

Globalização e internacionalização de empresas

Determinantes Motivacionais e Estratégicos do Comportamento Exportador de uma Empresa Alimentícia Mineira

AUTORES

MAGNO LUIZ COELHO DE MOURA

Faculdade Novos Horizontes
coelhomoura@hotmail.com

LUIZ CARLOS HONÓRIO

Faculdade Novos Horizontes
luizhonorio@unihorizontes.br

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar aspectos facilitadores e dificultadores do comportamento exportador de uma empresa mineira do setor alimentício, tendo em vista a discussão de temas relacionados aos aspectos motivacionais e estratégicos da internacionalização da firma. O artigo pode ser caracterizado como um estudo de caso que utilizou a entrevista semi-estruturada como a principal técnica de levantamento de dados. Foram entrevistados dois diretores da empresa exportadora e uma diretora da *trading company* responsável pelas atividades de exportação da empresa pesquisada. Os resultados apontam que apesar da empresa exportadora estudada manifestar aspirações e expectativas gerenciais com a possibilidade de obter lucros com os negócios no exterior, este aspecto não se mostra alinhado a certas características organizacionais importantes para o desempenho exportador bem sucedido, por exemplo, experiência internacional, comprometimento de recursos e estratégias de marketing internacional. Percebeu-se ainda que as motivações em prol da continuação dos negócios estrangeiros eram de ordem mais reativa, o que possibilitou a experimentação de uma série de fracassos nas exportações.

Abstract

This study aimed to analyze aspects that influence the exporter behavior of the Brazilian company of the food sector located in the Minas Gerais State. The article can be characterized as a case study that used the semi-structured interview as the main technique to data collection. The sampling of the research was composed of 2 directors of the Brazilian exporting company and 1 director of the trading company in charge of exporting activities of the company researched. The results showed that in spite of the exporting company reveal beliefs with the possibility to obtain profit with the international business, that aspect does not seem lined up to organizational factors very important to exporting performance, for example, international experience, resources commitment and international marketing strategies. It was noticed also that the motivations for the continuation of foreign affairs were of a more reactive, which allowed the testing of a series of failures in exports.

Palavras-Chave

Internacionalização; Comportamento exportador; Motivação internacional.

1 Introdução

Muitas pesquisas sobre a internacionalização partem do princípio que as atividades internacionais ocorrem por meio de um processo incremental e que, normalmente, são influenciadas pelo aumento do conhecimento e do comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Uma parte desses estudos centra-se nos motivos que impulsionam uma firma em direção ao mercado internacional (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2004) e nas estratégias de entrada de entrada escolhidas para este fim (ROOT, 1994; BUCKLEY e CASSON, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 2000). Estratégias mais simples de entrada, por exemplo, via exportação, envolvem níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade. Estratégias de entrada mais avançadas, por exemplo, via investimento direto – *joint venture*, aquisição ou projetos *greenfield* –, implicam maior comprometimento de recursos e complexidade. Este artigo dirige suas atenções para as atividades de exportação de uma empresa mineira do setor alimentício

Revisando uma série de estudos sobre o comportamento exportador da firma, Cabral e Silva Júnior (2008) concluíram que do pós-guerra até os dias atuais as atividades econômicas por meio da exportação aumentaram exponencialmente, tornando esta modalidade uma fonte importante para o crescimento dos mercados. Segundo esses autores, benefícios macro e microeconômicos oriundos do comércio internacional têm sido patrocinados pelas atividades de exportação. O aumento de reservas cambiais, a criação de empregos, o aumento da renda interna, o incentivo a investimento e melhoria no padrão de vida das pessoas têm sido sugeridos como fontes macroeconômicas de benefícios. Entre os benefícios microeconômicos usufruídos pelas empresas destacam-se o alcance de vantagens competitivas, o aumento da *performance* tecnológica, a modernização da capacidade de gestão, a utilização eficiente do sistema produtivo e a melhoria de ordem econômico-financeira.

Entretanto, a decisão de internacionalizar, seja por intermédio da exportação ou de qualquer outra modalidade de entrada, requer a consideração de um conjunto de componentes empresariais necessários para a sustentação dos seus resultados. A vontade de ganhar experiência, seja gerencial e/ou operacional destaca-se como um importante complemento que contorna as decisões internacionais da firma. Nesse sentido, o estudo do comportamento exportador da firma se constitui em um elemento de grande auxílio para compreender as razões que estimulam as empresas em direção ao mercado estrangeiro e para explicar como as operações dessa natureza são bem sucedidas ou não em termos de desempenho (CABRAL e SILVA JÚNIOR, 2008).

Estudos apontam que os motivos que estimulam uma empresa a se internacionalizar podem determinar o modo como ela configura e seleciona a escala e o escopo das operações, e como reúne e aloca recursos para atuar em mercados estrangeiros (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS, 1996; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003). Ressalta-se, ainda, que o envolvimento internacional envolve uma série de decisões baseadas em critérios objetivos e na avaliação de estratégias de entrada no mercado estrangeiro (MELIN, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Entretanto, o processo de formação de estratégias internacionais não depende apenas de vantagens específicas da firma ou de um arranjo de fatores que se manifestam segundo critérios objetivos de decisão e escolha dos modos de entrada implementados unilateralmente pela entrante no mercado estrangeiro. O processo de escolha estratégica também inclui a seleção dos relacionamentos necessários de serem mantidos com diferentes parceiros, domésticos e internacionais. A formação de relacionamentos internacionais é particularmente útil para as firmas menores, cujo desenvolvimento no exterior tende a ser dependente de interações com outras firmas (AXELSSON e EASTON, 1992; COVIELLO e McCAULEY, 1999).

