

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

**FATORES INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM  
EMPRESAS GAÚCHAS DO SETOR DE MÁQUINAS E  
EQUIPAMENTOS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Vanessa Almeida da Silva**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**FATORES INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS  
GAÚCHAS DO SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

**Vanessa Almeida da Silva**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa de Gestão Estratégia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Flavia Luciane Scherer**

Santa Maria, RS, Brasil

2011

S586f Silva, Vanessa Almeida da  
Fatores influenciadores no processo de internacionalização : um estudo em empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos / por Vanessa Almeida da Silva. – 2011.  
162 f. ; il. ; 30 cm

Orientador: Flavia Luciane Scherer  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2011

1. Administração 2. Internacionalização 3. Institucionalismo 4. Empreendedorismo I. Scherer, Flavia Luciane II. Título.

CDU 65.012.4

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Terezinha Branco Gallotti – CRB 10/1109  
Biblioteca Central UFSM

---

©2010

Todos os direitos autorais reservados a Vanessa Almeida da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Doze, Nº 2010, Bairro da Luz, Santa Maria, RS, Brasil, CEP: 97110-680;

Fone: (0xy) 55 32225678; Fax (0xy) 55 32251144;

Endereço Eletrônico: ufesme@ct.ufsm.br

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**FATORES INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS GAÚCHAS  
DO SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

elaborada por  
**Vanessa Almeida da Silva**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

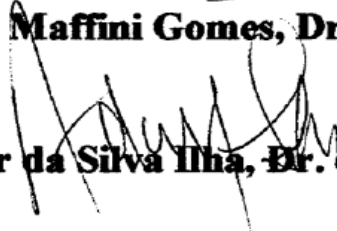
**COMISSÃO EXAMINADORA:**



**Flavia Luciane Scherer, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientadora)



**Claudia Maffini Gomes, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)



**Adair da Silva Iha, Dr.** (UFSM)

Santa Maria, 20 de maio de 2011.

## AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos mais importantes vão para os meus pais, base sólida e amorosa de meus sonhos e realizações, que desde cedo me incentivaram nos estudos. E, às minhas irmãs por fazerem parte de uma família feliz. Amo vocês!

À meu esposo Ronaldo da Rosa Iop, que soube compreender a importância desta dissertação para a minha carreira profissional e a realização pessoal, sempre auxiliando a buscar meus objetivos. Nada mais eu teria direito de exigir dele, a quem eu amo de todo o coração. Espero poder retribuir ao longo da vida!

Aos meus sogros que sempre apoiaram e incentivaram os estudos, agradeço imensamente.

À Prof<sup>a</sup>. Flavia Luciane Scherer, minha orientadora, agradeço por seu empenho e competência em me orientar. Sou muito grata ao seu carinho, dedicação e compreensão e por me dar liberdade para tecer meus caminhos de investigação científica. Sua capacidade de não me deixar sair do rumo, contudo, foi bastante exigida.

À Coordenadora da Sede Regional do Rio Grande do Sul, da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), Cleia Denize Göecthel, pelo apoio, disponibilidade e compreensão a este estudo.

Aos profissionais das empresas pesquisadas, pelas informações, que tornaram possível este trabalho.

À amiga Cristina Ceribola Crespam, pelo companheirismo, parceria e apoio a qualquer tempo. Verdadeira amizade que encontrei durante o mestrado e levarei para sempre.

Ao PPGA, que possibilitou a realização desta dissertação e vários anos de aprendizado sobre a Administração no contexto brasileiro. Sou grata aos professores do programa, por compartilharem seu conhecimento e experiência. E sou grata por ter participado da Turma 2009 de Mestrado, onde a convivência com colegas brilhantes e afetuosa sempre será motivo de orgulho e satisfação. Queria citar em especial Aline Eggres de Castro e Aline Nadalin Velter, colegas de muitos trabalhos escritos e ainda por vir.

À CAPES, por ter proporcionado por certo período uma bolsa de estudos que apoiou a realização desta dissertação.

À Claudete Fogliato Ribeiro, Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), pela confiança e oportunidade de tornar-me professora.

A todos os meus alunos da FISMA e da UNIFRA, que proporcionam alguns dos momentos mais gratificantes de minha vida como docente.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **FATORES INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS GAÚCHAS DO SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

AUTORA: VANESSA ALMEIDA DA SILVA  
ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 20 de maio de 2011.

Este artigo desenvolve o tema da internacionalização de micro, pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul e se propõe a relacionar fatores institucionais e as características do comportamento do empreendedor que influenciam este processo. Além disso, buscou-se descrever o perfil, caracterizar a atuação internacional, verificar os fatores institucionais e identificar as características empreendedoras das pessoas resilientes das empresas pesquisadas. Para tanto, foram revisados temas relativos à internacionalização de empresa, empreendedorismo internacional, modos de entrada, abordagem institucional e isomorfismo de modo a orientar a pesquisa empírica. Foi realizada pesquisa descritiva com aplicação de *survey* como procedimento para coleta de dados, sobre os quais foram analisados por meio apenas da técnica de estatística descritiva, devido às limitações do estudo. Os resultados mostraram que as empresas pesquisadas são distribuídas entre micro, pequenas e médio porte e inserem-se no mercado internacional, principalmente pelo modo da exportação. Identificou-se que mais da metade dos respondentes atende até 05 países e pratica atividades internacionais há até 15 anos. Como principais razões para internacionalização foram citadas a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, o desenvolvimento de competências para atuar no exterior e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Outro importante aspecto levantado no estudo refere-se aos fatores institucionais, os quais se destacam as afirmações de que os gestores tenderam a uma substancial semelhança entre os concorrentes que buscaram o mercado internacional, demonstrando o isomorfismo mimético. Além disso, observou-se que a internacionalização gerou impactos positivos, considerando o acréscimo de valor em termos de desempenho e controle de atividades. Grande parte dos respondentes inicia mobilizações políticas entre grupos de interesse, com pretensão de construir coalizões com outros atores, a fim de obter recursos e aprovações. Os dados relacionados ao empreendedorismo internacional demonstraram que o comportamento empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar a internacionalização e, através do conceito da resiliência no processo de análise deste estudo, destacou-se nos resultados o elemento da positividade. O trabalho apresentou algumas limitações, decorrentes do número de empresas pesquisadas, impossibilitando que se desenvolvessem análises estatísticas multivariadas, que prescindem de um número mínimo de indivíduos. No entanto, é notável que os fatores institucionais e o empreendedorismo internacional influenciam as empresas no seu processo de internacionalização, pois estimulam e contribuem com a inovação, o mimetismo, a positividade e a adaptabilidade às mudanças.

Palavras-chave: internacionalização; institucionalismo e empreendedorismo

## **ABSTRACT**

Dissertation  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **DETERMINING FACTORS IN THE PROCESS OF INTERNATIONALISATION: A STUDY IN RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL SECTOR BUSINESS MACHINES AND EQUIPMENT**

**AUTHOR: SILVA, VANESSA ALMEIDA**

**TUTOR: SCHERER, FLAVIA LUCIANE**

**Date and Place of Presentation: Santa Maria, May 20<sup>th</sup>, 2011.**

This article develops the theme of internationalization of micro, small and medium enterprises in New South Wales and aims to relate institutional factors and the characteristics of entrepreneurial behavior that affect this process. In addition, we sought to describe the profile, to characterize the international operations, verify the institutional factors and identify the characteristics of resilient people of entrepreneurial companies surveyed. To this end, we reviewed issues related to the internationalization of business, international entrepreneurship, modes of entry, approach and institutional isomorphism in order to guide empirical research. Descriptive research was conducted with application of a procedure for collecting survey data on which were analyzed using only descriptive statistical technique, due to limitations of the study. The results showed that the surveyed companies are distributed among micro, small and medium-sized and fit into the international market, mainly by way of export. It was identified that over half of the respondents answers to 05 countries and practiced international activities for 15 years. The main reasons were cited for internationalization intent to internationalize itself since the beginning of its operations, developing skills to work abroad and the existence of client request coming from abroad. Another important aspect of our study refers to institutional factors, which highlight the statements that managers tended to a substantial similarity between the competitors who attended the international market, demonstrating the mimetic isomorphism. Furthermore, we observed that internationalization has generated positive impacts, considering the added value in terms of performance and control activities. Much of respondents' political mobilization begins among interest groups, intended to build coalitions with other actors in order to obtain resources and approvals. The data related to international entrepreneurship demonstrated that entrepreneurial behavior is a recurring element to characterize the internationalization and, through the concept of resilience in the process of analyzing this study, the results highlighted the element of positivity. The study had some limitations, resulting in the number of companies surveyed, making it impossible to develop multivariate statistical analysis, which ignore the minimum number of individuals. However, it is remarkable that the institutional factors influencing international and entrepreneurial companies in their internationalization process because it stimulates innovation and contributes to the mimicry, positivity and adaptability to changes.

**Keywords:** Internationalization; institutionalism and entrepreneurship.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Novos empreendimentos internacionais .....	43
FIGURA 2 – Entrada em mercados internacionais .....	56
FIGURA 3 – Processos inerentes à institucionalização .....	74
FIGURA 4 – Modelo teórico .....	91
FIGURA 5 – Número de respostas diárias .....	96



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Exportação brasileira por porte de empresa: participação % no número de empresas .....	18
GRÁFICO 2 – Participação % no valor exportado por porte de empresa .....	19
GRÁFICO 3 – Principais grupos de produtos exportados pelas micro e pequenas empresas 2008 – participação % em valor .....	21
GRÁFICO 4 – Distribuição geográfica das micro e pequenas empresas exportadoras, número de empresas por em região – 2008 – participação em % .....	22

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Classificação por porte de empresa .....	20
QUADRO 2 – Modelo de Cavusgil (1983) .....	34
QUADRO 3 – Fatores psico-sociais, ambientais e econômicos da atitude empreendedora de sucesso .....	46
QUADRO 4 – Estudiosos e envolvimento da resiliência .....	48
QUADRO 5 – Características das pessoas resilientes .....	50
QUADRO 6 – Motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras .....	61
QUADRO 7 – Instituições <i>versus</i> organizações .....	69
QUADRO 8 – Respostas estratégicas às pressões institucionais .....	77
QUADRO 9 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	86
QUADRO 10 – Variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo teórico .....	89
QUADRO 11 – Quadro-síntese de descrição das empresas analisadas .....	107
QUADRO 12 – Quadro-síntese de descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas .....	116
QUADRO 13 – Quadro-síntese de descrição dos fatores institucionais das empresas analisadas .....	124
QUADRO 14 – Quadro-síntese descrição da análise da resiliência das empresas .....	135

