

**A IMPORTÂNCIA DO AGENTE DE EXPORTAÇÃO NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs SOB A ÓTICA DA TEORIA
COMPORTAMENTAL**

DANIELA MACHADO DE PAULA

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
danimpc@gmail.com

DINORÁ FLORIANI

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
dinora@univali.br

A IMPORTÂNCIA DO AGENTE DE EXPORTAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs SOB A ÓTICA DA TEORIA COMPORTAMENTAL

Área temática: Estratégia em Organizações (Estratégia Internacional e Globalização)

Resumo: O principal objetivo deste artigo é identificar a importância dos agentes de exportação no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas exportadoras de Santa Catarina com vistas ao aumento da sua competitividade no mercado internacional e à organização operacional de suas exportações. O estudo foi realizado com base na abordagem qualitativa e possui fins descritivo e exploratório, uma vez que pretende descrever o relacionamento das empresas pesquisadas com os agentes de exportação e explorar os resultados dessa relação em sua atuação no mercado global. Os resultados obtidos assinalaram que os agentes de exportação têm um papel fundamental para a internacionalização das pequenas e médias empresas, uma vez que abrem possibilidades de participação em mercados internacionais, possibilitam novas oportunidades de negócios e novas perspectivas para as empresas que estão iniciando sua internacionalização, assim como agem como propulsores do desenvolvimento de competências organizacionais e operacionais dentro destas organizações, auxiliando-as em seu desenvolvimento e crescimento internacional por meio da criação de redes de relacionamento. Pode-se afirmar também que o trabalho desenvolvido pelos agentes de exportação em prol da internacionalização de pequenas e médias empresas é relevante não só para essas empresas, mas também para o desenvolvimento da economia nacional.

Palavras-chave: Agentes de exportação; Internacionalização; Pequenas e médias empresas.

Abstract: The main scope of this article is to identify the importance of export agents in the internationalization process of small and medium sized enterprises from Santa Catarina, aiming to increase their competitiveness in international market and the operational organization of their exports. The study was conducted based on a qualitative approach. It has descriptive and exploratory purposes, once it aims to describe the relationship of the surveyed companies with the export agents and explore the results of this relationship in their performance in global market. The results obtained indicated that the exports agents have a key role in the internationalization of small and medium sized enterprises, once they open up possibilities of participation in international markets, provide new business opportunities and new perspectives for companies which are starting their internationalization, as well they act as boosters of the organizational and operational skills development inside these companies, assisting them in their development and growth through the creation of international networking. It can be affirmed that the work developed by the export agents in support of internationalization of small and medium sized enterprises is relevant not only for those companies, but also for the development of national economy.

Key-words: Export agents; Internationalization; Small and medium sized enterprises.

1 Introdução

A crescente interdependência entre países e a intensificação do comércio internacional que vem ocorrendo de forma acentuada desde o final da Segunda Guerra Mundial está contribuindo para que cada vez mais empresas de pequeno e médio porte, de diversos setores da economia nacional, busquem participar do mercado internacional de produtos e serviços. No Brasil, a abertura comercial brasileira ocorrida a partir do início da década de 1990 foi um fator importante para a internacionalização das empresas nacionais, uma vez que, aliada à globalização, possibilitou uma maior interação comercial dessas empresas com os mercados externos, pois passaram de uma atuação basicamente nacional a uma atuação em contexto global (KIM, STEINER NETO, 2007).

Dentro dessa perspectiva, a inserção das pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras em mercados internacionais trouxe à tona questões relacionadas à preparação dessas empresas para atuação de acordo com os diferenciados padrões de competitividade do mercado global, bem como a adequação a novos conceitos comerciais e a excelência no atendimento das exigências dos mercados consumidores.

De acordo com estudos realizados por Borini, Floriani e Fleury (2012), a internacionalização demanda que as empresas desenvolvam, de forma contínua e desde o início de sua atuação global, determinadas atribuições e capacidades voltadas ao atendimento do mercado internacional ou ainda que se adaptem às exigências desse mercado, porém quando esse desenvolvimento não ocorre, é muito provável que a permanência dessas empresas nos mercados consumidores não tenha longa duração.

Na literatura encontra-se ampla variedade de estudos internacionais que tratam sobre o tema do comércio internacional intermediado, ou seja, do desenvolvimento e internacionalização de PMES por intermédio das empresas chamadas de *trading companies*, que compram produtos do fornecedor nacional e os colocam à disposição dos consumidores no mercado internacional. Como exemplo, podem-se citar os estudos empreendidos por Biglaiser (1993), Peng e Ilinitch (1998), Peng e York (2001), Antràs e Costinot (2009), Bernard, Grazzi e Tomasi (2013), entre outros. Porém há poucos estudos que versam sobre o papel do agente ou intermediário de exportação como um auxiliador de desenvolvimento de competências organizacionais e operacionais para as pequenas e médias empresas que atuam com exportação direta, diminuindo assim o número de atravessadores no processo. No contexto nacional, infelizmente são ainda muito escassos os estudos desenvolvidos nessa área, tornando difícil o delineamento do papel dos agentes de exportação brasileiros em relação à internacionalização das PMEs nacionais. As poucas informações existentes na literatura sobre o intermediário de exportação, conforme declaram Peng *et al.* (1998), representam uma grande lacuna para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao tema.

Com base neste cenário, chega-se ao seguinte questionamento: Qual a importância dos agentes de exportação para as PMEs no desenvolvimento e melhoria de suas competências organizacionais e operacionais para atuação no mercado global por meio da exportação?

Este estudo de caso tem, portanto, o objetivo de identificar a importância do agente de exportação no processo de internacionalização de PMEs com vistas ao aumento da competitividade e à organização operacional de suas exportações. A abordagem utilizada para o desenvolvimento deste estudo de caso tem foco na teoria comportamental de redes de relacionamento proposta por autores como Johanson e Vahlne (2003) e também discutida no Brasil por autores como Dib e Carneiro (2006) e Amal, Freitag Filho e Miranda (2008).

O objeto deste estudo de caso é o agente de exportação como mediador de negócios internacionais entre PMEs de Santa Catarina e clientes no mercado consumidor internacional. Este estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas pessoais e também por meio de

recursos eletrônicos tais como *e-mails* e *Skype* com 06 empresas exportadoras, seguindo o referencial de um protocolo de entrevista.

A estrutura do trabalho foi distribuída em sete partes, sendo que a primeira compôs-se da introdução, a segunda e terceira partes expuseram o referencial teórico e a metodologia utilizada. Na quarta e quinta partes, desenvolveram-se o estudo de caso e a discussão. E a sexta e sétima partes apresentaram as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 Internacionalização de pequenas e médias empresas e a teoria comportamental

Motivadas pelo advento da globalização e o aumento de integração das economias dos países, que vêm ocorrendo desde o fim da Segunda Guerra Mundial e mais intensamente a partir da década de 1990, cada vez mais empresas buscam oportunidades de inserirem-se no mercado internacional com os objetivos de conquistarem novos mercados e aumentarem a sua competitividade. (MCCALL JR., HOLLENBECK, 2003; KIM *et al.*, 2007).

