso universo de amostragem conta com a exportação como meio único de internacionalização, devido às dificuldades das PME's em atingirem outros estágios. Apenas 1,92% das empresas estudadas possuem unidade fabril no exterior e 3,85% possuem este objetivo em seus planos futuros.

Mas a teoria de Dunning pode nos explicar porque essas empresas dificilmente optam por produzir em outros países. As vantagens de propriedade são tidas por Dunning como indispensáveis no processo de internacionalização de uma empresa, e nossa pesquisa de campo nos mostrou que as PME's são um tanto quanto debilitadas nesse quesito, dado que as empresas classificaram como sendo relativamente baixa a sua capacidade de influenciar ou

manipular o mercado externo, fazendo com que essas empresas se exponham a um certo grau de risco e exigindo delas um certo esforço para se manterem competitivas. Além do mais, 38,46% das empresas citaram as limitações financeiras como uma grande barreira à sua internacionalização, o que não se torna um empecilho apenas para as empresas desenvolverem suas vantagens de propriedade, mas também de internalização.

A teoria de Uppsala se mostra eficaz ao tentar explicar a internacionalização de uma empresa, pois foi confirmado que muitas empresas realmente buscam o mercado externo quando este se mostra mais atrativo que o mercado interno, e o pressuposto da experiência de atuação como um grande fator determinante na internacionalização de uma empresa, é ratificado ao levarmos em conta que as empresas mais internacionalizadas possuem um tempo médio de atuação em mercados internacionais de 14 anos, enquanto as menos internacionalizadas atuam em média a 8 anos apenas. O grupo das empresas mais internacionalizadas também exporta para um número maior de mercados diferentes, quatro mercados em média, contra dois mercados do grupo das empresas menos internacionalizadas. Além disso, a experiência profissional é levada em conta na hora de selecionar o mercado de destino de seu produto por mais de um quarto das empresas (26,92%).

Ainda se tratando do processo de seleção dos mercados, a teoria de Uppsala leva em consideração a distância psíquica entre os mercados. Isso significa que quanto maiores forem as diferenças culturais, idioma, nível de desenvolvimento, etc., maior será a incerteza quanto ao mercado em questão. E como podemos observar nos resultados da pesquisa, o Mercosul é o principal mercado das empresas de nossa amostragem, sendo que o restante da América Latina também possui uma importância considerável, e ambos seriam os mercados aonde essa distância psíquica seria menor para as empresas brasileiras. A pesquisa ainda nos mostra que, além da proximidade cultural, a renda do mercado também atrai as empresas, pois Europa e EUA & Canadá, os dois mercados de maior PIB, dividiram com o Mercosul e América Latina o posto dos mercados aonde as empresas de nossa amostragem mais atuam.

Porém, a falta de experiência com exportação não foi considerada uma barreira muito relevante para as empresas de nossa amostragem, pois apenas 13,46% consideraram esse motivo como sendo uma das principais adversidades na hora de exportar.

As redes de relacionamento, por sua vez, se mostraram muito influentes também na hora das empresas selecionarem seus mercados de atuação, e também se mostraram importantes para essas empresas conseguirem exportar e operarem no mercado externo. O papel das redes de relacionamento é de tamanho destaque que metade da nossa amostragem disse que, entre seus próximos passos no processo de internacionalização, consta buscar novas parcerias estratégicas.

Além do mais, 26,92% das empresas responderam que a falta de parcerias é uma barreira para exportação, e uma parcela considerável de empresas responderam que as redes de relacionamento tiveram uma participação efetiva no início do processo de internacionalização, pois 19,23% responderam que o processo teve iniciativa de clientes ou fornecedores, e 7,69% responderam que a iniciativa partiu de colaboradores.

Mas as empresas não deram muita relevância às redes de relacionamento na formulação de suas estratégias de exportação, revelando uma maior autonomia neste momento. Elas também se mostraram relativamente indiferentes quanto ao papel das parcerias no seu processo de crescimento no mercado internacional, sendo que, de modo geral, elas não desprezaram e nem valorizaram demais as redes de relacionamento nesta função.

O *I-Model* se mostrou consistente ao avaliar o perfil do produto e da empresa, correlacionando-os com seu grau de inovação. As empresas se classificaram como muito inovadoras, e quanto aos próximos passos a serem tomados no processo de internacionalização, a resposta mais freqüente (63,46%) foi que as empresas pretendem diferenciar-se com inovação em seus produtos ou processos produtivos. Assim sendo, a

inovação é uma característica predominante entre as empresas internacionalizadas, assim como é fundamental para suceder no mercado externo, conforme previsto também por Arbix, Salerno e De Negri (2005).

Os estágios da internacionalização de Rowden (2001) apresentam uma idéia interessante e clara da linha de evolução na internacionalização de uma empresa, porém esse processo não ocorre necessariamente de maneira rígida, pois a transição de estágios não precisa ser linear, pode acontecer de empresas pularem etapas propostas na teoria, conforme a prevê o Modelo de Uppsala, e similar à internacionalização gradual e descontínua proposta no estudo de Rezende (2002).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se ao fim deste trabalho que a exportação é a principal forma de internacionalização das PME's de Santa Catarina, pelo fato das mesmas não disporem de vantagens suficientes para alocarem seus recursos produtivos no exterior. A falta dessas vantagens, previstas por Dunning na teoria OLI, faz com que as PME's acabem se tornando propensas a assumir riscos ao decidir se internacionalizar, de forma que o grau de inovação da empresa passa a ser seu principal aliado para enfrentar a competição do mercado internacional.