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Componentes do Custo Brasil .....	102
TABELA 2 – Perfil dos entrevistados .....	105
TABELA 3 – Porte das empresas .....	107
TABELA 4 – Atividades das empresas .....	107
TABELA 5 – Tempo de envolvimento internacional .....	109
TABELA 6 – Países ou grupo de países que as empresas negociam .....	109
TABELA 7 – Número de países com operações regulares .....	110
TABELA 8 – Informações em termos de vendas do principal produto ou grupo de produtos	111
TABELA 9 – Atividades realizadas internacionalmente .....	112
TABELA 10 – Modos de entrada no mercado exterior .....	113
TABELA 11 – Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior .....	114
TABELA 12 – Barreiras encontradas pelas empresas para a internacionalização .....	116
TABELA 13 – Fatores institucionais relacionados à situação da empresa frente ao mercado internacional .....	119
TABELA 14 – Formas de aquisição de novas técnicas de controle gerencial para internacionalizar .....	120
TABELA 15 – Fatores influenciadores na adoção ou abandono de novas técnicas para a atuação internacional .....	122
TABELA 16 – Situações enfrentadas pelas empresas para participar do mercado internacional .....	123
TABELA 17 – Questões sobre o elemento positividade da resiliência .....	126
TABELA 18 – Questões sobre o elemento foco da resiliência .....	128
TABELA 19 – Questões sobre o elemento flexibilidade da resiliência .....	130
TABELA 20 – Questões sobre o elemento organização da resiliência .....	132
TABELA 21 – Questões sobre o elemento pró-ação da resiliência .....	134

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – Carta convite .....	157
APÊNDICE 2 – Questionário .....	158

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Definição da problemática de estudo e justificativa</b> .....	17
<b>1.2 Objetivos</b> .....	24
1.2.1 Objetivo geral .....	24
1.2.2 Objetivos específicos .....	25
1.2.3 Estrutura do trabalho .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	27
<b>2.1 Internacionalização: abordagens teóricas e outras considerações</b> .....	27
2.1.1 Empreendedorismo internacional .....	41
2.1.2 Modos de entrada .....	56
<b>2.2 Abordagem Institucional</b> .....	62
2.2.1 Organizações e instituições: diferenciação dos termos .....	66
2.2.2 Perspectiva institucional: relançamento considerando aspectos cognitivos .....	69
2.2.3 Isomorfismo .....	79
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	85
<b>3.1 Método de pesquisa</b> .....	85
3.1.1 <i>Survey</i> .....	87
3.1.2 Abordagem de pesquisa .....	88
<b>3.2 Variáveis</b> .....	89
<b>3.3 Modelo teórico</b> .....	91
<b>3.4 Procedimento de coleta de dados</b> .....	92
<b>3.5 Método de coleta de dados</b> .....	95
3.5.1 Amostra .....	96
<b>3.6 Limitações</b> .....	98
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	100
<b>4.1 Macrocontexto</b> .....	100
<b>4.2 Caracterização das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos</b> .....	104
4.2.1 Perfil dos respondentes .....	104

4.2.2 Caracterização das empresas .....	106
<b>4.3 Descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas .....</b>	<b>108</b>
4.3.1 Atuação internacional .....	108
<b>4.4 Identificação dos fatores institucionais relacionados à internacionalização .....</b>	<b>117</b>
4.4.1 Análise dos fatores institucionais .....	118
<b>4.5 Descrição das características empreendedoras em relação à internacionalização ....</b>	<b>125</b>
4.5.1 Análise da resiliência no mercado exterior .....	125
4.5.1.1 Positividade .....	125
4.5.1.2 Foco .....	128
4.5.1.3 Flexibilidade .....	129
4.5.1.4 Organização .....	131
4.5.1.5 Pró-ação .....	133
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente de globalização, o entendimento dos aspectos culturais e sociais emerge como desafio fundamental no processo de internacionalização das empresas, na busca de mercados globais, na conquista e principalmente na manutenção dos novos consumidores (HONORATO, 2007). Neste cenário competitivo, as empresas, em função de gerarem e agregarem valor aos seus negócios, não seguem um modelo universal de gestão estratégica. Isto ocorre devido a diferentes processos de tamanho, atividade e cultura, pois a organização terá maior chance de sucesso estando em sintonia com o seu ambiente de negócio, sendo que a aplicabilidade de uma forma de gestão empresarial deve estar voltada para o ajuste e a adaptação da própria organização. Por isto, a necessidade das organizações estarem preparadas para competir no mercado doméstico e estrangeiro.

A perspectiva dos estudos institucionais vem explorando as relações da organização com o ambiente sócio-cultural. Desta forma, as pressões institucionais ajudam a explicar a adoção de desenhos organizacionais que contrariam escolhas baseadas em dimensões de natureza puramente instrumental ou objetiva. Atores fazem escolhas limitadas não somente como decorrentes das suas limitações cognitivas, ou seja, sua limitada capacidade de processar informações e avaliar as alternativas para chegar à melhor escolha, mas também por fazer escolhas baseadas em valores reconhecidos como legítimos dentro do espaço social em que tais decisões ocorrem (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Neste estudo, sob uma perspectiva da teoria institucional, busca-se enfatizar a orientação da organização para seu ambiente em busca daquilo que é considerado o sustentáculo central dessa vertente, a legitimidade perante os demais componentes do campo organizacional (GOULART, VIEIRA e CARVALHO, 2005). A vertente institucionalista não somente contribui com a ampliação da compreensão acerca dos componentes do ambiente, como desloca o eixo de referência da análise organizacional, em termos de importância, dos aspectos técnicos - eficiência e eficácia organizacional, para os de natureza simbólica, tais como, valores, mitos e símbolos (CARVALHO E VIEIRA, 2002).

No Brasil, uma grande reestruturação da indústria brasileira, iniciada nos anos 90, permitiu um aumento na produtividade, na qualidade dos produtos e na satisfação dos consumidores, além de ocorrer um movimento em direção à internacionalização das empresas

brasileiras (ROCHA e MELLO, 2002). A entrada no país de grandes corporações estrangeiras provocou uma elevação da concentração no setor por meio de fusões e aquisições e um continuado aumento do volume de exportação. O crescente processo de internacionalização, marcado pela abertura econômica e a privatização, associadas à estabilidade, gerou grande incentivo aos investimentos nacionais e estrangeiros (HONORATO, 2007). Neste contexto, entende-se que o processo de internacionalização permite às empresas tornarem-se mais competitivas dentro e fora do país.

O fenômeno da internacionalização deve ser compreendido como um elemento que altera as estruturas internas e externas de uma organização, gerando efeitos positivos para si e por toda a cadeia produtiva à qual está associado (HONORATO, 2007) e por isso, tem atraído a atenção de muitos pesquisadores, oriundos de diferentes campos do saber. No campo dos estudos em negócios internacionais, as principais teorias de Internacionalização podem ser divididas em duas categorias. A primeira é chamada de Teorias de Internacionalização de abordagem econômica, onde se entende que o processo de internacionalização é impulsionado por decisões pseudo-rationais com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas. A segunda é chamada de Teorias de Internacionalização de abordagem comportamental, que afirmam que o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos atores (empresas e gerentes) envolvidos (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005).

De diferentes orientações, tais teorias encontram, para Mtigwe (2004), um ponto de encontro na denominada área de empreendedorismo internacional. Esta área, considerada emergente, não é esclarecida por uma única ciência e ainda estrutura-se enquanto disciplina autônoma. O foco desta escola é o comportamento empreendedor em organizações já existentes (FAYOLLE, 2002), gerando diversas formas organizacionais que encontram na administração o lastro teórico para compreensão da dinâmica destas organizações impulsionadas pelos empreendedores (RODRIGUES, 2007). Supõe-se, assim, que o tamanho das pequenas empresas tenderia a acelerar a evolução do processo de internacionalização, pois se costuma encontrar em tais organizações a predominância de um comportamento supostamente empreendedor. No Brasil, o grupo de micro e pequenas empresas respondem por 48,3% do número total de empresas exportadoras (MDIC, 2008).



Conforme Andersen (1993), os modelos que reconhecem a exportação como ponto em comum, desenvolvidos pelos autores Bilkey e Tesar (1977); Czinkota e Johnston (1981); Cavusgil (1983) e Reid (1981) são identificados como modelos de internacionalização por inovação, ou *Innovation-related internationalization model (I-model)*. Para Arbix, Salerno e De Negri (2004), há evidências de que o aumento da competitividade das empresas é influenciado positivamente pelas inovações tecnológicas, resultantes do processo de internacionalização, e que tal competitividade auxilia nas exportações.

Este estudo desenvolve o tema da internacionalização de pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul e propõe verificar os fatores institucionais e as características do comportamento do empreendedor que influenciam este processo. Neste sentido, torna-se relevante identificar os mecanismos isomórficos e as respostas estratégicas às pressões institucionais, além de verificar as características comportamentais dos empreendedores, os fatores determinantes de suas ações, a postura do empreendedor e a influência do ambiente para entender qual é a sua relação com a adoção da internacionalização como estratégia de gestão. Deste modo, pretende-se identificar os fatores limitadores e impulsionadores das ações e estratégias desenvolvidas nestas empresas, de maneira a complementar as pesquisas na área de Negócios Internacionais.

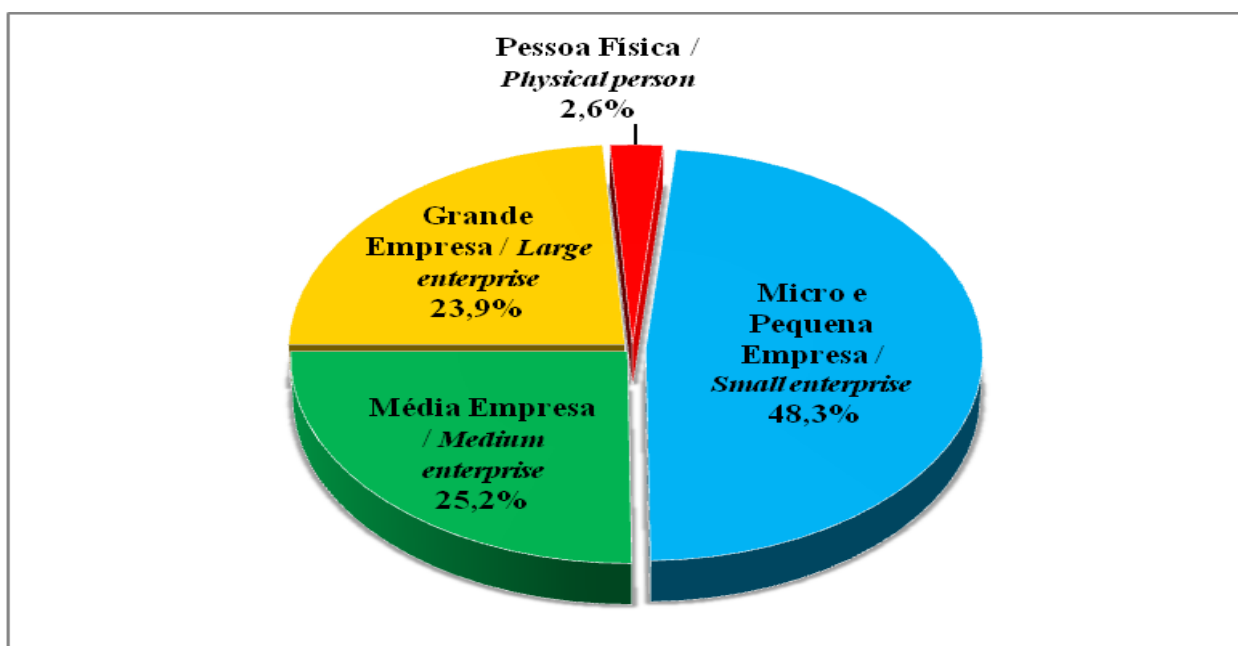
### **1.1 Definição da problemática de estudo e justificativa**

A mudança no cenário mundial das corporações, intensificada no início da década de 90, obrigou as organizações a buscarem o ajustamento ao seu ambiente de negócio, onde a disputa com produtos e empresas estrangeiras tornou-se mais acirrada. O Brasil passou por profundas transformações estruturais que abriram caminho para um novo tipo de inserção internacional do país (MALAN, 1998). Esta mudança de foco nacional para um âmbito global torna imprescindível o aprofundamento sobre a internacionalização brasileira, gerando a necessidade e conveniência para desenvolver programas que adaptem e implementem soluções que contribuam para um posicionamento mais competitivo das empresas.

