

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Andréa Bach Rizzatti

**A INFLUÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO FORMAL NO
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS**

**Santa Maria, RS
2019**

Andréa Bach Rizzatti

**A INFLUÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO FORMAL NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia em Organizações da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flavia Luciane Scherer

Rizzatti, Andréa Bach

A influência de uma instituição formal no processo de internacionalização de empresas / Andréa Bach Rizzatti.- 2019.

132 p.; 30 cm

Orientadora: Flavia Luciane Scherer

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Internacionalização 2. Teoria institucional I. Scherer, Flavia Luciane II. Título.

Andréa Bach Rizzatti

**A INFLUÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO FORMAL NO
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Aprovado em 27 de março de 2019:



Profa. Dra. Flavia Luciane Scherer (UFSM)
(Presidente/Orientadora)



Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura (UFSM)



Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves (UFMG)
(Participação por vídeo conferência)

Santa Maria, RS

2019

*Dedico este trabalho à minha mãe,
Barbara Charlotte Bach, com todo o meu
amor e carinho*

Agradeço a Deus por minha vida, família e amigos.

Em especial, agradeço à Alexia e Thor pelo amor e carinho incondicional e meus pais e avós, por sempre me darem todo o suporte necessário.

Às minhas irmãs e amigos, que sempre me deram uma palavra de apoio e carinho, o meu sincero obrigada.

Não posso deixar de agradecer a minha orientadora, professora Flavia, pela disponibilidade, incentivo e apoio incondicional prestado durante a minha trajetória no mestrado.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM pelo ensino e apoio prestado.

Agradeço à CAPES por financiar meus estudos.

Agradeço a Maria Luiza Zimmermann Strobel pelo auxílio durante a coleta de dados.

Por fim, a todos que me apoiaram durante essa trajetória, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A globalização dos mercados é um fato que está em progressivo desenvolvimento e, neste sentido, o entendimento dos aspectos culturais e sociais surge como desafio fundamental no processo de internacionalização das empresas, na busca de mercados globais, na conquista e principalmente na manutenção desses novos consumidores. Destaca-se que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. A organização situada em um ambiente institucional define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las em um processo de aprendizagem permanente. A presente pesquisa teve como objetivo descrever e analisar o papel da Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha Rio Grande do Sul (AHK RS) no processo de internacionalização de empresas associadas. Tendo em vista a relevância que a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha exerce por intermédio do fomento e estímulo às relações econômicas bilaterais entre os dois países, optou-se pelo estudo de caso como método de estudo. Assim sendo, para cumprir com o objetivo proposto, realizou-se seis entrevistas, nas quais duas foram com membros da AHK RS (diretora e colaboradora) e as demais foram com empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria Rio Grande do Sul localizadas na cidade de Panambi. Durante a pesquisa foi notório que o fomento e o estímulo às relações econômicas bilaterais entre Brasil e Alemanha estão no centro dos objetivos e da missão da Câmara. Ademais, percebeu-se que a instituição auxilia a tornar o sul do país mais conhecido na Alemanha e Europa, abrindo portas para a produção e os serviços de seus associados no mercado internacional. Constatou-se ainda que a Câmara, no seu papel de instituição, atribui legitimidade para os seus associados, servindo como um selo de qualidade e confiança. Dentre os motivos que levaram as empresas a se associarem à Câmara, destacam-se o fato da instituição ter uma referência estabelecida à longa data, o *networking* promovido pela mesma, o estímulo do relacionamento entre empresas e o auxílio da AHK RS nas negociações, missões empresariais e no intermédio entre órgãos governamentais. Ainda, dentre as barreiras enfrentadas pelas empresas ao expandirem seus negócios para o mercado internacional, a falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, o idioma e as barreiras comerciais, tributárias e tarifárias foram apontados pelos entrevistados. Nesse quesito, a Câmara oferece o serviço de tradução para suprir o obstáculo do idioma, além de fornecer *network*, *know-how* e feiras para os seus associados.

Palavras-chave: internacionalização; instituição; Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

The globalization of markets is a fact that is progressively developing, and, in this way, the understanding of cultural and social aspects emerges as a fundamental challenge in the process of internationalization of companies, in the search for global markets, in the conquest and especially in the maintenance of these new consumers. It is important to understand the context in which organizations are, to understand their structures and processes. The organization situated in an institutional environment defines its strategy and the necessary competences to implement them in a process of permanent learning. The present study aimed to describe and analyze the role of the Brazil Rio Grande do Sul (AHK RS) Chamber of Commerce and Industry in the internationalization process of associated companies. In view of the relevance of the Brazil-Germany Chamber of Commerce and Industry through the promotion and stimulation of bilateral economic relations between the two countries, a case study was chosen as a method of study. To comply with the proposed objective, six interviews were conducted, in which two were with members of the AHK RS (director and contributor) and the others were with companies associated with the Rio Grande do Sul Chamber of Commerce and Industry located in the city of Panambi. During the research it was well-known that the promotion and stimulation of bilateral economic relations between Brazil and Germany are at the main objectives and mission of the Chamber. In addition, it was noticed that the institution helps to make the south of Brazil better known in Germany and Europe, opening doors for the production and services of its associates in the international market. It was also noted that the Chamber, in its role of institution, attributes legitimacy to its members, serving as a seal of quality and trust. Among the reasons that led the companies to associate themselves with the Chamber, the fact is that the institution has a long-established reference, the networking promoted by the same, the stimulation of the relationship between companies and the aid of the AHK RS in the negotiations, missions between government agencies. Yet, among the barriers faced by companies as they expand their business to the international market, the lack of knowledge about foreign markets, language and trade, tax and tariff barriers were pointed out by the interviewees. In this regard, the Chamber offers the translation service to overcome the language barrier, as well as providing network, know-how and fairs for its members.

Keywords: internationalization; institution; Brazil-Germany Chamber of Commerce and Industry Rio Grande do Sul.

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

AHK	Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha
AHK RS	Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul
DIHK	Confederação das Câmaras Alemãs
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
IDE	Investimento Direto no Exterior
IHK	Câmaras de Indústria e Comércio na Alemanha
OLI	Investimentos Estrangeiros Diretos
RBV	Modelo Baseado em Recursos
SES	<i>Senior Experten Service</i>
TCT	Custos de Transação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Questões básicas do processo de internacionalização	48
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quadro de associados da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul.....	77
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferentes abordagens das teorias tradicionais de internacionalização.....	40
Quadro 2: Principais respostas das teorias e as questões básicas do processo de internacionalização	50
Quadro 3: Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais.....	58
Quadro 4: Síntese do procedimento para a coleta de dados	69
Quadro 5: Caracterização dos entrevistados.....	70
Quadro 6: Operacionalização do modelo de pesquisa	71
Quadro 7: Síntese dos resultados encontrados.....	96
Quadro 8: Síntese dos resultados encontrados.....	97

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Estatuto da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul.....	116
---	-----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Protocolo do estudo de caso.....	128
Apêndice B: Roteiro de entrevistas.....	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	32
1.1 OBJETIVOS	34
1.1.1 Objetivo geral	34
1.1.2 Objetivos específicos	34
1.2 JUSTIFICATIVA.....	35
2 REFERENCIAL TEÓRICO	38
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	38
2.1.1 O enfoque econômico na internacionalização	40
2.1.2 O enfoque comportamental na internacionalização	44
2.1.3 Principais respostas das teorias e as questões básicas do processo de internacionalização	47
2.1.4 Barreiras no processo de internacionalização	51
2.2 TEORIA INSTITUCIONAL	53
2.2.1 As diferentes abordagens do enfoque institucional	55
2.2.2 Campo Organizacional	56
2.2.3 Isomorfismo	59
2.2.4 Mitos Institucionalizados	61
2.2.5 Instituição	62
2.2.6 Instituições formais	64
3.MÉTODO	66
3.1 A UNIDADE DE ANÁLISE.....	66
3.2 QUANTO À ABORDAGEM.....	66
3.3 TIPO DE PESQUISA.....	67
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	67
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	69
4. ANÁLISE DE DADOS	72
4.1 APRESENTAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA	72
4.1.1 AHK Rio Grande do Sul	73
4.2 PANAMBI	74
4.3 CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA RIO GRANDE DO SUL	75
4.3.1 Percepção de uma das colaboradoras da AHK RS	76
4.3.2 PERCEPÇÃO DE UM DOS MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO DA AHK RS	78
4.4 EMPRESAS ASSOCIADAS NA CIDADE DE PANAMBI.....	82
4.4.1 Associada A	82
4.4.2 Associada B	85
4.4.3 Associada C	88
4.4.4 Associada D	91

4.4.5 Relação das principais percepções dos entrevistados com as categorias de análise	94
5.CONCLUSÃO	100
6.LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	102
REFERÊNCIAS	104
ANEXO I	116
APÊNDICE A	128
APÊNDICE B	131

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica mundial, a expansão das empresas para mercados internacionais é um fenômeno recorrente, tendo em vista o mercado cada vez mais globalizado e competitivo. De acordo com a Fundação Dom Cabral, em 2016 o índice médio de internacionalização de empresas brasileiras foi de 27,3%, o que representou um aumento de 0,9 ponto percentual em relação a 2015 e de 4,1 pontos percentuais em relação a 2014. Este número demonstra um aumento da internacionalização de empresas brasileiras e, dentre os impulsionadores para a expansão dos negócios para o mercado internacional, pesquisas apontam o aumento nas vendas (72%), a diversificação de riscos (65,3%) e a proteção em relação à volatilidade do mercado doméstico (APEX-BRASIL, 2018).

Assim sendo, a utilização da estratégia de internacionalização das operações por parte das empresas como uma tática de sobrevivência do negócio é cada vez mais frequente (FLORIANI e FLEURY, 2012). À vista disso, o processo de internacionalização tem sido uma das estratégias utilizadas pelas empresas como forma de crescimento, seja para acessar novos mercados, manter a produtividade industrial combatendo as sazonalidades internas, na aquisição de novos produtos, insumos e tecnologias, ou, ainda, para aproveitar novas oportunidades de negócios (FLORIANI, 2010). O processo de internacionalização das empresas, de acordo com Alem e Cavalcanti (2005), envolve duas instâncias principais: o atendimento de mercados externos via exportações; e o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais ou para a implantação de unidades produtivas.

Segundo Minervini (2008) dentre as vantagens que levam as empresas a se internacionalizar, podem ser citadas: o fortalecimento da posição comercial da empresa; a possibilidade de obter preços mais rentáveis e competitivos; a diminuição da dependência do mercado interno; e a possível diminuição da carga tributária por intermédio da utilização de incentivos fiscais. O autor (2008) ressalta que a internacionalização é benéfica para a empresa e para o país quando bem planejada e possui relação direta com ganhos de competitividade e aumento dos negócios no exterior.

Porém, para que a expansão a mercados internacionais seja bem-sucedida, incentivos por parte do governo são necessários. Neste sentido, Rocha e Christensen (1994) afirmam que o governo brasileiro deu um grande passo nas décadas de 1970 e 1980 no que tange à internacionalização de empresas, com incentivos para a facilidade de obtenção de capital de giro, juros baixos, tarifas bancárias a custo zero, entre outros.

Corroborando com o exposto, Vasconcellos et al. (2008) elucidam que o sucesso da internacionalização depende do uso correto de estratégias e modelos organizacionais. Ainda, os autores (2008) afirmam que o “como” e o “quando” entrar em um mercado estrangeiro tem um forte impacto estratégico. No primeiro, as empresas podem utilizar de agentes e gradualmente se estabelecer por meio de escritórios de representação, *joint venture*, produção in loco ou até mesmo adquirir uma concorrente no país. No segundo, o primeiro entrante significa consolidar algumas vantagens competitivas, como reputação, melhores acordos com fornecedores, entre outros (VASCONCELLOS et al., 2008).

Ainda, Monticelli (2013) elucida que haja vista a complexidade das decisões que envolvem o processo de internacionalização, fica evidente o papel essencial que as instituições assumem na constituição de um arranjo institucional, ainda mais em mercados emergentes. Como respaldo teórico, a teoria institucional traz notáveis contribuições no que tange a conformidade das estruturas organizacionais aos valores vigentes no ambiente (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Em consonância com o exposto, Pettigrew (1985) explicita que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Para o autor (1985), o contexto modela as decisões que são tomadas facilitando, assim, a previsibilidade da ação organizacional (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Tem-se, por decorrência, o entendimento de que as instituições fazem parte do contexto organizacional, exercendo suas influências sobre as demais organizações.

Tendo em vista que a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, objeto do presente estudo, é uma instituição mundialmente reconhecida, interessa entender como ela exerce um trabalho institucional no Rio Grande do Sul, em conjunto com outras entidades representativas, buscando a inclusão do Rio Grande do Sul e Santa Catarina nos roteiros de delegações econômicas vindas da Alemanha. Pesquisas evidenciam que a relação entre a Alemanha e o Rio Grande do Sul é cada vez mais intensa, demonstrando que a corrente de comércio Brasil-Alemanha ultrapassou 15 bilhões de dólares em 2015 (SISTEMA FIERGS, 2017). Conforme dados da Embaixada da Alemanha em Brasília e dos Consulados alemães em Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo, o Brasil é o parceiro comercial mais importante da Alemanha na América Latina. Com um volume superior a 16 bilhões de euros (2017), a Alemanha se encontra na quarta posição entre os maiores parceiros comerciais do Brasil (REPRESENTAÇÕES DA REPÚBLICA FEDERAL DA ALEMANHA NO BRASIL, 2018).

Ainda, por intermédio da Confederação das Câmaras Alemãs (DIHK), as oitenta e duas câmaras de indústria e comércio na Alemanha (IHK) e as câmaras alemãs no exterior (AHK), distribuídas em cento e vinte cidades em oitenta países ao redor do mundo, mantém-se constantemente interligadas (AHK, 2018). A Câmara Brasil-Alemanha, em conjunto com outras entidades representativas, realiza um trabalho institucional no Rio Grande do Sul, buscando evidenciar as características e potencialidades econômicas dos dois Estados (AHK, 2018). A Câmara tem como uma de suas finalidades divulgar na Alemanha as possibilidades de investimento no sul do Brasil, incluindo negociações de importação e exportação (AHK, 2018). Parece possível afirmar que a referida Câmara exerce um papel no processo de internacionalização, mas restam dúvidas de como se dá tal influência, se há relevância na atuação da organização ou mesmo se há resultados positivos sendo gerados.

Considerando o exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da AHK RS no processo de internacionalização de empresas associadas?

Para responder este questionamento serão apresentados no próximo tópico os objetivos que se pretende alcançar com a execução deste projeto.

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder o problema de pesquisa proposto, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que irão nortear este estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o papel da AHK RS no processo de internacionalização de empresas a ela associadas.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha;
- b) Identificar as empresas associadas na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul localizadas na cidade de Panambi;
- c) Descrever o processo de internacionalização das empresas associadas que estejam localizadas em uma única região;

- d) Verificar como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul promove o processo de internacionalização de empresas associadas à luz da teoria institucional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Após a segunda guerra mundial a economia se modificou com a expansão dos negócios para o mercado internacional e, com isso, ocorreu o surgimento de mercados globais (DE MORAES, DE OLIVEIRA e KOVACS, 2006). Assim sendo, a internacionalização dos mercados apresenta oportunidades e ameaças para as empresas (CZINKOTA, RONKAINEN, DONATH, 2003) e a escolha de estratégias internacionais apropriadas permite que a empresa se transforme em uma corporação global (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002).

Nesse contexto, o tema internacionalização é imprescindível para países e organizações, tendo em vista que colabora para o aperfeiçoamento econômico do país (KOVACS, DE MORAES E DE OLIVEIRA, 2011), despertando, portanto, o interesse de pesquisadores há décadas (SPOHR E SILVEIRA, 2012). Apesar da necessidade de um melhor entendimento no que tange a internacionalização de empresas, a literatura existente sobre o tema em países em desenvolvimento ainda é escassa (CONDO, 2000). Ainda, os autores Borini et al. (2006) explanam que as premissas contidas nas teorias da internacionalização ajudam a entender a importância do referido tema no contexto empresarial.

Ademais, Cavusgil, Deligonul e Yaprak (2005) sustentam que há uma necessidade de um entendimento mais aprofundado do mercado em países em desenvolvimento. No que tange às instituições para fins de internacionalização, Monticelli (2013) as define como sendo estruturas formais, responsáveis por nortear ou cercear as escolhas dos agentes, promovendo a sua inserção internacional, atuando de maneira positiva, negativa ou indiferente.

Um estudo bibliométrico realizado por Jhuniór (2017) concluiu que a internacionalização de empresas, ao permitir uma variedade de abordagens teóricas (sejam elas de base comportamentais ou de bases econômicas) aponta para uma gama de possíveis estudos sobre a temática. Os resultados encontrados por Jhuniór (2017) identificaram 246 artigos com a tônica internacionalização de empresas distribuídos em 31 periódicos científicos nacionais.

O tema da internacionalização e o papel das instituições nesse processo é foco de estudos cuja relevância está em identificar, analisar e descrever relações entre ambas as áreas, de modo

a melhor capturar as relações que podem ser estabelecidas nesse campo. Impulsionar a internacionalização de negócios tem sido política de crescimento de grande parte das nações e isso, por si só, justificaria a realização de estudos que vislumbrem condições de melhor entendimento do assunto, como é o caso dessa dissertação.

Conforme exposto anteriormente, o presente estudo tem como objetivo descrever e analisar o papel da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul no processo de internacionalização de empresas a ela associadas. O estudo possui como alicerce teórico a teoria institucional e se justifica o uso da mesma por ela ter ganhado força como base para explicar a internacionalização, sobretudo motivada pela importância das economias emergentes e suas organizações (MONTICELLI, 2013), especialmente quando se tem uma instituição formal como lócus de estudo. Os autores Cavusgil, Deligonul, Yaprak (2005) esclarecem que existe uma necessidade de um melhor entendimento dos mercados nos países em desenvolvimento.

A instituição formal Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha (AHK), objeto desse estudo, apoia e auxilia as empresas a ela associadas no estabelecimento de relações internacionais de comércio, intercâmbio de know-how e de tecnologias. A AHK Rio Grande do Sul traz oportunidades de negócio para as empresas gaúchas (associadas e não associadas), possibilitando, assim, a vinda de delegações empresariais para o Rio Grande do Sul. Dado o exposto, torna-se relevante realizar este estudo tendo em vista que o mesmo trará contribuições teóricas e empíricas. A escolha da cidade de Panambi se justifica por essa ser conhecida como cidade alemã, onde os valores e tradições germânicas imperam.

Em termos teóricos, pretende-se contribuir com a consolidação da área de estudos sobre internacionalização que têm na teoria institucional seu alicerce. A realização de um estudo que privilegie tal marco teórico no entendimento do papel de uma instituição formal tem o potencial de contribuir com o avanço teórico da área.

De modo prático, espera-se que os resultados da dissertação tragam evidências sobre o papel da Câmara, fornecendo subsídios para que seus gestores possam avaliar a efetividade de sua organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem um papel fundamental no processo de pesquisa, no sentido de dar suporte para responder teoricamente aos objetivos do estudo, para dar sustentação teórica ao método de investigação escolhido, à interpretação dos dados e às conclusões da pesquisa. Para tanto, neste capítulo apresenta-se conceitos relevantes sobre Internacionalização e Teoria Institucional.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização dos mercados é um fato que está em progressivo desenvolvimento e, neste sentido, o entendimento dos aspectos culturais e sociais surge como desafio fundamental no processo de internacionalização das empresas, na busca de mercados globais, na conquista e principalmente na manutenção desses novos consumidores. Assim, a internacionalização, de acordo com Fleury e Fleury (2012) pode ser definida como um fenômeno que está relacionado aos atores sociais que participam do processo de globalização, as quais podem ser classificadas como empresas públicas ou privadas, instituições governamentais e não governamentais.

Destarte, a internacionalização é tida como a maior dimensão do processo contínuo da estratégia e pode ser definida como um processo que envolve uma empresa nas operações com outros países (MELIN, 1992; REID, 1981). Neste sentido, as empresas podem ampliar o escopo da sua atuação com a inserção em mercados internacionais, permitindo, assim, as empresas se tornarem mais competitivas dentro e fora do país.

Em consonância com o exposto, a internacionalização pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas que movem uma empresa por meio de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização (FLORIANI, 2010). Objetivos claros estabelecidos pelas empresas resultam em estratégias mais consistentes, podendo, assim, tornar as operações internacionais menos onerosas e mais assertivas (FLORIANI, 2010). No processo de internacionalização, as alterações nos mecanismos de coordenação, associados às instituições e ao mercado acabam refletindo os intercâmbios culturais e as disputas de poder entre nações e organizações (LOPES, SILVA FILHO e ROCHA, 2007).

De acordo com Carneiro e Dib (2007) são várias as escolhas estratégicas disponíveis para as empresas decidirem como se internacionalizar, sendo elas: decisões que envolvem produção internacional, exportação e licenciamento de produtos ou tecnologia; podem ser criadas *joint ventures* com diferentes níveis de comprometimento de recursos; a expansão no

estrangeiro pode ser orgânica ou por aquisições; e as atividades da empresa podem ser realizadas internamente ou contratadas de terceiros.

A internacionalização é identificada por intermédio de diversas teorias e modelos, sendo analisada sob diferentes óticas que divergem em seu argumento de estímulo ao mercado externo (FLORIANI, 2010). Sendo assim, as teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por vários autores com abordagens distintas. Na revisão de literatura, conforme evidenciam Carneiro e Dib (2007) e Floriani (2010), estas encontram-se divididas em duas grandes correntes teóricas, conforme evidenciado no quadro a seguir:

Quadro 1: Diferentes abordagens das teorias tradicionais de internacionalização

Abordagens da internacionalização com base em decisões econômicas		A internacionalização como evolução comportamental	
Teoria / Ano	Autores	Teoria / Ano	Autores
Custos de Transação (1975; 1986)	Williamson; Anderson; Gatignon	Modelo de Internacionalização de Uppsala (1975)	Johanson e Wiedershein-Paul
Poder de Mercado (1960; 1976)	Hymer	Evolução da internacionalização pelo aprendizado (1977)	Johanson e Wiedershein- Paul
Vantagem Competitiva das Nações (1990)	Porter	<i>Networks</i> (1986; 1989; 1990)	Johanson; Mattson; Forsgren; Wiedershein-Paul
Internalização (1975; 1976; 1979; 1998)	Buckley; Casson; Williamson	Empreendedorismo Internacional (1988; 1989; 1995; 1997; 2000)	Morrow; Coviello; Munro; McDougall; Oviatt; Andersson
Paradigma Eclético ou OLI (1977; 1980; 1988)	Dunning	Modelo relacionado à inovação (1993; 1997)	Andersen
Baseada em Recursos (1959; 1991)	Penrose; Barney		

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos de: Carneiro e Dib (2007), Floriani (2010) e Monticelli (2013).