O conceito de internacionalização é definido por Welch e Luostarinen (1999, p. 84) como “[...] o processo de crescente envolvimento em operações internacionais” e por Johanson *et al.* (2003, p. 90) como “[...] um processo de crescente comprometimento com operações estrangeiras.”

McCall Jr. *et al.* (2003, p. 21) afirmam que “[...] todo negócio é hoje, em uma certa medida, global, e as organizações não podem se esconder disso, sendo forçadas a desenvolver estratégias e estruturas apropriadas ao contexto internacional.”. Os constantes desafios de competição, de inovação e de garantia de mercados movem forçosamente as empresas para a internacionalização, exigindo delas amplo desenvolvimento de capacidades internas e competências. A internacionalização é o resultado do emprego que elas fazem dessas competências em sua atuação internacional. (RODRIGUES, RECHZIEGEL, BASTOS, FIORILLO, 2011). O processo de internacionalização e a maneira escolhida pelas empresas para a entrada nesses mercados têm início quando elas reconhecem a necessidade de expansão internacional e essa identificação baseia-se na avaliação dos propósitos da empresa (KOCH, 2001).

De acordo com os estudos realizados por Gustavsson e Lundgren (2006), observam-se como principais motivos para a internacionalização o aumento da procura internacional por produtos fabricados por PMEs, além do fato de a internacionalização permitir às PMEs a pulverização de riscos, uma vez que podem vender para muitos países diferentes e independentes que provavelmente não enfrentarão oscilações econômicas simultaneamente.

Autores como Knight (2000), Minervini (2001), Raboch *et al.* (2008) e Cortiñas Lopez *et al.* (2011) citam outros tantos fatores que levam as empresas a se internacionalizarem, tais como a procura por melhor lucratividade para seus produtos em mercados externos, ganhos de escala, concorrência doméstica acirrada, utilização da capacidade produtiva ociosa, diversificação de mercados e diminuição de riscos, desenvolvimento e crescimento da empresa, busca por novos conhecimentos e tecnologia, a valorização de sua imagem frente a instituições bancárias, fornecedores, clientes e concorrentes, a possibilidade de utilização sazonal de seus produtos por outros mercados consumidores. No entanto, Knight (2000) alerta que não há bons resultados em internacionalização sem que haja uma prévia preparação da empresa para tal, e esse processo de preparação para a busca de mercados externos inclui a aplicação de esforços e recursos que deem sustento ao seu empreendimento, tais como pesquisas de mercados internacionais, comprometimento humano e financeiro, adaptação de produtos, entre outros. Minervini (2001), Castro (2011) e Cortiñas Lopez *et al.* (2011) também assinalam que as empresas não devem olhar para o mercado internacional apenas como uma forma de salvação em momentos de crise do mercado interno e afirmam que esta não seria a maneira mais correta para lidar com uma situação de crise, pois uma vez que a economia no mercado interno se recupere, as empresas deixarão de atuar no mercado externo

para retornarem ao mercado doméstico e isso poderá trazer sérias consequências para seus negócios.

Durante os últimos trinta anos, vários estudiosos e pesquisadores vem desenvolvendo teorias para explicar as principais formas de internacionalização. Podem-se citar como duas principais vertentes as teorias econômicas, sugeridas por autores como Buckley e Casson (1976) e Dunning (2000), e as teorias comportamentais, onde a mais influente é o modelo proposto por pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, denominado como *U-Model*, ou Modelo de Uppsala (Wiedersheim-Paul, 1973, Johanson, Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson, Vahlne, 1977, 1990). Enquanto que as teorias econômicas têm como sustentação os critérios econômicos para a internacionalização, com vistas à elevação dos resultados financeiros ao seu grau máximo, as teorias comportamentais enfocam o comportamento dos tomadores de decisão, seus comportamentos e entendimentos com vistas a uma estratégia que ofereça menos riscos para a internacionalização das empresas (DIB *et al.*, 2006).

Entre as teorias comportamentais mais recentes está a teoria de *Networks* (redes de relacionamentos), proposta por autores como Johanson *et al.* (2003), que apontam que as principais barreiras à internacionalização não estão associadas somente a questões de entrada em mercados estrangeiros e expansão de negócios nesses mercados, mas principalmente com problemas ligados à formação e desenvolvimento de relacionamentos entre fornecedores e clientes. De acordo com Amal *et al.* (2008), a teoria de redes de relacionamento mostra-se como um modelo teórico importante para a internacionalização de PMEs, uma vez que permite a elas melhorarem seu desempenho internacional por meio da associação com outras empresas de forma a unirem forças e capacidades com o intuito de superar limitações decorrentes de seu tamanho e de sua estrutura organizacional, permitindo dessa forma o ingresso a novos e diferentes mercados. “Em resumo, redes de relacionamento ajudam empreendedores a identificar oportunidades internacionais, estabelecer credibilidade, e frequentemente guiam para alianças estratégicas e outras estratégias cooperativas.”. (OVIATT, MCDUGALL, 2005, p. 544).

2.1. Estratégias de internacionalização das PMES

Várias são as maneiras pelas quais as organizações poderão iniciar suas atividades de negócio em âmbito internacional, tais como a abertura de subsidiárias em outros países, a associação com outras empresas com objetivos comuns, um arranjo do tipo não-igualitário entre empresas como licenciamento ou uma *joint-venture* contratual (Anderson; Gatignon, 1986). Outras estratégias de entrada em mercados internacionais são elencadas por Buckley e Casson (1998) e Raboch *et al.* (2008), sendo elas: a exportação direta ou indireta, investimentos de aquisição, *greenfield*, franquias, estabelecimento de subsidiárias de vendas e de produção e investimento direto externo em países estrangeiros, entre outras já citadas anteriormente. “Cada modo de entrada contém compromissos e riscos assim como controle e potenciais lucros.”. (GUSTAVSSON *et al.*, 2006, p. 1).

Devido à limitação de recursos que a maioria das PMEs enfrenta e pela baixa possibilidade de estabelecerem produção própria no exterior, geralmente elas acabam optando por maneiras mais fáceis, que demandem menos controle e menos recursos e que gerem os menores custos de internacionalização e os menores riscos para a organização, e o modo de entrada mais apropriado para o contexto dessas empresas é a exportação (GARRIDO, LARENTIS, ROSSI, 2006; GUSTAVSSON *et al.*, 2006; CHIAO, YANG, YU, 2006), porém essa modalidade pode requerer da empresa grande empenho e comprometimento operacional e administrativo (BRITO, 1993).