No Brasil, os estudos sobre gestão de pequenas empresas, em geral, se justificam pela contribuição que micro e pequenas empresas (MPEs) fazem em termos econômicos, representando 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 99,2% das 4,1 milhões de empresas

formais na indústria, comércio e serviços e empregam 45% da força de trabalho que possui carteira assinada. Neste sentido, as MPEs são geradoras de empregos e renda, no entanto, o governo toma poucas iniciativas para preparar e ajudar os pequenos negócios, tornando relativamente complexa a competitividade (SEBRAE, 2009).

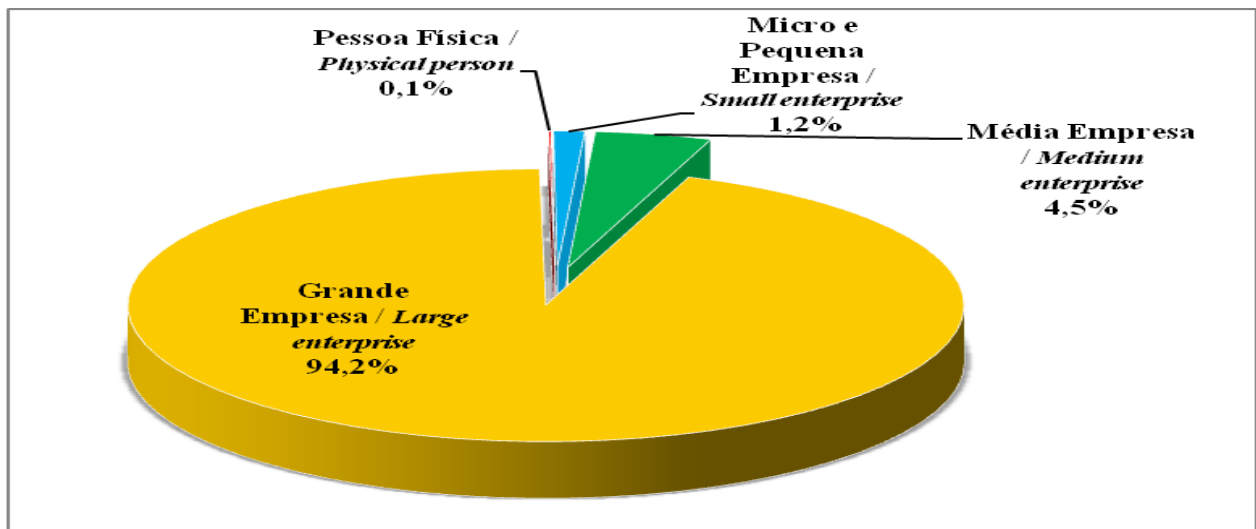
Estatísticas relativas ao comércio internacional brasileiro (Gráfico 1) mostram que 48,3% correspondem a micro e pequenas empresas, somando 11.120 (onze mil cento e vinte) do total de empresas exportadoras brasileiras. Em seguida, estão as empresas médias, com participação de 25,2%, correspondendo a 5.793 (cinco mil setecentos e noventa e três) empresas. Já as grandes empresas, que participaram com 23,9%, perfazem um total de 5.508 (cinco mil quinhentos e oito) empresas. As pessoas físicas responderam por 2,6%, constando 611 (seiscentos e onze) do total de exportadores (MDIC, 2008).



**Gráfico 1** – Exportação brasileira por porte de empresa: participação % no número de empresas  
Fonte: MDIC, 2008.

Em termos de participação no valor exportado, no entanto, os números são bastante inferiores para micro e pequenas empresas, ficando na ordem de 1,2 % conforme mostra o Gráfico 2. Em comparação com o ano de 2007, conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2008), a participação do segmento das micro e pequenas empresas (MPEs) no comércio exterior nacional reduziram em valor, de 1,9% para 1,2%, e de

50,6% para 48,3% na quantidade de exportadores no mesmo período analisado. Este resultado, entretanto, justifica-se em parte devido à mudança de categoria de trezentos e trinta e duas empresas (332) micro e pequenas para médio (324 - trezentos e vinte e quatro) e grande porte (8 - oito), ligadas principalmente aos setores do agronegócio, químico e de máquinas e equipamentos, fazendo diminuir, desta forma, a base de exportadores MPEs neste período. Deste modo, deve-se ressaltar que o ingresso de novas MPEs na exportação em 2008 é visto de forma positiva (MDIC, 2008).



**Gráfico 2** – Participação % no valor exportado por porte de empresa  
Fonte: MDIC, 2008.

A partir de uma estratégia competitiva é possível estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1999). Oviatt e McDougall (1999) apontaram que as grandes empresas multinacionais apresentam um crescente foco em suas competências básicas, por isso a intenção de reduzir a burocracia e adotar a subcontratação. De tal modo, visualizam-se novas oportunidades de nicho para as pequenas empresas em simbiose com as grandes, ou seja, utilizando as pequenas como forma de amenizar a demanda, no qual o aumento da pequena empresa seria consequência da diminuição das grandes. Para tanto, o empreendedor deve se articular em redes com grandes empresas, pois ele precisa de capital, tecnologia, competências e mercado que só serão obtidas em parceria com outras empresas, instituições de pesquisa, agências de fomento ou de regulação e organizações financeiras (MACULAN, 2005). Neste sentido, Oviatt e McDougall (1999) ressaltaram o aumento na internacionalização de negócios pequenos e novos, conforme detectado em estudos

de organismos internacionais (UNCTAD, 1993; OECD, 1997 *apud* OVIATT E MCDUGALL, 1999).

A classificação de porte de empresa - Empresa controlada por outra empresa ou pertencente a grupo econômico, considerando a Receita Operacional Bruta Consolidada - adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), bem como a classificação adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e aplicável à indústria, comércio e serviços, é a seguinte:

AGÊNCIA	PORTE			
	Microempresa	Pequena empresa	Média Empresa	Grande empresa
<b>SEBRAE (2010)</b>	Indústria até 19 funcionários. Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.	Indústria de 20 até 99 funcionários. Receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.	Indústria de 100 até 499 funcionários.	Indústria acima de 500 funcionários.
<b>BNDES (2010)</b>	Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada até R\$ 2,4 milhões e quatrocentos mil reais.	Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões.	Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões.	Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada acima de R\$ 300 milhões.

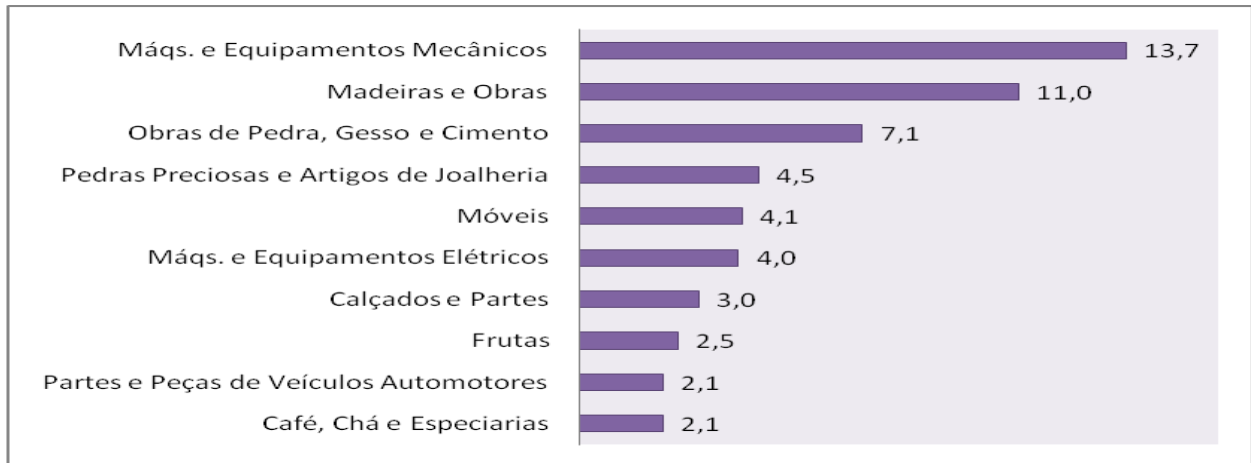
**Quadro 1** – Classificação por porte de empresa

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES (2010) e SEBRAE (2010).

O principal grupo de produtos exportados pelas micro e pequenas empresas são máquinas e equipamentos mecânicos (Gráfico 3). Em 2008, 2.530 estabelecimentos deste porte exportaram o equivalente a US\$ 315,8 milhões, representando 13,7% do total das vendas externas realizadas pelas MPes. Neste sentido, justifica-se o interesse em analisar este grupo de produtos, pois segundo a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, de 2008, há ações propostas para a busca de desenvolvimento sustentado, entre eles a meta de ampliação da inserção internacional (ABIMAQ, 2008).