As correntes teóricas facultaram a realização de diversas pesquisas nas diferentes linhas, objetivando identificar a internacionalização de empresas diante de diferentes motivações (FLORIANI, 2010). Assim sendo, conforme evidenciado no quadro acima, no que concerne a classificação das teorias de internacionalização, prevalecem duas linhas principais de pesquisa: as abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e as abordagens da

internacionalização com base na evolução comportamental (CARNEIRO e DIB, 2007; FLORIANI, 2010).

As correntes econômicas explicam o processo de internacionalização fundamentado em critérios de escolhas racionais estruturadas, visando a maximização dos retornos econômicos (FLORIANI, 2010). Em contrapartida, nas correntes comportamentais o processo de internacionalização é influenciado pelas percepções dos executivos e empreendedores, os quais tomariam suas decisões em um contexto de racionalidade limitada e de busca de minimização do risco (FLORIANI, 2010). Ambas abordagens no que concerne às teorias de internacionalização serão analisadas com mais afinco a seguir.

2.1.1 O enfoque econômico na internacionalização

No enfoque econômico predominam soluções (pseudo-) racionais para questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos (CARNEIRO e DIB 2007). Assim sendo, o viés econômico pode ser considerado como a aplicação da teoria dos custos de transação aos negócios internacionais (MONTICELLI, 2013). Dependendo do foco da empresa, a internacionalização, quando analisada sob o aspecto econômico, identifica aspectos relacionados à vantagem e desvantagem dos custos (FLORIANI, 2010).

Williamson foi um dos autores que ofereceram as principais bases argumentativas para o desenvolvimento da teoria dos custos de transação (TCT). A principal hipótese dessa teoria é que as estruturas de gestão devem estar alinhadas às transações, considerando a minimização dos custos de transação (SANTOS, FERRAZ, FALQUETO e VERGA, 2017). Desse modo, o surgimento de organizações voltadas para a gestão e a coordenação das transações decorre do objetivo, por parte dos agentes envolvidos, de reduzir os custos associados a essas transações (SANTOS, FERRAZ, FALQUETO e VERGA, 2017).

A teoria do poder de mercado foi uma das primeiras teorias a discutir os motivadores do investimento direto no exterior (IDE) e foi proposta por Hymer (DE SOUZA e FENILI, 2012). De acordo com essa teoria, a busca de lucros de monopólio por empresas já dominantes em seus mercados gera o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente da firma aumentar o poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico (DE SOUZA e FENILI, 2012).

Conforme Pitelis e Teece (2010) o motivo da existência de multinacionais não é em virtude de um fenômeno de mercado de capitais empenhado em alavancar o capital de domínios geográficos em que usufrui de baixos retornos para outros domínios nos quais pode obter retornos mais elevados. Os autores (2010) sustentam que as empresas multinacionais são justificadas pela busca por redução de competitividade e benefícios decorrentes do uso de vantagens intrafirma e da diversificação relacionada com o investimento direto no exterior.

A teoria da internalização está associada à teoria dos custos de transação e elucida a relação entre custos e benefícios de se coordenarem atividades econômicas transnacionais internamente por meio da gestão da firma ao invés de externamente por meio do mercado (DE SOUZA e FENILI, 2012). Segundo os autores (2012), partindo-se da premissa da existência de imperfeições nos mercados, as firmas agem na busca pela maximização de seus lucros.

Assim sendo, os autores (2012) esclarecem que a empresa que se internacionaliza passa a optar racionalmente entre a internalização (hierarquização) de atividades econômicas conduzidas em diferentes países ou por lidar com as imperfeições de mercado (via joint ventures ou licenças, por exemplo). No primeiro caso, surge a empresa multinacional e o fluxo de produtos intermediários é responsável por conectar uma série de atividades inerentes à produção da maioria de bens e serviços (DE SOUZA e FENILI, 2012).

Desenvolvida pelo professor Dunning, a teoria do Paradigma Eclético é uma mistura de três teorias diferentes de investimentos estrangeiros diretos (OLI). "O" de vantagens de propriedade: se refere a ativos intangíveis, que são, pelo menos por um tempo, proprietários exclusivos da empresa e podem ser transferidos dentro de empresas transnacionais a baixos custos, levando a rendimentos mais elevados ou custos reduzidos (DENISIA, 2010). Para entrar com sucesso em um mercado estrangeiro, uma empresa deve ter certas características que triunfarão sobre os custos operacionais em um mercado externo (DENISIA, 2010).

Essas vantagens são as competências de propriedade ou os benefícios específicos da empresa. "L" de local: quando a primeira condição é cumprida, deve ser mais vantajosa para a empresa que os possui usá-los em vez de vendê-los ou alugá-los para empresas estrangeiras. As vantagens de localização de diferentes países são os principais fatores para determinar quem se tornará país anfitrião para as atividades das corporações transnacionais (DENISIA, 2010).

Por fim, "I" de internalização: se as duas primeiras condições forem cumpridas, deve ser lucrativo para a empresa o uso dessas vantagens, em colaboração com pelo menos alguns fatores fora do país de origem (DENISIA, 2010). Esta terceira característica do paradigma eclético OLI oferece uma estrutura para avaliar diferentes maneiras pelas quais a empresa irá explorar seus poderes desde a venda de bens e serviços até vários acordos que possam ser

assinados entre as empresas (DENISIA, 2010). Os autores Vahlne e Johanson (2013) sustentam que o paradigma eclético responde algumas questões essenciais quanto ao processo de internacionalização das organizações, sendo elas: o que torna possível uma empresa entrar e operar permanentemente em mercados estrangeiros? qual modo de entrada a organização irá utilizar? aonde ela irá se estabelecer?

Conforme Floriani (2010), Dunning considera que as empresas são motivadas a se internacionalizar pelos seguintes motivos: a) busca de matérias-primas e mão de obra (*resource seeking*); b) atendimento ao mercado local (*market seeking*); c) busca da eficiência (*efficiency seeking*) para conquista de outros mercados por meio de especialização e localização; d) estabelecer melhores condições de competitividade no mercado importador (*trade and distribution*); e) evitar ou usufruir das políticas governamentais (comerciais, tributárias e de preços).

De acordo com Porter, a competitividade das nações, conceito que envolve características políticas, sociais, culturais e econômicas do seu ambiente de negócios, influencia não apenas a qualidade de vida de suas populações, como também o desempenho de suas empresas (SILVA, DA SILVA e DA MOTTA, 2012). Ainda, Porter sustenta que se em decorrência de um ambiente mais favorável os lucros de uma empresa fossem superiores ao de seus competidores, em um período de tempo prolongado, essa empresa possuiria uma vantagem competitiva sustentável (SILVA, DA SILVA e DA MOTTA, 2012).

Em consonância com o exposto, os autores Silva, Da Silva e Da Motta (2012) aludem uma nova abordagem com raízes nos estudos de Penrose e Wernerfelt. Os autores (2012) destacam a capacidade que vantagens obtidas por maiores eficiências operacionais possuem em melhorar o desempenho das empresas e obter lucros extraordinários, ou *rents*, chamada visão baseada em recursos.

O modelo baseado em recursos (RBV) analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que esta detém e as tornam únicas devido à heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável se forem raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARNEY, 1991). O objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que concerne os recursos internos da firma (KRETZER e MENEZES, 2006).

A principal contribuição do modelo baseado em recursos é a análise minuciosa sob a qual os recursos gerem retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma (KRETZER e MENEZES, 2006). De acordo com os autores (2006) esta perspectiva postula que as empresas atingem

desempenho superior ao desenvolver habilidades e possuir recursos raros, de difícil imitação e valorizados.

Alicerçada na visão baseada em recursos, o conceito de capacidade dinâmica vem ganhando importância dentro da economia evolutiva e da gestão estratégica (VAHLNE e JOHANSON, 2013). Conforme os autores (2013), ela pode ser definida como a capacidade de uma organização para criar, estender ou modificar sua base de recursos, determinando a capacidade da organização em se adaptar ao seu ambiente (mudança estratégica).

O desempenho da capacidade dinâmica é a sua “aptidão evolutiva”, ou seja, como a organização se adapta ao ambiente em mudança. A capacidade de uma organização em descobrir ou criar oportunidades quando se encontra em um ambiente em mudança é a chamada capacidade de processamento (VAHLE e JOHANSON, 2013; TEECE, PIERCE e BOERNER., 2002). Conforme elucidado pelos autores Vahlne e Johanson (2013), a principal ferramenta para o desenvolvimento destas capacidades são a experiência e o aprendizado.

Os principais ingredientes das capacidades dinâmicas incluem processos organizacionais voltados para a aprendizagem e inovação, o modo básico em que um negócio foi projetado, bem como os quadros de decisão e heurísticas que informam as escolhas de investimento das empresas ao longo do tempo (HELFAT et al., 2007 *apud* VAHLNE e JOHANSON, 2013). Conforme Vahlne e Johanson (2013) este entendimento remete uma certa similaridade entre a capacidade dinâmica e o modelo de Uppsala no que tange dois processos de mudanças: o aprendizado e a criação; e as decisões relacionadas ao comprometimento (decisões de investimento).

Para um melhor entendimento da firma multinacional deve existir uma integração entre as teorias econômica e comportamental da firma (DUNNING, 1988). Neste contexto encontra-se a obra de Penrose (PENROSE, 1959 *apud* FLORIANI, 2010), que sustenta que o crescimento da firma se encontra diretamente vinculado à aquisição de conhecimento o qual é um processo evolutivo baseado no acúmulo da experiência da firma.

São várias as contribuições de Penrose, dentre elas destacam-se: a importância dos recursos tangíveis e dos recursos humanos nos processos de internacionalização; o desenvolvimento de competências essenciais e a manutenção delas para serem competitivas (FLORIANI, 2010). Penrose evidencia os aspectos internos da empresa que influenciam o crescimento, entendendo que o avanço do conhecimento na mudança das variáveis econômicas tradicionais exerce um papel crucial (TIGRE, 2013).

Floriani (2010) explicita que o conceito de Penrose foi utilizado também por Johanson e Vahlne (1977) para distinguir dois tipos de conhecimento: o conhecimento objetivo (que pode

ser ensinado) e o conhecimento experiencial (aquele que pode ser aprendido pela experiência pessoal). Ainda, de acordo com Floriani (2010), os autores do Modelo de Uppsala – Johanson; Vahlne, 1977, 1990; Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975- utilizaram este conceito vinculando-o à expansão internacional lenta e gradual, considerando que o conhecimento experimental exige tempo para ser adquirido, apresentando desse modo, o Modelo que faz parte da teoria comportamental da internacionalização.

2.1.2 O enfoque comportamental na internacionalização

Dentre as teorias que abordam o comportamento, o modelo proposto pela Escola Nórdica é destacado, cuja origem se encontra na Escola de Uppsala. Esta Escola estuda a internacionalização sob uma perspectiva comportamental no qual o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir (CARNEIRO e DIB 2007).

No artigo intitulado *“Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model”* os autores Johanson e Vahlne (2006) elucidam que a ideia de “cadeia de estabelecimento” (*Establishment Chain*) com a finalidade de passar de exportações para o estabelecimento de filiais não é o âmago do modelo de Uppsala. Os autores (2006) esclarecem que este foi um fenômeno empírico que observaram, dando ímpeto para a construção do modelo. O modelo é sobre a aprendizagem e a construção de compromissos, ou, ainda, sobre a interação entre o desenvolvimento do conhecimento e o aumento dos compromissos no mercado externo (JOHANSON E VAHLNE, 2006).

Posteriormente, Vahlne e Johanson (2013) afirmam que o modelo de Uppsala originalmente deveria explicar as características do processo pelo qual as empresas se internacionalizam, mas que também foi um expoente inicial para a "visão baseada em recursos" no que tange a formação de estratégias. Para os autores (2013), o modelo enfatizou a importância de recursos heterogêneos e apontou como o aprendizado agrega à capacidade da empresa.

A falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros é um obstáculo para o desenvolvimento de operações fora do país de origem e este conhecimento é adquirido principalmente por meio das operações internacionais (FLORIANI, 2010). Sob esta

perspectiva emerge a teoria da internacionalização pelo aprendizado desenvolvida pelos pesquisadores Johanson e Vahlne em 1977.

A teoria da internacionalização pelo aprendizado procura explicar as características do processo de internacionalização da firma, assumindo um processo de aprendizado dinâmico da mesma (JOHANSON e VAHLNE, 2009). Assim sendo, a internacionalização acaba sendo um resultado da relação do desenvolvimento do aprendizado, da aquisição da experiência e do compromisso de recursos (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Ainda, em consonância com o exposto, a internacionalização tem início no mercado doméstico e o aparecimento de novas oportunidades propicia que a firma realize novos investimentos no mercado externo (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Rezende (1999) elucida que o processo de internacionalização envolve aprendizagem e aquisições sucessivas de habilidades para se inserir no novo mercado. Segundo o autor (1999) este processo ocorre em três etapas, sendo elas: a obtenção de informações no que tange o país de destino, a escolha do produto e, por fim, a escolha de uma forma de entrada.

Assim sendo, o processo de internacionalização das empresas ocorre de maneira gradual e com o crescimento de informações em relação ao mercado a ser explorado. Estas informações podem ocorrer por meio da própria experiência e por intermédio de pesquisas e relatórios realizados, aumentando, portanto, as habilidades da empresa em identificar as oportunidades e ameaças do mercado, podendo estabelecer então estratégias de ação (JOHANSON e VAHLNE, 1993).

O entendimento da Escola de Uppsala trouxe à tona o conceito de *networks*, que se sucede quando a internacionalização deixa de ser apenas uma questão de mudar a produção para o exterior, mas passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos além das fronteiras (MORAES, OLIVEIRA e KOVACS, 2006). A teoria de *Networks* contribui para uma análise mais rica do processo de internacionalização por ter reconhecido que decisões empresariais são influenciadas pelo contexto sócio-cultural-econômico no qual a empresa se encontra, principalmente, pelos relacionamentos que ali são estabelecidos (LEVY, MOTA e WERMELINGER, 2009).

De acordo com a visão da teoria de *Networks* as empresas vão para o exterior para acompanhar suas conexões (clientes, parceiros de negócios ou competidores); para responder a algumas pressões da rede como instituições de financiamento ou agências governamentais e, por fim, para criar novas conexões no estrangeiro (CARNEIRO e DIB, 2007). As *networks* são utilizadas principalmente em alguns países com culturas semelhantes e negociações realizadas

com base nos relacionamentos, sendo este um ponto de início para diversas negociações entre elas: abertura de negócios, fechamentos de contratos e estabelecimentos de parceria (LEVY, MOTA e WERMELINGER, 2009).

Schumpeter enfatizou o papel ativo como um critério importante para os empresários (ANDERSSON, 2000). Para poder exercer este papel ativo são necessários recursos que são obtidos por meio das redes pessoais (ANDERSSON, 2000). A teoria do empreendedorismo internacional emerge mediante a indagação de que as teorias de internacionalização existentes até o momento não respondem a todas as perguntas necessárias para um entendimento do processo (DA SILVA, DAS CHAGAS e SIQUEIRA, 2012). Morrow foi o primeiro a escrever sobre o tema em 1988, contudo McDougall é considerada pioneira por realizar a primeira pesquisa teórico-empírica no ano de 1989 (LEITE; DE MORAES e SALAZAR, 2016).

Andersson (2000) menciona em seu trabalho a obra de Schumpeter a qual sustenta que a posição formal do empreendedor não tem importância, podendo ser exercido na figura de uma empresa, gerente, proprietário ou outra pessoa qualquer. Esta definição não faz distinção entre os conceitos de empreendedor e empresário (ANDERSSON, 2000).

Em consonância com o exposto, Da Silva, Das Chagas e Siqueira (2012) fazem alusão ao estudo de Andersson, 1997, que destaca a figura do empreendedor como imprescindível dentro do processo de internacionalização considerando que nem os processos de estratégia e tampouco de internacionalização começariam sem que o empreendedor agisse. Sob esta perspectiva, a internacionalização é uma condição necessária para a sobrevivência do empreendimento e a comercialização com o exterior se encontra no centro da discussão e traz vantagens empresariais, como a ampliação da possibilidade de lucro (LEITE; DE MORAES e SALAZAR, 2016).

Conforme Andersson (2000) existem três tipos de empreendedores: o empreendedor técnico (o que conduz as ações em função de inovações tecnológicas), o empreendedor estrutural (aquele voltado para a reestruturação organizacional) e, por fim, o empreendedor de marketing (aquele envolvido com a abertura de novos mercados). As diferentes estratégias impactam nas diferentes decisões estratégicas de internacionalização sobre os modos de entrada e a escolha de mercados estrangeiros. A inovação e as decisões estratégicas são uma constante na atuação dos três tipos de empreendedores relacionados (GALIMBERTI e FRACASSO, 2008).

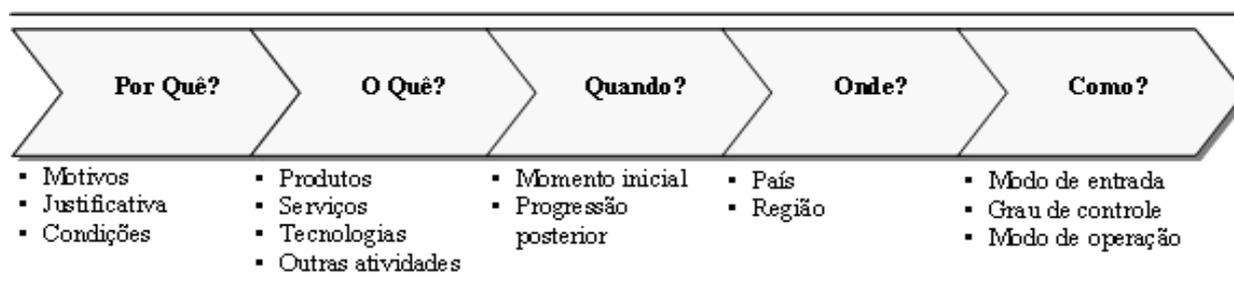
Por fim, a última teoria apresentada no presente trabalho pertencente à abordagem comportamental na internacionalização é o denominado modelo relacionado à inovação, que surgiu nos anos 80 e foi descrito por Andersen como o modelo I-M (MORAES, OLIVEIRA e

KOVACS, 2006). Esta teoria aborda o processo de internacionalização em termos de adoção de inovação de maneira incremental e que o padrão gradual do processo de internacionalização pode ser atribuído à falta de conhecimento pela firma, principalmente “*experiential knowledge*” e às incertezas associadas com a decisão de se internacionalizar (MORAES, OLIVEIRA e KOVACS, 2006).

2.1.3 Principais respostas das teorias e as questões básicas do processo de internacionalização

O processo de internacionalização de empresas pode ser sintetizado em cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas se internacionalizam (CARNEIRO e DIB, 2007). Os autores Carneiro e Dib (2007) sintetizam as questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa na figura abaixo:

Figura 1: Questões básicas do processo de internacionalização



Fonte: Carneiro e Dib (2007, p.7)

São inúmeros os motivos para uma empresa realizar seus negócios no mercado externo, dentre eles: procura de novos mercados, oportunidades para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades bem como a redução de custos de mão de obra ou de energia (CARNEIRO e DIB, 2007).

Em relação aos objetos da internacionalização (o quê internacionalizar), estes podem ser: produtos ou serviços finais; bens intermediários como tecnologia ou capacitações gerenciais; algumas atividades como montagem, vendas e serviços de apoio; e, por fim, recursos financeiros (CARNEIRO e DIB, 2007). No que concerne ao questionamento de quando se internacionalizar, os autores Carneiro e Dib (2007) enfatizam que as empresas podem decidir expandir seus negócios para o mercado externo ao longo do seu desenvolvimento. Os autores

(2007) destacam ainda que, uma vez internacionalizada, a empresa pode incrementar ou reduzir suas atividades nos mercados estrangeiros com o passar do tempo.

Quanto à decisão sobre a localidade das atividades internacionais, esta se encontra vinculada às diferentes teorias de internacionalização. Por exemplo, conforme o modelo de Uppsala, os pesquisadores Johanson e Vahlne (1977) enfatizam dois fatores a serem considerados na tomada de decisão no que tange a internacionalização: a distância psíquica (as empresas iriam para mercados “próximos” do seu mercado doméstico) e o tamanho de mercado potencial.

Em contrapartida, a teoria do poder de mercado indica que as empresas irão se internacionalizar para onde houver possibilidade de conluio e atingimento de concentração do seu mercado (CARNEIRO e DIB, 2007). A teoria da internalização, conforme Carneiro e Dib (2007), tem como premissa que as empresas buscariam maximizar seus lucros em um mundo de mercados imperfeitos. Conforme os autores (2007), quando os mercados em produtos intermediários são imperfeitos, existe um incentivo para desviar deles e se utilizar as hierarquias internas da empresa, o que envolve trazer sob posse e controle comum as atividades que são ligadas pelo mercado. Quando a internalização de mercados ocorrer por meio de fronteiras geográficas, irá gerar empresas multinacionais (CARNEIRO e DIB, 2007).

No que tange a relação aos modos de entrada no mercado externo, os autores Carneiro e Dib (2007) sustentam que as empresas podem escolher entre exportar (com ou sem representantes de vendas local), licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento estrangeiro direto – com propriedade total sobre sua subsidiária no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa, seja ela nativa ou não. Ainda conforme os autores (2007) o novo entrante no mercado também pode optar entre o crescimento orgânico ou a aquisição de empresa que já atue no estrangeiro. Deve escolher entre internalizar todas as atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via franchising (CARNEIRO e DIB, 2007).

O modelo de Uppsala prega que o processo de internacionalização ocorre de forma incremental, sendo decorrente da racionalidade limitada e de objetivos de redução de risco. No modelo, o processo de internacionalização da empresa ocorre por meio de estágios sequenciais em ordem incremental de comprometimento de recursos, ou seja, as empresas iriam explorar seus mercados domésticos e depois, de maneira gradual, iriam começar a exportar (JOHANSON e VAHLNE, 1977). A atividade inicial de exportação poderia ser indireta, por intermédio de agentes e, com o tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas (CARNEIRO e DIB, 2007). Assim sendo, o aumento do comprometimento com o mercado

internacional teria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no exterior (CARNEIRO e DIB, 2007).