Reconhece-se neste artigo a existência de uma conexão entre os fatores de ordem motivacional e estratégica que estão presentes na internacionalização. Acredita-se que, inicialmente, determinados estímulos externos e internos à firma a impulsionam em direção ao mercado internacional (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS, 1996). Contatos estabelecidos em feiras ou missões comerciais, bem como o recebimento de pedidos de compradores estrangeiros, por exemplo, poderiam estimular a inserção no mercado exterior. Em seguida, por meio de um processo de decisões, deliberadas ou não, a firma formula e escolhe as estratégias para entrar e desenvolver operações e relacionamentos no mercado internacional (MELIN, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Assumindo as considerações teórico-empíricas até aqui apresentadas, o presente estudo de caso tem por objetivo identificar como as dimensões motivacional e estratégica da internacionalização contornam as operações de exportação de uma empresa mineira do setor alimentício, procurando identificar elementos facilitadores e dificultadores do processo. Como objetivos secundários o estudo pretende: a) contribuir para o desenvolvimento de pesquisas que tratam do comportamento motivacional e estratégico, tendo a atividade de exportação como a modalidade de entrada sob análise e, b) oferecer dados que possam auxiliar outras empresas acerca dos caminhos que devem percorrer para evitar reveses e fracassos desnecessários em suas atividades de negócios no mercado estrangeiro.

O artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira, são revisadas as dimensões teóricas que sustentam o estudo realizado. Na segunda, discutem-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na terceira, os resultados são revelados e discutidos. Finalmente, na quarta, exibem-se as considerações finais do trabalho.

2 Referencial teórico

2.1 Considerações gerais sobre o comportamento exportador

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) afirmam que o termo internacionalização refere-se a uma atitude da firma em direção a atividades estrangeiras ou a realização desse tipo de atividade. O pressuposto básico defendido por esses autores é de que, inicialmente, a firma se desenvolve em seu mercado doméstico e, posteriormente, a internacionalização decorre de uma série de passos incrementais. Tais passos podem ser classificados em: 1) atividades não regulares de exportação; 2) exportação via agentes independentes; 3) criação de subsidiária de vendas no exterior; e 4) atividades de produção e manufatura no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

A consideração dos estágios de internacionalização é importante porque revela o grau de envolvimento da firma com o mercado estrangeiro. No estágio inicial, de atividades não regulares de exportação, a firma não compromete recursos e falta-lhe qualquer canal regular de informação sobre o mercado. No estágio seguinte, de exportação via agentes independentes, a firma mantém um canal ligado ao mercado, por meio do qual obtém informações razoáveis a respeito dos fatores que influenciam as vendas, fato que implica em algum comprometimento de recursos. No estágio do estabelecimento de subsidiárias de vendas, a firma controla as informações sobre o mercado, obtendo maior habilidade para direcionar o tipo e a quantidade de informações que fluem do mercado para a firma, e toma conhecimento dos fatores que influenciam sua capacidade de recursos. Finalmente, com as atividades de produção e de manufatura no exterior a firma compromete uma quantidade maior de recursos nas operações estrangeiras (HONÓRIO, 2006b).

Johanson e Vahlne (1997) sustentam que comprometimentos adicionais de recursos com o mercado internacional serão assumidos em passos graduais, a não ser que a firma os possua em excedente, que as condições do mercado sejam estáveis e homogêneas ou que demonstre experiência suficiente em outros mercados em condições semelhantes, de modo

que possa generalizar tal experiência. O interesse desse artigo é traçar discussões a respeito do comportamento de uma empresa que adota como estratégia de entrada a exportação intermediada por uma *trading company*. Trata-se, portanto, de uma empresa que se encontra em um processo inicial de internacionalização.

De um modo geral, fatores tanto internos (nível funcional e estratégico) quanto externos (nível do ambiente) caracterizam o comportamento exportador de uma empresa. O ambiente externo corresponderia aos fatores macroeconômicos, políticos, sociais, culturais, enquanto que o ambiente interno seria formado pelas características, competências e estratégias da firma (AABY e SLATER, 1989). De um modo geral os fatores internos estariam sob o controle da empresa e, por essa razão, considerados muito importantes para a iniciação ou desenvolvimento exportador. Entretanto, alguns fatores internos associados às características gerenciais relativas ao nível de educação e experiência internacional e às características e competências são considerados não-controláveis porque demandam um espaço de tempo maior para mudanças. Os fatores do ambiente externo, da mesma forma, seriam considerados não-controláveis (ZOU e STAN, 1998). Vários estudos evidenciaram que o desempenho exportador é fortemente influenciado por diferentes fatores internos, destacando-se a experiência internacional, as aspirações/expectativas gerenciais, o nível de comprometimento de recursos e as estratégias de *marketing* internacional (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CHRISTENSEN *et al.*, 1987; CAVUSGIL e ZOU, 1994; WOOD e ROBERTSON, 1997; FERRAZ e RIBEIRO, 2002).

As considerações teóricas brevemente até aqui traçadas permitem reconhecer que elementos tanto motivacionais quanto estratégicos estão presentes nas atividades de exportação. Estes elementos são discutidos a seguir.

2.2 Perspectiva motivacional

Czinkota (2001) afirma que a perspectiva de tornar-se internacional implica a possibilidade de ocorrer uma mudança estratégica fundamental na empresa e que o primeiro passo para o desenvolvimento deste compromisso é estar consciente das oportunidades oferecidas no mercado estrangeiro. Esse processo de conscientização parece alinhado ao que a literatura reconhece como motivação internacional, ou seja, um processo de iniciação, direção e energização da firma e de seus membros para a realização de negócios no mercado internacional (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004). Pelo menos dois campos de pesquisa podem ser debatidos quando o tema a ser tratado envolve a motivação internacional: estímulos à exportação e empreendedorismo internacional. O campo do empreendedorismo internacional difere, em parte, dos estudos sobre a estimulação à exportação porque se relaciona a todo e qualquer modo de entrada no mercado internacional, como também se centra especificamente no papel do empreendedor no processo. Como a empresa participante deste estudo realiza apenas atividades exportadoras, as atenções se voltam para o campo dos estímulos à exportação.

Estímulos à exportação, conforme caracterizado por Leonidou (1995), impulsionam as decisões de iniciação, desenvolvimento e manutenção de operações desta natureza. De uma forma mais ampla, eles fornecem a força motriz para impelir a firma em direção ao mercado estrangeiro. Eles podem ser identificados em qualquer estágio da internacionalização, desde os iniciais até aqueles considerados mais avançados e que envolvem maior comprometimento de recursos. Cada estágio é influenciado, comumente, por múltiplos fatores, com diferentes graus de frequência, intensidade ou importância. Por exemplo, os estágios iniciais estão voltados para o produto e a lucratividade; os estágios mais avançados, por interesses gerenciais e pressões competitivas (CZINKOTA, 1982).