Johanson e Vahlne (1999) afirmam que as empresas iniciam operações de exportação geralmente por intermédio de um agente e, mais tarde, procuram meios mais diretos de participação no mercado internacional, como a abertura de uma filial de vendas no exterior e,

em alguns casos, até mesmo a implantação de uma planta de produção em país estrangeiro. Por outro lado, Koch (2001, p. 70) observa que “[...] a exportação indireta pode geralmente ser a rota mais rápida dos produtos de uma empresa para o mercado estrangeiro, uma vez que permite a utilização de contatos existentes e sistemas de marketing aos quais o intermediário tem acesso” enquanto que “[...] estabelecer subsidiária própria, ou uma joint-venture, pode ser esperado a levar muito mais tempo, custar (inicialmente) mais e trazer mais riscos do que a exportação indireta [...]”.

Knight (2000), Minervini (2001) e Hollenstein (2002) alertam para o fato de que muitas PMEs que decidem se internacionalizar não estão totalmente preparadas para tal empreendimento, seja por não possuírem experiência internacional, por não terem influência em mercados estrangeiros, pelo desconhecimento da cultura do país ao qual desejam atingir, por não dominarem uma língua estrangeira ou ainda por não possuírem habilidades de negociação ou recursos necessários para atuarem em mercados internacionais.

A posição desses autores é corroborada pela opinião de Johanson *et al.* (1999, p. 46) que enunciam que “[...] a falta de conhecimento devido às diferenças entre países em relação a, por exemplo, língua e cultura, é um importante obstáculo para a tomada de decisão ligada ao desenvolvimento de operações internacionais.”. Complementando esse entendimento, Floriani (2010) afirma que, além da qualificação profissional insuficiente e da falta de perspectiva internacional de negócios, a distância cultural é um dos fatores que dificultam a internacionalização de PMEs brasileiras, uma vez que os brasileiros nutrem naturalmente um sentimento de desconfiança em relação a quem não conhecem e sentem-se culturalmente distantes de outros povos, com exceção dos latino-americanos e portugueses.

É neste sentido que Vazquez (2012) ressalta que as empresas devem municiar-se do que for necessário e preparar-se para enfrentar e vencer as provas que se apresentarão no desenvolvimento de suas atividades no campo dos negócios internacionais. De acordo com Raboch *et al.* (2008), redes de relacionamentos funcionam como um incentivo importante à internacionalização das empresas, visto que elas podem minimizar as incertezas e servir como um ponto de apoio para as empresas que desejam iniciar suas atividades no mercado internacional. Honório (2009, p. 166) salienta que: “As decisões estratégicas internacionais não dependem apenas de vantagens específicas da firma ou dos padrões evolucionários de expansão internacional. Influências multilaterais interferem no processo de decisão internacional, denotando a importância da formação de parcerias no processo de internacionalização.”. Em relação ao modelo de internacionalização por redes de relacionamento proposto por Johanson *et al.* (2003, p. 98), os autores afirmam que é possível verificar que “[...] as empresas aprendem com relacionamentos, o que permite que elas entrem em mercados de novos países nos quais elas podem desenvolver novos relacionamentos que darão a elas a plataforma para entrar em mercados de outros países”, gerando, dessa forma, uma cadeia de novas oportunidades.

2.2. O papel do agente de exportação na internacionalização e na competitividade

De acordo com estudos realizados por Raboch *et al.* (2008), as parcerias nacionais e internacionais estão entre os critérios utilizados por muitas empresas na hora de selecionarem os mercados internacionais em que irão atuar. Fica evidente, desse modo, a importância das redes de relacionamento que, segundo Arto (2009), são amplamente utilizadas para explicar o processo de internacionalização de empresas de diversas áreas. Honório (2009, p. 167) salienta que “[...] a capacidade da firma marcar presença em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros deve vir acompanhada de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais.”. Conforme indicam Amal *et al.* (2008, p. 78): “Uma boa rede de relacionamentos pode ser uma excelente alternativa para

superar as limitações de pequenas e médias empresas e conquistar espaço no mercado global.”.

Ahn, Khandelwal e Wei (2010) apontam que o comércio internacional é oneroso e apenas as empresas com suficiente grau de produtividade têm condições de atingir clientes estrangeiros por meio de canais de distribuição próprios. Por outro lado, as empresas que não possuem capacidade para tal feito, podem contar com intermediários que servirão como canais para o comércio. De acordo com os estudos de Ghauri, Lutz e Tesfom (2003), empresas produtoras em países em desenvolvimento geralmente enfrentam obstáculos financeiros e falta de mão-de-obra qualificada. Desta forma, é evidente a importância que têm os estimuladores de redes de relacionamentos para o surgimento e evolução dessas redes, visto que, dos cinco grupos de exportação examinados no estudo destes autores, três deles confiaram fortemente nas tarefas desempenhadas por agentes.

Corroborando esta proposição, os resultados dos estudos desenvolvidos por Bernard, Grazzi e Tomasi (2013) igualmente evidenciaram que empresas que se encontram em um nível médio de produção e eficiência estão mais sujeitas a utilizar os serviços de um intermediário de exportação, pois estes geralmente especializam-se em determinados destinos e possuem maior facilidade e força de vendas em mercados difíceis de serem adentrados.

Na definição de Peng *et al.* (2001), intermediários de exportação são mediadores que contribuem para que exportadores atuem internacionalmente, encontrando clientes ou realizando vendas em nome deles, podem estar tanto no país exportador como fora dele e representam um papel importante para os exportadores com pouca experiência, uma vez que os ajudam a entrar em mercados fechados, servindo como canais indiretos de conexão entre empresas nacionais e clientes estrangeiros que de outra forma poderiam não ter contato, auxiliando-os também a diminuir custos relacionados à procura de clientes no exterior e às negociações de exportação. Biglaiser (1993) aponta como um dos principais fatores que conduzem uma PME a optar pela utilização de intermediários de exportação o fato de que eles podem facilitar a entrada em mercados distantes e difíceis de serem alcançados. Hessels *et al.* (2007), por sua vez, indicam como fatores importantes de contratação de intermediários a facilidade que eles possuem para encontrar clientes em mercados estrangeiros, a diminuição de riscos e incertezas relacionados às operações das empresas no exterior e a neutralização ou equilíbrio dos efeitos da falta de conhecimento do mercado internacional, visto que eles auxiliam as empresas a superarem esses tipos de problemas.

O papel do agente de exportação é enunciado por Wegner *et al.* (2004, p. 3624) como “[...] promotor da confiança e integração das empresas, árbitro em disputas e identificador de oportunidades para obtenção de benefícios.”. Ludovico (2002) destaca que o agente é tão importante que ele deve ser pensado como parte representante da empresa no mercado internacional. Antràs *et al.* (2009, p. 1), enfatizam que “intermediários são a graxa que permite que as rodas do comércio se movam rapidamente”, uma vez que são instrumentos importantes para o desenvolvimento e obtenção de ganhos no comércio internacional.

A tarefa principal de um agente de exportação, conforme cita Castro (2011, p. 22), é agir “[...] como “ponta de lança” da empresa exportadora no mercado alvo, promovendo e comercializando seus produtos, recebendo como remuneração um percentual sobre o valor FOB das exportações efetivamente concretizadas [...]”.