No que se refere à teoria de *Networks*, Carneiro e Dib (2007) sustentam que a internacionalização depende tanto da própria empresa quanto do mercado (*network*). Desse modo, os autores (2007) enfatizam que as empresas poderiam adotar comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da empresa e de seu mercado. Se ambos forem baixos, a empresa seguiria o proposto pelo modelo de Uppsala. De acordo com os autores (2007), um mercado muito internacionalizado “puxaria” por meio de sua *network* as empresas. Caso tanto a empresa quanto o mercado fossem internacionalizados, o foco estaria em integrar *networks* de diferentes origens (JOHANSON e MATTSSON, 1988 *apud* CARNEIRO e DIB, 2007).

As principais respostas e as questões básicas do processo de internacionalização referentes às diversas teorias estão resumidas no quadro abaixo:

Quadro 2: Principais respostas das teorias e as questões básicas do processo de internacionalização

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação o (<i>implícito</i>).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (<i>implícito</i>).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.

Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	<u>Momento inicial:</u> saturação do mercado doméstico; <u>Expansão:</u> conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (<i>implícito</i>).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor .	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: Carneiro e Dib (2007, p.15)

O quadro 2 comparou seis teorias da internacionalização respondendo as questões “por quê, o quê, quando, onde e como”, realizando, desse modo, uma análise da ênfase que cada teoria coloca nas diferentes questões. Carneiro e Dib (2007) afirmam que as teorias apresentadas são complementares no que tange os diferentes aspectos pelos quais elas contribuem para o entendimento do processo de internacionalização. Os autores (2007)

afirmam também que as teorias são contraditórias em relação às respostas oferecidas e ao objeto mais adequado de sua explicação.

2.1.4 Barreiras no processo de internacionalização

O comércio internacional vem desempenhando um papel cada vez mais importante no cenário econômico mundial. Assim sendo, a prática de exportação, cada vez mais recorrente e essencial entre os países, contribui com as atividades de circulação de capitais e com o desenvolvimento econômico, haja vista que a economia mundial funciona de forma integrada e as economias nacionais se encontram interligadas (OVIATT e MC DOUGALL, 1994; COX e BLAKE, 1991). Neste sentido, a liberalização do comércio de bens e serviços, principalmente através do dismantelamento das barreiras impostas nas fronteiras ao comércio entre os países, faz-se necessária (THORSTENSEN, 1998).

No entanto, de acordo com Mazon, Jaeger e Kato (2010) as empresas que se aventuram no comércio internacional se descobrem enfrentando barreiras ou entraves que são diferentes daquelas de seu mercado doméstico. Neste contexto, Leonidou (1995) afirma que as barreiras à exportação são muitas vezes o motivo de muitas falhas das empresas no mercado internacional, ocasionando em prejuízos financeiros juntamente com uma percepção negativa das empresas no comércio internacional.

Corroborando com o exposto, Minervini (2008) sustenta que apesar de a internacionalização trazer muitos benefícios para a empresa e também para o país, existem algumas barreiras impostas pelo mercado internacional, sendo elas:

- a) Obstáculos legais e administrativos: a empresa precisa adaptar os seus produtos e serviços à regulamentação em vigor nos países em que opera. Também necessita de obter licenças específicas e regular-se pelos regimes fiscais de cada país.
- b) Adaptação do produto ao tipo de mercado: pode existir a necessidade de adaptar os produtos produzidos pela empresa às necessidades e cultura do mercado nos quais serão inseridos. Esta adaptação pode significar um aumento de custos.
- c) Especificidades dos produtos: nem todos os produtos podem ser sujeitos à exportação. Por exemplo, produtos de caráter perecível exigem algum cuidado em relação ao seu transporte para grandes distâncias. Este acaba apenas por ser possível com a criação de infraestruturas produtivas de base perto das zonas de comercialização internacionais, aumentando consideravelmente os custos de entrada no mercado.

d) Necessidade da contratação de funcionários especializados: de forma a compreender o mercado internacional e operar neste, conseguindo os melhores resultados possíveis, a empresa acaba por ter de contratar funcionários que saibam trabalhar e articular com esse meio externo. O conhecimento de outros idiomas é também fundamental para uma internacionalização bem-sucedida.

Ademais, Leonidou (2004) afirma que o conceito de barreira à exportação engloba todas as restrições que dificultam a capacidade da empresa para iniciar, desenvolver ou conservar as operações de negócios nos mercados estrangeiros. Machado e Scorsatto (2005) citam que as empresas cujos executivos percebem barreiras elevadas possuem menos propensão a exportar ou, caso o fizessem, se manteriam em níveis preliminares da atividade exportadora.

Leonidou (1995) defende que as barreiras de exportação podem ser divididas em dois grandes grupos: as internas e as externas. Segundo o autor, as barreiras internas são aquelas relacionadas aos recursos organizacionais e com a capacidade e abordagem que a empresa possui no que tange os negócios de exportação.

De acordo com Leonidou (2004) as barreiras internas podem ser subdivididas em barreiras funcional, informativa e de marketing. A barreira funcional refere-se às ineficiências das diversas funções empresariais, tais como recursos humanos, produção e finanças no que tange à exportação (VOZIKIS e MESCON, 1985). A barreira informativa, por outro lado, refere-se a problemas na identificação, seleção e contato com o mercado internacional devido à ineficiência de informação (MORGAN e KATSIKEAS, 1997). Por fim, a barreira de marketing estende-se essencialmente ao produto, ao preço, a distribuição, a logística e a divulgação das atividades da empresa no mercado internacional (MOINI, 1997).

Por outro lado, as barreiras externas estão associadas aos entraves que a empresa enfrenta no seu país de origem e no país hospedeiro em que opera (LEONIDOU, 1995). Leonidou (2004) fragmenta as barreiras externas em quatro subitens sendo eles: barreira processual, governamental, de tarefa e ambiental. A barreira processual destaca os aspectos operacionais no que concerne a transação com eventuais clientes estrangeiros (KEDIA e CHHOKAR, 1986).

A participação e incentivo do governo na escolha de políticas comerciais adequadas para um fomento nas exportações faz-se necessária. Neste sentido, Leonidou (2004) afirma que barreiras governamentais aludem a ação ou omissão por parte do governo do país de origem. Ademais, o autor (2004) enfatiza duas questões pertinentes à influência do governo no que tange a exportação: o interesse limitado por parte do governo no que toca a assistência e

incentivo aos potenciais exportadores e o papel restritivo do quadro regulamentar nas práticas de exportação.

De acordo com Uner et al. (2013), os países emergentes economicamente têm demonstrado grandes barreiras normativas, regulamentadoras e de incentivos que atuam como um empecilho à internacionalização. Leonidou (2004) aponta como o terceiro subitem relacionado à exportação externa, a barreira de serviço. A divergência dos hábitos e atitudes nos diversos países ao redor do mundo é proeminente. Neste sentido, Leonidou (2004) a define como sendo relacionada aos clientes da empresa e aos concorrentes de mercado externo e o efeito que eles exercem sobre as operações de exportação.

As barreiras ambientais englobam vários entraves, principalmente de caráter econômico e financeiro. Neste seguimento, Leonidou (2004) atribui destaque especial para os seguintes tópicos: mercados exteriores desprovidos economicamente; riscos de câmbio da moeda estrangeira, instabilidade política e regulamentos rigorosos no país estrangeiro; barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas; práticas de negócios estrangeiros; e características socioculturais e linguagem verbal diferente do país de origem.

Corroborando com o exposto, Oviatt e Mc Dougall (1994) reiteram que uma empresa ao realizar transações em um país estrangeiro se depara com algumas desvantagens em comparação com as empresas locais, dentre elas barreiras governamentais, legais, de linguagem e na prática de negócios. Entretanto, quando conduzidas adequadamente, as diferenças culturais podem acarretar em práticas inovadoras dentro da organização e se tornar uma vantagem competitiva (COX e BLAKE, 1991).

No processo de internacionalização, as alterações nos mecanismos de coordenação, associados às instituições e ao mercado acabam refletindo os intercâmbios culturais e as disputas de poder entre nações e organizações (LOPES, SILVA FILHO e ROCHA, 2007). Entretanto, para as empresas que pretendem expandir seus produtos ou serviços para mercados internacionais se torna essencial ganhar legitimidade em mercados externos (DA ROCHA et al., 2015).

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional constitui suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX, na Alemanha (CARVALHO e VIEIRA, 2003), porém sua aplicação ao estudo das organizações é relativamente recente (SCOTT, 1994). Carvalho e

Vieira (2003) elucidam que Philip Selznick é considerado precursor desta abordagem ao introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social se transformando em sistemas orgânicos.

Nas sociedades modernas as estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados, ou seja, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade (MEYER e ROWAN, 1992). Neste sentido, conforme evidenciam os autores, a institucionalização envolve os modos pelos quais os processos sociais, as obrigações ou as realidades passam a assumir um estatuto regra no pensamento e na ação social.

Pettigrew (1985) elucidada que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Neste sentido, o autor ainda esclarece que o contexto modela as decisões que são tomadas facilitando a previsibilidade da ação organizacional. Ademais, segundo Carvalho e Vieira (2003), a proposta dos institucionalistas é de que a visão de ambientes formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, necessita-se acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que, juntos, reproduzem uma fonte independente de formas organizacionais racionais.

Nesta perspectiva, nos setores institucionalizados as organizações buscam o apoio e legitimação de seu ambiente ao se conformar com as normas e os requisitos que este gera (SCOTT, 1991). Deste modo, em um ambiente institucional a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Ainda, Rossetto e Rossetto (2005) acrescentam que a abordagem institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, por meio do entendimento do como e do por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados bem como as suas consequências nos resultados alcançados. Neste sentido, a legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento das regulamentações (SCOTT, 2008).

Segundo Carvalho e Vieira (2003), a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado somente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais, tais como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A abordagem institucional questiona a respeito de como as escolhas

sociais são moldadas, mediadas e canalizadas pelo ambiente institucional (WOOTEN e HOFFMAN, 2008).

A teoria institucional se difere de outras teorias organizacionais de caráter racionalista por alcançar os fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais, que juntos formam o ambiente institucional, atuam como direcionadores para a escolha das preferências e atitudes dos indivíduos, do Estado e das ações sociais como um todo (SANTOS, 2013).

Ademais, de acordo com Da Silva e Fonseca (2010) as organizações se encontram imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, principalmente no que tange a natureza estratégica. De acordo com Peng, Wang e Jiang (2008) a teoria institucional tem se tornado uma alternativa importante para o entendimento acerca das decisões de investimentos das multinacionais visto que busca capturar aspectos fundamentais do país de origem e do país de destino dos investimentos realizados.

2.2.1 As diferentes abordagens do enfoque institucional

Baseado em conceitos como a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, o enfoque institucional desenvolveu-se em três orientações distintas: econômica, política e sociológica (CARVALHO e VIEIRA, 2003). A orientação econômica, conforme evidenciam Carvalho, Vieira e Lopes (1999), consiste em evidenciar as instituições econômicas, tais como as empresas, os mercados e as relações contratuais.

Conforme os autores (CARVALHO; VIEIRA e LOPES, 1999), inserir o processo econômico no marco de uma construção social manipulada pelas forças históricas e culturais é uma das características fundamentais da orientação econômica. As transações são a principal unidade de análise e são responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações (CARVALHO; VIEIRA e LOPES, 1999).

A orientação política, por outro modo, concentra seus interesses em questões como a autonomia relativa das instituições políticas em relação à sociedade, a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel central exercido pela representação e o simbolismo no universo político (CARVALHO e VIEIRA, 2003). A perspectiva institucionalista enfatiza a importância da dimensão cultural por meio da valorização do campo simbólico na cena política e do desenvolvimento da ideia de uma certa autonomia das instituições políticas (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Por fim, os autores Carvalho e Vieira (2003) sustentam que a orientação sociológica é onde prosperam os enunciados institucionalistas, enfatizando o papel das normas culturais e

dos elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do Estado no processo de institucionalização. Conforme os autores (2003) o institucionalismo reagiu contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente, ao mesmo tempo em que valorizaram o papel da cultura na formação das organizações.

2.2.2 Campo organizacional

As diversas formas de homogeneização surgem da estruturação de campos organizacionais que fornecem um cenário em que esforços individuais para lidar de forma racional com a incerteza e com restrições levam à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

Assim, DiMaggio e Powell (2005) sustentam que a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes. Os autores fazem a alusão sobre a estruturação de um campo organizacional como resultado de atividades de um grupo diverso de organizações e sobre a homogeneização dessas organizações e dos ingressantes, uma vez que o campo está estabelecido.

Desse modo, o campo organizacional pode ser entendido como as organizações que em seu conjunto constituem uma área de vida institucional (SCOTT, 2008). A abordagem institucional lida com as relações de dependência entre as organizações de um dado campo organizacional. Esta dependência se refere aos recursos-chave para a legitimidade (DIMAGGIO, 1986).

Scott (2008) cita em seu artigo intitulado “*Approaching adulthood: the maturing of institutional theory*” a definição de campo organizacional como sendo um conjunto de organizações interdependentes que participam do mesmo sub-sistema cultural e social. Ademais, os autores Da Silva, Filho e Rossoni (2006) definem campo organizacional como sendo construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.

Ainda, sobre a definição de campo organizacional, DiMaggio e Powell (2005) definem como sendo as organizações que, juntas, constituem uma área reconhecida da vida institucional. Ademais, Scott (1994) afirma que um campo estruturado corresponde a um complexo de

organizações que interagem mais frequentemente entre eles do que com os atores fora do campo.

São diversas as abordagens sobre campos organizacionais. Os autores Da Silva, Filho e Rossoni (2006) classificaram as perspectivas teóricas a respeito do tema em seis categorias, conforme exposto no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais

Perspectiva teórica	Autores	Elementos-chaves	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio; Powell	Significação e relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer	Função social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e discussão	Hoffman; Zietsma; Winn	Debate por interesse temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky	Dominação e poder de posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa distância pautada pela (re) alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera	Fligstein; Swedberg; Jepperson	Poder e estruturas cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder,

institucional de interesses em disputa			que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamento	Powell; White; Owen-Smith	Articulação estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Literatura especializada sobre campos organizacionais, adaptado por Da Silva, Filho e Rossoni (2006).

Os campos servem como uma variedade de funções na análise institucional, sendo elas: o lócus de variáveis independentes que moldam formas organizacionais, os sistemas intermediários (mediando organizações e forças sociais mais amplas) e as variáveis dependentes, sistemas cujas características devem ser explicadas (SCOTT, 2008).

Entretanto, os campos só existem se puderem ser definidos institucionalmente. DiMaggio (1986) afirma que o processo de definição institucional consiste em quatro elementos: um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de associações interorganizacionais definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações devem lidar dentro de um campo; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum.

Cada campo possui seus próprios princípios reguladores e prescreve seus valores particulares (VIEIRA e MISOCZKY, 1998). Estes princípios delimitam um espaço socialmente estruturado em que agentes lutam, dependendo de posições que ocupam no campo, para mudar ou preservar seus limites e forma (VIEIRA e MISOCZKY, 1998).

Meyer e Rowan (1992) destacam que muitas vezes as organizações se adaptam a seus contextos institucionais, mas, muitas vezes elas desempenham um papel ativo na formação desses contextos. Uma vez estruturado o campo organizacional, forças poderosas emergem, levando as organizações a se tornarem mais similares umas às outras (DiMAGGIO e POWELL, 2005). Este fenômeno os autores (MEYER e ROWAN, 1992; DIMAGGIO e POWELL, 2005) definem como isomorfismo ou processo de homogeneização.

2.2.3 Isomorfismo

As organizações são estruturadas por fenômenos em seus ambientes e tendem a se tornar isomórficas com elas (MEYER e ROWAN, 1992). De acordo com Meyer e Rowan (1992) e DiMaggio e Powell (2005) existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo, tratado por Hannan e Freeman (1977), assume um sistema de racionalidade sistêmica que enfatiza a competição de mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação. Este modelo de isomorfismo é mais adequado para os campos nos quais exista uma competição livre e aberta.

DiMaggio e Powell (2005) definem isomorfismo institucional como uma ferramenta útil para a compreensão da política e do cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna. O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente em que estão situadas (ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

As organizações acabam assumindo uma postura isomórfica perante as organizações líderes no ambiente no qual se encontram pelo fato de buscarem uma autodefesa em relação a problemas que não conseguem resolver por conta própria. Deste modo, elas passam a desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações com o objetivo de facilitar as suas relações interorganizacionais e, assim, favorecer o seu funcionamento a partir de regras socialmente aceitas (DA SILVA e FONSECA, 1993).

Nas sociedades modernas as estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados (MEYER e ROWAN, 1992). Neste sentido, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Deste modo, as organizações que incorporam estas práticas aumentam a sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER e ROWAN, 1992).

Grande parte da homogeneidade nas estruturas organizacionais ocorre pelo fato de que, apesar de haver uma considerável busca de diversidade nas práticas adotadas por parte das organizações, há relativamente pouca variedade a ser selecionada (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Desse modo, segundo os autores, as novas organizações tomam como modelo organizações antigas em seu campo que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas.

De acordo com DiMaggio e Powell (2005) são três os mecanismos por meio dos quais as mudanças isomórficas institucionais ocorrem, sendo elas: isomorfismo coercitivo (é derivado de influências políticas e do problema da legitimidade), isomorfismo mimético (que resulta de respostas padronizadas no que tange a incerteza) e o isomorfismo normativo (associado à profissionalização).

No isomorfismo coercitivo as organizações sofrem pressões formais e informais por parte de outras organizações na qual elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Conforme ROSSETTO e ROSSETTO (2005), as regulamentações governamentais são um exemplo de forças coercitivas, pois elas são capazes de impor uniformidade às organizações.

A lei que proíbe os passageiros de fumarem no avião é um exemplo de institucionalização e legitimação por parte do Estado. À medida grandes organizações formais expandem seus domínios, as estruturas organizacionais acabam refletindo cada vez mais as regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado (MEYER e ROWAN, 1992).

O isomorfismo mimético ocorre quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, o ambiente cria uma incerteza simbólica ou quando as metas não são claras e, deste modo, as organizações acabam assumindo outras organizações como modelo (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Este modelo de isomorfismo acaba constituindo uma resposta à incerteza, pois, a adoção de práticas de outras organizações não é necessariamente eficiente, tendo em vista que cada organização é única.

DiMaggio e Powell (2005) sustentam que os modelos a serem copiados pelas organizações podem ser difundidos involuntariamente, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários ou, ainda, por organizações como firmas de consultoria ou associações de comércio de indústrias. A finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras, de acordo com Carvalho e Vieira (2003), parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não possuem soluções próprias.

No entendimento de Rossetto e Rossetto (2005) a incerteza é uma força poderosa que acaba encorajando a imitação e, quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações acabam se modelando em outras organizações. Ainda de acordo com os autores, quanto maior for o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, maiores são as pressões sofridas por ela para fornecer programas e serviços para outras organizações.

A terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas é a denominada normativa, a qual é derivada principalmente da profissionalização (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Carvalho e Vieira (2003) definem o isomorfismo por mecanismo normativo como sendo as formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põe em evidência na vida organizacional.

A profissionalização, segundo o entendimento de DiMaggio e Powell (2005), pode ser interpretada como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional. Para Carvalho e Vieira (2003) a profissionalização pode ser definida como ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, implicando certa tendência isomórfica nas organizações.

De acordo com DiMaggio e Powell (2005), dois aspectos são fontes importantes de isomorfismo. A primeira delas é o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo aspecto é o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são difundidos rapidamente.

No que tange a variabilidade na medida e na taxa em que as organizações em certo campo se transformam a fim de se tornarem mais parecidas com as organizações de seu tipo, algumas organizações respondem rapidamente a pressões externas e, em contrapartida, outras organizações se transformam somente após um longo período de resistência (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

As regras institucionais funcionam como mitos que as organizações acabam incorporando, obtendo assim, legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1992). Os mitos institucionalizados serão abordados no item a seguir.

2.2.4 Mitos institucionalizados

Nas sociedades modernas, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes do trabalho organizacional e institucionalizados pela sociedade (MEYER e ROWAN, 1992). De acordo com Da Silva e Fonseca (2010), a institucionalização ocorre, ao longo do tempo, pela influência de mecanismos de aceitação e reprodução, que funcionam como regras. Estas regras acabam se

tornando padrões que passam a serem visualizadas como rotinas naturais ou concepções amplamente compartilhadas da realidade.

As regras institucionalizadas, de acordo com Meyer e Rowan (1992), são classificações incorporadas à sociedade como tipificações ou interpretações recíprocas e elas podem ser tomadas como garantia ou ser apoiadas pela opinião pública ou força da lei. Os autores elucidam que as instituições envolvem inevitavelmente obrigações normativas, mas, muitas vezes acabam entrando na vida social principalmente como fatos que devem ser levados em conta pelos atores.

Em consonância com o exposto, as regras institucionais impostas funcionam como mitos que retratam várias estruturas formais como meios racionais para a obtenção de fins desejáveis (MEYER e ROWAN, 1992). Neste sentido, de acordo com os teóricos institucionalistas, os mitos institucionalizados criam e sustentam as diversas formas organizacionais (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam como mitos poderosos e muitas organizações acabam os adotando cerimonialmente (MEYER e ROWAN, 1992).

O ambiente promove a condição para as organizações desenvolverem suas estruturas e atividades de acordo com o sistema de crenças e normas institucionalizadas (SCOTT, 1992). Desse modo, a estratégia e as decisões tomadas pelas organizações estão vinculadas ao ambiente no qual elas se encontram e, para as organizações obterem legitimidade e suporte, estas deverão se submeter às regras e exigências impostas.

O processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização (denominado de administração estratégica), exige que os gerentes enfrentem as mudanças ocorridas no ambiente da organização, bem como lidar com mudanças causadas pelos processos internos da organização (ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

2.2.5 Instituição

Os primeiros estudos organizacionais adotam o conceito de instituição de uma maneira prescritiva, ou seja, preocupados com as formas como uma organização pode se tornar uma instituição, ganhando legitimidade perante a sociedade e sobrevivendo ao ambiente de negócios (PECI, 2006).