Leonidou (1995), apoiando-se em extensa literatura sobre os estímulos que motivam a exportação, observa que eles podem ser classificados como: a) internos à firma,

caracterizados por aspectos individuais e organizacionais da firma; e b) externos à firma, associados às características do ambiente no qual as atividades são realizadas, seja ele doméstico ou internacional. Uma decisão internacional motivada por fatores internos pode ser descrita como um processo mais racional, orientado para objetivos e solução de problemas. Uma decisão motivada por fatores externos, por sua vez, é considerada menos racional e menos orientada por objetivos, talvez pelo fato de ser mais susceptível à natureza contingencial do ambiente externo.

Czinkota (2001) acredita existir uma diversidade de motivações que impulsionam os indivíduos e as empresas a lançarem-se no mercado internacional, classificando-as em pró-ativas e reativas. Para ele, as motivações pró-ativas estão associadas à definição de estratégias na própria empresa. Os lucros são as principais motivações pró-ativas, onde a gerência pode perceber as vendas internacionais como uma fonte potencial de lucratividade. A busca de vantagens competitivas pode ser outro estímulo importante, assim como a economia de escala. As motivações reativas descrevem as ações que resultam na resposta e adaptação da empresa a mudanças impostas pelo ambiente externo. Czinkota (2001) argumenta que as motivações reativas estão relacionadas ao fato de muitas firmas responderem às mudanças e pressões externas em vez de tentarem abrir novos caminhos. Cita as pressões competitivas, o excesso de produção, a queda nas vendas domésticas, a capacidade de produção ociosa e a saturação do mercado doméstico como principais motivadores reativos.

Acredita-se que a motivação para a firma internacionalizar está em estreita relação com o processo de formação e escolha das estratégias que a empresa estabelece no sentido de reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (HONÓRIO e RODRIGUES, 2006). A internacionalização é tratada como uma atividade que leva a firma a expandir suas operações além de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados externos (MELIN, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999).

2.3 Perspectiva estratégica

A literatura mostra que o envolvimento com o mercado externo deve estar explicitamente vinculado à literatura sobre pensamento estratégico, uma vez que este implica perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. A internacionalização, portanto, pode ser considerada como uma atividade que a firma a expandir suas operações além de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais (MELIN, 1992; SMITH E ZEITHAML, 1999). As estratégias podem ser agrupadas em duas modalidades: deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas são aquelas planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência, enquanto as estratégias emergentes são consideradas padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida ou consciente da alta gerência (MINTZBERG e WATERS, 1985). Fazendo uma junção da literatura sobre pensamento estratégico com o tema “internacionalização”, destacam-se muitos estudos sugerindo que processos estratégicos, tanto deliberados quanto emergentes, fazem parte da entrada e do desenvolvimento em mercados internacionais (MERRILEES et al., 1998; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003, CRICK e SPENCE, 2004).

Crick e Spence (2004) argumentam que, apesar da literatura sugerir que as decisões internacionais são mais racionais e planejadas, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo. Significa dizer que, um comportamento empresarial, de modo não planejado, se expressa em reação às oportunidades que se expõem à organização ou aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que ela se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de

adaptabilidade, ressaltando a evidência de estratégias emergentes nas atividades internacionais.

Smith e Zeithaml (1999) apresentam argumentos nessa direção concordando que as decisões internacionais combinam estratégias deliberadas e emergentes, mas enfatizam a presença marcante da alta gerência conduzindo deliberadamente o processo internacional, principalmente na fase de em que recursos financeiros e operacionais mais substanciais são empregados no processo de expansão. Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento com o mercado estrangeiro é mais forte quando os principais decisores estão presentes no processo estratégico internacional, o que cria uma base para a sustentação das atividades atuais e do futuro comprometimento de recursos com mercado estrangeiro. Estudo aplicado por Honório e Rodrigues (2006) na realidade brasileira confirma tais considerações teóricas, evidenciado que o processo de formação estratégica é significativamente contornado por estratégias centralizadas na alta administração, desenvolvidas por meio da racionalidade, implicando uma seqüência de operações que se repetem em termos de avaliações e ajustamentos.

O processo de formação estratégica internacional se concretiza com a escolha de diversas modalidades de entrada, as quais variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes as operações internacionais. As estratégias de entrada mais simples (via exportação) envolvem níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade, enquanto estratégias de entrada mais avançadas (via investimento direto – aquisição, *joint venture* e projetos *greenfield*) implicam maior comprometimento de recursos e complexidade associados às operações internacionais (ROOT, 1994; BUCKLEY e CASSON, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

Além disso, o processo de escolha estratégica também é orientado pela natureza dos relacionamentos mantidos entre os diversos participantes de uma rede de negócios, envolvendo a troca de diferentes recursos. Segundo Honório (2006b), a teoria de rede pode oferecer uma nova perspectiva no processo de internacionalização, particularmente para firmas menores, cujo desenvolvimento tende a ser dependente de relacionamentos com outras firmas. Coviello e McAuley (1999) argumentam que a internacionalização das empresas na perspectiva de redes depende de um conjunto de relacionamentos, ao invés de uma vantagem competitiva específica da firma. Para Rocha *et al* (2005), o papel exercido pelas *networks* é extremamente relevante na internacionalização de pequenas e médias empresas uma vez que este arranjo pode favorecer a aquisição do conhecimento de novos mercados e clientes.

Axelsson e Easton (1992) definem uma rede como um modelo ou metáfora que descreve um número, usualmente grande, de entidades conectadas, as quais formam sistemas de relacionamentos sociais e industriais entre diversos atores, tais como clientes, distribuidores, fornecedores e competidores. As pesquisas realizadas enfocando a perspectiva relacional (JOHANSON e MATTSSON, 1987; JOHANSON e VAHLNE, 1992; COVIELLO e McAULEY 1999) apontaram que a internacionalização, embora ocorra de maneira gradual conforme preconizado pelo modelo de Uppsala, resultou da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos interfirmas ao longo do tempo. Descobriu-se também que os relacionamentos em rede tornaram-se pontes para o mercado estrangeiro e propiciaram a oportunidade e a motivação para a internacionalização. Nestas pesquisas sugeriu-se que o êxito internacional dos negócios é mais dependente dos relacionamentos que ocorrem entre as firmas do que das características idiossincráticas do mercado ou da cultura.