Em seguida, os grupos de produtos mais exportados pelas micro e pequenas empresas foram: madeira e obras (total de US\$ 254,3 milhões e participação de 11,0% do total); obras de pedra (US\$ 164,4 milhões, 7,1%); pedras preciosas e artigos de joalheria (US\$ 103,0 milhões,

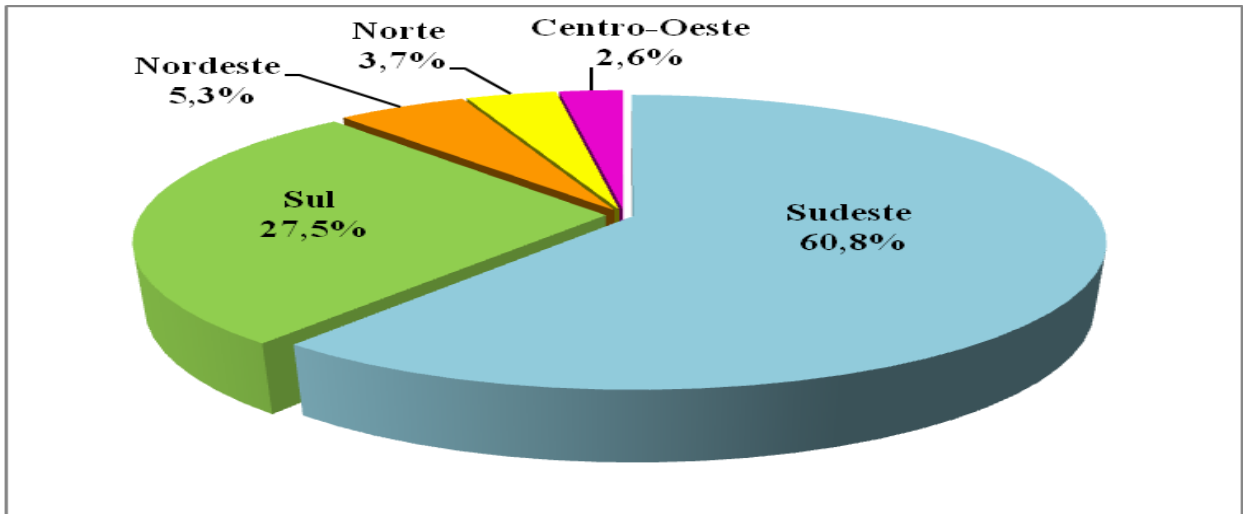
4,5%); móveis (US\$ 94,2 milhões, 4,1%); máquinas e equipamentos elétricos (US\$ 92,6 milhões, 4,0%); calçados e partes (US\$ 69,4 milhões, 3,0%); frutas (US\$ 57,8 milhões, 2,5%); partes e peças de veículos automotores (US\$ 49,1 milhões, 2,1%); e café, chá e especiarias (US\$ 48,1 milhões, 2,1%). Esse conjunto de bens representou 54,1% das exportações totais das MPEs em 2008, equivalendo a US\$ 1,2 bilhão.



**Gráfico 3** – Principais grupos de produtos exportados por MPEs 2008 – participação em %.  
Fonte: MDIC, 2008.

Quanto a distribuição geográfica das micro e pequenas empresas brasileiras, no Gráfico 4, demonstra-se que a concentração no Sudeste é ligeiramente maior, respondendo por 60,8% do número das MPEs, ao totalizar 6.765 exportadores. A região Sul concentrou 27,5% das micro e pequenas empresas exportadoras, equivalendo a 3.059 estabelecimentos, os quais serão foco deste estudo, devido à maior facilidade de acesso aos dados. Já o Nordeste foi responsável por 5,3% da localização desse porte de empresas, com 590 estabelecimentos. Na região Norte, a participação no número de MPEs foi de 3,7%, 406 estabelecimentos. O Centro-Oeste foi responsável pela localização de 293 estabelecimentos, representando 2,6% do total de MPEs exportadoras (MDIC, 2008).

A internacionalização permite a atuação no mercado externo e passa também a tornar micro e pequenas empresas mais competitivas em seu próprio país, onde a disputa com produtos e empresas estrangeiras encontra-se acirrada. A empresa que passa por um processo de internacionalização adquire condições para entrar e permanecer no mercado exterior, pois gera maior produtividade, qualidade, emprego e renda para o País (SEBRAE, 2009).



**Gráfico 4** – Distribuição geográfica das MPEs exportadoras, número de empresas por região – 2008 – participação em %.

Fonte: MDIC, 2008.

A utilização da Abordagem Institucional, é outra perspectiva que justifica a realização do estudo, cujos pressupostos permitem estudar as razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores de um dado campo organizacional se desenvolve de forma semelhante, a fim de legitimar a organização institucionalmente e garantir a sua sobrevivência. A ênfase no ambiente é a principal contribuição da escola institucional (PERROW, 1990 apud CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999), que foca a interpretação sobre a realidade organizacional, a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). A suposição de que as mudanças organizacionais ocorrem de forma semelhante em micro e pequenas empresas, em busca de legitimação pelos gestores sobre as suas ações, permite inferir que o modelo de análise institucional é aparentemente indicado para o estudo dos fenômenos de seu campo organizacional.

Outro recorte do presente trabalho busca verificar o comportamento do empreendedor frente ao processo de internacionalização, pretendendo estabelecer se mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o *continuum* da resiliência. O estudo baseado no comportamento do empreendedor e na resiliência torna-se conveniente, principalmente após a crise econômica mundial ocorrida em 2009, pois milhares de profissionais brasileiros perderam seu emprego nas indústrias mais dependentes do ambiente externo. Fala-se com muita frequência que os empreendedores são pessoas que sabem detectar oportunidades em meio às novas situações, crises e mercados. Essa característica está de acordo com o que Conner (1995) expõe

sobre pessoas orientadas para o perigo e as orientadas para oportunidades, baseado nas cinco características das pessoas resilientes, tais como positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-atividade.

A expressiva participação do grupo de micro e pequenas empresas brasileiras no comércio internacional induz à adoção de uma perspectiva de estudo que considere o papel do empreendedorismo nos negócios internacionais. Desta forma, tem-se que empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares, e entende-se que a inclusão desta perspectiva que leva em consideração os empreendedores aumentaria a capacidade de entendimento de algumas partes do fenômeno complexo que é o comportamento internacional de uma empresa (ANDERSSON, 2000).

Mtigwe (2004) faz uma ampla revisão sobre as principais teorias que têm sido usadas para o estudo do fenômeno da internacionalização, tais como, as teorias de base econômica e comportamental (teorias incrementais). Ao longo de seu artigo é encontrado um ponto de intersecção das teorias, por meio do empreendedorismo que pode servir para a integração teórica, comum a toda atividade de negócios internacionais.

Young, Dimitratos e Dana (2003) sugeriram que, ao incorporar mais teorias de negócios internacionais, o campo do empreendedorismo internacional poderia cobrir as atividades internacionais das organizações independente da sua idade, tamanho, origem setorial ou modo de atendimento aos mercados estrangeiros. Corroborando Schumpeter (1984) afirma que o comportamento empreendedor, com a introdução e a ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo.

A aceleração do movimento de criação de pequenas empresas bem como a assimilação entre a figura do empreendedor “schumpeteriano” e a figura do criador de uma pequena empresa são características recentes que impactam fortemente sobre a análise do empreendedorismo. Logo, essa superposição das duas figuras é produto das grandes transformações econômicas e sociais, através das quais podem ser identificados dois perfis de empreendedores: um ligado a grandes empresas pela subcontratação ou consultoria; o outro menos dinâmico que cria uma empresa para não permanecer desempregado (MACULAN, 2005).

Em síntese, entende-se que o presente estudo justifica-se por se apoiar em áreas importantes, tais como Abordagem Institucional e Empreendedorismo Internacional, cujos

estudos ainda não estão consolidados no campo dos negócios internacionais. Além disso, micro e pequenas empresas são fundamentais à economia brasileira e a preocupação com estudos em pequenas empresas se justifica principalmente pelo fato de que há especificidades da gestão dessas empresas, diferenciando-as das grandes. De tal modo, as oportunidades de nicho para as pequenas empresas em simbiose com as grandes permitem averiguar o estudo do processo de internacionalização das MPEs, verificando as condições adquiridas para entrar e permanecer no mercado exterior, já que a partir disso, tornam-se mais competitivas no mercado e geram maior produtividade, qualidade, emprego e renda para o País.

Por fim, entende-se que este estudo é relevante, pois diagnosticou informações relacionadas à internacionalização de empresas, avaliando as transformações do ambiente externo e contribuindo para o desenvolvimento gradual das pesquisas sobre processos de internacionalização em pequenas empresas. Desta forma, desenvolveu-se um pensamento reflexivo e crítico, sob a perspectiva das correntes do empreendedorismo internacional e da teoria institucional.

No intuito de melhor entender o processo de internacionalização, considerando o cenário que envolve pequenas empresas brasileiras e as características comportamentais de seus empreendedores, objetiva-se responder, com este trabalho, a seguinte questão de pesquisa:

*Como os fatores institucionais e as características comportamentais empreendedoras afetam a adoção de processos de internacionalização em pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul?*

## **1.2 Objetivos**

Neste tópico foram definidos os objetivos deste estudo, sob a forma de um objetivo geral e de quatro objetivos específicos, conforme exposto a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Levantar e analisar os fatores institucionais e as características comportamentais empreendedoras que afetam a adoção de internacionalização em pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul.



### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o contexto em que as organizações estão inseridas, identificando os canais utilizados por pequenos empresários para participarem do mercado internacional;
- b) Caracterizar a figura do empreendedor, suas características pessoais e sua atuação, a fim de verificar as características de seu comportamento, frente à expansão dos mercados;
- c) Identificar os mecanismos isomórficos e as respostas estratégicas dadas pelos empreendedores aos processos institucionais;
- d) Descrever o estágio de internacionalização e identificar os fatores limitadores das estratégias e ações para o processo de internacionalização de pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul.

### 1.2.3 Estrutura do trabalho

A partir dos objetivos deste estudo, levantaram-se os fatores influenciadores do processo de internacionalização de pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, a fim de compreender o fenômeno que influencia estas empresas a penetrarem no mercado internacional, haja vista que resultam de processos complexos e distintos. Realizou-se a análise por meio de uma abordagem de múltiplos níveis, já que a operação em mercados externos está sujeita a considerações relativas ao macrocontexto, ao ambiente institucional, à indústria e à própria organização (SCHERER, 2007). Para tanto, o presente estudo estruturou-se em cinco seções.

A primeira seção inicia-se a partir da Introdução, e em seguida são abordadas as subseções, tais como a definição da problemática de pesquisa e justificativa para a realização desse trabalho, apresentando uma breve caracterização do comércio internacional brasileiro, dentro do qual será retirada a amostra de empresas para a pesquisa deste projeto. Além disso, são apresentados os objetivos, decompostos em geral e específicos e a demarcação da estrutura do estudo.