No que tange à definição de instituição, o autor Everett Hughes a define como sendo um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente, sendo, portanto,

o estudo da sociedade em ação, ainda que de uma ação que transcorre nos limites de formas sociais solidamente estabelecidas (PECI, 2006). Em contrapartida, para Selznick (1957) as instituições incorporam valores para a execução de uma tarefa, se adaptando devido às pressões da sociedade e se moldando a fim de responder aos interesses próprios de seus ambientes.

A permanência das instituições decorre não somente do fato de que estas satisfazem necessidades humanas (destacando que essas necessidades são culturalmente definidas), mas também de um conjunto de fatores contingenciais que nascem das relações inevitáveis de fenômenos sociais com outros fenômenos sociais e com outros fenômenos que não são nada sociais (HUGHES, 1936 *apud* PECI, 2006). De acordo com Peci (2006), em sociedades civilizadas, caracterizadas pela mobilidade, ou seja, pela crescente elaboração de técnicas e máquinas para a produção e o aumento da quantidade e das opções de transportes e de comunicação, a estrutura institucional das comunidades torna-se mais complexa. Segundo a autora (2006), as instituições crescem em número e tornam-se mais especializadas em termos de função, se sujeitando a um número maior de contingências, consequência do aumento da mobilidade.

Douglas North, um dos mais importantes economistas institucionais, ao invés de abordar unicamente os mercados, faz uma análise mais complexa, priorizando as diversas concepções acerca das instituições em seus estudos (LOPES, 2013). O autor evidencia os direitos de propriedade, ponderando que eles estimulam os investimentos produtivos, reduzem a incerteza futura, garantem os rendimentos inovadores e, desse modo, estimulam o aumento no estoque de capital físico e humano, o avanço do conhecimento, a produtividade e o desenvolvimento econômico (LOPES, 2013).

Em concordância com o exposto, North sustenta que as instituições podem ser entendidas como mecanismos ou instrumentos para estruturar a interação humana (NORTH, 1994). Conforme o autor, a principal função das instituições é diminuir as incertezas que dificultam o relacionamento e a ação social (NORTH, 1994).

Lopes (2013) elucida que a teoria institucionalista tem crescido de importância, seja para explicar o funcionamento da economia ou para observar como a mudança institucional afeta o modo de vida das pessoas bem como a organização da produção nas diferentes nações. O institucionalismo pode ser dividido em duas correntes teóricas, sendo elas: o antigo e o novo institucionalismo (LOPES, 2013).

O antigo institucionalismo se desenvolveu a partir de uma forte crítica ao neoclassicismo, principalmente as suas análises reducionistas e estáticas, com enfoque no equilíbrio ao invés da mudança (LOPES, 2013). Em contrapartida, o denominado novo

institucionalismo procura incorporar as instituições na teoria econômica. Entre os principais autores do novo institucionalismo estão Douglass North, Ronald Coase e Oliver Williamson (LOPES, 2013).

O pensamento de Douglass North tem sofrido grande avanço ao definir as instituições como sendo algo além de direitos de propriedade e regras formais (LOPES, 2013). O autor incorpora em seus trabalhos a compreensão de que fatores como a aprendizagem, os modelos mentais, as crenças compartilhadas e a sua evolução são fundamentais na explicação das instituições e da mudança institucional (LOPES, 2013).

North enfoca a influência da teoria das instituições sobre o desempenho econômico, constando que as instituições, sejam elas políticas ou econômicas, formam a estrutura de incentivos da sociedade (LOPES, 2013). Desse modo, o desempenho se torna uma decorrência das instituições e dos estímulos à inovação e a eficiência (LOPES, 2013).

A partir da preocupação com o desempenho, Douglas North define instituições de forma bastante objetiva e focada, sustentando que, ao representarem a estrutura de incentivos, elas são imposições formais (tais como leis, regras, constituições etc.) e informais (normas de comportamento, convenções, códigos de conduta, etc.) da economia (LOPES, 2013). Ainda, North enfatiza que as instituições possuem uma importância fundamental porque, ao serem imposições criadas pelos seres humanos, acabam limitando suas interações (LOPES, 2013).

2.2.6 Instituições formais

O foco do ambiente institucional situa-se nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Existem diversos âmbitos do ambiente institucional que podem influir nas normas a que se expõem as organizações e que se encontram na sociedade, como, por exemplo, as instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais e científicas (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Desse modo, nos setores institucionalizados as organizações buscam apoio e legitimação de seu ambiente ao conformar-se com as normas e os requisitos que este gera (SCOTT, 1991).

Conforme Meyer e Rowan (1983), as estruturas organizacionais formais refletem os mitos dos contextos institucionais nos quais se encontram inseridas (PECI, 2006). Os autores (1983) concebem as organizações como reflexos estruturais da realidade socialmente construída, sendo condicionadas, principalmente, por seu ambiente institucional (PECI, 2006).

Assim sendo, Peci (2006) explana que os mitos expressos por meio de regras institucionalizadas influenciam a forma e a expansão da organização formal que incorpora tais

regras como elementos estruturais. Assim sendo, conforme a autora (2006), quanto maior o grau de modernização da sociedade, maior a presença das estruturas racionalizadas em dados domínios e maior o número de domínios com estruturas racionalizadas.

As instituições, conforme Lopes (2013), são compostas por restrições informais, em grande parte determinadas pela cultura da sociedade, e as normas formais, que entre outras coisas, estão relacionadas à definição dos direitos de propriedade que amenizam a incerteza dos investimentos produtivos. Ainda, Lopes (2013) sustenta que a matriz institucional, composta por essas restrições, irá determinar o surgimento das organizações, que podem ser econômicas, sociais e políticas.

No contexto econômico, estas organizações são tratadas normalmente como firmas que se utilizam da matriz institucional (conjunto de regras formais e informais) para alcançar seus objetivos (LOPES, 2013). Lopes (2013) elucida que para os autores Denzau e North a cultura é o elemento para compartilhar as crenças entre os indivíduos, garantindo a transferência intergeracional do conhecimento.

Portanto, as instituições são representações externas que os modelos cognitivos individuais criam para interpretar o ambiente, sendo desse modo, as representações da consciência dos indivíduos, utilizadas para estruturar e organizar seu meio, mas com o papel de reduzir a incerteza (LOPES, 2013). Enquanto as instituições se materializam na sociedade, os modelos mentais são as representações internas que os indivíduos criam para interpretar o ambiente (LOPES, 2013). Desse modo, as ideologias dos indivíduos e as instituições sociais surgem com o intuito de gerar estabilidade em um ambiente complexo (LOPES, 2013).

Por fim, com o referencial teórico apresentado objetivou-se demonstrar, em um primeiro momento, as principais teorias de internacionalização, suas respectivas abordagens e as questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa. Apresentou-se na sequência a teoria institucional, com o intuito de fornecer aporte teórico e uma maior familiaridade às instituições, tendo em vista que o objeto do presente estudo é a instituição formal Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha. A seguir explica-se o método que foi abordado na execução da pesquisa visando atingir os objetivos propostos.

3. MÉTODO

Este capítulo destina-se a apresentar o método utilizado neste estudo, com o propósito de responder o problema de pesquisa definido e atender os objetivos do presente estudo. De acordo com Silva (2003) a metodologia pode ser definida como o estudo do método na busca de um determinado conhecimento. A pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento (OLIVEIRA, 2002). Conforme Gil (2008) uma pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de forma a se descobrirem respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos.

3.1 A UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade analisada no presente estudo foi a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul (AHK RS), tendo em vista que é uma instituição mundialmente reconhecida, exercendo um trabalho institucional no Rio Grande do Sul, em conjunto com outras entidades representativas, buscando a inclusão do Rio Grande do Sul e Santa Catarina nos roteiros de delegações econômicas vindas da Alemanha. No Brasil estão localizadas três Câmaras de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, nas cidades de Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre.

3.2 QUANTO À ABORDAGEM

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

As características da pesquisa qualitativa, de acordo com Silveira e Córdova (2009) são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever, compreender, explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos;

busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. Desse modo, a abordagem qualitativa oferece uma ampla e progressiva compreensão do processo de análise e sua subjetividade, trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

3.3 TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de atender os objetivos propostos no presente trabalho, optou-se por um estudo de caso de natureza descritiva. Yin (1984) define estudo de caso como sendo uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real. Ainda, conforme Yin (1984), o estudo de caso se configura quando os limites entre fenômeno e contexto não estão evidentes e, ainda, quando são utilizadas múltiplas fontes de evidência.

O caráter descritivo, de acordo com Vergara (2007), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, exigindo do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009). Neste estudo, a utilização do delineamento do tipo descritivo foi utilizada para descrever a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha e o processo de internacionalização das empresas associadas na cidade de Panambi e explorar como a Câmara promove o processo de internacionalização de empresas associadas localizadas na cidade de Panambi - RS.

Na concepção de Stake (1995) pesquisa-se um estudo de caso quando ele próprio é de interesse muito especial devendo-se atentar aos detalhes de interação do caso com os seus contextos. Logo, devido à relevância que a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha exerce por intermédio do fomento e estímulo às relações econômicas bilaterais entre os dois países, a aplicação do estudo de caso torna-se o método mais apropriado.

Yin (2015) elucida que o estudo de caso é indicado quando o caso se configura como extremo ou único. Tendo em vista que a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (AHK) é a maior rede mundial de Câmaras Binacionais distribuídas em 90 países e que no Brasil existem apenas três Câmaras (AHK) sendo que uma delas está localizada no Rio Grande do Sul, acredita-se que este caso se configura como único.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de dados primários e dados secundários, sob uma abordagem qualitativa. As técnicas para a coleta de dados foram: a) pesquisa documental; e, b)

entrevistas semiestruturadas. Duarte e Barros (2006) esclarecem que a entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso e objetiva saber como o fenômeno estudado é percebido pelo conjunto dos entrevistados. A entrevista, portanto, objetiva fornecer elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema (DUARTE E BARROS, 2006).

As entrevistas foram realizadas em duas fases: a primeira foi composta por duas entrevistas: a primeira foi com uma colaboradora da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha e a segunda foi com um dos membros da administração da AHK RS. A primeira entrevista foi efetuada via *e-mail*, e a segunda de forma presencial, tendo como objetivo de verificar como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha promove o processo de internacionalização de empresas associadas à luz da teoria institucional. Nesta fase, foram coletados também dados obtidos a partir do site oficial da AHK RS acerca da caracterização da Câmara e Comércio e Indústria Brasil-Alemanha.

Na segunda fase da pesquisa foram realizadas entrevistas com 4 empresas associadas localizadas na cidade de Panambi, com o intuito de descrever o processo de internacionalização e a influência da AHK RS neste processo. A cidade de Panambi é conhecida como cidade alemã, onde os valores e tradições germânicas imperam, sendo esse o principal motivo pela escolha da cidade no presente trabalho.

Os objetivos alcançados no presente estudo e os procedimentos utilizados para a coleta de dados relativos a cada um deles se encontram sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 4: Síntese do procedimento para a coleta de dados

Objetivos a serem alcançados	Procedimento para a coleta de dados
<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados disponíveis no site oficial da câmara • Entrevista com colaboradora da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul • Entrevista com gestora da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as empresas associadas na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha localizadas na cidade de Panambi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados disponíveis no site oficial da Câmara
<ul style="list-style-type: none"> • Descrever o processo de internacionalização das empresas associadas localizadas na cidade de Panambi 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com 4 empresas associadas
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha promove o processo de internacionalização de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com colaboradora da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul • Entrevista com gestora da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul

associadas à luz da teoria institucional	
--	--

Fonte: elaborado pela autora

Para cumprir com os objetivos propostos no presente trabalho, foram entrevistados dois membros da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (colaboradora e diretora da AHK RS) e 4 empresas associadas à AHK RS, conforme elucidado no quadro a seguir:

Quadro 5: Caracterização dos entrevistados

Organização	Número de entrevistados por empresa	Cargos dos entrevistados
Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha	1	Diretora
Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha	1	Colaboradora
Associada A	2	- Presidente - Assistente de comércio exterior
Associada B	1	Diretor executivo
Associada C	1	Analista de importação e exportação
Associada D	1	Diretora administrativa

Fonte: elaborado pela autora

No próximo item será abordada a técnica para a coleta de dados.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

No que tange à análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2010) a define como sendo um conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Com base no referencial teórico apresentado no capítulo anterior, foram elaboradas as categorias de análise (*a priori*) para o roteiro das entrevistas. A análise dos resultados foi

conduzida com o auxílio do *software* NVivo. As categorias de análise se encontram no quadro a seguir:

Quadro 6: Operacionalização do modelo de pesquisa

Objetivos	Categorias	Subcategorias	Referencial Teórico
Caracterizar a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha;	Histórico e objetivos		
Identificar as empresas associadas na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha localizadas na cidade de Panambi;	Relação de empresas		
Descrever o processo de internacionalização das empresas associadas que estejam localizadas em uma única região;	Processo de internacionalização	- Impulsionadores - Destinos (países) - Barreiras - Por quê, o que, quando, onde e como se internacionalizar	Lopes et. al, 2007; Da Rocha et. al, 2015; Floriani, 2010; Oviatt e Mc Dougall, 1994; Cox e Blake, 1991; Thorstensen, 1998; Leonidou, 1994, 1995 e 2004; Mazon, Jaeger e Kato, 2010; Johanson e Vahlne, 1977, 1993, 2006, 2009; Vahlne e Johanson, 2013; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Moraes, Oliveira e Kovacs, 2006; Levy, Mota e Wermelinger, 2009
Verificar como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha promove o processo de internacionalização de empresas associadas à luz da teoria institucional.	Institucionalização	- Legitimação - Processos isomórficos	Carvalho e Vieira, 2003; Carvalho, Vieira e Lopes, 1999; Meyer e Rowan, 1992; DiMaggio e Powell, 2005; Hannan e Freeman, 1977; Rossetto e Rossetto, 2005

Fonte: elaborado pela autora

Assim sendo, a análise dos dados foi realizada a partir de dados coletados (impressos e digitais) e gravações de entrevistas. As entrevistas tiveram duração de cerca de uma hora e

foram realizadas via *e-mail* e de forma presencial nas empresas associadas na cidade de Panambi.

4. ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo aborda os resultados obtidos a partir da coleta dos dados primários e secundários. Assim sendo, em um primeiro momento foi apresentada a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (as informações foram adquiridas a partir do site oficial da instituição AHK) e na sequência descreveu-se a cidade de Panambi (as informações foram adquiridas a partir do site da Prefeitura de Panambi), abordando um pouco a história da cidade.

A seguir, apresentou-se a relação da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha com o processo de internacionalização das empresas associadas sob duas óticas: a primeira foi com base na visão de uma das colaboradoras da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha e a segunda foi a partir da percepção de um dos membros da administração da AHK. Por fim, foram descritas as sínteses sobre internacionalização e o ambiente institucional relacionadas à AHK no que tange as empresas analisadas.

4.1 APRESENTAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA

A Câmara Alemã (AHK) está no Brasil desde 1916, instalando-se em um primeiro momento no Rio de Janeiro e, pouco depois, em São Paulo. Por sua vez, a Câmara Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul foi criada em 1949, inicialmente como sucursal da paulista, tornando-se independente em 1955.

A AHK é a maior rede mundial de Câmaras Binacionais: são 82 Câmaras de Comércio e Indústria na Alemanha (IHK) e com as Câmaras Alemãs no Exterior (AHK), distribuídas em 130 cidades de 90 países. Dentre as vantagens em se associar à Câmara Brasil-Alemanha cabe-se ressaltar: a possibilidade de divulgação de cunho jornalístico e anúncios publicitários; a participação nos eventos e atividades da AHK; e *networking*.

Atualmente no Brasil a AHK está localizada em três estados: Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, sendo que elas são independentes entre si. A Câmara Brasil-Alemanha do Rio de Janeiro promove, desde 1916, negócios entre o Brasil e a Alemanha, seja por transferência de tecnologias, por implemento de exportação e importação ou pela busca de novos negócios e investimentos.

Por outro lado, o trabalho desenvolvido pela Câmara Brasil-Alemanha de São Paulo (AHK São Paulo) tem o objetivo de atrair investimentos para a região, ampliando o comércio

bilateral e fortalecendo os negócios entre empresas alemãs e brasileiras. Dentre as atividades que a AHK São Paulo exerce se encontram: o atendimento a solicitações de informações sobre importação e exportação; intermediação de contatos; divulgação de empresas e seus produtos; pesquisas para encontrar parceiros adequados; e oferta de cursos de qualificação e desenvolvimento profissional.

Ainda, a AHK São Paulo coordena a implantação de iniciativas e o desenvolvimento de projetos voltados aos mais diferentes setores da economia. Entre eles destacam-se: congressos, rodadas de negócios, recepção a autoridades políticas e empresariais alemãs, seminários sobre diferentes temas, organização de viagens de delegações empresariais, reuniões com grupos de trabalho e edição de publicações especializadas.

O conjunto dessas atividades faz da AHK São Paulo uma plataforma de negócios que beneficia, em primeira instância, os seus associados. Congregando representantes dos mais diferentes setores da economia, entre empresas de capital ou *know-how* alemão instaladas no Brasil e companhias brasileiras com interesses na Alemanha, a AHK São Paulo disponibiliza para esse público.

4.1.1 AHK Rio Grande do Sul

O fomento e o estímulo às relações econômicas bilaterais entre o Brasil e a Alemanha estão no centro dos objetivos e da missão da Câmara. A instituição AHK ajuda a tornar o sul do Brasil mais conhecido na Alemanha e, conseqüentemente, na Europa, abrindo portas para a produção e serviços de seus associados no mercado internacional.

Entre as atividades da Câmara Brasil-Alemanha destacam-se as seguintes: desenvolvimento de estudos, ações e projetos que atendam a interesses comuns de empresas e sociedade; atuação como fórum de discussão e troca de experiências; evidenciar conteúdos e promover o debate em torno deles; e promover *networking* e estimular o relacionamento entre empresas, estimulando o desenvolvimento de novos negócios;

A instituição AHK possui cerca de 220 associados, sendo em sua maioria, empresas de capital e/ou *know-how* alemão instaladas no Rio Grande do Sul e companhias brasileiras com interesses na Alemanha e Europa. A instituição AHK possui como missão fomentar as relações econômicas entre o Brasil e a Alemanha em benefício de ambos e, ainda, apoiar e auxiliar associados, empresas e entidades no estabelecimento de relações internacionais de comércio, intercâmbio de *know-how* e de tecnologias. Por ser uma instituição que é um elo entre o Brasil

e a Alemanha, os funcionários da AHK possuem conhecimento dos setores da economia de ambos os países.

No que tange às relações internacionais, a Câmara Brasil-Alemanha apoia as iniciativas brasileiras na procura por novos parceiros, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico e para o fortalecimento dos negócios entre empresas dos dois países. Dessa forma, a instituição AHK atua como contato tanto para atender demandas de empresas individuais como de delegações empresariais.

4.2 PANAMBI

O município de Panambi é localizado na Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul. A povoação de origem portuguesa teve início a partir de 1820 e a colonização de origem alemã iniciou com a fundação da Colônia chamada "Neu-Württemberg". O alemão Hermann Meyer, em expedição realizada ao Mato Grosso, tomou conhecimento da existência de terras produtivas no Estado.

Para promover os trabalhos de colonização, Meyer manteve um administrador remunerado que lavrou a primeira escritura da colônia para ele em 31 de agosto de 1898. A colonização visava, inicialmente, imigrantes vindos de Württemberg, na Alemanha, mas também famílias vindas das antigas colônias da região de Estrela e de Santa Cruz do Sul ocuparam seu espaço no local.

Durante os anos de 1898 a 1938 permaneceu a denominação de Neu-Württemberg para a colônia como um todo. Com a demarcação da área urbana em 1901, recebeu a designação Elsenau, como uma homenagem à esposa de Meyer, chamada Else. Em 1938 a colônia foi elevada à categoria de Vila. A partir daí ainda houve mais três mudanças de nome: Pindorama (1938), Tabapirã (1944), e, finalmente, Panambi, a partir de 29 de dezembro de 1944.

A cidade de Panambi contava com uma estrutura socioeconômica bem desenvolvida e, no ano de 1949 pleiteou-se a emancipação, após uma vasta campanha. Com vários conflitos e discordâncias, realizaram-se dois plebiscitos, no período de 1949 e 1953, sendo que, no dia 15 de dezembro de 1954, foi decretada a emancipação de Panambi e marcada a data para a primeira eleição para prefeito e para vereadores. Sua instalação oficial ocorreu em 28 de fevereiro de 1955.

Panambi tornou-se conhecida como “Cidade das Máquinas” devido ao potencial de seu grande e diversificado parque industrial, fruto do empreendedorismo de seu povo - característica presente desde o início da colonização, com destaque para as ferrarias, serrarias e outras oficinas artesanais. Assim sendo, corroborando com o exposto, Malheiros (2007) elucida que o capital alemão chegou a Panambi e deu sustentação às primeiras indústrias.

A colonização alemã, iniciada em 1898, iniciou com a fundação da Colônia denominada “Neu-Württemberg”. Dentre as características herdadas pela colonização alemã cita-se: a língua, a religiosidade, a educação e a gastronomia. A comunicação na língua alemã ainda é comum dentre a população de Panambi. Na educação o município é referência com relação ao ensino tecnológico e profissionalizante. Na gastronomia, há a presença de diversos pratos originalmente germânicos, como: *Käsekuchen* (bolo de queijo), *Eisbein* (joelho de porco), *Sauerkraut* (chucrute), *Leberkäse* (bolo de carne), *Streuselkuchen* (bolo de farofa), *Apfelstrudel* (folhado de maçã) entre outros pratos tipicamente alemães.

A cidade preza pela conservação do meio ambiente e valorização da cultura, sendo que os grupos de danças e os corais estão sempre presentes nos eventos locais. Corroborando com o exposto, Michels (2007) explana que a cidade de Panambi é conhecida como cidade alemã. No que tange o trabalho e educação, as marcas e tradições da cultura germânica estão presentes no cotidiano da cidade, principalmente no que concerne o trabalho, oriundo da educação que os imigrantes alemães implantaram no município (MALHEIROS, 2007).

No Rio Grande do Sul se encontram diversas cidades colonizadas por alemães, e Panambi se destaca devido a manutenção da estrutura comunitária reforçada pelo domínio de um determinado ofício trazido da Alemanha pelos antepassados e pelo apego ao trabalho que criou espaço para o surgimento de diversos empreendimentos na cidade. Isso ficou evidente durante as entrevistas realizadas no decorrer da pesquisa.