Para Axelsson e Johanson (1992), a trajetória da firma no mercado estrangeiro depende da posição que ela ocupa na rede. Uma firma altamente internacionalizada tem posições em muitos países e pode usá-las para uma expansão internacional posterior. Uma firma posicionada somente no mercado doméstico experimentará possibilidades mais reduzidas de usar tal posição em uma perspectiva de expansão internacional. Em termos do

grau de estruturação de uma rede, Johanson e Mattsson (1987) pontuam que ele está sujeito à extensão pela qual as posições das firmas são interdependentes. As firmas em redes solidamente estruturadas são altamente interdependentes, unidas por laços fortes e possuidoras de posições bem-definidas. Em redes frouxamente estruturadas, ao contrário, elas são unidas por laços fracos, e as posições que ocupam são menos bem-definidas. Os laços podem ser de natureza técnica, social, informacional, econômica e legal (JOHANSON e MATTSSON, 1987).

3. Metodologia

Nesta seção procura-se apresentar os caminhos que nortearam o alcance dos objetivos do estudo. Baseando-se na perspectiva de que a internacionalização consiste em uma realidade socialmente construída, segundo argumenta Cassol *et al* (2004), esta pesquisa optou pelo método do estudo de caso qualitativo, uma vez que esta metodologia permitiria aprofundar as idiossincrasias do comportamento exportador de uma indústria alimentícia mineira (YIN, 2005).

A unidade de observação da pesquisa constituiu-se de três participantes. Dois deles fazem parte da empresa exportadora: um diretor comercial e um diretor industrial. O terceiro participante, a diretora da *trading company* responsável pelas operações de exportação e importação da empresa alimentícia, foi convidado a participar da pesquisa porque se entendia ser importante estabelecer pontos de convergência e/ou divergência entre todos os depoimentos.

A técnica fundamental de levantamento de dados foi a entrevista semi-estruturada, todavia documentos foram utilizados para complementar os relatos colhidos. O roteiro de entrevista foi elaborado por Honório (2004) e adaptado à realidade da empresa foco do estudo. O instrumento tinha como intuito coletar dados abrangentes a respeito da percepção que os participantes do estudo possuíam a respeito do comportamento exportador da empresa alimentícia, procurando investigar os aspectos facilitadores e dificultadores associados ao incremento das exportações. As entrevistas duraram, em média, 60 minutos.

A primeira parte do roteiro de entrevista traçava o perfil da empresa, coletando dados acerca das suas características gerais, bem como da sua formação e desenvolvimento. A segunda parte abrangia a consideração de aspectos que motivaram a realização de negócios internacionais. A terceira parte investigava aspectos específicos sobre o processo de entrada no mercado estrangeiro (características gerais, mecanismos de entrada, conhecimento do mercado, comprometimento de recursos), seguido dos fatores estratégicos de internacionalização (escolha do produto e do mercado-alvo, objetivos e metas traçadas para o mercado-alvo, plano de marketing estabelecido e desempenho das operações). Os fatores estratégicos complementavam-se com a abordagem de aspectos relacionais, sendo que a identificação de parceiros domésticos e internacionais, as linhas gerais sobre o processo de interação da empresa e seus parceiros, os profissionais envolvidos no processo, eram alguns dos tópicos abordados nesta parte. A última parte consistia de itens que levantavam informações sobre as atividades atuais de exportação da empresa, tendo em vista a análise do nível de comprometimento de recursos com as operações, do grau de estruturação da firma em suas relações internacionais e do desenvolvimento de relacionamentos da empresa com seus parceiros.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, de modo que uma matriz temática de análise pudesse ser elaborada para fins de confrontação e comparação dos dados (MILES e HUBERMAN, 1994). Esse procedimento permitiu a construção de uma descrição pormenorizada dos facilitadores e dificultadores do comportamento exportador da empresa pesquisada.

4 Análise dos resultados e implicações

4.1 Características gerais da empresa alimentícia

A empresa pesquisada foi fundada em 1967, destinando suas atividades comerciais para a seleção e o empacotamento de grãos e farináceos. Tratava-se de uma empresa familiar que, basicamente, comprava feijão, arroz, milho de pipoca (grãos), farinha de milho e farinha de mandioca (farináceos) no atacado e, empacotava-os para serem revendidos no varejo. Com cerca de 200 empregados, podendo ser considerada como média empresa pelo critério de classificação da FUNCEX¹, atua em três segmentos de mercado: atacadista, varejista e governamental. O mercado externo sempre foi considerado pela empresa como secundário e não era tido como um dos segmentos de negócio devido à sua pequena participação no seu faturamento.

Em 2006 deu-se início a transição dos seus negócios para uma outra empresa, gerida pelos filhos dos proprietários, os quais assumiriam toda a carteira de clientes da empresa, inclusive as marcas comercializadas e seus ativos, como máquinas e equipamentos. Em abril de 2008 a empresa, sob nova direção e controle, encerrou suas atividades de comercialização nos mercados de atacado e varejo, mantendo apenas os contratos ainda ativos de fornecimento para o mercado governamental.

4.2 Comportamento exportador da empresa alimentícia: motivações e trajetória

A empresa possuía um histórico de atuação regional até que em 1990 decidiu expandir seus negócios para fora do Brasil. As atividades de exportação se iniciaram em 1991 depois da visita do diretor industrial à Bolívia em 1990. Na opinião do diretor industrial, a atuação no mercado externo era considerada uma forma de progredir os negócios da empresa. Devido ao relacionamento formado com um agente de negócios na Bolívia, a empresa realizou com este país operações de importação de feijão em sacas e exportação de produtos alimentícios diversos. A empresa chegou a abrir um escritório na Bolívia, buscando mais oportunidades de negócios tanto para a importação quanto para a exportação. Contudo, de acordo com o diretor comercial da empresa, os negócios não duraram muito tempo porque o governo boliviano em 1994 impediu a saída de divisas para o pagamento das importações. Como a empresa havia exportado para a Bolívia, ficou sem receber suas exportações decidindo, em função da insegurança, encerrar as atividades neste mercado. A empresa ficou, então, com uma operação de câmbio em aberto junto ao Banco Central brasileiro. Como não tomou as medidas necessárias na época para regularizar tal situação, acabou perdendo o registro de exportador e importador, ficando impossibilitada de operar diretamente suas operações de exportação.