A escolha desse profissional também é passo essencial para que a estratégia de internacionalização das PMEs gere bons frutos. O agente de exportação deve compreender requisitos comerciais e morais indispensáveis. De acordo com Wegner *et al.* (2004, p. 3628), o agente ou intermediário de exportação “[...] deve-se tratar de uma pessoa que tenha credibilidade [...], que seja capaz de diagnosticar as condições competitivas das firmas [...] e, além disso, com boas habilidades de negociação e de liderança no grupo.”. Além destas

características, ele também deve possuir ótima reputação, competência comercial comprovada e conhecimento aprofundado sobre a legislação do país importador (CASTRO, 2011).

Recursos como conhecimentos extensivos sobre mercados externos e sobre processos de exportação são elementos essenciais para o êxito do intermediário, pois pelo fato de já possuírem experiência de negociação com determinados mercados, geralmente conseguem diminuir custos e prevenir mal-entendidos devido às dificuldades de linguagem e distância cultural. (PENG *et al.*, 2001). É imprescindível que haja uma boa fluência de comunicação entre o agente e as empresas que ele representa e que as informações necessárias ao andamento das negociações, tais como informações sobre produtos e estoques, preços, prazos de entrega, entre outros, estejam sempre bem atualizadas a fim de que não ocorram equívocos difíceis de serem resolvidos posteriormente. (LUDOVICO, 2002). Ghauri *et al.* (2003, p. 747-748) citam variáveis como “[...] confiança, aprendizagem, relações pessoais e ligações recíprocas [...]” além de “Interesses mútuos e participação ativa dos membros do grupo [...]” como condições importantes para o sucesso da rede de relacionamentos.

Dentre as vantagens que as empresas podem ter ao serem representadas ou auxiliadas por agentes estão as possibilidades de participação em mercados diferenciados e incipientes, a expansão e melhoria de relacionamento com mercados nos quais já operam e maior relação custo operacional versus benefício, pois normalmente as empresas somente pagarão pelo serviço prestado pelos agentes após a realização e recebimento dos pagamentos decorrentes dos negócios fechados por intermédio destes profissionais. (CORTIÑAS LOPEZ *et al.*, 2011).

No desenvolvimento da teoria de redes de relacionamentos como uma nova vertente de internacionalização, Johanson *et al.* (2003, p. 98-99) conclui que: “A construção de redes de relacionamentos de negócios é uma matéria complexa e delicada, que requer recursos e tempo assim como capacidade de respostas aos interesses dos parceiros. Mas quando as estruturas de redes de relacionamentos de negócios têm sido construídas, elas oferecem fortes oportunidades para a expansão internacional.”.

3 Metodologia

O método empregado para a realização deste trabalho foi a pesquisa qualitativa, pois conforme aponta Richardson (1999), “A abordagem qualitativa de um problema, [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.”. Em relação aos fins, a pesquisa foi descritiva e também exploratória, por “proporcionar maior familiaridade com o problema e buscando explorar os resultados da relação do agente com a internacionalização.

Os instrumentos de investigação da pesquisa tiveram como base entrevistas realizadas por meio telefônico e eletrônico (*e-mails*, *Skype*), seguindo o referencial de um questionário aberto com perguntas estruturadas. A pesquisa foi realizada com 05 empresas que atuam com exportação de produtos florestais para vários países, sendo que 03 delas são empresas madeireiras e 02 delas são comerciais importadoras e exportadoras de Santa Catarina e do Paraná. As empresas selecionadas fazem parte do banco de dados da empresa *Multi-Pine Wood Trading Ltda*, especializada em agenciamento de exportação de produtos florestais de fontes renováveis e que atua como representante comercial internacional das empresas respondentes da pesquisa, como também de outras empresas exportadoras brasileiras do ramo. A escolha dessas empresas para a pesquisa justifica-se pelo fato de que todas elas são PMEs atuantes no mercado internacional por meio da exportação e trabalham em parceria com agentes de exportação e com empresas especializadas em agenciamento de negócios internacionais e, por esse motivo, podem indicar a sua opinião sobre o papel que esses agentes internacionais representam para elas quando se trata de sua internacionalização e organização operacional. Além da pesquisa empírica, realizou-se pesquisa bibliográfica, visto que “[...] é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a

partir de teorias publicadas em livros ou obras congêneres.” (KÖCHE, 2003, p. 122). A coleta dos dados secundários cumpriu-se por meio de livros, jornais, revistas, artigos disponíveis na *Internet* e *sites* institucionais das empresas pesquisadas. A análise dos dados foi realizada a partir de uma perspectiva qualitativa, configurando-se como a forma mais apropriada para análise de um estudo de caso devido ao fato de serem utilizados diversos meios de coleta de dados para a sua realização.

4 Descrição dos casos

Empresa 1 – Empresa do ramo madeireiro fundada em 1942, localizada no interior de Santa Catarina. Em 2014, com 72 anos de história, a Empresa atende aproximadamente 35% da demanda nacional por embalagens de papelão e papel de embrulho. A demanda internacional fica por conta de seus produtos beneficiados de madeira, como a madeira serrada bruta de pinus, molduras, painéis, portas, entre outros. Sua unidade de negócios para o mercado externo conta atualmente com 500 colaboradores. Em 2013, 60% da sua receita resultaram das exportações e 40% corresponderam às vendas no mercado doméstico. Em 2014, exporta seus produtos de madeira principalmente para os mercados dos Estados Unidos da América e para os países do Oriente Médio.

Iniciou sua internacionalização com a exportação direta em 1990, pelo fato de este modo de entrada apresentar custos mais baixos. O principal evento motivador para sua internacionalização foi a proibição da comercialização de madeiras nativas pelo governo brasileiro entre o final da década de 1970 e início da de 1980, levando a empresa a iniciar projetos de plantios de espécies exóticas, como o pinus, e tendo assim que buscar novos mercados consumidores, pois o pinus era pouco conhecido e difícil de ser comercializado no mercado nacional, na época. Além disso, buscou também a internacionalização como forma de atender à demanda por seus produtos que começavam a ter reconhecimento internacional. Devido à falta de experiência em operações externas e a dificuldade em desenvolver relacionamentos com os clientes estrangeiros, decidiu buscar a parceria de agentes de exportação para atuar internacionalmente. *“O trabalho em conjunto com o agente de exportação possibilita uma melhor comunicação entre a empresa e o cliente”*, diz a Coordenadora de Produção para o Mercado Externo. *“Além disso, o agente de exportação contribui para a busca de novos mercados, ajuda a evitar erros no processo, assim como auxilia na busca de melhorias”*, complementa a entrevistada.