4.3 CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA RIO GRANDE DO SUL

A seguir, são apresentadas as principais percepções de dois membros da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (AHK) no que tange como ao entendimento do papel da AHK no processo de internacionalização de empresas associadas. Assim, criou-se a categoria

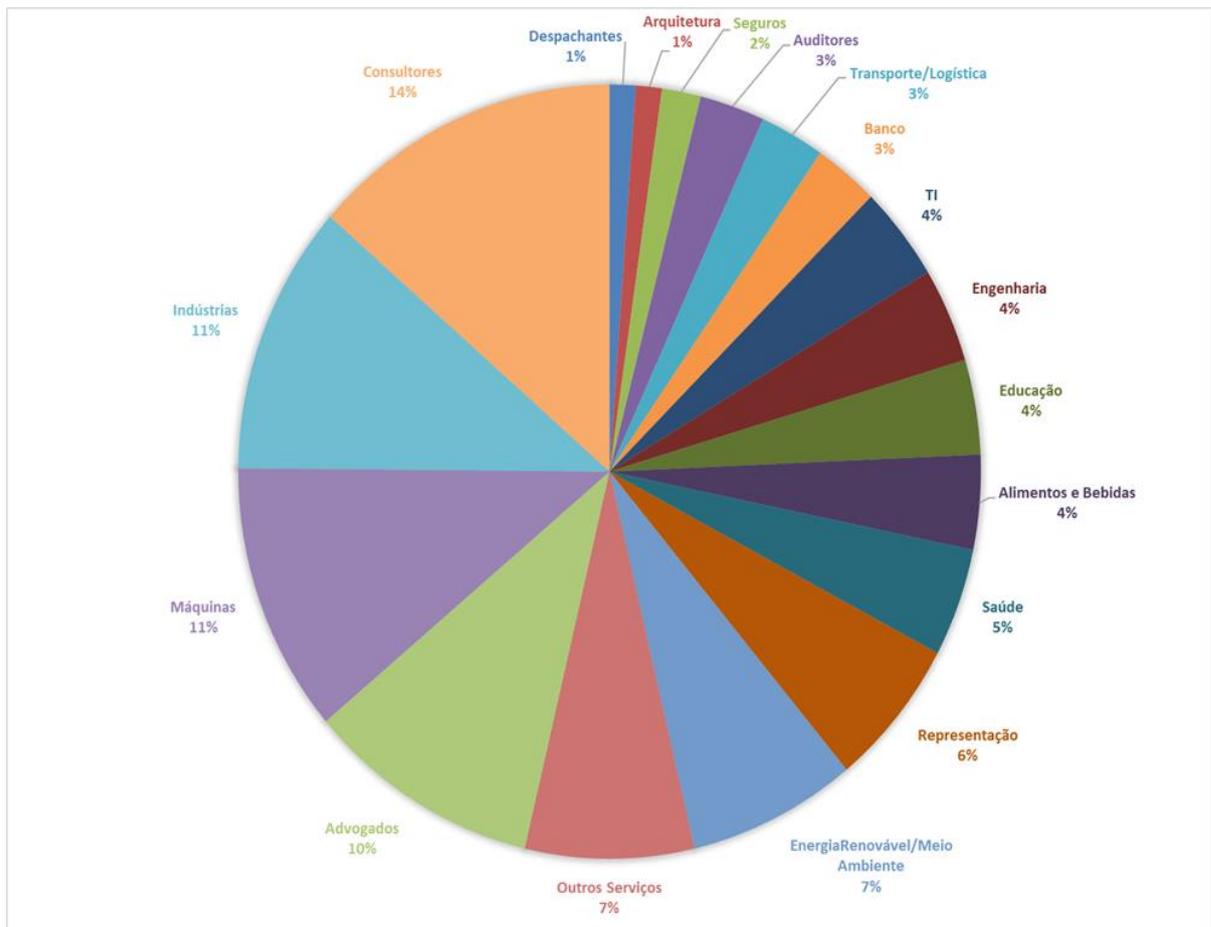
denominada “institucionalização” e as subcategorias: “legitimação” e “processos isomórficos”. A primeira entrevista ocorreu via *e-mail* e a segunda de forma presencial.

4.3.1 Percepção de uma das colaboradoras da AHK RS

Em um primeiro momento, foi solicitado que a entrevistada descrevesse o perfil das empresas associadas. Assim sendo, a entrevistada elucidou que o quadro de associados é composto por setores de indústrias; consultores; despachantes; arquitetura; seguros; auditoria; transporte e logística; bancos; tecnologia de informação; engenharia; educação; alimentos e bebidas; saúde; representação; energia renovável e meio ambiente; advocacia; máquinas e outros serviços.

O gráfico de associados encontra-se ilustrado no quadro abaixo:

Gráfico 1: Quadro de associados da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul



Fonte: Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul

Conforme pode ser observado, dentre os associados predominam empresas de consultoria, indústrias, máquinas e escritórios de advocacia. A seguir foi questionado quais os benefícios que uma empresa tem ao se associar à Câmara. Como resposta, a entrevistada apontou que a AHK RS promove o *networking* e o intercâmbio de informações entre seus mais de 1200 associados, por ser uma associação de empresas e indústrias que atua como plataforma de negócios. Ainda, conforme a entrevistada, existe uma rede mundial de Câmaras Alemãs, com 130 escritórios que fomentam negócios em mais de 90 países, que oferecem um padrão mundial de serviços.

Ainda no que tange os benefícios aos associados da Câmara, a entrevistada destacou que as AHK localizadas no Brasil possuem como um de seus objetivos facilitar o intercâmbio entre Brasil e Alemanha. Para tanto, a Câmara facilita o intercâmbio econômico, técnico e comercial entre empresas brasileiras e alemãs; fornece informações econômicas privilegiadas e identificar chances de sucesso em mercados promissores; propicia informações e assessoria em questões práticas de comércio exterior; proporciona participação em rodadas de negócios e viagens internacionais para as empresas associadas; indica possíveis clientes e fornecedores; faculta pesquisas de mercado sob encomenda e edição de guias técnicos especializados; e disponibiliza suporte logístico e orientação aos expositores e visitantes nas feiras alemãs e brasileiras.

Além disso, a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha possui estruturas próprias e redes de contatos nos principais centros econômicos do país, informações e indicações confiáveis de primeira mão e acesso facilitado a lideranças empresariais e governamentais. São ofertados pela Câmara atividades institucionais, como comitês setoriais e *happy hours* exclusivos permitindo, assim, a troca de experiências e ideias entre os associados. Além disso, a Câmara promove a integração entre os associados, aumentando assim a plataforma de negócios, oferecendo aos associados a orientação quanto aos benefícios, produtos e serviços disponíveis e oportunizando o *networking* por meio de eventos. Também são ofertados pela Câmara a promoção de eventos, o fomento de projetos de formação de parceria com escolas, faculdades, empresas e programas de qualificação profissional; e a realização de cursos, Workshops, seminários, simpósios e fóruns em diversas áreas.

A entrevistada aludiu ainda um serviço de transferência de tecnologia ofertado pela AHK RS, a intermediação de assistência técnica alemã *in loco*, por intermédio da Fundação SES - *Sênior Experten Service* que oferece assistência prestada por alemães seniores voluntários que compartilham suas experiências tanto a nível de liderança como a nível de executante. Esse serviço oferece treinamento técnico e profissional, otimização de operações e processos,

solução de problemas operacionais, manutenção de máquinas e instalações, aperfeiçoamento de qualidade e design, implementação de novas técnicas industriais e processos produtivos, entre outros serviços.

Ao ser questionada sobre como a Câmara auxilia os associados no estabelecimento de relações internacionais, a entrevistada mencionou a participação nas delegações para feiras internacionais. A Alemanha oferece uma gama de feiras profissionais mundialmente reconhecidas, na qual é possível conhecer e fazer contatos com empresas do mundo inteiro. As delegações além de visitar a feira, realiza também visitas técnicas a empresas locais, para que o participante tenha um contato direto com o empresário local e seus processos. Nas delegações participam empresas associadas e não-associadas.

Além disso, conforme apontou a entrevistada, a AHK RS está sempre em contato com câmaras locais alemãs, com o objetivo de trazer delegações empresarias para o Rio Grande do Sul. Essas delegações são formadas por empresas alemãs com interesse em fazer negócios com o Brasil. Nesse caso são realizadas Rodadas de Negócios, trazendo oportunidade de negócio para as empresas gaúchas (associadas e não-associadas). Ainda, a entrevistada apontou o PEMA (Plataforma de Entrada para o Mercado Alemão), ofertado pela Câmara, que é o catálogo de serviços para empresas brasileiras que possuem interesse em buscar um parceiro no mercado alemão.

Por fim, ao ser questionada se a empresa, para se associar à Câmara, é necessário ter um vínculo com a Alemanha, essa ressaltou que qualquer empresa pode solicitar a adesão ao quadro de associados, não sendo necessário qualquer vínculo com a Alemanha. Todo novo pedido é apresentado à diretoria que o aprova ou não, influenciados pela idoneidade da empresa candidata ou pela capacidade de atendê-los, sem conflito de interesses com a própria instituição (AHKRS).

4.3.2 Percepção de um dos membros da administração da AHK RS

A Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha é uma plataforma de negócios voltada aos interesses de seus associados (representantes dos mais variados segmentos da indústria, comércio e serviços). São cerca de 220 associados e, em sua maioria, empresas de capital e/ou *know-how* instaladas no Rio Grande do Sul e empresas brasileiras com interesses na Europa, em especial na Alemanha.

No que concerne os requisitos necessários para uma empresa se associar à Câmara, a entrevistada destacou que qualquer empresa pode se associar e que não é necessário ser um empreendimento alemão e tampouco os gerentes precisam falar alemão. Os associados devem pagar uma taxa mensal para ser associado da AHK.

Ainda, a Câmara pode ser definida como um facilitador no processo de internacionalização, pois fornece *network*, *know-how* e feiras para os seus associados. As *networks* vêm sendo utilizadas há muito tempo, principalmente em países em que as negociações são realizadas com base nos relacionamentos, sendo elas um ponto de início para abertura de negócios, fechamentos de contratos, estabelecimento de parceria, entre outras negociações (GHAURI et al., 2003).

Uma *network* é formada por vários números de links e conexões que existem entre organizações que participam, direta ou indiretamente, de um mercado como clientes, distribuidores, fornecedores complementares, entre outros (CUNNINGHAM, 1985). A *network* pode ser constituída por pequenos grupos de empresas e até mercados inteiros, que formam complexas redes de relacionamentos entre firmas (JOHANSON e MATTSON, 1988).

A Câmara, ainda, no seu papel de instituição, atribui legitimidade para os seus associados, servindo como um selo de qualidade e confiança. A entrevistada descreveu que “as empresas que são associadas à Câmara possuem um diferencial e são vistas de um modo melhor”. Os autores DiMaggio e Powel (1991) corroboram com o exposto elucidando que as organizações sujeitas a pressões do ambiente no qual elas se encontram inseridas, buscam reduzir a incerteza, sendo, portanto, a racionalidade econômica substituída por elementos simbólicos amplamente aceitos.

Destarte, Scott (1987) elucida que as instituições são estruturas compatíveis e valorativas ao ambiente, fundamentadas na continuidade e na perpetuação de padrões, tendo em vista que sobre elas repousa a personalização das escolhas de regras que conduzirão a certa estabilidade e segmento da sociedade, ainda que, de quando em vez, ambas sejam obrigadas a se adaptarem.

Todo e qualquer empreendimento pode se associar à Câmara, sejam eles grandes ou pequenos, não sendo necessário serem empresas internacionalizadas. Entretanto, as empresas que decidirem se internacionalizar recebem o apoio da Câmara para assim fazê-lo. Nesse sentido, as instituições dos países de origem moldam em grande parte as vantagens e desvantagens das organizações em seus processos de internacionalização (Cuervo-Carzurra, Genc, 2011).

São muitas as empresas associadas à Câmara que desejam expandir seus negócios para o mercado externo, entretanto, são poucas que conseguem de fato se internacionalizar, muitas vezes por falta de oportunidade. A entrevistada apontou o idioma como um dos obstáculos para a internacionalização:

“O problema aqui do Brasil é que a maioria dos brasileiros só fala português e isso torna o processo de internacionalização muito mais complicado... o Brasil precisa de mais alguns anos para, talvez, essa situação mudar e as pessoas começarem a falar inglês e talvez alemão. Na Alemanha todos falam inglês.”

Para suprir a falta do idioma, a Câmara oferece tradutores, que ficam à disposição dos empresários para facilitar o processo de internacionalização. Ainda, a Câmara auxilia com informações e contatos que possui e disponibiliza para as empresas. A falta de conhecimento no que concerne aos mercados estrangeiros é um obstáculo para o desenvolvimento de operações fora do país de origem (JOHANSON e VAHLNE, 1977), e nesse sentido, a Câmara serve como um aporte.

Cada vez mais as empresas brasileiras descobrem os benefícios da ampliação internacional de suas operações e a relação direta com ganhos de competitividade e aumento dos seus negócios no exterior. Dentre os impactos positivos para a empresa pode-se citar: o aumento do valor da marca pela presença internacional, maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais, diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou menos internacionalizados, proximidade com seus consumidores finais, diminuição de riscos pela diversificação de mercados, acesso a fatores de produção mais baratos e economia de escala.

Ainda, dentre os benefícios para a organização, cabe-se citar: aquisição de novos conhecimentos e *expertises*, desenvolvimento de novos produtos/serviços, diversificação da fonte de receitas do país de origem e exterior, maior controle sobre canais de distribuição e venda no mercado externo e elevação do nível técnico.

Sendo uma instituição internacional, a Câmara possui contatos no mundo todo. As empresas que decidem expandir seus negócios para o exterior, se associam à Câmara e utilizam as ferramentas que a Câmara fornece para facilitar esse processo de internacionalização. Os diretores das empresas associadas podem fazer parte da diretoria da Câmara. Desse modo, eles podem participar das reuniões dos diretores, compostos por proprietários e diretores brasileiros e alemães. A maioria da diretoria da Câmara fala fluentemente alemão e português.

Dos vários serviços oferecidos pela Câmara, cabe ressaltar o serviço de consultoria voluntária (*Senior Experten Service – SES*), que é mantida pelo Ministério do Desenvolvimento da Alemanha, com apoio de diversas associações da economia alemã como, por exemplo, a Câmara de Comércio e Indústria Alemã (DIHK), entre outras. Representada no Brasil pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul, a iniciativa coloca ao alcance das empresas consultores nas mais diversas áreas. São profissionais aposentados e experientes, de técnicos a executivos, que emprestam seus conhecimentos, in loco e na prática, resolvendo problemas pontuais em indústrias, serviços e comércio.

Desde 1983, quando foi constituído, o SES já desenvolveu mais de 20 mil projetos em cerca de 140 países, entre eles o Brasil. Os profissionais atuam nas mais diversas áreas, como metalurgia, indústria química e alimentícia, e setor público. Um dos segmentos em que mais têm sido solicitados é o de instalação e manutenção de máquinas, aperfeiçoamento de qualidade e do design de produtos, além da introdução de novos processos produtivos.

Como o SES não objetiva lucro, as empresas que recebem um profissional alemão aposentado credenciado pelo programa investem apenas em passagem aérea, custos locais com hospedagem, alimentação e transporte, diárias para o consultor e uma taxa administrativa que varia de acordo com seu porte e capacidade. O tempo de permanência do profissional vai de um mínimo de 3 semanas a um máximo de 3 meses. Não raro, o profissional retorna à empresa mais de uma vez, dando continuidade à sua assessoria.

Em consonância com o exposto, a entrevistada elucidou que:

“O trabalho que a Câmara realiza, em oferecer trabalhadores alemães, para transmitir, ensinar o trabalho para as empresas brasileiras, isso nenhum outro país, além da Alemanha, oferece. A Alemanha é única nesse quesito. Esses trabalhadores que vem da Alemanha ganham 25 euros por dia. Esses alemães ganham passagem e moradia paga. Os alemães têm essa mentalidade de querer repassar o conhecimento e poder trabalhar em cooperação com o outro que está aprendendo.”

Apesar de a internacionalização trazer muitos benefícios para a empresa existem algumas barreiras impostas pelo mercado internacional, como forma de compreender o mercado internacional e operar neste, conseguindo os melhores resultados possíveis, a empresa acaba por ter de contratar funcionários que saibam trabalhar e articular com esse meio externo (MINERVINI, 2008).

4.4 EMPRESAS ASSOCIADAS NA CIDADE DE PANAMBI

A seguir, foram apresentadas as principais percepções dos representantes das empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (AHK) com o intuito de descrever o processo de internacionalização dessas empresas e verificar a influência da Câmara nesse procedimento. Assim, criou-se a categoria denominada “processo de internacionalização” e as subcategorias: “impulsionadores”, “destinos (países)”, “barreiras”, “por quê, o quê, quando, onde e como se internacionalizar”.

4.4.1 Associada A

A Empresa A foi fundada pelo avô da entrevistada 1, imigrante alemão que chegou no Brasil depois da primeira guerra mundial com 18 anos. Em 1926 sua esposa vendeu a casa que recebeu de herança, e com esse dinheiro seu esposo construiu uma pequena oficina de reparos. A oficina cresceu e em 1956 seu filho passou a gerenciar os negócios. Com determinação de levar adiante o trabalho do pai e de fazê-lo crescer, ele passou a investir em novos projetos. Seus esforços deram resultados e, hoje, a empresa A é referência em soluções inovadoras para a movimentação de cargas nos setores em que atua.

A Empresa A nem sempre foi internacional, porém sempre teve uma ligação com a Alemanha, pois os avós da entrevistada 1 vieram da Alemanha. Entretanto, a relação com a Alemanha ficou mais estreita quando firmaram uma parceria com uma empresa alemã, em Bayern, perto de Frankfurt.

Para a realização da primeira parceria com uma empresa alemã, o pai da entrevistada 1 (na época dono da empresa A) foi para a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha em Porto Alegre para coletar informações sobre a Alemanha. Desde então, a Câmara exerce um papel de facilitadora na relação entre Brasil-Alemanha no que tange aos negócios. A entrevistada ressalta que “para nós, como empresários brasileiros e com descendência alemã, é muito importante ser sócio da Câmara.”

Como empreendimento, a entrevistada 2 frisou a relevância que a Câmara exerce, principalmente porque oferece uma conexão direta com a Alemanha e, com isso, auxilia a manter as conexões que já possuem e a conquistar novas parcerias. Ainda, a Câmara pode ser definida como um facilitador no processo de internacionalização, pois fornece *network*, *know-how* e feiras para os seus associados. Nesse sentido, a entrevistada 2 destacou:

“Pela minha experiência posso dizer que a Câmara abre as portas para nós, com a *network* que a Câmara proporciona e assim acabamos conhecendo várias empresas. Quando precisamos de algo, podemos ligar para a Câmara e perguntar uma indicação de alguma empresa na Alemanha. A Câmara tem um catálogo de empresas aqui no Brasil e empresas na Alemanha. Por exemplo, se eu preciso saber qual empresa fornece um parafuso que eu preciso, eu olho no catálogo e vejo. Assim podemos ver também as empresas associadas à Câmara na Alemanha.”

Com o comércio internacional desempenhando um papel cada vez mais importante no cenário econômico mundial, a prática de exportação acaba ocorrendo de maneira mais recorrente, tendo em vista que a economia mundial funciona de forma integrada e as economias nacionais se encontram interligadas. No entanto, as empresas que decidem expandir seus negócios para o mercado externo acabam enfrentando barreiras ou entraves que elas não se deparam no mercado doméstico (MAZON, JAEGER e KATO, 2010).

A falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros acaba sendo um obstáculo para o desenvolvimento de operações fora do país de origem. Assim sendo, o papel da Câmara como facilitador desse processo de internacionalização acaba sendo de grande valia e contribui para que o processo de internacionalização ocorra com êxito.

As entrevistadas ressaltaram que mesmo com a maior facilidade de obter informações atualmente com o auxílio da tecnologia, conseguir o contato pela internet não significa que de fato se consegue acesso a ele. Elas enfatizaram que nessa questão a Câmara auxilia muito, servindo como um intermédio entre a empresa e o contato que precisam. De acordo com as entrevistadas:

“A Câmara é uma ponte, um facilitador. Ter a indicação da Câmara é um diferencial. A Câmara atesta que conhece a empresa, que é uma empresa séria, isso auxilia muito. Ser associado a Câmara nos traz uma confiabilidade aos olhos de outros empreendimentos. Ser associado nos abrem portas.”

Além de exercer um papel facilitador no processo de internacionalização, a Câmara proporciona uma *network* muito bom, oferecendo reuniões coletivas (com todos os associados), uma vez por mês. A entrevistada 1 relatou que essas reuniões possibilitam que se conheça profissionais de diversos ramos e, nos encontros, os associados conversam sobre os seus

respectivos negócios, possibilitando, assim, uma troca de experiências e conhecimento. Conforme a entrevistada 1:

“nessas reuniões muitas vezes estão empresários alemães de empresas grandes, e eles nos contam sobre a cidade que moram, o lugar em que a empresa está localizada na Alemanha, o que eles acham da economia, onde eles investem, etc, e eu acho muito bom quando se tem essa *network*. Eu acho importante e muito produtivo que se possa sentar em uma mesa e conversar com diversos empresários sobre o empreendimento de cada um. E como cada um imagina seguir em frente, os desafios que existem, isso nos possibilita uma outra visão.”

A teoria de *networks* contribui para uma análise mais rica do processo de internacionalização, e, com ela, vem o entendimento de que a internacionalização deixa de ser apenas uma questão de mudar a produção para o exterior, mas passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos além das fronteiras (MORAES, OLIVEIRA e KOVACS, 2006). As decisões empresariais são influenciadas pelo contexto sócio-cultural-econômico no qual a empresa se encontra, principalmente, pelos relacionamentos que ali são estabelecidos (LEVY, MOTA e WERMELINGER, 2009).

Corroborando com o exposto, as empresas decidem expandir seus negócios para o mercado externo por diversas razões, entre elas: acompanhar suas conexões (clientes, parceiros de negócios e competidores) e para formar novas conexões no estrangeiro (CARNEIRO e DIB, 2007). A empresa A exporta e importa muito e seus maiores fornecedores e parceiros estão na Alemanha.

A entrevistada 2 relatou que os negócios de exportação (venda de equipamentos) são realizados, em sua maioria, em toda a América do Sul e América Central (Panamá). Em contrapartida, a empresa importa as peças para a montagem dos equipamentos, da Europa (principalmente da Alemanha).