Na segunda seção – Referencial Teórico – realizou-se um levantamento teórico sobre os temas que proporcionam sustentação para o presente projeto. Essa seção é dividida em primária, secundária e terciária, que se interligam e estruturam este estudo. Neste sentido, baseado em

consultas bibliográficas nacionais e internacionais, aponta-se o tema sobre internacionalização de empresas na tangente das teorias econômicas e comportamentais. Posteriormente, apresenta-se o ponto de intersecção das teorias de internacionalização, por meio do empreendedorismo internacional, procurando identificar as características que definem o empreendedor que busca os mercados internacionais. Em seguida, verificam-se os modos de entrada no mercado estrangeiro que representam a efetivação da internacionalização de empresas. E, por fim, ressalta-se a Abordagem Institucional, bem como a diferenciação entre organizações e instituições, o relançamento da perspectiva institucional demonstrando a ênfase no cognitivismo e retratando o isomorfismo.

Na terceira seção, ressalta-se a Metodologia utilizada no estudo para o alcance dos objetivos propostos, como: o método de pesquisa, envolvendo os sujeitos pesquisados, o modo de coleta e análise dos dados, a apresentação das variáveis de análise, o modelo teórico, e finalizando com as limitações deste estudo.

Na quarta seção, discute-se a análise dos resultados, sobre o qual se verificam o macrocontexto que a amostra está inserida, a caracterização das empresas estudadas, a descrição do envolvimento internacional, a identificação dos fatores institucionais, bem como a descrição das características empreendedoras que permitem verificar a influência no processo de internacionalização das empresas analisadas.

Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho, composta pelos principais resultados e pelas sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção busca levantar as principais proposições existentes na literatura para servir de suporte à compreensão das peculiaridades que influenciam o processo de internacionalização das micro e pequenas empresas do Brasil, no setor de máquinas e equipamentos mecânicos. A composição das teorias de base contemplada no presente referencial teórico é apresentada a partir de uma discussão sobre as abordagens teóricas e contribuições da internacionalização, que envolvem o Empreendedorismo Internacional, seguido do enfoque na Abordagem Institucional.

A fundamentação teórica está dividida em dois tópicos principais e suas referidas subdivisões. Inicialmente a fundamentação teórica apresenta os estudos sobre as abordagens da internacionalização, baseados na evolução das teorias econômicas e comportamentais. Posteriormente, aborda-se o ponto de encontro, segundo Mitgwe (2004), entre as teorias da internacionalização, denominado como Empreendedorismo Internacional. Este tópico apresenta as origens históricas do termo e identificam as características comportamentais dos empreendedores, os fatores que determinam as ações empreendedoras, além da análise da resiliência, ou seja, a capacidade de se adaptar e prosperar durante as mudanças, reagindo positivamente a elas. Por fim, fazem-se as considerações sobre os modos de entrada em mercados internacionais.

No segundo tópico principal deste estudo, a Abordagem Institucional e as suas origens históricas. Após, são diferenciados as organizações e as instituições, seguido do tópico sobre o relançamento da Perspectiva Institucional e sua aplicabilidade. E, para finalizar o referencial teórico, é destacado o isomorfismo como principal consequência da legitimidade institucional na sociedade.

### **2.1 Internacionalização: abordagens teóricas e outras considerações**

A internacionalização como um processo estratégico, pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (DOUGLAS e CRAIG, 1989). A ida de uma organização para o mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico, ou seja, a cúpula decisória –

normalmente composta pela equipe de alto escalão – optou, em algum momento da trajetória do negócio, pela busca de oportunidades em outros mercados além do doméstico (SCHERER, 2007). De tal modo, compromete-se tempo e recursos diversos, esperando obter resultados satisfatórios. As escolhas estratégicas dos gestores, em termos de seu ambiente concorrencial, deram forma à estrutura e aos processos organizacionais (MILES e SNOW, 1978).

Nesse contexto, a internacionalização é um fenômeno social que vem assumindo proporções crescentes em volume e complexidade e que permite às empresas tornarem-se mais competitivas dentro e fora do país. Por isto, a necessidade das organizações estarem preparadas para competir no mercado doméstico e estrangeiro. No processo de internacionalização, alterações nos mecanismos de coordenação, associados às instituições e ao mercado, refletem os intercâmbios culturais e as disputas de poder entre nações e organizações (LOPES et al., 2007).

A principal mudança e motivador à internacionalização das empresas é a globalização de economias e mercados (LEMAIRE et al., 1997). Mudanças decorrentes da abertura dos mercados também oferecem uma série de oportunidades para uma organização investir e crescer (PENROSE, 1995). Dada a simultaneidade do processo de globalização, a partir de estratégias de internacionalização das empresas, e a crescente regionalização das economias, largamente determinada por decisões políticas, as instituições internacionais e regionais passam a desempenhar um importante papel, com externalidades para as empresas (LOPES et al., 2007).

Considerando as teorias que amparam os estudos sobre internacionalização pode-se dizer que existem dois campos de estudo que se ocupam da internacionalização de empresas, quais sejam, economia e administração de negócios (IGLESIAS e MOTTA VEIGA, 2002). Classificação semelhante a essa é proposta por Carneiro e Dib (2007), para os quais as teorias tradicionais de internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

Dentro do enfoque sobre abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos, Carneiro e Dib (2007) alegam que prevaleceriam decisões pseudo-rationais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos, com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005). Deste modo, Cantwell (1991) agrupou as principais teorias da produção internacional sob arcabouços

com fundações teóricas semelhantes. Cada um deles poderia ser ainda subdividido entre teorias ou abordagens particulares, nem sempre mutuamente exclusivas. Ietto-Gillies (1997) propôs uma lógica similar àquela de Cantwell, com pequenos ajustes de classificação. Adotando por fundamento estes dois autores, selecionaram-se três teorias que estão entre as mais citadas e consagradas como influentes na literatura: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (CARNEIRO e DIB, 2007).

A Teoria do Poder de Mercado descreve o processo de internacionalização como uma busca por posições de quase monopólio no mercado, derivadas da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como as vantagens de custo, tais como: economias de escala, por experiência de produção, competências (CARNEIRO e DIB, 2007). Esta abordagem originou-se do trabalho seminal de Hymer (1960; 1976), no qual acreditava que conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, os lucros consequentemente aumentariam (apud CARNEIRO e DIB, 2007).

Já a Teoria da Internalização não aborda explicitamente o racional por trás da decisão de internacionalização, mas se preocupa com o grau com que as atividades internacionais serão feitas internamente à organização, de acordo com os custos de transação envolvidos (CARNEIRO e DIB, 2007). A Teoria dos Custos de Transação teve procedência no artigo *The nature of the firm* de Coase (1937), propondo que as firmas cresceriam enquanto fosse mais barato racionalizar os custos de transação de um determinado produto internamente do que adquiri-lo diretamente no mercado. Neste sentido, Williamson (1975; 1979) afirmou que em geral, as formas de governança de mercado dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas em uma transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Williamson (1975) considera que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações, na qual os mercados e hierarquias são freqüentemente chamados de mecanismos de governança.

O Paradigma Eclético aponta duas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: busca de mercado – aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas (na terminologia adotada por Dunning, vantagens de “propriedade” – controle de ativos e capacitações); e busca de eficiência – redução de custos, através da descoberta de lugares de baixo custo para a produção. Mais duas razões são sugeridas: busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede (CARNEIRO e DIB, 2007). Dunning (1988) afirma, a

partir do Paradigma Eclético, também conhecido com Teoria OLI (*Ownership, Location e Internalization*), três vantagens diferenciais para caracterizar a decisão de internacionalização de uma empresa:

a) vantagens de propriedade, “*Ownership*”, são vinculadas aos ativos tangíveis e intangíveis (como por exemplo, marca e tecnologia). Podem ser justificadas pela economia de escala e conhecimentos específicos de tipo tecnológico e capacidade de direção da empresa (DUNNING, 1988);

b) vantagens de localização, “*Location*”, as quais possibilitam estabelecer parte de sua atividade produtiva no exterior para aproveitar as oportunidades locais, superiores em comparação ao próprio país de origem (como por exemplo, mão-de-obra, recursos naturais e infra-estrutura) (DUNNING, 1988);

c) vantagens de internalização, “*Internalization*”, visam a perspectiva organizacional da empresa, a capacidade de criação, a proteção das vantagens tecnológicas e o uso de conhecimentos tácitos da empresa. Em suma, as vantagens de localização são determinadas pelas diferenças existentes entre os vários países em termos de custo dos fatores (dos recursos naturais, humanos e de capital) enquanto as empresas se diferenciam pela capacidade demonstrada através da transformação dos fatores de produção em bens e serviços, maximizando lucros e minimizando os custos (DUNNING, 1988).

De acordo com as abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores (empresas e gerentes) envolvidos na decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir e originaram-se dos chamados modelos de estágios (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005). Dentre estes, o Modelo de Uppsala foi o primeiro e mais amplamente citado (OVIATT e MCDOUGALL, 1999) e testado empiricamente (BELL, 1995; PETERSEN e PEDERSEN, 1997 *apud* CARNEIRO e DIB, 2007) na literatura. Além dele, outros dois desenvolvimentos teóricos importantes são frequentemente apontados (JOHANSON e VAHLNE, 1990 e 2003; KNIGHT, 2000), tais como: o empreendedorismo internacional e a perspectiva de *networks* (CARNEIRO e DIB, 2007).

O Modelo de Uppsala, conhecido por *U-form*, estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados (CARNEIRO e DIB, 2007). O modelo apresenta características evolucionárias no processo de

internacionalização de uma empresa, internacionalização como um processo de aprendizado. Johanson e Vahlne (1977) afirmaram que as empresas têm um processo de internacionalização que ganha dimensão na medida em que as organizações aprendem a se relacionar com mercados externos, seguindo passos de crescente complexidade em sua estrutura. Segundo Pedersen (1999), para que sejam compreendidas as contribuições trazidas pela Escola de Uppsala, é necessário mencionar os autores que mais influenciaram a Escola: Penrose (1995), Cyert e March (1963), Aharoni (1966) e Vernon (1966).

Baseados nesses autores, os pesquisadores de Uppsala propuseram que a internacionalização de uma empresa fosse vista como uma consequência de seu crescimento e da saturação do mercado doméstico. Penrose (1995) proporcionou que as teorias do conhecimento e das mudanças organizacionais, pudessem ser imediatamente aplicadas à análise dos pré-requisitos para a internacionalização, além de introduzir a idéia de uma empresa como unidade de análise, de onde partiu sua teoria. A autora sugeriu que o crescimento das empresas estaria estreitamente relacionado à aquisição de conhecimento, derivada de um processo evolutivo, baseado no acúmulo de experiências coletivas das organizações.

Na visão de Cyert e March (1963), as organizações eram um grupo de coalizões, formado por gestores, empregados, acionistas, fornecedores, consumidores, advogados, fiscais de impostos, agências reguladoras, etc, cada um dos quais com seus próprios interesses e objetivos, muitas vezes conflitantes, e deste modo, os objetivos da organização seriam o resultado da barganha entre esses diferentes grupos. No longo prazo, os objetivos da organização deveriam refletir as adaptações, decorrentes das mudanças na estrutura das coalizões, que seriam, em sua maior parte, graduais. Os autores viram ainda as organizações como uma rede de relacionamentos, em que a habilidade de aprender experiencialmente seria uma das ferramentas mais importantes.