Os principais motivos que levaram a empresa a formar parcerias com os agentes de exportação foram a facilidade destes para entrar em novos mercados, inclusive mercados geralmente inacessíveis, e a maior confiabilidade no agente de exportação para vendas a novos clientes. Quanto às competências essenciais ao agente de exportação, a empresa considera a confiabilidade, o conhecimento sobre mercados externos e a habilidade para realizar bons negócios, cuidando para que tudo seja realizado de forma clara a fim de evitar mal-entendidos entre a empresa e os clientes. Como representante internacional da empresa, o agente deve colaborar com a atuação da empresa no mercado externo, ajudando-a a entrar em mercados pouco acessíveis e atuando como intermediador de negócios entre a empresa e os clientes. Entre as vantagens de ter um agente de exportação auxiliando-a no processo de internacionalização e expansão dos negócios no mercado internacional, a empresa assinalou o auxílio para o desenvolvimento de novos produtos, a busca de novas oportunidades para a empresa em mercados diferentes e possibilidade de ter preços mais competitivos.

Em relação às atitudes e ações necessárias ao sucesso do trabalho e continuidade da parceria entre empresa e agentes, a Coordenadora de Produção para o Mercado Externo apontou que: *“O bom relacionamento entre a empresa e o agente é a melhor ferramenta para a expansão dos negócios assim como a comunicação clara e efetiva, a pró-atividade de ambas as partes, evitando transtornos tanto para o cliente como para a empresa exportadora.”*

A empresa acredita que a criação da rede de relacionamentos com os agentes de exportação foi fundamental para o sucesso de sua internacionalização, pois reconhece o agente como a pessoa que possui conhecimento aprofundado dos mercados consumidores, que está em contato direto com os clientes e que estabelece a conexão destes com a empresa, efetuando as transações comerciais com clareza e segurança.

Empresa 2 – Fundada no ano de 1942, atua no ramo madeireiro desde então. Está localizada no norte de Santa Catarina e desde o início de suas atividades em 1942, já atuava no exterior por meio da exportação direta para o mercado europeu, porém em pequenas quantidades. Intensificou sua internacionalização quando passou a usar o pinus como matéria-prima para seus produtos a partir da década de 1980, visto que o mercado nacional restringia o consumo de produtos derivados dessa espécie. Além disso, a empresa citou a grande concorrência no mercado doméstico e a procura por melhores preços para seus produtos como principais fatores motivadores de sua internacionalização.

Em 2014, comercializa madeira serrada de pinus e de eucalipto, assim como embalagens especiais de madeira. Exporta para os mercados da Europa, Estados Unidos da América, Caribe, Nova Zelândia, África do Sul e Oriente Médio. De acordo com o Gerente Comercial, a empresa destina praticamente 99% de sua produção para o mercado internacional, disponibilizando para o mercado doméstico apenas uma pequena parte dos produtos que não cumprem com as especificações exigidas pelos mercados internacionais.

Com 72 anos de atuação no setor madeireiro, conta atualmente com cerca de 200 colaboradores que estão distribuídos entre os setores administrativo, produtivo e florestal da matriz em Santa Catarina e da filial localizada no interior do Estado do Paraná.

Escolheu a exportação direta como modo de entrada no mercado externo, porém buscou a parceria de agentes de exportação para atendimento a alguns mercados específicos. Comparada com outros modos de entrada no mercado externo, a exportação direta foi a que mais se ajustou às necessidades da empresa no início da internacionalização, pois, devido ao seu pequeno porte e ao seu segmento de atuação, não se justificariam maiores investimentos como, por exemplo, a aberturas de filiais no exterior. Em 2014, realiza cerca de 60% de seus negócios internacionais diretamente e 40% por intermédio de agentes. Julga importante a criação de redes de relacionamento com os agentes de exportação pelo fato de haver uma maior segurança nos negócios realizados com determinados mercados consumidores e também porque em pequenas e médias empresas o custo é reduzido quando há participação de agentes no processo, pois a empresa não precisa contratar profissionais específicos e reduz-se o custo com viagens e divulgação, por exemplo. A empresa formou parcerias com os agentes de exportação pelo fato de que eles podem prestar um melhor atendimento ao cliente e proporcionar maior segurança aos negócios, uma vez que possuem conhecimento do processo em ambas as pontas, além de proporcionarem redução de custos à empresa exportadora.

Em relação a ações preparatórias para a atuação no mercado externo, além da parceria efetuada com agentes de exportação, o Gerente Comercial informou que: *“Na data em que a empresa intensificou as exportações, ela já dominava as ações necessárias para atender ao mercado externo, tendo apenas que se readaptar à realidade daquele momento e dos novos mercados.”* As principais dificuldades enfrentadas no início de sua internacionalização foram a falta de influência nos mercados externos, a criação e manutenção de relacionamentos com os clientes estrangeiros e a própria escassez de recursos e conhecimentos que a empresa possuía para atuar mais intensamente no exterior. Em 2014, as principais dificuldades sentidas pela empresa dizem respeito à valorização do Real, a falta de acordos comerciais entre o Brasil e os principais mercados consumidores e o chamado Custo Brasil – ineficiência logística rodoviária e portuária, entre outros.

Na opinião do Gerente Comercial, a grande vantagem em se trabalhar com agentes está no fato de que os mesmos conhecem os dois extremos do processo – ou seja, a parte do processo produtivo na empresa e as necessidades dos clientes – e além do conhecimento, seu trabalho está focado no melhor atendimento a ambas as partes envolvidas nesse processo.

Na visão da empresa, o agente de exportação deve estar apto a assumir determinadas funções como representante da empresa no mercado exterior, tais como atuar como intermediar negociações com os clientes, ajudar a empresa a acessar novos mercados e a identificar oportunidades que possam gerar benefícios e contribuir de forma geral para a atuação da empresa no mercado internacional. Para que haja um bom desenvolvimento do trabalho conjunto entre empresa e agente, o Gerente Comercial da Empresa 2 é da opinião que: *“Basicamente, deve-se buscar a satisfação do cliente. Dentre as ações para a satisfação do cliente estão a comunicação fluente e franca entre empresa, agente e cliente, a troca precisa de informações, a busca de soluções de problemas de forma rápida e justa, a segurança nas operações. Acho que isto resume todas as ações necessárias para que o sucesso seja alcançado”*.

Empresa 3 – Fundada em 1979 e localizada no interior de Santa Catarina, a empresa iniciou suas atividades como indústria extrativista de madeira de araucária e como fabricante de lâminas torneadas e faqueadas. No início da década de 1980, com a proibição da extração e comercialização da araucária, renovou seu ramo de atuação com o intuito de atender às novas necessidades do mercado e implantou projetos de florestamento e reflorestamento de pinus, passando a usá-lo como matéria-prima de seus produtos a partir do ano de 1991. Esse fato, aliado à resistência ao consumo de pinus no mercado interno, foram os principais motivos pelos quais a empresa buscou se internacionalizar a partir de 1983, por meio da exportação direta. Além disso, outros dois fatores incentivadores de sua internacionalização foram a procura por melhor lucratividade para seus produtos e a possibilidade de diminuição de riscos pela diversificação de mercados. Com 35 anos de existência, a empresa conta em 2014 com 225 colaboradores. Em 2013, 83% de seu faturamento resultaram das vendas ao mercado doméstico e 17% da exportação. Exporta, em 2014, para os mercados de Israel, Arábia Saudita, México e Espanha.