É interessante observar a existência de intenções claras da empresa em comprometer recursos com o mercado internacional, denotando uma motivação pró-ativa orientada para a percepção de que as vendas internacionais poderiam representar uma fonte potencial de maiores lucros (CZINKOTA, 2001). Entretanto, fatores não-controláveis associados à política governamental do mercado-alvo pressionaram a continuidade das atividades da exportadora brasileira, demandando um longo tempo para posteriores modificações substanciais nas suas estratégias orientadas para o mercado estrangeiro (ZOU e STAN, 1998), confirmando a argumentação da literatura de que fatores externos dessa natureza podem impedir a abertura de novos caminhos (CZINKOTA, 2001).

Em 2003, após negociações com um empresário angolano apresentado por uma pessoa de relacionamento dos diretores, a empresa decidiu retomar suas atividades com o mercado externo. As atividades foram efetivamente reiniciadas em 2004 com a remessa de um container de mercadorias diversas para Angola. Foi a partir desta operação que as exportações passaram a ser efetuadas por uma *trading company*. A *trading* escolhida para esta atividade

era especializada em importação e exportação e atuava, principalmente, com a obtenção de benefícios fiscais em operações de importação. Oferecia serviços de consultoria em comércio exterior e operava também com importações próprias para a revenda no mercado interno. A empresa alimentícia repassava seus produtos para essa *trading* com o preço de venda na exportação já definido. A *trading* não lucrava com a operação de compra e venda dos produtos, mas tinha um percentual de comissão para realizar as exportações da empresa alimentícia. Ao todo foram realizados seis embarques para Angola, sendo o último efetuado em julho de 2006. O objetivo da empresa para suas operações em Angola era a criação de um novo negócio, não por meio de exportações, mas da implantação de uma planta produtiva em Luanda para fins de processamento de produtos que seriam enviados em sacas de 60 kilos.

Ainda em 2006, ocorreu a primeira e única operação de exportação para a Arábia Saudita. O importador árabe foi apresentado à empresa por um escritório de advocacia que intermediava negociações entre empresas brasileiras e estrangeiras. Por intermédio desse negócio, foi firmado um contrato de exclusividade de distribuição comercial dos produtos da empresa no mercado árabe com vigência de 02 anos. Porém, não houve novas exportações porque o importador árabe solicitou algumas modificações nos produtos, principalmente nas embalagens, mas a empresa pesquisada não se mostrou disposta a acatar tal solicitação sob a alegação de que a demanda era pequena e os investimentos necessários para este fim seriam altos.

A empresa realizou várias exportações para Portugal, tendo a última ocorrida em maio de 2006. As exportações sempre foram efetuadas por *trading companies* contratadas pelo importador português para remeter os produtos que ele adquiria no mercado brasileiro. Estes produtos eram todos consolidados em um único container de cada vez. Entre 2005, 2006 e 2007 a empresa também vendeu produtos para uma outra *trading* brasileira que os exportava para a Inglaterra em conjunto com produtos de outras empresas nacionais.

O comportamento exportador da empresa pesquisada, portanto, apresenta-se bem inconstante, sem que ações de continuidade fossem estabelecidas para consolidar o relacionamento com os parceiros domésticos e internacionais. Em termos do modelo de Uppsala, o comportamento da empresa se enquadra entre aquelas que são iniciantes em atividades internacionais e que contam com poucos recursos para investir no exterior. Usualmente, empresas nesse estágio buscam mercados que sejam estáveis e homogêneas ou outros mercados em condições semelhantes, de modo que possa generalizar sua experiência (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Entretanto, as experiências obtidas com a exportação para diversos países não foram suficientes para se transformarem em aprendizado. Conforme pontua o diretor comercial da empresa, “... a escolha dos mercados externos pela empresa pesquisada se dava fundamentalmente pela potencialidade de realização de negócios...”. O depoimento da diretora da *trading* confirma esse relato quando ela comenta que os negócios internacionais eram realizados em função de uma “... questão de oportunidade...”. Enfim, as escolhas de negócios no exterior eram realizadas pelo sentimento do dirigente da empresa de que os países estavam precisando dos produtos da empresa, sem que para isso ocorresse a elaboração de planejamento de *marketing* ou de pesquisas de mercado.

A mesma situação parece ter ocorrido quanto a escolha do modo de entrada no exterior, no caso a exportação por meio de um intermediário comercial (*trading company*). Os diretores da empresa alimentícia afirmaram que este modo de entrada foi escolhido por conveniência e que a *trading* escolhida para realizar as operações de exportação se deu por esta ter sido aquela que estava oferecendo o serviço no momento oportuno. Para o diretor comercial, se outra empresa tivesse oferecido o serviço à empresa aceitaria também. Castro (2003, p. 57) afirma que “o agente de exportação não exerce qualquer influência para definir se uma exportação será direta ou indireta”. Argumenta que isto ocorre devido ao fato de o agente intermediário não caracterizar participação mercantil na operação comercial. Esse,

talvez, tenha sido um forte motivo para a escolha de um intermediário. Além disso, acrescenta-se a impossibilidade da empresa operar diretamente suas operações de exportações, uma vez que havia perdido o registro de exportador e importador devido ao não fechamento do câmbio junto ao Banco Central em decorrência de não pagamentos da Bolívia.

A empresa não possuía nenhum conhecimento prévio sobre os mercados estrangeiros para onde destinava seus produtos em termos de padrões culturais, estrutura do mercado, clientes, métodos de *marketing*, instituições etc. Para o diretor industrial, as informações sobre o mercado externo eram obtidas através de viagens realizadas ao exterior. O conhecimento era adquirido à medida que as exportações iam acontecendo. A empresa quase não comprometia recursos com o mercado estrangeiro. Os recursos disponibilizados ocorriam em função das viagens que os diretores realizavam aos países a fim de conhecerem a estrutura das empresas dos importadores. Ainda assim, isto foi feito apenas na Bolívia e Angola. O diretor industrial afirmou que na medida em que os negócios no exterior fossem se mostrando rentáveis, dando retorno para a empresa, haveria disposição em fazer investimentos. Para ele “... isso tudo era uma coisa que ia acontecer ao longo do processo, na medida em que ele fosse tendo sucesso...”. Contudo, como os retornos financeiros de curtos e médios prazos com as exportações não foram satisfatórios, na opinião do diretor comercial, a empresa não chegou a dedicar recursos com estas atividades. O diretor industrial, no entanto, acredita que a empresa ganhou muito com as exportações, não em termos financeiros, mas com o aprendizado.