Ao se internacionalizar mesmo não dispondo de vantagens, é imprescindível para as PME's terem um espírito empreendedor não só para entrar, mas para se manterem na corrente de comércio internacional. Conforme foi apresentado neste artigo, as empresas demonstraram ter uma forte atitude empreendedora, valendo a pena ainda destacar o papel do próprio empreendedor dentro do processo de internacionalização das PME's, pois a iniciativa deste processo partiu do sócio ou do proprietário da empresa na grande maioria dos casos.

De fato, a melhor forma de encorajar uma PME a se aventurar no mercado mundial é através de parcerias. Uma rede de relacionamento pode fazer com que a empresa diminua suas incertezas e veja a experiência de seus parceiros como um colchão de segurança para suas atividades no exterior. Talvez uma empresa adquira a confiança que necessita para se internacionalizar ao contar com o apoio de uma forte rede, facilitando o processo inicial.

Depois de se estabelecer como uma empresa internacionalizada, as PME's tendem a se manter no mercado internacional com suas próprias pernas. A partir desta etapa, as empresas tendem a depender menos das redes de relacionamento, e passam a contar com sua própria experiência para atuar, conforme prevê a teoria de Uppsala. Quando a empresa se encontrar neste estágio, ela, que antes era iniciante no processo de internacionalização, passa a ocupar outro papel nas redes de relacionamento, tratando de dividir sua experiência de sucesso com outras empresas em estágios iniciais de internacionalização.

Por fim, essas empresas não precisam seguir um padrão linear e inflexível de estágio de internacionalização, elas podem simplesmente pular as etapas propostas por Rowden e pelos teóricos de Uppsala. A experiência das empresas em mercados internacionais, junto com sua atitude empreendedora e seu grau de inovação, é que vai garantir o progresso por esses estágios.

## REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas reflexões. **Revista do BNDES**: v.12, n.24, p.43-76, 2005.

ARBIX, Glauco; NEGRI, João Alberto; SALERNO, Mário Sérgio. O impacto da internacionalização com foco na inovação tecnológica sobre as exportações das firmas brasileiras. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, p. 395-442, 2005.

BORINI, Felipe Mendes; COELHO, Fernanda Peixoto; PROENÇA, Eduardo de Rezendo; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira. O Prisma da Internacionalização. **VII SEMEAD**, 2004.

CAVES, R. **International Economics: The Industrial Economics of Foreign Investment**. *Economica*. Vol. 38. Fevereiro, 1971. Pág. 1-27.

CHETTY, Sylvie; HOLM, Desiree Blankenburg. Internationalization of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. **International Business Review**, v.9, p. 77-93, 2000.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**. Vol. 4, Novembro, p. 386-405, 1937.

DAL-SOTO, Fábio . O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. In: Workshop sobre Internacionalização de Empresas - Desafios e oportunidades para os países emergentes, 2006, São Paulo. **Workshop em Internacionalização de Empresas** - FEA/USP 60 anos, 2006.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**. v. 19, 1988, p. 1-31.

DUNNING, J. H. Toward na Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, 1980, p. 9-31.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa Sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira**. [http://ci.fdc.org.br/anexo/relatorio\\_pesquisa/RP%20global%20players\(1\).pdf](http://ci.fdc.org.br/anexo/relatorio_pesquisa/RP%20global%20players(1).pdf). Acessado em 16/08/2006.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge, 1995.

HEMAIS, Carlos A; HILAL, Adriana. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.7, n.1, p. 109-124, 2003.

HITT, M. A. ; IRELAND, R. D. ; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo : Pioneira Thompsons Learning, 2002.

HYMER, S.H. **The International Operaion of a National Firms**. A Study of Direct Foreigns Investments. Cambridge ; The MIT Press, 1976.

JOHANSON, J. ; MATTSON, L. Internalization in Industrial System : a Network Approach. In : HOOD, H. ; VAHLNE, J. **Strategies in Foreign Competition**. London : Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J. ; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internalization of the Firm : Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22,1975.

LEMAIRE, Jean Paul. **Développement International de l'Entreprise. Stratégies d'Internationalisation**. Paris, França: Dunod, 1997.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Company**. Oxford: Basil Blackwell, 1995.

PEREIRA, Lia Valls . Pesos e Medidas na Balança Comercial. **Conjuntura Econômica** (Rio de Janeiro), v. 60, p. 24-33, 2006.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Gradualismo e Descontinuidade nos Processos de Internacionalização. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

ROOT, F.J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York : Amacon, 1987.

ROWDEN, Robert W. Research Note: How a small business enters the international market. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, p. 257-268, 2001.

VERNON, R. International Investments and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**. v. 80, 1966, 190-207.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry. **International Marketing Review**, v.19, n.4, p. 342-347, 2002.

**Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)**: dados disponíveis no site: <http://www.mdic.gov.br> e <http://alicesweb.desenvolvimento.org.br>. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).