Escolheu a exportação direta como modo de entrada por este se caracterizar como o modo mais fácil, com menores custos de inserção e com melhores possibilidades de maximização da lucratividade. A princípio, a empresa utilizou-se dos conhecimentos de seu diretor administrativo para atuação no mercado exterior, porém logo depois buscou ajuda de agentes de exportação, que atuam em parceria com a empresa na realização dos negócios internacionais e são considerados por ela como importantes elos de relacionamento com os clientes no exterior. No início das exportações, além da parceria com agentes, a empresa realizou pesquisas de mercado, qualificação de seus profissionais e adaptação de produtos de acordo com as necessidades dos novos mercados consumidores.

A principal dificuldade sentida no início da exportação foi a comunicação com os clientes estrangeiros. O Assistente de Exportação relata que: *“Na época em que a empresa iniciou no mercado externo, creio que a maior dificuldade tenha sido a comunicação com os clientes. Apesar de a língua de negociação geralmente ser o inglês, é difícil você se comunicar com clareza devido aos sotaques diferentes e até mesmo devido aos interesses distintos de exportador e importador. E isso muitas vezes leva a uma má interpretação do que se está negociando, é por isso que é importante quando a empresa pode contar com o auxílio do agente de exportação, pois ele é a pessoa que está em contato direto com os clientes, conhece as suas necessidades e particularidades e pode ajudar a empresa a superar certas limitações.”* Em 2014, a empresa diz não sentir muitas dificuldades pelo fato de ter uma boa demanda internacional por seus produtos e por contar com o trabalho de seus agentes de

exportação que fazem a intermediação dos negócios, facilitando o processo. Na opinião do Assistente de Exportação, *“a parceria com agentes é importante por causa do conhecimento dos agentes e da possibilidade de encontrarem negócios mais lucrativos para a empresa. É também difícil manter contato direto com os clientes e o agente de exportação facilita esse contato e ajuda a empresa a superar algumas barreiras de relacionamento.”*.

Para escolha dos agentes de exportação, a empresa considera fatores essenciais a capacidade de negociação, liderança e credibilidade são competências essenciais ao agente de exportação. Como vantagens da rede de relacionamentos com os agentes, a empresa menciona o fato de o agente ter facilidade de se relacionar com os clientes no exterior e a percepção de negócios mais seguros e lucrativos para a empresa, tornando-a mais competitiva frente aos seus concorrentes e menos propensa a erros operacionais. Com o objetivo de obter sucesso na internacionalização e a continuidade da rede de relacionamentos com os agentes, a empresa acredita que é importante que haja comunicação clara e trocas precisas de informações entre empresa e agente, sempre agindo com atenção e cautela.

Empresa 4 – Comercial exportadora fundada em 1997 e localizada no Estado do Paraná, atua com exportação de madeira serrada de pinus. Não produz os produtos que exporta, mas trabalha em parceria direta com vários produtores brasileiros que possuem suas próprias florestas e com quem possui exclusividade de vendas. Vem recebendo, há cerca de uma década, vários prêmios por seu desempenho neste segmento de exportação, como, por exemplo, o Mérito Exportação da Revista da Madeira, que reconhece a empresa como uma das 100 maiores exportadoras do ramo. Em 2014, conta com 10 colaboradores e exporta para os mercados da Europa, Estados Unidos, México, Emirados Árabes, Arábia Saudita e Marrocos. A totalidade de sua receita provém da exportação de produtos florestais.

De acordo com a Coordenadora de Exportação, a empresa nasceu com o objetivo específico de exportar produtos florestais e sua internacionalização ocorreu de modo planejado. Atua desde o início com exportação direta, devido ao fato de seus fundadores já possuírem experiência e conhecimentos na área, porém também sentiu necessidade de ter a intermediação de agentes de exportação para alguns mercados específicos nos quais não possuía conhecimento ou influência suficiente.

De acordo com a Coordenadora de Exportação, não houve necessidade de ações preparatórias específicas no início da internacionalização devido ao fato de seus profissionais possuírem experiência e *know-how* necessários ao atendimento dos clientes internacionais. Da mesma forma, ela afirma que não houve dificuldades iniciais de atuação no mercado internacional, pois a empresa já possuía todos os requisitos necessários e pessoal capacitado para atendimento aos clientes. *“As dificuldades não são dentro da empresa e sim da administração pública. Falta de estrutura dos portos, dificuldade de escoamento das cargas, falta de incentivo do governo e ineficiência do funcionalismo público ligado à área.”*, finaliza.

Apesar de alguns negócios serem realizados diretamente, sem a participação de agentes de exportação, a empresa confirma a importância da criação de uma rede de relacionamentos e da confiança na participação dos agentes, porque *“normalmente o agente de exportação que mora ou visita frequentemente o mercado comprador tem maior conhecimento das regras de importação do país e das exigências sobre a qualidade do produto e também pode verificar in loco como os clientes estão manuseando e armazenando o produto, coisa que para a empresa exportadora é difícil fazer. Além disso, acompanham a entrada de produtos da concorrência”*. Tanto é que os fatores que levaram a empresa a formar parcerias com os agentes de exportação foram a proximidade destes com os clientes e o conhecimento que possuíam do mercado consumidor. Porém esses fatores apenas não bastam para a escolha do agente. Na opinião da empresa, é necessário que o agente seja uma pessoa de confiança e de ilibada reputação, que seja capaz de identificar oportunidades e condições competitivas para a

empresa assim como deve possuir competência comercial e conhecimento sobre a legislação do país importador e sobre mercados externos.

Em relação às vantagens percebidas pela empresa pelo fato de ter agentes de exportação auxiliando-a no processo de internacionalização está a questão da proximidade do agente com os mercados consumidores e com os clientes, facilitando negócios com mercados difíceis de serem acessados, possibilitando melhores resultados, negócios mais seguros, e diminuindo custos da empresa com viagens e pesquisas de mercado.

Empresa 5 – Comercial importadora e exportadora estabelecida em 2005 e localizada em Santa Catarina. Atua no mercado internacional desde sua fundação. Iniciou suas atividades no mercado externo por meio da importação e somente mais tarde, em 2011, começou a atuar também com exportação. Possui filiais no Paraná e em Rondônia. Seu quadro de colaboradores é composto por aproximadamente 70 pessoas em 2014.

Em 2014, atua com importação de produtos químicos, alimentícios, farmacêuticos, automobilísticos e da construção civil, entre outros, e com a exportação de madeira serrada. Devido à sua característica de empresa comercial importadora e exportadora, também não produz os produtos que comercializa, mas compra de outros fornecedores e revende a seus clientes finais. Aproximadamente 95% de sua receita provém da importação de produtos, serviços de distribuição no mercado interno e assessoria comercial na área de importação e apenas 5% é resultante da exportação de madeira serrada.