No que tange os impulsionadores no processo de internacionalização, ou seja, quais foram os motivos que levaram a empresa a se internacionalizar, ambas as entrevistadas destacam a tecnologia, e a qualidade dos materiais como os principais motivos. As entrevistadas sustentam que “a qualidade tem que ser acima de tudo. Nós compramos máquinas alemãs, nossos robôs (máquinas) são todos da Alemanha. Temos os equipamentos são alemães para termos a melhor qualidade.”

Ainda, de acordo com a entrevistada 1, o sistema alemão é muito diferente do sistema brasileiro. Os alemães são muito sistemáticos no que eles pensam e eles seguem um sistema

para tudo. Eles planejam tudo e seguem como planejado. No sistema alemão não tem o “jeitinho brasileiro”.

Corroborando com o exposto, conforme Pettigrew (1985) é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Além disso, o contexto modela decisões que são tomadas facilitando a previsibilidade da ação organizacional. Deve haver um acréscimo de sistema de crenças e de normas institucionalizadas com a visão de ambientes formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos e, estes elementos juntos, reproduzem uma fonte independente de formas organizacionais racionais (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Conforme a entrevistada 2, é um trabalho bilateral, com a colaboração dos dois lados: Brasil e Alemanha. E apesar de serem sistemas diferentes, existe uma parceria e um aprendizado mútuo. Em conformidade com o exposto, a entrevistada 2 esclareceu que:

“Nós compramos as peças e montamos os equipamentos aqui. Por isso a nossa parceria é muito importante porque precisamos das instruções para montar os equipamentos aqui no Brasil, nós importamos equipamentos prontos, mas compramos também peças e montamos os equipamentos aqui, mas a tecnologia é alemã, e isso é muito bom, porque podemos trabalhar em conjunto (juntos com a Alemanha). É uma cooperação entre nossos engenheiros e engenheiros da Alemanha, não todos os equipamentos, existem equipamentos que são 100% alemães e tem equipamentos que são 50% feitos aqui e 50% feitos na Alemanha. Nossas empilhadeiras são feitas 100% na Alemanha e nós vendemos aqui no Brasil.”

Ainda, a entrevistada destacou que é muito importante essa sinergia, porque ambos os lados (Brasil e Alemanha) conseguem tirar proveito disso. Porém, não é fácil para os alemães entenderem o sistema brasileiro e o contrário também: não é fácil os brasileiros entenderem o sistema alemão.

4.4.2 Associada B

A associada B é uma entidade de classe, uma associação de empresas, que foi fundada em 1936 por um grupo de pessoas que anteviram a necessidade cada vez mais crescente da efetiva participação dos empresários nas atividades e assuntos que envolvem a comunidade. Necessitavam também da existência de uma entidade forte, organizada e representativa, que

defendesse os seus interesses junto às esferas competentes, um grupo pessoas reuniu-se para fundar a sua entidade de classe.

Além de ter como principal objetivo a defesa dos interesses de classes dos seus fundadores, tinha igualmente o objetivo de estimular o progresso da colônia, conforme registra a ata de sua fundação (as atas das reuniões foram escritas em alemão). O processo de industrialização do município começou por influência da colonização Germânica.

A associação se consolidou e, atualmente, sua missão é promover o desenvolvimento dos associados, congregando essas empresas e esses colaboradores para o desenvolvimento da comunidade. Ela representa o fator produtivo da cidade, aliando indústria, comércio, prestação de serviço, agricultura, e o terceiro setor, sendo uma das referências na região como instituição de classe. A associação oferece o serviço de fazer o certificado de origem (documento necessário para que qualquer empresa possa exportar seus produtos) que é uma parceria com a FIERGS.

O entrevistado relatou que a associação possui uma relação muito antiga com a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de Porto Alegre e muitos dos diretores e ex-diretores integrantes da associação também participam da Câmara. Ele explicou que a ligação com a Câmara é muito antiga em virtude da interação e do relacionamento que a comunidade de Panambi tem, tendo em vista as sólidas raízes e influências germânicas, tanto na cultura quanto na educação e nos negócios. O entrevistado explanou que:

“Essa parceria veio cada vez se aprimorando mais, conforme as empresas percebem a importância desse relacionamento. Por exemplo, já fizemos várias missões na Alemanha, principalmente participando da feira de Hannover em parceria com a Câmara. Com o auxílio da Câmara, visitamos indústrias, como a Mercedes, e outras tantas empresas e universidades também, com o intuito de estreitar o relacionamento com empreendimentos, com a cultura, com a tradição, enfim, com tudo que envolve essa relação desde a colonização alemã aqui em Panambi. A Alemanha é um centro de saber, um centro de negócios e tem uma alta tecnologia desenvolvida.”

A Câmara exerce um papel de facilitadora e estimula o contato bilateral, sendo responsável por aproximar empresas brasileiras, gaúchas, Panambienses, nesse processo de troca de experiências e tecnologia com a Alemanha. O entrevistado elucidou que a *networking* e troca de tecnologia e conhecimento que a Câmara faz com a Alemanha pode ocorrer de três maneiras: por iniciativa da Câmara, por iniciativa da associada B ou por iniciativa das próprias empresas que fazem parte da empresa. Nesta última opção o associado tem uma demanda,

solicita à associada B de Panambi que interage com a Câmara e essa interage com a sua sede na Alemanha.

Ainda, o entrevistado ilustrou que qualquer dificuldade que a associada apresentar, pode recorrer para o auxílio da Câmara. Segundo o entrevistado: “Por isso que é importante fortalecer/robustecer o sistema associativo, porque é através da associação, da colaboração, do associativismo que você pode prosperar.”

Cabe ressaltar que para as empresas que pretendem expandir seus produtos ou serviços para mercados internacionais, é essencial ganhar legitimidade em mercados externos (DA ROCHA et al., 2015). Nesse sentido, o apoio da Câmara nesse processo de internacionalização acaba sendo de grande valia.

No que tange algumas barreiras impostas pelo mercado internacional, pode-se citar a dificuldade de compreender o comércio e costumes fora do seu país de origem. Minervini (2008) explana que para compreender o mercado internacional e operar neste, conseguindo os melhores resultados possíveis, a empresa acaba por ter de contratar funcionários que saibam trabalhar e articular com esse meio externo. Ainda, o autor (2008) defende que o conhecimento de outros idiomas é também fundamental para uma internacionalização bem-sucedida.

Dado o exposto, a Câmara oferece o serviço de acompanhamento e tradução no exterior para facilitar o processo de adaptação e para auxiliar no domínio dos elementos culturais e linguísticos do país. Isso colabora para que a negociação seja concluída com êxito. Conforme o entrevistado: “a Câmara oferece cursos, além de uma gama de serviços com o intuito de facilitar o relacionamento das empresas com o país.”

O entrevistado relatou que a associação utiliza muito o serviço de consultoria voluntária (*Senior Experten Service – SES*) ofertada pela Câmara. Segundo ele:

“Nós também usamos muito SES, uma experiência que a Câmara oferece, onde trabalhadores aposentados da Alemanha se dispõem a vir ao Brasil ensinar para as empresas interessadas o seu ofício. Ficam aqui seis meses, um ano, dois anos sem receber salário nem nada, apenas uma contribuição da empresa que os recebe para que ele possa permanecer aqui (hotel e comida). Várias empresas aqui de Panambi já fizeram essa experiência. Por exemplo, recebemos um consultor palestrante de uma empresa alemã que presta consultoria na área da produtividade. Ele palestrou sobre a indústria 4.0, que é a quarta revolução industrial.”

No que tange à internacionalização, dentre as 400 empresas associadas, 10 praticam comércio exterior com os Estados Unidos, Europa e principalmente com a América Latina. Além disso, algumas empresas associadas estabeleceram um relacionamento com a Alemanha visitando feiras, instituindo uma parceria, como, por exemplo, o Colégio Evangélico, a UNIJUÍ (universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul), hospital entre outras instituições.

A associação possui um relacionamento estreito com a Alemanha. O entrevistado relata que são enviados técnicos agrícolas para a Alemanha para buscarem conhecimento e poderem aplicá-lo no Brasil (na agricultura e pecuária, fundamentalmente na área de leite e criação de suínos).

Quanto aos motivos que levaram a associação à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, estes foram: auxílio no processo de internacionalização, na abertura de um negócio, participação em feiras, viagens, contatos com universidades e com cooperativas. O entrevistado descreve a Câmara como um facilitador, e como sendo uma entidade que tem uma referência estabelecida à longa data, esta pode aproximar o relacionamento de empresas, entidades, e instituições com a Alemanha, seja governo ou também com empresas e instituições.

Outro motivo que o entrevistado apontou é que a Alemanha é o berço da inovação, um centro de excelência. A formação social e cultural germânica da cidade de Panambi contribui bastante para a boa relação com a Alemanha. Conforme o entrevistado, o processo de adaptação é mais fácil quando já se tem um contato prévio com a cultura de outro país.

4.4.3 Associada C

A associada C foi fundada em 1947, na cidade de Panambi no Rio Grande do Sul. No início, dedicava-se a manutenção de equipamentos agrícolas importados e nos anos seguintes a construção de pequenas máquinas agrícolas e de beneficiamento de madeiras. Em 1967 com a nacionalização das colheitadeiras automotrizes, começa a produção seriada de componentes para as máquinas de colheita de grãos. Em 1984, passou a fornecer componentes para tratores agrícolas e industriais. Em 1988, iniciou o fornecimento de peças estruturais para caminhões e, no ano de 1995, começou a produção de peças para a indústria automobilística. Por fim, a partir de 2012, ingressou num novo segmento, fornecendo peças para a indústria do ramo de construção.

Atualmente, a empresa possui um parque fabril de 430.000m², e área construída 135.000m², então é muito grande. Muito por causa da evolução que teve dos clientes. O entrevistado relatou que a Câmara de Indústria Brasil-Alemanha foi muito representativa no auxílio da compra das máquinas, tendo em vista que a empresa possui muita máquina importada.

No que tange o motivo da empresa se associar à Câmara, o entrevistado relatou que foi principalmente pela representatividade com a Alemanha nas negociações. Tendo em vista que a Câmara auxilia no intermédio das relações; nas missões empresariais; no processo de importação de equipamentos e tecnologia; no networking, por intermédio de feiras, onde os empresários têm a oportunidade de conversar com outros empreendedores; e traduções. Ainda, conforme o entrevistado, o fato da cidade de Panambi ter origens alemãs contribui bastante para essa relação estreita com a Câmara.

Quanto à importância que a Câmara exerce atualmente, o entrevistado clarificou que:

“A Câmara auxiliou muito a empresa, principalmente quando foi fundada, no início dos negócios com comércio exterior eles auxiliaram muito, na questão de representatividade. Ela auxiliou bastante no início, mas depois que o negócio estava consolidado, é mais para uma parceria estratégica, sem ser um fator primordial.”

Ainda, conforme o entrevistado, a Câmara oferece eventos de missões empresariais, nos quais os diretores participam, com o intuito de auxiliar no processo de busca de fornecedores, tecnologia, feiras, negociações empresariais, entre outros. O entrevistado citou como exemplo de auxílio da Câmara no processo de negociação, a empresa alemã Fraport. Ele explicou que a Câmara intermediou desde o início as negociações, realizando reuniões mensais com a Fraport com o intuito de facilitar o processo.

Sendo um facilitador comercial, a Câmara auxilia no intermédio entre órgãos governamentais também. O entrevistado relatou que o fato de o aeroporto ter sido estatal e agora ser privatizado, gerou muitos questionamentos entre os empresários, e a Câmara auxilia as empresas nesse aspecto.

Tendo em vista o exposto, os países emergentes economicamente têm inúmeras barreiras normativas, regulamentadoras e de incentivos que atuam como um empecilho à internacionalização (UNER et al., 2013). Ainda, Oviatt e Mc Dougall (1994) as empresas ao expandirem seus negócios para o mercado internacional se deparam com algumas desvantagens

em comparação com as empresas locais, dentre elas as barreiras governamentais, legais, de linguagem e na prática de negócios. Nada obstante, quando conduzidas adequadamente, as diferenças culturais podem promover práticas inovadoras dentro da organização e se tornar uma vantagem competitiva (COX e BLAKE, 1991; SCOTT e GRUMAN, 2007).

No que concerne aos negócios internacionais, a associada 3 está bem presente no mercado exterior, tanto na venda quanto na compra. O entrevistado relatou que a empresa está exportando para 11 países e importando de 16. No que tange aos impulsionadores da internacionalização, o entrevistado elucidou que foi, principalmente, a qualidade do material importado, da tecnologia.

O entrevistado explanou que a empresa utiliza tecnologia do exterior para fornecer para seus clientes no Brasil. Nas palavras do entrevistado:

“Nós utilizamos tecnologia do exterior para fornecimento para o Brasil basicamente. A associada 3 tem clientes no Brasil, por exemplo, a John Deere a gente fornece aqui em Horizontina, Montenegro, São Paulo, acaba que pela nossa tecnologia e expertise que a gente vem construindo ao longo do tempo fornecendo para eles, muitas vezes um trator ou uma colheitadeira passa a ser fabricado na Argentina e a própria John Deere nos indica para começar a fornecer para a Argentina. Isso já aconteceu com a Argentina, México, França, Suécia, Estados Unidos. Vendemos principalmente para a Argentina, México, Estados Unidos, França, Holanda, Suécia, China, Coreia. Esses são os principais países.”

Ainda, o entrevistado relatou que atualmente a empresa internacionaliza produtos, ou seja, peças para as montadoras. Nas palavras dele: “Atualmente não internacionalizamos serviços, só produtos mesmo.”

Sobre o “quando” a empresa decidiu se internacionalizar, o entrevistado deslindou que foi no momento da expansão do segmento rodoviário, durante os anos de 1980 e 1990. Quando esse segmento entrou no Brasil, as montadoras vieram para o país, por exemplo, a Scania nos anos 1980. O entrevistado elucidou que este fenômeno gera uma cadeia, no sentido de que, quando uma montadora se instala no país, ela irá precisar de um fornecedor de pneus, peças, vidros, e isso acaba movimentando toda uma cadeia. Então, a associada 3 teve que recorrer à prática de comércio exterior.

No que tange à maneira de como a empresa se internacionalizou, o entrevistado relatou que foi por meio dos clientes, ou seja, por meio do *networking* (indicação). Como exemplo, ele citou que o comprador da Scania Brasil, comprador das peças da associada 3, indicou as peças para o comprador da Scania Suécia. Ainda, ele explicou que a representatividade da Câmara de

Comércio e Indústria foi muito importante nesse processo, fornecendo suporte no que tange à tecnologia, importação de máquinas, missão empresarial, visita técnica e fornecedores. O entrevistado relatou também do serviço de tradução que a Câmara disponibiliza.

Ao ser questionado sobre as regras que a empresa precisa seguir para se internacionalizar, o entrevistado respondeu que as empresas necessitam seguir vários passos para expandir seus negócios para o mercado externo. Em primeiro lugar, cabe realizar uma análise do negócio; a seguir uma elaboração de um plano de negócios para a área de comércio exterior; e por fim, uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Isso significa que se deve analisar as forças para ver se o produto tem aderência no exterior, qual vai ser o público alvo e a possibilidade de haver ou não mercado para esse produto ou serviço.

Conforme o entrevistado:

“O plano de internacionalização de uma empresa tem que se dar passo a passo e em longo prazo. Eu sempre digo que o meu setor de comércio exterior é flexível, porque se precisamos importar 30% da matéria prima que a empresa compra ou se precisamos reduzir a 5% também temos capacidade. Até nesse ano foi isso que aconteceu, passamos a importar uma das principais matérias primas que a empresa utiliza, que é o alumínio, então aumentamos de 7% da matéria prima importada para 30/35%. É uma questão de mercado, de falta de fornecimento nacional.”

Ao ser questionado sobre as vantagens de a empresa estar associada à Câmara, o entrevistado citou as reuniões e almoços; feiras; *workshops* e treinamentos que a instituição oferece. Além disso, ele relatou que as empresas auxiliam umas às outras: “geralmente em reuniões-almoço são discutidas pautas pertinentes à todas as empresas. A Câmara preza muito pela integração e atualização das empresas associadas.” Ademais, o entrevistado explanou que a Câmara auxilia nas barreiras comerciais.

4.4.4 Associada D

A Associada D foi a primeira indústria a se instalar no distrito industrial de Panambi. Fundada em dezembro de 1992, a empresa completou 25 anos no ano passado. Possui 55.500m² de área, com 9.000m² de área construída no Distrito Industrial de Panambi. Iniciou suas atividades atuando como revenda de matérias-primas e bens de consumo (revenda de chapas de aço, perfis, consumíveis de solda).

O intuito era trazer para Panambi uma opção para pequenas empresas estarem adquirindo componentes para solda de aços não planos (todo o material de serralheria para pequenas empresas, pequenas metalúrgicas). Esse sendo o primeiro objetivo da empresa, a entrevistada destaca que a partir daí surgiram duas questões: a empresa tinha dificuldades em viabilizar esse contexto de volumes; e a segunda questão é que houve uma oportunidade de estar terceirizando gargalos das grandes indústrias da cidade e região.

Assim sendo, a entrevistada destacou que a empresa começou a agregar em sua composição processos produtivos industriais, ou seja, começou a fazer serviços de corte e gradativamente foi complementando a linha de produção, sempre administrando o gargalo das grandes empresas. Ainda, ela explanou que Panambi é uma região que tem indústrias, porém, a maioria delas trabalha dentro de uma sazonalidade, havendo momentos de pico de produção, onde a associada D começou a ser uma opção para o suprimento das lacunas de produção.

A partir do final dos anos 90, a empresa começou a atuar com os próprios produtos de reposição para armazenagem agrícola, montando uma estrutura de atendimento ao cliente. Atualmente, a Associada D atende produtores rurais (que já tenham a capacidade de produção viável ou que oportunize ao produtor ter a sua própria unidade), cerealistas, cooperativas, e os próprios fabricantes dessas unidades que compram da empresa alguns equipamentos específicos. Esse segmento representa em torno de 60% do faturamento anual da empresa. Os 40% restantes, a associada 4 fornece componentes soldados para montadoras de equipamentos agrícolas.

No que tange os motivos que levaram a Associada D a se associar à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, a entrevistada apontou que a empresa possui uma ligação com a Alemanha, tendo em vista que o fundador da empresa era de origem alemã. Ela ressaltou que o fato de a Câmara ter realizado um trabalho de apoio e atendimento aos seus associados, foi um forte motivo que levou a empresa a se associar. Conforme a entrevistada:

“É interessante esse *networking*, esse conhecimento, essa operação entre as empresas no sentido de busca de conhecimento em conjunto, as missões (tanto no Brasil como na Alemanha) para verificar as tendências de tecnologia, a formação de parceria.”

No entanto, a entrevistada relatou que a associação junto à Câmara é recente, tendo em vista que ocorreu no final do ano de 2017. Desde então, a empresa vem participando de encontros econômicos Brasil-Alemanha, eventos e missões (reuniões de comitês, visitas técnicas às empresas alemãs) proporcionadas pela Câmara. Ainda, conforme a entrevistada:

“tudo fica mais fácil quando você entra numa missão organizada por uma associação como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha.”

Ademais, a entrevistada relatou sobre o projeto Sênior ofertado pela Câmara, no qual profissionais alemães aposentados se colocam à disposição para transmitir a sua experiência e conhecimento para uma empresa brasileira. Nas palavras da entrevistada:

“Por exemplo, eu tenho interesse em desenvolver um produto novo, ou um processo novo na empresa, eu vou até à Câmara. Esta oferece profissionais catalogados que estão à disposição, então eu faço esse contato via Câmara de Comércio, e esse trabalhador alemão se dispõe a vir para o Brasil com o intuito de transmitir o seu conhecimento. A empresa paga o valor das passagens e da estadia. Isto gera um vínculo entre o Brasil e Alemanha, o que é muito bom.”

A entrevistada relatou que o objetivo para os próximos anos é trazer um profissional alemão que trabalhou numa ferramentaria para auxiliar a melhorar o processo de conformação de um metal. Ainda, no que tange os motivos que levaram a empresa a se associar à Câmara, a entrevistada destaca a busca por parceiros internacionais para agregar tecnologia ao produto da empresa. Outro exemplo relatado pela entrevistada: “quando a empresa precisar importar uma máquina, ou alguma tecnologia, ela pode utilizar a Câmara de Comércio para ter acesso a fabricantes, ou feiras específicas.”

A Associada D exporta a parte de canalização e equipamentos, e atualmente a empresa possui parceiros/representantes no Uruguai, no Paraguai e na Bolívia. No que concerne os motivos que levaram a empresa a buscar mercados internacionais, e entrevistada relatou três motivos. O primeiro é para não depender somente do mercado interno. O segundo motivo a empresa tem benefícios tributários, ou seja, existem alguns impostos que se a empresa for exportar não paga e no mercado interno é necessário pagar. Por fim, como terceiro motivo, a entrevistada elucidou que quando uma empresa exporta, ela atrai receita em câmbio. No caso da Associada D, algumas máquinas que são usadas não são fabricadas no Brasil.

Em relação à quando a empresa decidiu expandir seus negócios para o mercado internacional, a entrevistada explanou que a crise foi um fator muito importante. Com a crise econômica, o mercado interno reduziu muito, então a empresa se vê obrigada a buscar no mercado externo uma forma de buscar clientes para suprirem a lacuna. Conforme a entrevistada: “em um momento de crise ser uma empresa internacional é muito importante, mas isso demanda

muito tempo. É necessário todo um investimento em canais, estudos, estrutura, para expandir os negócios para o mercado internacional. Esse é um processo que demora.”

Para as empresas adentrarem no mercado internacional, as instituições acabam sendo de grande valia, fornecendo contatos, auxiliando nos estudos de mercado, parcerias estratégicas entre outras coisas. A entrevistada esclareceu ainda que pertencer à uma instituição transmite mais confiança para o exportador, pois o processo para se associar não é automático:

“Para se associar tivemos que preencher um questionário e alguns representantes da Câmara fizeram uma avaliação interna. Esse processo passa por um crivo de um comitê deles. Não é automático. Como funcionou para nós: demonstramos interesse, participamos de uma reunião, alguns representantes da Câmara vieram para a empresa fazer uma visita e explicar como que é o trabalho deles. Nós preenchemos um questionário padrão em relação ao nosso segmento de atuação com os dados da empresa, e os representantes da Câmara fazem uma avaliação e decidem se a empresa será associada ou não.”