Aharoni (1966) ampliou os conceitos anteriormente descritos, que acabaram por inspirar os autores nórdicos, Johanson e Vahlne. Concluiu, ao estudar o investimento direto no exterior por parte de empresas norte-americanas, que o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício eram geralmente os responsáveis por desencadear o processo de internacionalização.

O estudo de Johanson e Vahlne (1977) descreveu o processo de internacionalização como um modelo gradual que estabelece uma relação positiva entre o conhecimento e a experiência de

uma empresa em determinado mercado, com o grau de envolvimento desta empresa com o mesmo, composto por quatro estágios de desenvolvimento:

1. ausência de atividades regulares de exportação;
2. exportação via agentes independentes no exterior;
3. estabelecimento de subsidiárias de vendas no exterior;
4. estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), quanto maior a importância dos fatores que dificultassem o fluxo de informação entre uma empresa e o mercado, maior a distância psíquica. Ela estaria geralmente correlacionada à distância geográfica, mas não necessariamente. Lemaire (1999) explica que o envolvimento de uma empresa no mercado externo se desenvolve seguindo essas etapas. Quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, quanto maior o grau de conhecimento, maior a aptidão para efetuar novos investimentos e assim sucessivamente.

No entanto, a localização é considerada dentro deste modelo de forma significativa. De acordo com Johansson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização ocorre, num primeiro momento, com mercados que se encontram psiquicamente próximos. Ou seja, em locais onde a percepção de risco é menor e onde o mercado-alvo é considerado similar ao mercado original. Alguns dos fatores a serem relevantes para a distância psíquica: proximidade geográfica, cultura, idioma, comércio pré-existente, herança de colonização, origem da população, laços diplomáticos, entre outros.

Para Johansson e Vahlne (1977), a internacionalização seria fruto de uma série de decisões incrementais. Ao expandir seu mercado para outros mais próximos psiquicamente, a empresa estaria realizando uma mudança incremental, que permitiria reduzir riscos ao mesmo tempo em que ganha experiência e segurança para enfrentar mercados mais distantes psiquicamente. Contudo, em seu trabalho, eles desconsideraram o estilo de tomada de decisão dos gestores e propriedades específicas de várias situações que levaram à tomada de decisões, o que limita o modelo em seu aspecto preditivo (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Algumas considerações importantes devem ser feitas em relação a esse modelo. Johansson e Vahlne (1977) se utilizaram de empresas escandinavas que haviam se internacionalizado. Então, a existência de um padrão de comportamento, ou seja, de que a internacionalização é um processo incremental gerou discussões no sentido de que os passos



incrementais, ou a internacionalização *step-by-step* não eram tão rígidos (ANDERSEN, 1993). As variações ou queima de etapas são dependentes de fatores como, por exemplo, a origem da empresa, sua estrutura e outros fatores ambientais.

De acordo com Andersen (1993), há dois modelos principais na literatura de marketing identificando o processo de internacionalização, os quais resultam de pesquisas realizadas a partir da década de 1970. O primeiro modelo, denominado como U-model (Uppsala model) foi desenvolvido pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977; 1990). O outro modelo chamado de I-model (Innovation-related internationalization model) foi conceituado principalmente por Bilkey e Tesar (1977); Czinkota e Johnston (1981); Cavusgil (1983) e Reid (1981).

O modelo, denominado I-model, ou modelo de estágios, considera cada estágio uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993). Para Andersen (1993), tanto Uppsala quanto os modelos de Inovação são modelos de comportamento das organizações, no entanto, os modelos de inovação se diferenciam por reconhecerem a existência de um mecanismo de “market-push”. Este mecanismo é notado por se encontrar logo no primeiro estágio de internacionalização, a exportação “passiva”, no qual a organização exporta não por ter buscado novos mercados, mas por ter recebido pedidos de clientes externos. A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo (ANDERSEN, 1993).

Os principais trabalhos relativos ao I-model sugerem estágios de exportação de acordo com o resultado de suas pesquisas (BILKEY e TESAR, 1977; CZINKOTA e JOHNSTON, 1981; CAVUSGIL, 1983; REID, 1981). Algumas abordagens do *I-model* levam em consideração a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Em outras, ocorre uma ação interna como incentivadora, parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios, porém as diferentes abordagens refletem apenas uma questão semântica sobre a natureza do processo de internacionalização. Neste sentido, conforme Andersen (1993), os modelos que reconhecem a exportação como ponto em comum, são identificados como modelos de internacionalização por inovação, ou “Innovation-related internationalization model”.

Dentre os modelos propostos, demonstram-se os do de Bilkey e Tesar (1977), conforme descrito por Andersen (1993):

Primeiro estágio: Não há interesse da gerência em exportação;

Segundo estágio: A gerência é receptiva a pedidos oriundos do exterior, mas não se esforça em explorar a possibilidade de exportação “ativa” (o market-push);

Terceiro estágio: A gerência explora ativamente a possibilidade de exportar;

Quarto estágio: a firma exporta experimentalmente para países “psiquicamente” próximos;

Quinto estágio: A firma se torna uma exportadora experiente;

Sexto estágio: A gerência explora a possibilidade de exportar para países “psiquicamente” distantes.

No modelo de Cavusgil (1983), na linha de Inovação, reconhece-se novos fatores, nos quais os recursos passam a ser distribuídos e, onde a escala e escopo da internacionalização forçam a organização a tomar decisões, como escolhas sobre as localizações onde atua. Já o autor Reid (1981) pretendia, em seus estudos, atingir os seguintes aspectos: 1) propor um modelo explicando a influência do gestor sobre a forma de inserção no mercado externo, bem como sobre a sua forma de permanência; 2) levantar hipóteses acerca da relação entre as características do gestor e seus padrões de decisões e 3) mostrar as implicações dessas características sobre o comportamento exportador da empresa e sobre as políticas de exportação.

Deste modo, o ambiente de negócios e os recursos da organização passam a ser determinantes para a escolha da localização (Quadro 2), conforme demonstrado por Andersen (1993):

ESTÁGIO	AMBIENTE	RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO
Primeiro	Marketing Doméstico	Vendas somente para o mercado doméstico.
Segundo	Pré-Exportação	Busca de informação e avaliação da possibilidade de exportar.
Terceiro	Envolvimento Experimental	Exportação em uma base limitada para países psiquicamente próximos.
Quarto	Envolvimento Ativo	Exportações para mais países, aumento de volume.
Quinto	Envolvimento Comprometido	A gerência faz escolhas constantes em alocação de recursos limitados entre o mercado doméstico e o estrangeiro.

**Quadro 2** – Modelo de Cavusgil (1983)

Fonte: Andersen (1993).

Para Reid (1981) são cinco os estágios pelos quais a empresa passa durante sua atuação no mercado internacional:

Inicialmente, a empresa toma conhecimento de oportunidades em outros países, em seguida surge o interesse de realizar algumas operações no exterior, há a avaliação do desempenho nesse período de experiência e talvez a incorporação da operação às atividades organizacionais;

No segundo estágio, Reid (1981) observou que a influência das motivações e expectativas do gestor poderia ser tão forte a ponto de culminar na escolha do modo de entrada no mercado externo;

Na fase de seleção de pedidos de exportação, poderiam ocorrer as primeiras vendas – fruto da demanda externa ou da busca da empresa por novos clientes;

A fase seguinte, a de avaliação dos resultados, contemplaria indicadores diversos, além do usual percentual das vendas externas sobre as vendas totais. Entretanto, para o autor, a avaliação deveria ser enriquecida com dados sobre: a taxa de crescimento da empresa, o nível absoluto das exportações, o crescimento relativo das vendas para o mercado externo, a taxa de expansão do novo mercado, a taxa de introdução de novos produtos no mercado externo.

Por fim, em decorrência da fase anterior, a empresa decidiria sobre o futuro de suas atividades no exterior, os quais poderiam ser: a manutenção, expansão, redução, ou mesmo saída do novo mercado.

A crença na suposição de que a exportação é uma inovação da empresa, para o autor, amplia os horizontes de estudo. As vendas para o exterior podem ser desencadeadas por um pedido inesperado, pela participação em feiras ou pela visita a outros países. Quanto à escolha do mercado de atuação, para Reid (1981) dois fatores são considerados: aqueles importantes para a empresa e aqueles significativos para o gestor. No caso de um processo não planejado, o gestor reage positivamente àqueles mercados sobre os quais tem boas impressões.

Concentrando sua análise no gestor, Reid (1981) questionou por que uma empresa se dispunha a atender uma demanda externa enquanto outra a ignorava. Neste sentido, Reid (1981) considerou que certas características do gestor atuavam na forma como a informação era percebida e respondida pela empresa, tais como: tipo e nível de educação, nacionalidade, conhecimento de outros idiomas, experiência internacional e *networks* (rede de relacionamentos).

Quanto à motivação para a entrada em um novo mercado (externo), observou-se que o dirigente possuía atitudes específicas e expectativas, as quais estavam relacionadas aos objetivos da empresa e do próprio dirigente. Alguns objetivos foram apontados na literatura (DANIELS; HIRSCH; ADAR; COLLIN et al. *apud* REID, 1981, p. 107), como: diminuição de risco através da diversificação de mercado, estabilização das vendas e a busca de novos negócios.

Em síntese, na escolha de mercado influenciavam as experiências da empresa e do gestor com este mercado. Isto não acontecia em processos de exportação não planejados, no qual o gestor responderia favoravelmente àqueles mercados com os quais ele tem uma predisposição positiva, destacando-se os mercados de características semelhantes aos de sua atuação interna (JAFE; KACKER *apud* REID, 1981), pois requereriam menos alterações no produto.

Para Andersen (1993), os estágios considerados no processo de internacionalização das empresas, devem ser:

Primeiro estágio - é a expansão dos mercados através das exportações de caráter eventual e não regular, estando no estágio embrionário da internacionalização;

Segundo estágio - as exportações são mais expressivas, principalmente pela contratação de representantes nos mercados-destino em que a empresa pretende atuar;

Terceiro estágio - é o estabelecimento de uma subsidiária no exterior, que geralmente tem o papel de coordenar atividades de comercialização e logística de distribuição, mesmo quando essa tarefa é realizada por terceiros;

Quarto estágio - caracteriza-se pela instalação de unidades de produção no exterior, aliada ou não ao estabelecimento de um centro de desenvolvimento de produtos, através de arranjos organizacionais como licenciamento ou *joint-ventures*.