A entrada no mercado externo por meio da importação teve o intuito de atender a necessidade de seus clientes nacionais, na época. As razões pelas quais a empresa diversificou sua atuação internacional foram as novas oportunidades que se apresentaram em parceria com uma empresa de agenciamento de exportação de produtos florestais especialista na área e que já possuía conhecimento dos mercados consumidores desse segmento.

Como elemento principal de escolha do agente, a empresa considerou o fato de o agente tornar o processo mais fácil e mais saudável, uma vez que algumas tarefas são desenvolvidas diretamente por ele, como, por exemplo, o contato e negociação com os clientes internacionais. Nesta rede de relacionamento formada com a empresa de agenciamento internacional, o fechamento dos negócios com os clientes externos e com os fornecedores no mercado interno é atribuído ao agente, e a empresa responsabiliza-se pela parte financeira e operacional das exportações.

As melhorias organizacionais e operacionais percebidas pela empresa no trabalho desenvolvido em conjunto com os agentes de exportação está *“na precisão em que os processos acontecem, pois ao evitar problemas organizacionais, como por exemplo, erros na emissão de documentos de embarque, evitam-se também custos extras que certamente oneram o processo e diminuem a lucratividade”*. A empresa salienta ainda que é necessário que o trabalho seja desenvolvido em grupo de forma sempre ágil e na busca pela eficácia.

A empresa considera a criação de redes de relacionamentos com os agentes de exportação importante para o desenvolvimento de sua internacionalização e para seu crescimento e também pelo fato de este tipo de parceria apresentar maior facilidade, praticidade e comodidade para o desenvolvimento da atividade, tornando o processo como um todo mais eficaz.

5 Discussão

São várias as semelhanças percebidas e também algumas diferenças podem ser apontadas em relação aos meios que utilizaram para a sua internacionalização e também em relação à sua parceria com agentes de exportação. Como resposta a pergunta geral desta pesquisa, ou seja, Qual a importância dos agentes de exportação para as PMEs no

desenvolvimento e melhoria de suas competências organizacionais e operacionais para atuação no mercado global por meio da exportação tem-se os seguintes pontos principais:

Das 05 empresas pesquisadas, três são madeireiras e duas são comerciais exportadoras e importadoras. Todas trabalham com exportação de produtos florestais e possuem parceria com agentes de exportação para atuação no mercado internacional. Parte das empresas pesquisadas iniciaram suas atividades primeiramente no mercado interno e gradativamente buscaram novas oportunidades de negócios no mercado externo. Uma das empresas já exportava seus produtos desde o início de suas atividades e intensificou sua internacionalização a partir de 1980. Outras duas empresas, por sua vez, já foram criadas com o objetivo definido de atuarem no mercado externo.

O modo de entrada no mercado internacional escolhido por 4 foi a exportação. A escolha da exportação como modo de entrada se justifica pelo fato de esse se caracterizar como um meio mais rápido para se atingir o mercado externo (KOCH, 2001), além de possibilitar à empresa adquirir informações sobre mercados consumidores, facilitando o estabelecimento de compromissos internacionais mais complexos (HOLLENSTEIN, 2002) e também de propiciar que a empresa se internacionalize sem que seja necessário empregar grandes quantidades de recursos (FISCHER, 2006).

O principal motivo que incentivou 3 empresas a exportação foi a proibição da comercialização de madeira nativa entre o final da década de 1970 e início de 1980. Além disso, a procura do mercado internacional por seus produtos, a diminuição de riscos pela venda a diferentes mercados, a busca por melhor lucratividade para seus produtos, a busca por novas oportunidades de negócios e o conseqüente desenvolvimento e crescimento da empresa foram motivos citados pelas empresas que vêm ao encontro do que foi elencado por autores como Gustavsson e Lundgren (2006), Knight (2000) e Cortiñaz Lopez e Gama (2011).

Percebe-se, pelo estudo realizado, que as ações preparatórias tomadas pelas empresas para atuação nos mercados internacionais, tais como propostas por Knight (2000), referiram-se à capacitação de pessoal para atendimento aos clientes internacionais, adaptação de produtos, pesquisas de mercado e estudo dos procedimentos operacionais de exportação, além da busca por um agente de exportação para auxiliá-las na internacionalização. Duas delas iniciaram a internacionalização por si só, mas aos poucos sentiram a necessidade de firmar parcerias com os agentes de exportação pela facilidade de acesso aos mercados mais difíceis de serem acessados e pelo conhecimento que possuíam das particularidades desses mercados.

As dificuldades enfrentadas por 4 das 5 empresas pesquisadas no início de sua internacionalização foram principalmente questões relacionadas à falta de influência e experiência nos mercados externos, diferenças culturais e de comunicação, a dificuldade de acesso a determinados mercados e a questão de como criar e desenvolver relacionamentos com os clientes no exterior. Essas dificuldades iniciais citadas pelas empresas estão de acordo com a constatação realizada nos estudos empreendidos por Knight (2000), Minervini (2001), Hollenstein (2002) e Johanson e Vahlne (2003). Apenas uma das empresas mencionou não ter tido dificuldades para atuar no mercado externo pelo fato de seus fundadores já possuírem experiência e estarem totalmente preparados para o empreendimento.

De forma geral, todas as empresas confirmam a importância da criação de redes de relacionamento com os agentes de exportação para atuação no mercado externo, pois reconhecem os agentes de exportação como facilitadores de acesso a mercados difíceis de serem acessados, como conexão da empresa com os clientes e como auxiliador de desenvolvimento das atividades internacionais da empresa, uma vez que estes profissionais conhecem em profundidade a cultura e as necessidades dos clientes e podem ajudar a empresa a evitar erros de interpretação ou erros operacionais, tornando o processo mais eficaz, mais seguro e mais lucrativo para a empresa. Além disso, auxiliam a empresa a diminuir custos com viagens, pesquisa de mercados e divulgação dos produtos, uma vez que tudo isso é

realizado pelos próprios agentes. Esses foram os principais motivos pelos quais as empresas pesquisadas optaram pela associação com os agentes de exportação para auxiliá-las na internacionalização e confirmam as fundamentações propostas por Biglaiser (1993), Peng e York (2001), Wegner e Witmann (2004), Hessels e Terjensen (2007), Amal, Freitag Filho e Miranda (2008) e Castro (2011) em relação ao papel do agente de exportação como mediadores que contribuem para que exportadores atuem internacionalmente, promovendo a confiança e integração entre exportador e os clientes internacionais.

Na opinião de todas as empresas pesquisadas, é necessário que o agente possua reputação e credibilidade, capacidade de negociação e liderança, capacidade de identificação de oportunidades lucrativas, conhecimento aprofundado sobre os mercados internacionais e particularidades de cada cliente. Tais argumentações corroboram posições de autores como Peng e York (2001), Wegner e Witmann (2004) e Castro (2011).