Não obstante um dos dirigentes salientar que a empresa ganhou aprendizado com as operações de exportação, essa prerrogativa por si só não é suficiente para a sustentação dos resultados dos negócios estrangeiros, uma vez que as decisões internacionais requerem a consideração de um conjunto de componentes empresariais (CABRAL e SILVA JÚNIOR, 2008). A literatura tem demonstrado que além da experiência internacional e das aspirações/expectativas gerenciais, o desempenho exportador é fortemente influenciado por outros fatores internos à firma, entre eles o nível de comprometimento de recursos e as estratégias de *marketing* internacional (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CHRISTENSEN *et al*, 1987; CAVUSGIL e ZOU, 1994; WOOD e ROBERTSON, 1997; FERRAZ e RIBEIRO, 2002). Estes elementos não parecem ter contornado as decisões da empresa alimentícia em prol das suas atividades internacionais.

Para o diretor industrial, a motivação da empresa para se internacionalizar estava relacionada à busca por estabilidade de mercado e como uma alternativa para responder às flutuações do mercado interno. Para ele:

“... era uma forma de progredir e encontrar uma segurança maior porque variando o mercado interno a gente tinha uma opção, poderia ter uma opção no mercado externo que pudesse dar uma segurança maior no contexto de comercialização da empresa”.

Em síntese, os estímulos à exportação para a empresa pesquisada estavam relacionados: à idéia dos diretores de que seus produtos estavam adaptados ao mercado externo; às informações obtidas pela rede de relacionamentos de que havia boas oportunidades nos mercados a serem trabalhados; e à possibilidade de auferir bons lucros com a atividade exportadora. Sendo assim, estimulada por seus parceiros (relacionamentos e empresários no exterior), a empresa lançou-se ao exterior guiada apenas pelas observações feitas pelos diretores durante as visitas realizadas na Bolívia e em Angola. Esses motivos corroboram Czinkota (1982) quando este autor argumenta que, em estágios iniciais, as motivações das empresas para a internacionalização estão voltadas para o produto e a lucratividade. Ainda, conforme a classificação de Czinkota (2001) sobre o comportamento exportador pró-ativo e reativo, o da empresa pesquisada mostra-se mais reativo, ou seja, resultante da resposta e adaptação a mudanças impostas pelo ambiente externo, seja ele doméstico ou internacional.

4.3 Comportamento exportador da empresa alimentícia pesquisada: fatores estratégicos

Segundo relato do diretor comercial, a empresa exportadora pesquisada não possuía estratégias deliberadas para iniciar as suas atividades de exportação. Ao contrário, a intenção era elaborá-las à medida que os negócios no exterior fossem se transcorrendo. Esse depoimento confirma parte da literatura sobre gestão internacional quando se argumenta que o comportamento empresarial internacional pode se manifestar de modo não planejado, em reação às oportunidades ou problemas surgidos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente (CRICK e SPENCE, 2004). Entretanto, outros estudos, tanto internacionais quanto nacionais, sugerem que a alta gerência conduz deliberadamente o processo estratégico internacional, principalmente no que se refere ao comprometimento de recursos financeiros e operacionais mais substanciais (SMITH e ZEITHAML, 1999) e, que as estratégias definidas para este fim são desenvolvidas por meio da racionalidade, implicando uma seqüência de operações iterativas de avaliações e ajustamentos contínuos (HONÓRIO e RODRIGUES, 2006). O diretor comercial afirma que ocorreram discussões com os parceiros internacionais apenas sobre os produtos que seriam exportados e sobre a potencialidade dos mercados-alvo, confirmando os argumentos sobre o papel que as *networks* ocupam, fundamentalmente para pequenas e médias empresas, como fontes de suprimento de informação a respeito de novos mercados e clientes (ROCHA *et al*, 2005).

Não havia um plano de *marketing* formal estabelecido para a penetração no mercado estrangeiro, mas apenas uma noção estratégica. Esta noção implicava a entrada no mercado externo por meio da utilização de agentes intermediários e de parcerias com empresários locais que já tivessem os canais de venda e distribuição estruturados, para então vislumbrar a possibilidade de utilizá-los. Desta forma, a escolha da estratégia de entrada e os relacionamentos mantidos com os agentes e empresários no exterior se constituíam em elementos importantes para o processo internacional da empresa pesquisada. Conforme salientado por Honório e Rodrigues (2006), o processo de formação estratégica internacional se concretiza com a escolha de diversas modalidades de entrada no mercado externo, as quais variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes as operações internacionais. Como a empresa pretendia realizar as suas operações de modo menos complexo e com o menor dispêndio possível de recursos, a estratégia mais adequada seria por meio de um intermediário, no caso, uma *trading company*.

Constata-se, também, que o comportamento estratégico da empresa pesquisada se baseou mais nos relacionamentos formados com os parceiros internacionais do que em alguma característica organizacional específica ou vantagem competitiva que ela possuía (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e VAHLNE, 1992; COVIELLO e McAULEY 1999). A identificação dos parceiros (locais e estrangeiros) envolvidos na exportação foi estabelecida por contatos pessoais, conversas e informações transacionadas dentro da rede de relacionamentos da empresa. Em linhas gerais, esta interação levou a empresa exportadora a realizar algumas adaptações no seu processo de comercialização estrangeira, principalmente no que se referia à escolha dos produtos mais adequados a serem transferidos para o exterior. Outro fator que vincula ainda mais os relacionamentos à estratégia da empresa exportadora, dizem respeito ao modo como ocorria a interação entre a firma e os seus parceiros diretos. Apenas os diretores da empresa mantinham um relacionamento com os empresários estrangeiros, sendo este realizado por intermédio de visitas entre si, além de contatos por e-mail e telefone. Para os entrevistados participantes desta pesquisa, o papel desempenhado pelos parceiros diretos nas exportações da empresa foi muito importante, pois ele funcionou tanto como um impulsionador de mudanças quanto um modelador de comportamentos. Significa dizer que a empresa buscará ser mais organizada se perceber que o seu parceiro também for mais organizado.