Nesse sentido, as instituições exercem o papel de representantes externos, utilizadas para reduzir as incertezas (LOPES, 2013). Assim sendo, as instituições surgem com o intuito de gerar estabilidade em um ambiente complexo e de incertezas, amenizando a incerteza dos investimentos produtivos (LOPES, 2013).

4.4.5 Relação das principais percepções dos entrevistados com as categorias de análise

A seguir encontram-se sintetizadas as principais percepções dos entrevistados e a relação com as categorias de análises definidas no presente estudo. No quadro 8 encontram-se os principais resultados encontrados nas duas entrevistas realizadas com membros da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (colaboradora e diretora da AHK RS).

Quadro 7: Síntese dos resultados encontrados

		Colaboradora AHK RS	Membro Administração AHK RS
Categorias	Subcategorias		
Histórico		A Câmara Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul foi criada em 1949, inicialmente como sucursal da paulista, tornando-se independente em 1955.	A Câmara Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul foi criada em 1949, inicialmente como sucursal da paulista, tornando-se independente em 1955.
Relação de empresas		<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo de empresas associadas; - Setores de indústrias; consultores; despachantes; arquitetura; seguros; auditoria; transporte e logística; bancos; tecnologia de informação; engenharia; educação; alimentos e bebidas; saúde; representação; energia renovável e meio ambiente; advocacia; máquinas e outros serviços. 	<p>Catálogo de empresas associadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setores de indústrias; consultores; despachantes; arquitetura; seguros; auditoria; transporte e logística; bancos; tecnologia de informação; engenharia; educação; alimentos e bebidas; saúde; representação; energia renovável e meio ambiente; advocacia; máquinas e outros serviços.
Processo de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsionadores - Destinos (países) - Barreiras -Por quê, o que, quando, onde e como se internacionalizar 		
Institucionalização	Legitimação	Todo pedido para se tornar sócio da Câmara é apresentado à diretoria que o aprova ou não, influenciados pela idoneidade da empresa candidata ou pela capacidade de atendê-los, sem conflito de interesses com a própria instituição (AHKRS).	A Câmara, ainda, no seu papel de instituição, atribui legitimidade para os seus associados, servindo como um selo de qualidade e confiança.
	Processos isomórficos	Rede mundial de Câmaras Alemãs, com 130 escritórios que fomentam negócios em mais de 90 países, que oferecem um padrão mundial de serviços.	“As empresas que são associadas à Câmara possuem um diferencial e são vistas de um modo melhor”.

Fonte: elaborado pela autora

Na sequência, apresenta-se o quadro com a síntese dos resultados encontrados no que tange as empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha e a relação com as categorias de análise definidas.

Quadro 8: Síntese dos resultados encontrados

		Associada A	Associada B	Associada C	Associada D
Categorias	Subcategorias				
Histórico		A Empresa A foi fundada por um imigrante alemão que chegou no Brasil depois da primeira guerra mundial.	Associação de empresas, que foi fundada em 1936 por um grupo de pessoas que anteviram a necessidade cada vez mais crescente da efetiva participação dos empresários nas atividades e assuntos que envolvem a comunidade.	Foi fundada em 1947, na cidade de Panambi no Rio Grande do Sul. No início, dedicava-se a manutenção de equipamentos agrícolas importados e nos anos seguintes a construção de pequenas máquinas agrícolas e de beneficiamento de madeiras. Em 1967 com a nacionalização das colheitadeiras automotrizes, começa a produção seriada de componentes para as máquinas de colheita de grãos. Em 1984, passou a fornecer componentes para tratores agrícolas e industriais. Em 1988, iniciou o fornecimento de peças estruturais para caminhões e, no ano de 1995, começou a produção de peças para a indústria automobilística. Por fim, a partir de 2012, ingressou num novo segmento,	Foi fundada em dezembro de 1992. Iniciou suas atividades atuando como revenda de matérias-primas e bens de consumo (revenda de chapas de aço, perfis, consumíveis de solda). A partir do final dos anos 90, a empresa começou a atuar com os próprios produtos de reposição para armazenagem agrícola, montando uma estrutura de atendimento ao cliente.

				fornecendo peças para a indústria do ramo de construção.	
Relação de empresas		Empresa	Associação de empresas	Empresa	Empresa
Processo de internacionalização	Impulsionadores	A Empresa A nem sempre foi internacional, porém sempre teve uma ligação com a Alemanha, pois os avós da entrevistada vieram da Alemanha. Entretanto, a relação com a Alemanha ficou mais estreita quando firmaram uma parceria com uma empresa alemã; Tecnologia, e a qualidade dos materiais.	A associação possui um relacionamento estreito com a Alemanha. Alemanha é o berço da inovação, um centro de excelência.	Qualidade do material e da tecnologia importados.	Não depender somente do mercado interno; Benefícios tributários (existem alguns impostos que se a empresa for exportar não paga e no mercado interno é necessário pagar); Receita em câmbio.
	Destinos (países)	Os negócios de exportação (venda de equipamentos) são realizados, em sua maioria, em toda a América do Sul e América Central (Panamá). Em contrapartida, a empresa importa as peças para a montagem dos equipamentos, da Europa (principalmente da Alemanha).	Das 400 empresas associadas, 10 praticam comércio exterior com os Estados Unidos, Europa e principalmente com a América Latina.	Argentina, México, Estados Unidos, França, Holanda, Suécia, China e Coreia.	Uruguai, Paraguai e Bolívia.
	Barreiras	A falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros.	Idioma.	Barreira Comercial.	Barreiras Tributárias e Tarifárias.
	Por quê, o que, quando, onde e como se internacionalizar	-Por quê: Tecnologia e qualidade dos materiais -O que: equipamentos e	-Por quê: Importação de tecnologia: A Associada B envia técnicos agrícolas para a Alemanha para buscarem conhecimento e poderem	-Por quê: Qualidade do material e da tecnologia importados. -O que:	-Por quê: Não depender somente do mercado interno; Benefícios tributários (existem alguns impostos que se a

		<p>peças para montagem dos equipamentos</p> <p>-Quando: 2009 a Associada A firmou uma parceria com uma empresa alemã</p> <p>-Onde: <u>Exportação:</u> América do Sul e América Central</p> <p><u>Importação:</u> <u>Alemanha (principalmente), Itália e Irlanda</u></p> <p>-Como: Exporta: equipamentos Importa: peças para montagem dos equipamentos</p>	aplicá-lo no Brasil.	<p>Produtos (peças para as montadoras).</p> <p>-Quando: durante os anos de 1980 e 1990 (momento da expansão do segmento rodoviário).</p> <p>-Onde: Argentina, México, Estados Unidos, França, Holanda, Suécia, China e Coreia.</p> <p>-Como: por meio dos clientes, ou seja, por meio do <i>networking</i> (indicação).</p>	<p>empresa for exportar não paga e no mercado interno é necessário pagar);</p> <p>Receita em câmbio.</p> <p>-O que: Canalização e equipamentos</p> <p>-Quando: Atual crise econômica no Brasil (que teve início em 2014).</p> <p>-Onde: Uruguai, Paraguai e Bolívia.</p> <p>-Como: Estudos de mercado com auxílio de instituições.</p>
Institucionalização	Legitimação				
	Processos isomórficos				

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, todos os entrevistados definem a Câmara como um facilitador comercial e destacaram que a mesma atribui legitimidade aos seus associados por ser uma instituição reconhecida mundialmente. Os representantes das empresas associadas ao serem entrevistados ressaltaram que a falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros é um obstáculo para o desenvolvimento de operações no mercado internacional.

Ainda, afirmaram que mesmo com a maior facilidade de se obter informações com o auxílio da tecnologia, conseguir o contato pela internet não significa que se consiga ele de fato. Diante disso o auxílio da Câmara como um intermediador é de grande valia para que o processo de internacionalização ocorra com sucesso.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo descrever e analisar o papel da Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha Rio Grande do Sul no processo de internacionalização de empresas associadas. Assim sendo, para cumprir com o objetivo proposto, realizou-se seis entrevistas, nas quais duas foram com membros da AHK RS (diretora e colaboradora) e as demais foram com empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria Rio Grande do Sul localizadas na cidade de Panambi.

Durante a pesquisa foi notório que o fomento e o estímulo às relações econômicas bilaterais entre Brasil e Alemanha estão no centro dos objetivos e da missão da Câmara. Ainda, percebeu-se que a instituição auxilia a tornar o sul do país mais conhecido na Alemanha e Europa, abrindo portas para a produção e os serviços de seus associados no mercado internacional.

Constatou-se ainda que a Câmara, no seu papel de instituição, atribui legitimidade para os seus associados, servindo como um selo de qualidade e confiança. Dentre os motivos que levaram as empresas a se associarem à Câmara, destacam-se o fato da instituição ter uma referência estabelecida à longa data, o *networking* promovido pela mesma, o estímulo do relacionamento entre empresas e o auxílio da AHK RS nas negociações, missões empresariais e no intermédio entre órgãos governamentais.

Além do mais, no que tange o auxílio da Câmara nas negociações empresariais, foi exemplificado por um dos entrevistados o aeroporto de Porto Alegre. O Governo Federal concedeu o aeroporto de Porto Alegre à empresa alemã Fraport por um período de 25 anos. A Câmara intermediou desde o início as negociações, realizando reuniões mensais com a Fraport com o intuito de facilitar o processo.

Ademais, dentre as barreiras enfrentadas pelas empresas ao expandirem seus negócios para o mercado internacional, a falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, o idioma e as barreiras comerciais, tributárias e tarifárias foram apontados pelos entrevistados. Nesse quesito, a Câmara oferece o serviço de tradução para suprir o obstáculo do idioma, além de fornecer *network*, *know-how* e feiras para os seus associados, o que contribui muito para que ocorra a troca de conhecimento.

Ainda, foi citado pelos entrevistados o serviço de consultoria voluntária (*Senior Experten Service – SES*), que é mantida pelo Ministério do Desenvolvimento da Alemanha, com apoio de diversas associações da economia alemã como, por exemplo, a Câmara de Comércio e Indústria Alemã (DIHK), entre outras. Representada no Brasil pela Câmara de

Comércio e Indústria Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul, a iniciativa coloca ao alcance das empresas consultores nas mais diversas áreas, possibilitando a troca de conhecimentos e a formação de contatos e parcerias com empresas internacionais. Tendo em vista o exposto, os entrevistados destacaram que o auxílio da Câmara é fundamental e de grande valia para o processo de internacionalização das empresas.

6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que para estudos futuros, sejam analisadas empresas localizadas em outras cidades e que os resultados sejam confrontados com os achados nessa pesquisa. Tendo em vista que as empresas estudadas nesse trabalho estão localizadas em uma cidade de colonização alemã, é pertinente confrontar os dados com empresas localizadas em uma região na qual não predominem os costumes e tradições germânicas.

Desse modo, será possível verificar se a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul exerce um papel tão relevante no processo de internacionalização de empresas associadas quanto nas empresas analisadas nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Claudia e CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, pp. 43 – 76, dez.2005.

ANDERSSON, S. *The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective.* *International Studies of Management & Organization*, v.30, n.1, p.63-92, spring. 2000.

APEX-BRASIL. **Relatório de gestão do exercício de 2017.** APEX-BRASIL: Agência brasileira de promoção de exportações e investimentos. Brasília – DF, maio, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4º ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, v.17, n.1, pp.99-120, 1991.

BORINI, F. M., RIBEIRO, F. C. F., COELHO, F. P. e PROENÇA, E. R. **O prisma da internacionalização:** um estudo de caso. Revista de Administração Faces, vol. 5, n. 3, setembro/dezembro 2006.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.** INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARVALHO, C. A. P., VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação.** In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão

(Orgs.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Editora UFPE, 2003.

CAVUSGIL, S. Tamer, DELIGONUL, Seyda D., YAPRAK, Attila. *International marketing as a field of study: a critical assessment of earlier development and a look forward*. **Journal of International Marketing**: v. 13, n. 4, pp. 1-27, Winter 2005.

CONDO, ARTURO. *Internationalization of firms based in developing economies*. **D.B.A., Harvard University**, 2000.

COX, T. H.; BLAKE, S. *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. **Academy of Management Executive**, Vol. 5, N° 3, 1991.

CUERVO-CAZURRA, A., GENC, E. M. *Obligating, Pressuring, and Supporting Dimensions of the Environment and the Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies*. **Journal of Management Studies**, 48 (2): 441-445, 2011.

CUNNINGHAM, M. T. Interaction and networks – a review of the evolution and development of the IMP Group's research activities from 1976 – 1985. In: **Open International IMP Research Seminar**, 2., 1985, Uppsala, Sweden.

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A., DONATH, Bob. *Mastering Global Markets: strategies for today's trade globalist*. Publisher: South-Western Educational Pub; 1 edition, May 23, 2003.

DA ROCHA, A.; SENRA, M. W. S.; DA SILVA, J. F. ; DE MELLO, R. D. C. e ALVES, L. A. **Building asymmetric symbiotic relationships: international new ventures and the multinational network**. XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte/MG – 13 a 16 de setembro de 2015.

DA SILVA, C. M. e FONSECA, V. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1993, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1993.

DA SILVA, Clóvis L. MACHADO; FILHO, Edson R. GUARIDO e ROSSONI, Luciano. **Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação.** Rev. adm. contemp. [online]. Vol.10, n.spe, pp.159-196, 2006.

DA SILVA, Clóvis L. M.; FONSECA, Valéria Silva. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica.** RAC, Curitiba, Edição Especial 2010.

DA SILVA, I.M.; DAS CHAGAS, A.C.C. e SIQUEIRA, S.V. **Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino.** Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.7, n.2, pp. 107 – 136, jul./dez., 2012.

DE MORAES, W. F. A.; DE OLIVEIRA, B. R. B. e KOVACS, E. P. **Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica.** INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006.

DENISIA, Vintila. Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. **European Journal of Interdisciplinary Studies.** Volume 2, issue 2, December 2010.

DE SOUZA, E.C.L. e FENILI, R.R. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa.** Revista de Ciências da Administração, vol. 14, n. 33, pp. 103-118, 2012.

DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

DIMAGGIO, Paul. J. *Structural analysis of organizational fields: a blockmodel approach.* In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 335-370). Greenwich: JAI Press. 1986.

DIMAGGIO, Paul. J. **Interest and agency in institutional theory**. In: Lynne G. Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations: culture and environments*. Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-21, 1988.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

DUNNING, J. H. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. *Journal of International Marketing Business Studies*, v.19, n.1, p.1-31, Spring 1988.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais brasileiras – Competências para a internacionalização**. Editora: FGV. Edição: 1º. Ano: 2012.

FLORIANI, D. E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME Brasileira**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FLORIANI, Dinorá Eliete e FLEURY, Maria Tereza Leme. **O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira**. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 6, pp. 438-458, 2012.

Fundação Dom Cabral, 10 de outubro de 2017
<https://www.fdc.org.br/conhecimento/blog/postagem?ItemID=50&Cat=Sobre%20a%20FDC>
acesso em 10 de maio de 2018.

GALIMBERTI, M. F.; FRACASSO, E. M. (2008). **Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Internacionalização de Empresas Aplicáveis às Pequenas e Médias Empresas de Software e Serviços Correlatos**. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, Brasília, 2008.

GHAURI, P.; LUTZ, C.; TESFOM, G. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, Bingley, UK, v. 37, p. 728-752, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas S. A., 6º Edição, São Paulo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology*, v. 82, p. 929-964, 1977.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. 1. ed. Thomsom: São Paulo, 2002.

JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira Santos. **Internacionalização de empresas: um estudo bibliométrico sobre a produção científica no Brasil nos anos de 2000 a 2017**. XX SemeAd – Seminários em Administração, novembro de 2017.

JOHANSON, J. and MATTSSON, L.G. *Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach*. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, 1988.

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

JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firm - four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, n. 5, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, Jan and VAHLNE, Jan-Erik. *The Mechanism of Internationalisation*. *International Marketing Review*, Vol. 7 Issue: 4, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of a firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. In **Internationalization of the firm: a reader.** Buckey, P.1., Ghauri, P. (Eds) Londres: Academic Limited, 1993.*

JOHANSON, JAN; VAHLNE, JAN-ERIK. *Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **MIR: Management International Business in Central and Eastern Europe**, pp. 165 – 178, 2006.*

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies.** v. 40, p. 1411-1431, 2009.*

VAHLNE, Jan-Erik and JOHANSON, Jan. *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review** 30 (3). May 2013.*

KOVACS, E. P.; DE MORAES, W. F. A.; DE OLIVEIRA, B. R. B. **Características da localização no processo de internacionalização de empresas.** Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 4, p. 320-335, 2011.

KRETZER, Jucélio e MENEZES, Emílio Araújo. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva.** Revista de Economia Mackenzie. Volume 4, n.4, pp. 63-87, 2006.

LEITE, Y.V.P.; DE MORAES, W.F.A e SALAZAR, V.S. **Empreendedorismo internacional: uma análise de exportadoras do semiárido nordestino.** RACE, Unoesc, v.15, m.2, pp. 531-552, maio/ago, 2016.

LEONIDOU, L. C. *Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. **Journal of international marketing.** Vol. 3, N° 1, pp 29-43; 1995.*

LEONIDOU, L.C. *An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of small business management.** 42(3), pp. 279-302, 2004.*

LEVY, B.P.; MOTA, M.C. e WERMELINGER, M.B. O uso de *networks* no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo/SP, 2009.

LOPES, F.; SILVA FILHO, R.; ROCHA, A. **Proposições Teóricas sobre Modos de Entrada em Novos Mercados caminhos para internacionalização de empresas brasileiras.** IFBAE - Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Porto Alegre, 2007.

LOPES, Herton Castiglioni. **Instituições e crescimento econômico:** os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglas North. Rev. Econ. Polit. Vol. 33, n. 4. São Paulo, Oct./Dec.2013.

MALHEIROS, Clêdi F. **A Escrita e o ensino da história de Panambi in Panambi: Múltiplos olhares.** Museu e Arquivo Histórico de Panambi. – Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2007.

MAZON, F.S. JAEGER, M.A., e KATO, H. T. Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. **PERSPECTIVA**, Erechim, v.34, n.126, p. 33-45, junho/2010.

MELIN, L. *Internationalization as a strategy process*, **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 13, *Special Issue*, p. 99-118, winter 1992.

MEYER, J. W. and ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.* **American Journal of Sociology**, n.2, pp. 340 – 363, 1983.

MEYER, J. W. and ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality.** Updated Edition. London: Sage, pp. 21-44. 1992.

MICHELS, Sérgio E. **A Escrita e o ensino da história de Panambi in Panambi: Múltiplos olhares / Museu e Arquivo Histórico de Panambi.** – Passo Fundo : Ed. Universidade de Passo Fundo, 2007.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional.** 5.ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.

MOINI, A.H. *Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms.* **Journal of global marketing**, vol. 10, issue 4; 1997.

MONTICELLI, Jefferson Marlon. A influência das instituições formais na internacionalização de empresas: um estudo de caso nas vinícolas da serra gaúcha. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). São Leopoldo, 2013.

MORAES, W.F.A.; OLIVEIRA, B.R.B.; KOVACS, E.P. **Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica.** INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPN, São Paulo, v.1, n.1, pp. 203 – 220, jul./dez. 2006.

MORGAN, R. E. and KATSIKEAS, C. S. *Obstacles to export initiation and expansion.* **Omega**, vol. 25, issue 6, pp. 677-690; 1997.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Tradução de Transaction Costs, Institutions, and Economic performance. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OLIVEIRA, S.L. **Metodologia científica aplicada ao direito.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OVIATT, B. M.; MC DOUGALL, P. P. *Toward a theory of internationalization new ventures.* **Journal of international business studies.** Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64, march 1994.

PENG, M. W, WANG, D. Y. L., & JIANG, Y. *An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies*. *Journal of International Business*, 39(5), 920-936. 2008.

PETTIGREW, Andrew M. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PECI, Alketa. **A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica**. Cadernos EBAPE. BR, v.4, n. 1, Mar.2006.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. *MPRA – Munich Personal RePEc Archive*, March, 2010.

REID, Stan D. *The decision-maker and export entry and expansion*. *Journal of International Business Studies*, vol.12, no.2, p.101-112. 1981.

Representações da República Federal da Alemanha no Brasil, acesso em 04 de julho de 2018, disponível em < <https://brasil.diplo.de/br-pt>>.

REZENDE, Sergio F. L.. Expansão Internacional: Impactos da cultura na Escolha do Produto e na Forma de Entrada. In *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. Org. Rodrigues, Suzana B. São Paulo, Atlas, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. *Advances in International Marketing*, v. 6, p. 111-142, 1994.

ROSSETTO, Carlos Ricardo e ROSSETTO, Adriana Marques. **Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. REA – eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, jan. / jul. 2005.

SANTOS, M. S. **Instituições e estratégia como prática: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da região sul do Brasil**. 2013. 263 f.

Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SANTOS, N.M.; FERRAZ, I.N.; FALQUETO, J.M.Z. e VERGA, E. **A teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil**. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, vol. 16, n.2, abril/junho, 2017.

SCHELINI, A.L.S.; MARTENS, C.D.P. e PISCOPO, M.R. **A gestão de projetos como vantagem competitiva para internacionalização de empresas brasileiras**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – Internext, São Paulo, v.12, n.3, pp. 01-15, set./dez. 2017.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations. **Thousand Oaks**, California: Sage, 1987.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, Richard. **Introduction: from technology to environment**. In: MEYER, John, SCOTT, Richard (Eds.) *Organizational environments: ritual and rationality. Updated Edition*. London: Sage, 1992.

SCOTT, W. R. *Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems*. In H. Derlien, U. Gerhardt, &F. Scharpf (Eds.). *Systems rationality and partial interests*. pp. 203-221. Baden: Nomos. 1994.

SCOTT, W. Richard. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427-442, Oct. 2008.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. White Plain: Row, Peterson and Company, 1957.

SILVA, C.L.M.; FILHO, E.R.G. e ROSSONI, L. **Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação**. RAC, Edição Especial, PP. 159-196. 2006.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, M.F.O.; DA SILVA, J.F. e DA MOTTA, L.F.J. **A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas**: o que importa na localização. RAP – Revista de Administração Pública, v.46, n.3, maio/jun.2012.

SILVEIRA, Denise Tolfo e CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica**. In: Métodos de Pesquisa. GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (Organizadoras). Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: editora da UFRGS, 2009.

Sistema Fiergs, 11 de abril de 2017. <http://www.fiergs.org.br/pt-br/noticia/rio-grande-do-sul-se-destaca-nas-relacoes-com-alemanha> acesso em 12 de maio de 2018.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. **Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira**: o caso JBS. Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 3, p. 300-312, 2012.