Nos estudos de Rowden (2001 *apud* RABOCH e AMAL, 2008), o modelo *I-Model* é atribuído por seis estágios: exportações passivas; gerenciamento das exportações; abertura do próprio departamento de exportações; abertura de pontos de vendas no exterior; produção no exterior; e por fim, a transnacionalização, ou seja, quando a empresa desenvolve uma rede integrada globalizada em sua operação, caracterizando assim uma corporação transnacional.

No entanto, esses modelos são contestáveis segundo as pesquisas de Goulart et al. (1996). Eles mencionam que o fenômeno da internacionalização não precisa ter obrigatoriamente características evolutivas, compostas por etapas sequenciais rígidas e impositivas, sendo importante a adoção de uma postura contingencial que inclui o fenômeno evolutivo, que vai das

exportações até a multinacionalização, como uma de suas possibilidades. As empresas podem participar do mercado internacional de modo ativo e permanente, ou de maneira eventual. Os autores resumem afirmando que as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem, necessariamente, ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base em um único modelo. Podem acontecer casos intermediários ou mesmo casos específicos de empresas que naturalmente não são exportadoras contínuas.

Através destes estudos os processos de internacionalização de uma empresa podem ser identificados como uma via inovadora. Quando a organização se adapta, ou seja, muda a forma como produz ou o que produz, ela está inovando. Todavia, a inovação não tem apenas um caráter reativo, podendo surgir de dentro da organização, porém, sempre terá como diretriz, ou limitador, a estratégia organizacional (TIDD, BESSANT e PAVITT, 1997). Ações ou intenções estratégicas que, por meio de recursos diversos, produzem regras replicadas ao longo do tempo reforçam novas estruturas. Essas estruturas, por sua vez, reproduzidas repetidas vezes, originam um ambiente institucional. A legitimação desse ambiente, também chamado de institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1999), provoca o surgimento de uma trajetória tecnológica (HUNG, 2004 apud QUINELLO e NASCIMENTO, 2009) um jeito característico e peculiar de, por exemplo, inovar numa organização.

Assim, cada organização traça uma trajetória natural ou *technology path* peculiar à sua história, resultante da sua interação com o ambiente interno e externo. Para Pierson (2004 apud QUINELLO e NASCIMENTO, 2009), essa trajetória refere-se ao processo social que é reforçado por estímulos positivos do ambiente, gerando padrões de comportamento. O processo de inovação estabelece, desde que institucionalizado, um padrão de comportamento que define como e por que se inova daquela maneira. Uma vez, institucionalizado, o processo ampliará a vantagem competitiva dos produtos ou serviços gerados, com sustentabilidade e legitimidade perante os beneficiários, diluindo mais rapidamente os altos investimentos que cercam qualquer atividade de desenvolvimento de novos produtos ou serviços (QUINELLO e NASCIMENTO, 2009).

No Brasil, existem diversos estudos empíricos realizados sobre a internacionalização de empresas. Dal-Soto (2006) considera que a teoria de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa sobre o processo de internacionalização de empresas por reconhecer que as ações graduais em direção ao mercado externo e a prática da exportação são características comuns

entre as empresas nesse processo. Rezende (2002) também considera os processos de internacionalização graduais, mas os consideram descontínuos ao mesmo tempo.

O empreendedorismo internacional tem como precursora a autora McDougall (1989). Esta abordagem visa explicar a expansão internacional de novos empreendimentos ou *start-ups* através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades (ANDERSSON, 2000). Além disso, procura-se analisar as motivações que levam estes empreendedores a buscarem mercados internacionais (ZAHRA, KORRI e YU, 2005).

A perspectiva de *networks* é considerada uma evolução do pensamento da Escola de Uppsala. Na visão desta teoria as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes da sua rede de negócios, ou ainda modos de aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Neste contexto, as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores; para responder a algumas pressões da rede como, por exemplo, instituições de financiamento ou agências governamentais; ou ainda para criar novas conexões no estrangeiro (DIB e CARNEIRO, 2006).

No final da década 1970, elabora-se uma nova linha de pensamento da escola nórdica, a teoria da internacionalização como *network*, pois as abordagens econômica e comportamental não consideravam a interdependência entre as empresas (JOHANSON e MATTSON, 1986). As influências de *networks* foram desenvolvidas pelo trabalho de Pfeffer e Salancik (1978) e melhor detalhado por Johanson e Mattson (1988). Esses autores defendem que a internacionalização de empresas pode ser explicada por meio de relacionamentos multilaterais.

O principal pressuposto das *networks* formadas por empresas e agentes externos, através da participação direta ou indireta, visa à colaboração entre ambos agentes econômicos. As *networks* formadas são geralmente grandes associações de colaboração e de troca de conhecimentos. Essas relações são construídas de maneira gradual, através de relações desenvolvidas de forma incrementada. A limitação desta teoria encontra-se na suscetibilidade às mudanças originadas em alguma rede na qual a empresa esteja inserida, pois é determinada pela composição de vários atores, pela entrada e pela saída dos mesmos, resultando num processo descontínuo da internacionalização. Além disto, há dificuldades de entrar em uma rede de relacionamento já estabelecida (RABOCH e AMAL, 2008).

Entre os estudos sobre a internacionalização das empresas brasileiras, um dos mais citados é o de Iglesias e Motta Veiga (2002). O trabalho de campo realizado por estes autores mostra que a principal motivação para o investimento direto é a sua sinergia com as exportações das organizações. A pesquisa destes autores discute porque é baixo o nível de investimento das empresas brasileiras no exterior, avaliando as empresas investidoras e suas demandas e faz propostas de política econômica. Em suma, o estudo alega que os produtos exportados são bens homogêneos e não necessitam de apoio do produtor nos mercados de chegada. Logo, os produtos diferenciados são exportados principalmente por subsidiárias de empresas multinacionais, cuja logística externa faz com que os investimentos no exterior não sejam necessários.

Iglesias e Motta Veiga (2002) concluem que a baixa participação das exportações nas vendas das empresas brasileiras e sua pequena capacidade de diferenciar produtos indicam que a mudança significativa da situação de investimento no exterior das organizações brasileiras tem como pré-requisitos: a) a consolidação das exportações como parcela significativa das receitas dos produtores domésticos; e b) maior geração e desenvolvimento de ativos proprietários, o que permitiria criar condições para maior inovação e diferenciação dos produtos domésticos (IGLESIAS e MOTTA VEIGA, 2002).

Outro estudo que retrata a realidade brasileira é o de Arbix, Salerno e De Negri (2004) demonstrando evidências de que o aumento da competitividade das empresas é influenciado positivamente pelas inovações tecnológicas que são resultantes do processo de internacionalização, e que tal competitividade auxilia nas exportações. Através de um modelo econométrico, Arbix, Salerno e De Negri (2004) mostram que a probabilidade da organização exportar aumenta se ela é internacionalizada com base na inovação tecnológica. A partir destes resultados, os autores defendem o apoio da política do governo à inovação e à internacionalização das organizações brasileiras.

Para tanto, o estudo de Arbix, Salerno e De Negri (2004), revelou os benefícios da internacionalização de empresas com foco na inovação, como melhor remuneração da mão-de-obra e maior nível de escolaridade dos funcionários, ou seja, geram empregos de melhor qualidade. Além disso, foram encontradas evidências de que as empresas que se internacionalizam com foco na inovação têm maior probabilidade de serem exportadoras vis-à-vis às empresas que não realizam esse tipo de internacionalização, além da obtenção de um

diferencial positivo de preço nos bens exportados, quando comparados com os demais exportadores da indústria brasileira.

Em linhas gerais, os autores ressaltaram que as organizações com maior intensidade em inovação exportam mais que aquelas menos inovadoras, e a cooperação se mostrou um importante elemento para estas empresas realizarem inovações tecnológicas. Desta maneira, acredita-se que a internacionalização voltada para a inovação, além de promover a inserção externa das empresas, torna mais virtuosa sua inserção no comércio internacional, pois aumenta a agregação de valor ao produto exportado. Logo, neste estudo fica demonstrado que há fortes vínculos entre inovação, internacionalização e exportação (ARBIX, SALERNO e DE NEGRI, 2004).

De acordo com Meirelles (2005) as pequenas e médias empresas procuram se inserir aos novos mercados buscando soluções criativas como, por exemplo, as iniciativas de aprendizado coletivo e processos associativos, que visam em última análise à produção de conhecimentos novos, os quais possam se transformar em novos produtos, processos ou serviços, desejados pelos consumidores. Assim, uma visão mais coletiva de inovação, uma vez que a associação de micro e pequenas empresas, através das incubadoras de empresas, arranjos produtivos ou da formação de redes de conhecimento, se tornam fundamental para o crescimento e desenvolvimento de empresas mais sólidas e capacitadas em qualquer sistema econômico (MEIRELLES, 2005).

A internacionalização, portanto, é um processo que envolve empresas de qualquer porte e de praticamente todos os setores da economia. A capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a ela alcance sucesso em sua internacionalização. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos (FISCHER, 2006).

A partir de estudos das abordagens de internacionalização baseados em critérios econômicos e na evolução comportamental, Mtigwe (2004) sugere um ponto de encontro destas perspectivas na denominada área de empreendedorismo internacional. Ainda, para Mtigwe (2006, p.16): “a teoria do empreendedorismo internacional juntamente com a teoria de *network* representam o estado da arte no pensamento de negócios internacionais”. Andersson (2000) alega que empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares, que leva em consideração os empreendedores.



Na visão defendida por McDougall e Oviatt (2000), idade, tamanho e característica de empresa não são os elementos principais para que uma empresa se internacionalize, sendo que os elementos principais para a internacionalização seriam as características empreendedoras da organização. Neste sentido, supõe-se que o tamanho das pequenas empresas tenderiam a acelerar a evolução do processo de internacionalização, pois se costuma encontrar em tais organizações a predominância de um comportamento supostamente empreendedor.

### 2.1.1 Empreendedorismo internacional

O empreendedorismo tem como elemento primitivo a palavra empreendedor, cuja origem está associada ao termo francês “*entreprendre*”, com o seu uso identificado entre os anos de 1253 e 1289. Entre os significados do termo está “aquele que empreende, que organiza” (BOAVA, 2006). Já o termo empreendedorismo, em português, é fruto do anglicismo na tradução do termo “*entrepreneurship*”, usado para qualificar a atividade de organizar, controlar, correr riscos em uma empresa ou negócio (BOAVA, 2006). Hoje o termo está coligado a um campo de estudo relacionado aos fenômenos associados à ação empreendedora.

O empreendedorismo tem sido tema de destaque nos diversos segmentos que compõem a sociedade: comunidade científica, meio empresarial e no cenário político. A literatura que trata do tema tem sido associada a vertentes ligadas à economia (SCHUMPETER, 1984), psicologia (McCLELLAND, 1972), sociologia (WEBER, 2004; HAGEN, 1967) e utilizada em especial para entender os processos de criação e gerenciamento de novas organizações.