As cinco empresas percebem várias vantagens na criação de redes de relacionamentos com os agentes de exportação e no auxílio prestado por eles no processo de internacionalização e expansão dos negócios da empresa no mercado internacional. Entre as principais vantagens estão as novas oportunidades em mercados diferentes, preços mais competitivos, possibilidade de redução de custos comerciais e operacionais, a facilidade de relacionamento do agente com os clientes, proporcionando assim maiores possibilidades de negócios e melhores resultados para a empresa, como também o auxílio prestado pelos agentes durante o processo operacional, com o fornecimento de informações precisas, tornando a empresa menos propensa a erros e mais competitiva em relação aos concorrentes.

6 Considerações finais

Foi possível constatar, a partir das empresas pesquisadas, a importância do agente de exportação como intermediador de negócios entre as PMEs nacionais e os mercados consumidores internacionais e a criação de redes de relacionamento com estes profissionais, que agem como propulsores da internacionalização, do desenvolvimento de competências organizacionais e operacionais e do crescimento econômico dessas empresas.

Observou-se, durante o desenvolvimento deste estudo, que nem todas as empresas pesquisadas tiveram a ajuda de um agente de exportação para iniciarem sua internacionalização, mas todas elas construíram uma rede de relacionamentos com agentes de exportação ou empresas de agenciamento internacional ao longo dos anos e julgam a associação com esses profissionais extremamente relevante para sua atuação internacional. Observa-se também a importância dada pelas empresas à participação dos agentes no processo operacional de suas exportações, uma vez que elas percebem melhorias organizacionais e operacionais com o envolvimento do trabalho destes profissionais.

Pode-se afirmar também que o trabalho desenvolvido pelos agentes de exportação em prol da internacionalização de PMEs é relevante não só para as empresas estudadas, mas também para o desenvolvimento da internacionalização de outras empresas. Assim, este estudo exploratório, teve o objetivo de identificar os motivos que levam PMEs a utilizar agentes para a internacionalização. Porém contribuições não só empíricas foram percebidas, mas também contribuições teóricas como a relação da exportação indireta (via agente) com a teoria de redes. Sugere-se como novos trabalhos uma pesquisa quantitativa para identificar quantas são as PMEs e como trabalham essas empresas com os agentes de exportação, bem como as relações existentes e proporcionadas pelo agente como impulsionador do comércio exterior nas PMEs.

Referências

AMAL, Mohamed; FREITAG FILHO, Alexandre Rocha; MIRANDA, Cristina Maria Schmitt. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo

na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**. Vol. 7, n. 1, p. 63-80. Belo Horizonte, 2008.

ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**. Vol. 17, n. 3, 1986. P. 1-26.

AHN, JaeBin; KHANDELWAL, Amit K.; WEI, Shang-Jin. The role of intermediaries in facilitating trade. **Journal of International Economics**. 2010

ANTRÀS, Pol; COSTINOT, Arnaud. **Intermediated trade**. 2009.

ARTO, Ojala. Internationalization of knowledge-intensive SMEs. **International Business Review**. Vol. 18 (1), 2009.

BERNARD, Andrew B.; GRAZZI, Marco; TOMASI, Chiara. Intermediaries in international trade: margins of trade and export flows. **Tuck School of Business at Dartmouth**. 2013.

BIGLAISER, G. Middlemen as experts. **The RAND Journal of Economics**. V. 24, i 2, 1993.

BORINI, Felipe Mendes; FLORIANI, Dinorá Eliete; FLEURY, Maria Tereza Leme. Relação entre tamanho e desenvolvimento das competências organizacionais em multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**. São Paulo, 2012. Vol. 47, p. 596-608.

BRITO, Carlos Melo. Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. In Carlos Melo Brito. **Working paper nº 38 da Faculdade de Economia do Porto**. Porto, 1993.

BUCKLEY, P; CASSON, M C. Analyzing foreign market entry strategies. **Journal of International Business Studies**. Vol. 29, n. 3, 1998. P. 539-561.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

CHIAO, Yu-Ching; YANG, Kuo-Pin; YU, Chwo-Ming Joseph. Performance, internationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. **Small Business Economics**. Vol. 26, 475-492, 2006.

CORTIÑAS LOPEZ, José Manoel; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. Responding to the challenges of global market: change, complexity, competition and conscience. **The Columbia Journal of World Business**. Winter, 1996. P. 6-18.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **EnANPAD 2006**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.

FISCHER, Bruno B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **Facef Pesquisa**. V. 9, n. 3, 2006.

FLORIANI, Dinorá Eliete. O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira. São Paulo, 2010.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Orientação para o mercado extrno, estratégias de entreada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Vol. 2 (3), 2006.

GHAURI, Pervez; LUTZ, Clemens; TESFOM, Goitom. Using networks to solve export-marketing problems of small-and-medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**. Vol. 37, n. 5/5, p. 728-752, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUSTAVSSON, Sara; LUNDGREN, Erica. Internationalization of SMEs. The challenge of selecting foreign market entry modes. **Lulea University of Technology**, 2006.

HESSELS, Jolanda; TERJESEN, Siri. SME choice of direct and indirect export modes: resource dependency and institutional theory perspectives. **SCALE Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs**. Zoetermeer, 2007.

HOLLENSTEIN, Heinz. Patterns and determinants of international activities: are SMEs different? An empirical analysis based on firm-level data for the Swiss Business sector. **Swiss Federal Institute of Technology**. Switzerland: N. 58, June 2002.

HONÓRIO, Luiz Carlos. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2009. Vol. 49, n. 2, p. 162-175.

KNIGHT, Gary. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**. Vol. 8, n. 2, 2000, pp. 12-32.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez N. **The internationalization of the firm**. United Kingdom: Thomson Learning, 1999.

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

KIM, Cristian; STEINER NETO, Pedro José. Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses e agentes de exportação. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

KOCH, Adam J. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? **Marketing, Intelligence & Planning**. Vol. 19, n. 1. Australia, 2001.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LUDOVICO, Nelson. **Comércio exterior: preparando a empresa para o mercado global**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MCCALL, Morgan W. Jr.; HOLLENBECK, George P. **Desenvolvimento de executivos globais: as lições da experiência internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. SP: Makron Books, 1997.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3. ed. São Paulo, Makron Books, 2001.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. Blackwell Publishing Limited, p. 537-553, 2005.

PENG, Mike W.; ILINITCH, Anne Y. Export Intermediary firms: a note on export development research. **Journal of International Business Studies**. Vol. 29, 1998.

PENG, Mike W.; York, Anne S. Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources. **Journal of International Business Studies**. V. 32, 2001.

RABOCH, Henrique; AMAL, Mohamed. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Dynamics Revista Tecno-Científica**. Nº 14, V. 1. Blumenau, 2008.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RECHZIEGEL, Waldir; BASTOS, Narciso Gomes; FIORILLO, Aurélio. Inovação aberta e internacionalização de negócios. **Global Business and Technology Association**. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2011.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WEGNER, Douglas; WITTMANN, Milton Luiz. O papel do agente externo (broker) na formação de redes interorganizacionais. In Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Florianópolis, 2004.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: evolution of a concept. In BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez N. **The internationalization of the firm**. United Kingdom: Thomson Learning, 1999.