Torna-se relevante evidenciar que as razões e motivações da exportadora para a escolha dos parceiros domésticos e internacionais foram totalmente reativas, aproveitando a classificação de Czinkota (2001) sobre os motivos que impulsionam uma firma em direção ao mercado estrangeiro. A utilização do parceiro doméstico (*trading company*) para realizar as operações de exportação, por exemplo, deveu-se a pressões externas, uma vez que a exportadora não mais possuía cadastro junto aos órgãos governamentais para poder efetuar-las de modo direto. O mesmo se deu com escolha dos parceiros no exterior, que pareciam ser escolhidos sem levar em consideração critérios específicos claramente definidos. De acordo com o diretor comercial da exportadora

“... o objetivo seria a gente conseguir fazer a venda direta, mais tinha a questão burocrática que nos impedia fazer a exportação direta, o que nos levou a utilização de uma *trading*... No exterior, dentro de uma rede de contatos, aquele parceiro era escolhido porque parecia o mais indicado para trabalhar com os nossos produtos lá fora”.

Os diretores pesquisados informaram que os laços mantidos com os parceiros no exterior eram fundamentalmente de caráter social, informacional e econômico. Eles eram frouxamente mantidos porque não se baseavam em vantagens específicas de modo a criar uma relação de interdependência entre eles. Segundo comentou o diretor comercial, os parceiros não faziam investimentos altos para a manutenção do relacionamento, ou até mesmo para ampliar a rede de interações. Enfim, não havia integração comercial entre os parceiros, pois os objetivos não eram comuns. No caso da *trading*, o laço era meramente legal, fundamentado em uma relação contratual (JOHANSON e MATTSSON, 1987). A diretora da *trading* afirmou que, ao ficar sabendo que a empresa pesquisada estava buscando uma *trading* para fazer as operações de exportação os “... nossos captadores entraram em contato, explicaram como era o nosso trabalho, como funcionava, e foi interessante e assim começou”. Isto sugere que não houve uma preocupação por parte da empresa pesquisada em buscar parceiros locais que pudessem contribuir efetivamente para os seus objetivos, mas sim encontrar aqueles que realizassem apenas uma fase da operação que a empresa pesquisada estava impossibilitada de fazer diretamente.

4.4 Comportamento exportador da empresa alimentícia pesquisada: discontinuidades

Percebe-se que os motivos que levaram a empresa pesquisada a realizar exportações foram externos, associados principalmente à formação de relacionamentos com parceiros domésticos e internacionais e às expectativas gerenciais de obter lucros no exterior. Em decorrência disso, o comportamento da exportadora mostrou-se bastante instável. Quando surgia uma empresa estrangeira disposta em comercializar os seus produtos no mercado local, ela se prontificava a atender, mostrando amplo interesse no negócio. Mas tão logo as operações se iniciavam e passavam a requerer maior comprometimento de recursos, ela recuava e começava a colocar empecilhos para a continuidade das operações.

O diretor industrial relata que as exportações eram bem sucedidas quando havia a presença física de um representante da empresa no exterior, atuando junto ao importador para exercer maior controle sobre as operações. Esse controle era necessário porque a empresa além de transferir seus produtos ao importador, também obtinha ganhos com a comercialização dos produtos no exterior uma vez que praticava subfaturamento de preços para facilitar o processo de transferência. Além disso, a empresa exportava na modalidade de ‘pagamento remessa sem saque’, ou seja, sem qualquer garantia ou documento de cobrança a prazo. Esta forma de atuar, sem estabelecer critérios compensatórios, fez com que a empresa obtivesse prejuízos em suas operações internacionais, como foi o caso do não regresso das divisas da Bolívia e de Angola. Para os outros mercados estrangeiros que atendeu, apesar de

serem por meio de embarques de menor valor, a empresa não teve problemas desta ordem, tendo recebido os valores dos produtos exportados. Todavia, os problemas nestes mercados foram de outra natureza, relacionados à indisponibilidade da empresa em fazer adaptações necessárias aos seus produtos e à má qualidade dos mesmos, uma vez que apresentavam validade inferior à informada na embalagem.

Um aspecto importante que decretou a não continuidade das operações de exportação foi a incapacidade dos dirigentes da empresa de pensar em longo prazo. A necessidade da empresa em obter retornos rápidos para compensar os investimentos comprometidos com as operações de exportação fez com que seus dirigentes pressionassem os empresários no exterior, levando-os a interromperem as atividades. Outro aspecto diz respeito à incapacidade de empresa em controlar efetivamente suas operações de exportação. Uma experiência mal sucedida com Angola ilustra este aspecto. Havia surgido uma possibilidade de formar uma parceria com um empresário local angolano, apresentado à exportadora por um terceiro. Após a celebração do acordo, a empresa exportadora transferiu produtos próprios e de terceiros a este empresário angolano, porém sem qualquer garantia de recebimento. Diga-se de passagem que a remessa de produtos de terceiros adquiridos no Brasil por meio de pagamento à vista superava a dos produtos próprios da exportadora. Como o processo de vendas no mercado angolano não decolava, agentes brasileiros foram enviados para auxiliar no processo de venda dos produtos exportados ao empresário africano. Os agentes brasileiros conseguiram realizar as vendas no mercado angolano, porém sem muitas garantias de pagamento. O empresário africano, por sua vez, não recebendo o pagamento das vendas feitas pelos agentes brasileiros no mercado local, deixou de remeter pagamento à exportadora brasileira.

O conjunto dos aspectos que caracterizam as descontinuidades identificadas anteriormente denota que as decisões internacionais da empresa alimentícia pesquisada foram mais relevantemente motivadas por fatores externos do que internos, conforme salienta Leonidou (1995). Observa-se que a empresa exportadora procurava solucionar os problemas que iam surgindo com as atividades internacionais, porém esse processo parecia contornado por ações mais emergentes do que deliberadas, uma vez que se mostravam fortemente susceptíveis às contingências dos mercados estrangeiros onde atuava. A empresa exportadora parecia orientada para os negócios internacionais em termos de aspirações e expectativas gerenciais, entretanto não mostrava reunir outras características organizacionais importantes para o desempenho exportador, por exemplo, experiência internacional, comprometimento de recursos e estratégias de marketing internacional (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CHRISTENSEN *et al*, 1987; CAVUSGIL e ZOU, 1994; WOOD e ROBERTSON, 1997; FERRAZ e RIBEIRO, 2002). O relato da diretora da *trading company* contratada pela empresa alimentícia reforça essa constatação. Esta dirigente afirma que não entendia muito bem como os negócios da empresa pesquisada eram realizados. Para ela, sua *trading* foi contratada apenas para “... pegar a mercadoria e colocá-la nas mãos do comprador”. Ela acredita que poderia ter contribuído para alavancar os negócios da empresa pesquisada se tivesse mais informações de como estavam estruturadas as suas operações e, se a contratante tivesse mostrado interesse em aproveitar o conhecimento que a contratada possuía de negócios internacionais.