STAKE, R. The art of case study research. Thousand OAKS, CA: Sage, pp.49-68, 1995.

TEECE, D.J., PIERCE, J.L. and BOERNER, C.S. “*Dynamic capabilities, competence, and the behavioral theory of the firm*”, in Augier, M. and March, J.G. (Eds), **The Economics of Change, Choice and Structure: Essays in the Memory of Richard M. Cyert**, Edward Elgar, Cheltenham, 2002.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Editora: ST, 2º edição, 2013.

THORSTENSEN, V. **A OMC – Organização mundial do comércio e as negociações sobre comércio, meio ambiente e padrões sociais**. Ver. Bras. Polít. Int. 41 (2); 29-58; 1998.

UNER, M. M.; KOCAK, A.; CAVUSGIL, E; CAVUSGIL, S.T. *Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. **International Business Review** 22*; pp 800-813. Elsevier, 2013.

VASCONCELLOS, Eduardo; et al. **Internacionalização, estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; MISOCZKY, M. C. **Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

VOZIKIS, G. S.; MESCON, S. T. *Small exporters and stages of development: an empirical study. **American Journal of Small Business***, pp. 49-64. 1985.

WOOTEN, Melissa e HOFFMAN, Andrew. **Organizational fields: past, present and future**. In: The SAGE handbook of organizational institutionalism. Edited by: Royston Greenwood; Christine Oliver; Roy Suddaby e Kerstin Sahlin. SAGE, 2008.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera, 5º Edição, Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO 1

ESTATUTO DA CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA NO RIO GRANDE DO SUL

Capítulo I – Da denominação, fins, sede, foro e duração

Art. 1º. A Câmara de Comércio e Indústria Brasil–Alemanha no Rio Grande do Sul, ora designada “Câmara”, sucessora da Câmara de Comércio Teuto-Brasileira no Rio Grande do Sul, fundada em 22/07/1955, é pessoa jurídica de direito privado, de fins não econômicos, regendo-se por este Estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

§ 1º Associada à Confederação Alemã das Câmaras de Indústria e Comércio (DIHK), da qual recebeu reconhecimento como Câmara no Exterior – *Auslandshandelskammer* (AHK), a Câmara forma, com as demais congêneres do Brasil, o Conselho Integrado das Câmaras de Comércio e Indústria Brasil–Alemanha.

§ 2º A Câmara foi declarada de “utilidade pública” pelo Decreto Estadual n.º 15.604, de 19/09/1963 e pela Lei Municipal n.º 10.731, de 27/07/2009.

Art. 2º. A finalidade principal da Câmara é fomentar as relações econômicas entre a Alemanha e o Brasil, atuando em estreita colaboração com as instituições e autoridades relacionadas com seus objetivos, pessoas jurídicas de direito público interno e externo de ambos os países, bem como facilitar para pequenas e médias empresas o acesso ao mercado e a ampliação do mesmo.

§ 1º Dentre os objetivos da Câmara se inclui representar os interesses de seus associados e de outros participantes do relacionamento econômico entre Brasil e Alemanha, bem como assessorar, preparar, capacitar e orientar os mesmos para o mercado nacional e internacional, segundo os melhores padrões de qualidade.

§ 2º Cabe à Câmara apoiar tanto associados quanto não associados, sendo assegurado

tratamento preferencial aos associados.

§ 3º É vedado à Câmara a realização de quaisquer atividades de cunho político partidário ou ideológico, bem como as de natureza comercial que extrapolem suas finalidades.

Art. 3º. A Câmara tem sede na Rua Castro Alves, 600, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul e foro na mesma Cidade, podendo abrir filiais e escritórios no Brasil e no Exterior.

Art. 4º. O tempo de duração da associação é ilimitado.

CAPÍTULO II – Dos Associados

Art. 5º. A Câmara terá associados efetivos e honorários.

§ 1º Toda pessoa física ou jurídica, de ilibada reputação, assim como pessoas jurídicas de direito público e entidades de classe, que se interessar pelas finalidades desta associação, poderá ser associado efetivo da Câmara.

§ 2º A pessoa física que prestar serviços excepcionais à Câmara poderá ser nomeada associado honorário pela Assembleia Geral, por proposta da Diretoria, passando a ser isenta de contribuição.

Art. 6º. São direitos dos associados:

- a) comparecer às reuniões de Assembleia Geral, participar das discussões e votar;
- b) participar dos eventos realizados pela Câmara;
- c) gozar de todas as vantagens proporcionadas, direta ou indiretamente, pela Câmara;
- d) recorrer para a Assembleia Geral de atos e deliberações da Diretoria em desconformidade com este Estatuto, e
- e) solicitar demissão do quadro associativo, desde que adimplente.

Parágrafo único. O direito de ser votado nas Assembleias Gerais é exclusivo dos

associados efetivos.

Art. 7º. São deveres dos associados:

- a) pagar pontualmente as contribuições associativas;
- b) prestigiar a Câmara e colaborar para o êxito dos eventos por ela promovidos;
- c) cumprir rigorosamente as disposições estatutárias;
- d) acatar as decisões da Assembleia Geral, as resoluções e normas administrativas da Diretoria e da Diretoria Executiva;
- e) não comprometer o bom nome da Câmara e a harmonia entre os associados, e
- f) abster-se, na Câmara e em quaisquer atividades e eventos da mesma, de manifestações de ordem política ou ideológica.

Parágrafo único. Os associados honorários são isentos das contribuições associativas.

Art. 8º. A admissão como associado efetivo será requerida pelo interessado à Diretoria, através de documento que conterá informações necessárias para analisar o pedido de ingresso, bem como declaração de conhecer e se obrigar a cumprir este Estatuto, competindo à Diretoria decidir sobre a admissão.

§ 1º A decisão sobre admissão de associado de Filial da Câmara cabe ao respectivo Conselho

Diretor.

§ 2º Em caso de indeferimento, a respectiva comunicação a ser feita ao interessado não mencionará os motivos que levaram a Câmara a tal decisão.

§ 3º Os empregados da Câmara não podem ser associados.

Art. 9º. A demissão do associado será requerida pelo interessado à Diretoria, por escrito, que a aprovará desde que o demissionário seja adimplente.

Art. 10. A exclusão de associado será decidida em reunião da Diretoria, em havendo justa

causa para tanto.

§ 1º Será considerada justa causa para exclusão:

- a) falta de pagamento da contribuição associativa;
- b) conduta nociva às finalidades da Câmara e incompatível com os valores da comunidade que ela representa, e
- c) atitude contrária ao relacionamento harmonioso entre os associados.

§ 2º Da decisão que decretar a exclusão de associado da Câmara caberá recurso à Assembleia Geral.

§ 3º O recurso, que deverá ser apresentado à Diretoria no prazo de 30 (trinta) dias contados do recebimento da notificação da exclusão, será apreciado na primeira Assembleia Geral subsequente.

§ 4º Da decisão que decretar a exclusão de associado de Filial da Câmara, caberá recurso à Assembleia da própria Filial, cumprindo-se o mesmo prazo e condição previstos no parágrafo anterior.

CAPÍTULO III – Da Administração e Representação

Art. 11. São órgãos da Câmara:

- a) Assembleia Geral;
- b) Diretoria;
- c) Conselho Empresarial, e
- d) Diretoria Executiva.

Seção I – Da Assembleia Geral

Art. 12. A Assembleia Geral, composta pelos associados efetivos e honorários, é o órgão soberano da Câmara, com poderes para decidir todos os assuntos de interesse da mesma, a ela competindo privativamente:

- a) alterar o Estatuto;
- b) eleger e destituir os membros da Diretoria e do Conselho Empresarial;
- c) aprovar as contas da administração, e
- d) julgar os recursos contra atos e deliberações da Diretoria.

Art. 13. – A direção dos trabalhos da Assembleia Geral cabe ao Presidente da Câmara ou, no seu impedimento, a um dos Vice-Presidentes.

Art. 14. – A Assembleia Geral reunir-se-á:

I) ordinariamente, até 31 de março de cada ano, para apreciar e julgar as contas da Administração referentes ao exercício anterior e se manifestar sobre o Relatório, o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado e demais peças contábeis, inclusive parecer de auditoria independente, relativos ao período em exame;

II) ordinariamente, até 31 de março a cada 2 (dois) anos, para eleger o Presidente e os Vice-Presidentes da Associação, os membros da Diretoria e do Conselho Empresarial, que exercerão o mandato por 2 (dois) anos, e

III) extraordinariamente, para:

- a) alterar o Estatuto;
- b) destituir os administradores e conselheiros eleitos, no todo ou em parte, quando houver grave infração ao Estatuto;
- c) julgar recurso contra ato e deliberação da Diretoria, e
- d) deliberar sobre qualquer outro assunto de interesse da Câmara.

§ 1º A convocação para a reunião da Assembleia Geral será feita pelo Presidente da Câmara ou por 1/5 (um quinto) dos associados, com no mínimo 8 (oito) dias corridos de antecedência, e publicada em jornal de grande circulação de Porto Alegre, indicando data, hora, local e ordem do dia.

§ 2º As deliberações relativas às matérias constantes do inciso I, do inciso II e das

letras “c” e “d” do inciso III deste artigo, serão tomadas por maioria absoluta de votos dos presentes, em reunião instalada com no mínimo 1/3 (um terço) dos associados em primeira convocação ou em segunda, meia hora depois, com qualquer número.

§ 3º As deliberações relativas às matérias referidas nas letras “a” e “b” do inciso III deste artigo serão tomadas em Assembleia Geral Extraordinária convocada especialmente, sendo exigida para instalação a presença, em primeira convocação, da maioria absoluta dos associados e de pelo menos um terço dos mesmos na convocação seguinte, sendo as deliberações adotadas por 2/3 (dois terços) dos presentes.

§ 4º Somente podem votar na Assembleia Geral os associados efetivos em dia com as contribuições associativas.

§ 5º Os associados de Filial votam em Assembleia própria a ser realizada até a mesma data.

§ 6º Será admitido o voto por procuração.

Art. 15. A eleição da Diretoria e do Conselho Empresarial se fará pelo voto secreto dos associados, com observância do princípio majoritário. Havendo apenas uma chapa de candidatos, a eleição se dará por aclamação.

Art. 16. As propostas para reforma ou alteração do Estatuto serão de iniciativa da Diretoria ou de, no mínimo, 1/5 (um quinto dos associados).

Seção II – Da Diretoria

Art. 17. A Diretoria é composta por Presidente, de 2 (dois) a 7 (sete) Vice-Presidentes, um dos quais o Tesoureiro, e de 6 (seis) a 25 (vinte e cinco) Diretores, eleitos pelo período de 2 (dois) anos, com início na data da eleição, estendendo-se o prazo de gestão até a posse da nova Diretoria eleita.

§ 1º O Presidente da Câmara deve personificar, de forma notória, as relações econômicas entre Brasil e Alemanha.

§ 2º O Presidente da Câmara poderá ser reeleito por duas vezes, podendo completar três mandatos consecutivos. Os Vice-Presidentes e os Diretores poderão ser reeleitos sem qualquer limitação.

§ 3º A Câmara poderá eleger também de 1 (um) a 3 (três) Presidente(s) Honorário(s).

Art. 18. Compete à Diretoria:

- a) admitir, aceitar a demissão e deliberar a exclusão de associados;
- b) fixar as contribuições associativas;
- c) aprovar as taxas e emolumentos a serem ressarcidos à Câmara;
- d) solicitar à Assembleia Geral a ratificação de qualquer resolução considerada de natureza relevante;
- e) apresentar relatórios à Assembleia Geral;
- f) nomear comissões, e
- g) dispor sobre o patrimônio.

Parágrafo único. A Diretoria é competente para todas as questões que não forem de competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria Executiva.

Art. 19. As deliberações da Diretoria e do Conselho Empresarial serão tomadas por maioria simples de votos dos presentes, cabendo ao Presidente da Câmara, além de seu voto, o de desempate.

Art. 20. Os cargos da Diretoria e do Conselho Empresarial são voluntários e não remunerados.

Art. 21. Compete ao Presidente da Câmara:

- a) representar ativa e passivamente a Câmara, em juízo e fora dele, em suas relações com associados e terceiros, juntamente com o Diretor Executivo, presidindo e determinando a execução de todos os atos de sua competência;
- b) constituir mandatários, especificando no instrumento os atos ou operações que poderão praticar e a duração do mandato, e

- c) outorgar mandato judicial, por prazo indeterminado, especificando no instrumento os poderes conferidos.

Seção III – Do Conselho Empresarial

Art. 22. O Conselho Empresarial compõe-se de até 60 (sessenta) associados representativos dos diversos ramos de atividade.

Parágrafo único. Cabe ao Conselho Empresarial estudar, sugerir e manifestar-se, em caráter opinativo, sobre quaisquer assuntos relevantes de interesse da Câmara a ele submetidos pela Diretoria.

Seção IV – Da Diretoria Executiva

Art. 23. A Diretoria Executiva será exercida por Diretor Executivo contratado pelo Presidente da Câmara, *ad referendum* da Diretoria, de comum acordo com a Confederação Alemã das Câmaras de Comércio e Indústria (DIHK).

Art. 24. Compete à Diretoria Executiva:

- a) gerir internamente a Associação, determinando a execução de todos os atos administrativos de sua competência, especialmente nas questões de orçamento e de pessoal;
- b) participar de todas as reuniões dos órgãos da Câmara, sem direito a voto.
- c) apresentar à Assembleia Geral, no primeiro trimestre civil de cada ano, o Relatório da Diretoria e da Diretoria Executiva, o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultados e demais peças contábeis, acompanhadas do Parecer da Auditoria independente;
- d) apresentar à Assembleia Geral o Relatório das Atividades da Câmara no exercício findo, e
- e) constituir mandatários, especificando no instrumento os atos ou operações que poderão praticar e a duração do mandato.

Seção V – Da Administração

Art. 25. A Diretoria e a Diretoria Executiva, de comum acordo, determinam as linhas gerais para administração e as atividades da Câmara, zelando pelo seu fiel cumprimento.

Art. 26. Os atos que acarretem obrigações para a Câmara terão a forma escrita como condição de validade, contendo a assinatura do Presidente da Câmara ou de um dos demais membros da Diretoria, sempre em conjunto com a do Diretor Executivo.

§ 1º Os atos que impliquem obrigações de natureza financeira serão praticados pelo Presidente da Câmara ou pelo Vice-Presidente Tesoureiro, sempre em conjunto com o Diretor Executivo.

§ 2º A outorga de procurações com poderes para assumir obrigações financeiras, com prazo de validade até 30 de abril de cada ano, será sempre feita, no mínimo, a 2 (duas) pessoas, ou seja, a um membro da Diretoria e um da Diretoria Executiva, sendo permitida a sua revogação a qualquer tempo.

Art. 27. O orçamento anual da Câmara é preparado pelo Diretor Executivo, conforme princípios de economia administrativa, sendo encaminhado, com anuência do Presidente da Câmara e do Vice-Presidente Tesoureiro, para consolidação com os orçamentos das outras Câmaras regionais no Brasil, de conformidade com as regras estabelecidas pela Confederação Alemã das Câmaras de Comércio e Indústria (DIHK).

Art. 28. Após o término do exercício, o Diretor Executivo elabora o Relatório da Diretoria e da Gerência, o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultados e demais peças contábeis, acompanhadas do Parecer da Auditoria Independente, bem como o Relatório das Atividades da Câmara no exercício findo, enviando-os à Assembleia Geral, para aprovação.

Seção VI – Das Filiais e Escritórios

Art. 29. As Filiais e Escritórios são entidades e representações regionais da Câmara, a serem por ela criados para facilitar o acesso ao mercado e a ampliação do mesmo para pequenas e médias empresas.

§ 1º Cada Filial possuirá um Conselho Diretor de 3 (três) a 7 (sete) membros, eleitos em Assembleia própria. O porta-voz deste Conselho terá o título de "Diretor Regional" e será automaticamente membro da Diretoria da Câmara.

§ 2º As deliberações de cada Filial serão tomadas em consonância com as normas deste Estatuto.

§ 3º O Escritório, que não terá associados, será administrado por um Representante que atuará por conta própria e será convidado para as reuniões do Conselho Empresarial da Câmara.

§ 4º As reuniões de cada Filial e os eventos das Filiais ou Escritórios serão convocadas e presididas pelo respectivo responsável.

CAPÍTULO IV – Das fontes de recursos do patrimônio Art. 30.

Serão as seguintes as fontes de recursos da Câmara:

- a) contribuições de associados;
- b) contribuições da Confederação Alemã das Câmaras de Comércio e Indústria (DIHK);
- c) reembolsos de despesas referentes ao apoio prestado;
- d) eventuais doações, inclusive do setor público, e
- e) outras destinações e receitas legalmente permitidas.

Parágrafo único. As destinações ou doações recebidas pela Câmara e vinculadas a fins pré-determinados, serão utilizadas nos estritos termos de sua destinação.

Art. 31. O patrimônio da Associação é constituído de bens de qualquer natureza.

§ 1º O Diretor Executivo, ouvida a Diretoria, disporá sobre o patrimônio da Câmara.

§ 2º Os associados não terão nenhum direito sobre o patrimônio da Câmara.

CAPÍTULO V – Da Dissolução

Art. 32. A dissolução da Câmara somente poderá ser decidida em Assembleia Geral, convocada expressamente para tal fim, pelo voto de, no mínimo, dois terços dos associados com direito a voto.

§ 1º Na Assembleia Geral de que trata este artigo, os associados poderão fazer-se representar por procurador com poderes específicos.

§ 2º Dissolvida a Câmara, o remanescente do seu patrimônio líquido será, por deliberação da Assembleia que assim o decidir, destinado à instituição de fins idênticos ou semelhantes aos da Câmara, estabelecida no território nacional. Esta destinação não poderá resultar em proveito particular dos associados.

CAPÍTULO VI – Das Disposições Gerais

Art. 33. A Câmara responde por suas obrigações exclusivamente com o seu patrimônio. Os associados e a Diretoria são excluídos de qualquer responsabilidade pessoal com relação às obrigações da Câmara, não respondendo solidária nem subsidiariamente por essas obrigações.

Parágrafo único. Os recursos de terceiros confiados à Câmara serão escriturados separadamente e mantidos em conta bancária criada especificamente para tal fim.

Art. 34. O exercício social coincide com o ano civil.

Art. 35. O Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultados e demais peças contábeis serão auditadas, anualmente, por empresa de auditoria de reconhecida reputação.

Art. 36. Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria, ouvido o Conselho Empresarial.

Art. 37. Este Estatuto entra em vigor na data de sua aprovação.

Este Estatuto da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul, alterado e consolidado por deliberação da Assembleia Geral Ordinária realizada às 10h15min do dia 13 de março de 2014, é anexo à Ata respectiva. Porto Alegre, 13 de março de 2014.

Presidente da mesa: Sergio Roberto Juchem _____

1º Secretário: Jorge Luiz Lauck _____

2ª Secretária: Henrique A. Franzmann Schuster _____

Dr. Ingo Sudhaus
Advogado OAB/RS 2.587

Sergio Roberto Juchem
Advogado – OAB/RS 5.269

Everson Oppermann
Presidente da Câmara Brasil-Alemanha no Rio
Grande do Sul

APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1. OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar o papel da AHK RS no processo de internacionalização de empresas e suas associadas.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha;
- b) Identificar as empresas associadas na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul localizadas na cidade de Panambi;
- c) Descrever o processo de internacionalização das empresas associadas que estejam localizadas em uma única região;
- d) Verificar como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul promove o processo de internacionalização de empresas associadas à luz da teoria institucional.

3. QUESTÃO DE PESQUISA

Qual o papel da AHK RS no processo de internacionalização de empresas associadas?

4. PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

4.1 Internacionalização

4.2 Teoria Institucional

5. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CASO

5.1 Estudo de caso único

6. DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

6.1 Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha

7. PLANO DE COLETA DE DADOS

- Entrevistas semiestruturadas: roteiro de entrevista

- Entrevistas:
 - Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha:
 - Colaboradora da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha e um dos membros da administração da AHK RS.
 - 4 empresas associadas localizadas na cidade de Panambi, Rio Grande do Sul
 - Representantes das empresas associadas

- Análise de Documentos: documentos fornecidos pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha

8. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

- As entrevistas foram agendadas com antecedência
- Duração das entrevistas: 1 hora e 30 minutos

- Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas

9. PLANO DE ANÁLISE DO CASO – análise de conteúdo com o auxílio do NVivo

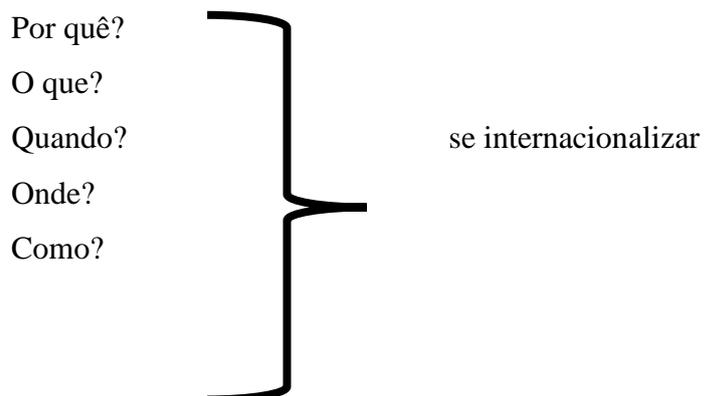
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha Rio Grande do Sul

- História da instituição, fundadores;
- Relevância da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha;
- Qual é o perfil das empresas associadas;
- São muitas as empresas associadas que decidem se internacionalizar?
- Quais os benefícios que a empresa tem ao se associar na Câmara?
- Como a Câmara auxilia os associados no estabelecimento de relações internacionais?
- A Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha auxilia no processo de internacionalização das empresas associadas? Se sim, como ocorre esse auxílio?

Empresas associadas na cidade de Panambi

- Histórico da empresa;
- O motivo de se associar à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha;
- A empresa é internacionalizada?
- Quais foram os impulsionadores? (motivos que levaram a empresa a se internacionalizar? Os motivos que levaram a empresa expandir seus negócios para mercados internacionais?)
- Quais países? (Destino da internacionalização)



- Existem/Quais os requisitos para a empresa se associar à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha?
- Como ocorre o auxílio da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha no processo de internacionalização?
- É vantajoso para a empresa estar associado a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha? Se sim, quais são as vantagens?