5 Considerações finais

Pela análise dos resultados foi possível perceber que a empresa pesquisada não conseguiu obter melhores resultados em suas atividades internacionais por alguns fatores importantes: Primeiro, a *trading company* foi contratada para realizar apenas atividades administrativas de exportação da empresa alimentícia, por exemplo, a realização das operações de câmbio, registro de exportação e importação, contratação de despachante aduaneiro,

utilização do SISCOMEX (programa voltado para o controle das atividades de comércio exterior no Brasil). Em outras palavras, não foi determinado ao parceiro doméstico focar na exportação, mas sim na obtenção dos benefícios tributários associados às operações de importação. Não era intenção estratégica de a empresa selecionar um parceiro para, além de realizar suas operações de exportação, localizar novas oportunidades de negócios no exterior, prospectar mercados para seus produtos e trabalhar em conjunto visando troca de conhecimento.

Segundo, a empresa não estava interessada em realizar investimentos incrementais no exterior, nem mesmo comprometer recursos com as operações de exportação, mas sim auferir lucros imediatos com estas operações para depois decidir como seria o envolvimento com o mercado estrangeiro. As aspirações e expectativas gerenciais da empresa com a possibilidade de obter lucros com as operações de exportação não se mostram inadequadas, contudo este aspecto não vinha acompanhado de certas características organizacionais importantes para o desempenho exportador, por exemplo, experiência internacional, comprometimento de recursos e estratégias de marketing internacional.

Terceiro, a empresa pesquisada motivou-se a realizar operações no exterior apenas em função do “sentimento” que seus dirigentes tinham de que fazer negócios internacionais seria uma boa alternativa para a ampliação de lucratividade. Em nenhum momento a empresa demonstrou interesse ou preocupação de enviar um especialista aos mercados-alvo de seu interesse, visando desenvolver análises mais criteriosas da localidade, identificar parceiros potenciais ou estreitar relacionamentos com aqueles previamente formados. Uma constatação disto é o fato de a empresa pesquisada remeter aos mercados estrangeiros produtos diversos de outras empresas brasileiras e não apenas os seus próprios.

Em termos dos relacionamentos mantidos pela empresa com os seus parceiros, tanto no mercado doméstico quanto internacional, conclui-se que eles eram fracos e pouco intensos, voltados fundamentalmente para a obtenção de ganhos econômicos do que para a construção e consolidação de mercados consumidores dos seus produtos. Considera-se, ainda, que a empresa não possuía qualquer orientação em relação à elaboração e implementação de estratégias deliberadas, estando suas estratégias mais ligadas a contingências ou incidentes ocorridos tanto no Brasil quanto no exterior. Neste sentido, as motivações em prol da continuação dos negócios estrangeiros eram de ordem mais reativa, possibilitando a experimentação de uma série de fracassos nas exportações.

6 Referências

- AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences of export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.
- CABRAL, J. E. O.; SILVA JUNIOR, L. A. Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 142-167, 2006.
- CASSOL, G. M.; ALPERSTEDT, G. D.; LEITE, A. L. S. Aspectos restritivos à exportação: um estudo exploratório em três setores da economia catarinense. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004, CD-ROM.

- CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1., p. 114-119, 1981.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, vol. 58, p. 1-21. 1994.
- COVIELLO, N. E.; McAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical of research. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.
- CRICK, D; SPENCE, M. The internationalization of 'high performing' UK hgh-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 20, p. 1-19, 2004.
- CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A. e GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.
- CZINKOTA, M. R. **Export development strategies: US promotion policy**. New York: Praeger Publishers, 1982.
- CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas**: Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 187-215, 2003.
- FERRAZ, G. T.; RIBEIRO, F. J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas brasileiras. In: BNDES. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- HONÓRIO, L. C. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006a. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- HONÓRIO, L. C. **Determinantes organizacionais, motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras do setor de manufatura**. CEPEAD/FACE/UFMG, 2004. (Projeto de Tese de Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 86-98, 2006.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management and Organization**, v. XVII, n. 1, p. 34-48, 1987.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, October, p. 305-322, 1975.
- KATSIKEAS, C. S. Ongoing export stimulation: differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.
- LEONIDOU, L. C. Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International Business Review*, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 98-118, 1992.
- MERRILEES, B.; MILLER, D.; TIESSEN, J. Serendipity, leverage and the process entrepreneurial internationalization. **Small Enterprise Research**, v.6, n.2, p.3-11, 1998.
- MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage Publications, 1994.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- ROCHA, A.; MELLO, R. C.; DIB, L. A. R.; MACULAN, A. M. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SMITH, A. D.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, V. 8, n. 1, p. 34-64, march 1999.
- SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies - a case study approach. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 277-296, 2003.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. USA: Thomson – South Western, 2000.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, P. J.; GHauri, P. N. (Eds). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academic Press, 1993.
- WOOD, V. R.; ROBERTSON, K. R. Strategic orientation and export success: an empirical study. **International Marketing Review**, v. 14, n. 6, p. 424, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookmam, 2005.
- ZAHRA, S. A.; CORRÍ, J. S.; YU, J. Cognition and entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. XX, p. 1-18, 2004.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

NOTAS

1 – Usualmente, a classificação do tamanho de uma empresa pode ser feita com base no número de empregados ou na receita operacional bruta anual. Na pesquisa, optou-se pela primeira modalidade por meio da classificação sugerida pela Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior (FUNCEX), que estabelece como pequena empresa aquela que tem até 100 empregados; média, de 100 a 500; e grande, acima de 500 empregados.