O lançamento do campo do empreendedorismo é atribuído a Joseph Schumpeter, cuja obra associa o desenvolvimento econômico aos empreendedores e estes à inovação (FILION, 1999). De acordo com Schumpeter (1984), o empreendedor é peça fundamental no processo de inovação. Entretanto, diversos autores sugerem que o perfil empreendedor, por si só, não explica o fenômeno do empreendedorismo. Outros autores citam a influência do ambiente como fator importante que influencia o empreendedor e seu engajamento em uma nova oportunidade (DAVIDSSON e HONIG, 2003; ELFRIG e HULSING, 2003; GREVE e SALAFF, 2003 *apud* CASTRO e GONÇALVES NETO, 2008). Para Van de Ven e Garud (1989 *apud* CASTRO e GONÇALVES NETO, 2008), a inovação depende de uma infra-estrutura industrial para comercializá-la e o empreendedor é central nesta construção.

Schumpeter (1984) inaugura a era dos economistas cujas análises sobre os empreendedores como inovadores, motores do sistema econômico, criadores de empreendimentos, assumidores de risco ou tolerantes às ambigüidades e incertezas do mercado, balizaram os esforços de pesquisa neste campo até meados do século XX (*apud* RODRIGUES, 2007). Baseados na visão de Schumpeter, os autores Lee, Peng e Barney (2007 *apud* TONDOLO; BITENCOURT e TONDOLO, 2008) definem empreendedores como indivíduos que combinam recursos de novas formas e riscos, buscando o potencial gerador de valor à sociedade.

Hitt *et. al.* (2001) abordam que existem diversos domínios em que a integração entre empreendedorismo e estratégia podem ocorrer naturalmente, os quais envolvem raízes econômicas, negócios internacionais, teoria organizacional, sociologia e estratégia. Hitt *et. al.* (2001) destacam que mesmo o empreendedorismo sendo uma prática e um campo de estudo com algum tempo, ainda não há um paradigma de pesquisa bem desenvolvido e comumente aceito. Nesse aspecto, para os autores, a integração entre estratégia e empreendedorismo possa se desenvolver como um paradigma, além de, contribuir para o campo de estudo da estratégia.

Na direção do empreendedorismo internacional, McDougall e Oviatt (2000, p. 6) o definem como “a combinação de inovação, pró-atividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Neste contexto, o empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares que tem atraído o interesse de acadêmicos de diversas disciplinas, como marketing, gestão, negócios internacionais e empreendedorismo (MORT e WEERAWARDENA, 2006 *apud* DIB, 2008).

O tema sobre empreendedorismo internacional está alicerçado na base teórica desenvolvida em trabalhos que estudam desde o surgimento das *Born Globals* e o desenvolvimento das teorias sobre empreendedorismo internacional até os fatores que o afetam. Para Andersson e Wictor (2003), são consideradas *Born Globals* as empresas que possuem no mínimo 25% do seu faturamento fruto de vendas fora de seu país sede dentro de três anos depois da sua criação e que possuem vantagem competitiva no uso de recursos e vendas de produtos em vários países.

Conforme apontam Young, Dimitratos e Dana (2003), o empreendedorismo internacional é uma das áreas chaves para o futuro da pesquisa em negócios internacionais, empreendedorismo

e gerenciamento estratégico. As pesquisas sobre o assunto cresceram bastante a partir da década de noventa, sendo caracterizada por uma multiplicidade de abordagens.

O termo empreendedorismo internacional, ou “*international entrepreneurship*” em sua versão original, teve como precursores os autores Morrow em 1988, seguido por McDougall em 1989, pavimentando o caminho para os primeiros estudos em nível acadêmico e provendo uma base teórica para o desenvolvimento do empreendedorismo internacional (MCDUGALL E OVIATT, 2000). Sob a ótica de Zahra e George (2002, p.11) o empreendedorismo internacional é “o processo de descoberta e exploração criativa de oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa, na busca de vantagem competitiva”.

Para McDougall (1989), a pesquisa em empreendedorismo explicitamente tenta elucidar a criação e o desenvolvimento de empresas novas, as chamadas *start-ups*. Segundo a autora, tanto a teoria quanto as práticas de pesquisa em negócios internacionais sempre assumiram implicitamente que a empresa alvo de seu estudo já existia, ou seja, ignoraram o empreendedorismo internacional.

Neste contexto, o termo empreendedorismo internacional em sua definição inicial se limitava a novos empreendimentos de nível internacional. Oviatt e McDougall (1994, p. 49) definiram estes empreendimentos como “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”. A principal característica destes empreendimentos, segundo os autores, é uma expansão internacional muito rápida, com operações em diversos países e riscos elevados desde sua fundação.

Coordenação de atividades da cadeia de valor	Poucas atividades coordenadas entre países (principalmente logística)	Empreendimento internacional nascido Exportador/Importador ( <i>Export/import start-up</i> )	Comerciante Multinacional ( <i>Multinational Trader</i> )
	Muitas atividades coordenadas entre países	Empreendimento internacional geograficamente focalizado ( <i>Geographically focused start-up</i> )	Empreendimento nascido global ( <i>Global start-up</i> )
		Poucos	Muitos
		Número de países envolvidos	

**Figura 1** – Novos Empreendimentos Internacionais

Fonte: Oviatt e McDougall (1994, p. 59) adaptado por Dib (2008).

A primeira proposta de classificação dos novos empreendimentos internacionais, de acordo com Oviatt e McDougall (1994), diz que eles podem se manifestar sob quatro formas básicas (Figura 1). O esquema de Oviatt e McDougall (1994) distingue tipos de novos empreendimentos internacionais a partir de duas dimensões do empreendedorismo internacional, tais como: o número de atividades coordenadas na cadeia de valor e do número de países envolvidos. Entretanto, outras dimensões importantes do empreendedorismo internacional são desconsideradas neste modelo, como: perfil do empreendedor, valores organizacionais, contexto de referência e estratégias de internacionalização.

Oviatt e McDougall (1994) consideraram que o estudo sobre empreendedorismo internacional se organizava em três linhas principais (*apud* DIB, 2008):

- O impacto das políticas públicas na exportação de pequenas firmas;
- Os empreendedores e as atividades empreendedoras em diversos países;
- Comparativos entre pequenas empresas exportadoras e não-exportadoras.

Os dois primeiros tópicos enfatizados por Oviatt e McDougall (1994) serão trabalhados neste estudo, no qual se pretende identificar os fatores institucionais, tais como os mecanismos isomórficos e as respostas estratégicas às pressões institucionais das pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, bem como verificar as características comportamentais dos empreendedores e os modos de entrada utilizados para participar do mercado internacional.

As teorias de negócios internacionais afirmavam que a internacionalização de uma organização seria um fenômeno de ocorrência subsequente à criação da empresa. Oviatt e McDougall (1999) ressaltaram o aumento na internacionalização de negócios pequenos e novos, conforme detectado em estudos de organismos internacionais (UNCTAD, 1993; OECD, 1997 *apud* OVIATT e MCDUGALL, 1999). Os autores apontaram a crença entre os acadêmicos de que isto seja consequência do foco crescente das grandes empresas multinacionais em suas competências básicas, que as levaria a processos de *downsizing* - redução da burocracia utilizando a racionalização e a reestruturação - e à adoção de subcontratados, passando a criar novas oportunidades de nicho para as pequenas empresas em simbiose com as grandes.

A inclusão de uma perspectiva que leva em consideração os empreendedores aumentaria a capacidade de entendimento de algumas partes do fenômeno complexo que é o comportamento

internacional de uma empresa, segundo Andersson (2000). O empreendedor é o indivíduo que identifica a oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é responsável pelo desempenho da organização, enquanto que empreendedorismo é o meio pelo qual são formadas empresas novas, criando riquezas através do trabalho do empreendedor (CARTON, HOFER e MEEKS, 1998 *apud* CRUZ, SANTOS e FORNER, 2003).

De acordo com Andersson (2000), a posição formal do empreendedor dentro da organização não é importante, podendo ser o fundador, o dono, um gerente ou outra pessoa. Ele listou as qualidades ligadas ao empreendedorismo:

- Capacidade de enxergar novas combinações;
- Vontade de agir e desenvolver estas novas combinações;
- Percepção de que agir de acordo com sua própria visão é mais importante do que seguir cálculos racionais;
- Capacidade de convencer outros a investirem em projetos empreendedores; e
- Escolha apropriada do tempo para agir (*timing*).

A partir de estudos como o de Andersson (2000) nota-se que a consideração das demais dimensões do empreendedorismo internacional, desconsideradas no esquema de Oviatt e McDougall (1994), torna-se relevante. Referente ao comportamento do empreendedor observa-se que este é um elemento recorrente para caracterizar novos empreendimentos internacionais.

Segundo Dolabela (1999) inúmeros estudos sobre as características dos empreendedores tem sido feito nos últimos anos, porém até a década de 1980 estes estudos eram feitos exclusivamente pelos comportamentalistas, os quais não consideravam as variáveis como experiência de trabalho, a origem das pessoas, o nível de escolaridade, a religião e a cultura familiar, para identificar as características empreendedoras. Por isso, a grande maioria dos resultados destas pesquisas apresentavam-se diferenciados ou contraditórios. Sobre este aspecto, um dos principais estudiosos sobre a identificação das características empreendedoras foi David McClelland, que após muitos anos de estudo criou um modelo com 55 questões para verificar quais características se destacam mais no empreendedor.

Em se tratando do indivíduo empreendedor, os estudos de McClelland (1962 *apud* CRUZ, SANTOS e FORNER, 2003) apontaram que os empreendedores correm riscos, têm alta necessidade de realização social e motivação para despender energia no que fazem, e suas principais características são a responsabilidade pessoal por sua *performance*, a busca por

objetivos e pelo *feedback* de sua *performance*. Em estudos posteriores, McClelland (1972) acrescentou persistência e inovação como características importantes ao empreendedor.

O indivíduo chamado empreendedor possui papel fundamental no desenvolvimento de uma gestão estratégica nas pequenas empresas. Ressalta-se que nem todo proprietário-dirigente é um empreendedor. De tal modo, existem diferenças evidentes entre estes dois personagens, mas eles podem possuir algumas características comuns. Para Fillion (1988, p.127):

um empreendedor está principalmente interessado na inovação enquanto o proprietário-dirigente é alguém que possui e administra. Um empreendedor pode ser um proprietário-dirigente, um proprietário-dirigente pode também ser um empreendedor. Uma pessoa pode ser ainda um ou outro, dependendo de suas características comportamentais relativas a sua maneira de lidar com pessoas e com atividades da empresa.

McClelland (1972) ainda classifica o empreendedor, entre outros adjetivos, como confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo. Este conjunto de habilidades parece dotar o empreendedor de raro caráter, quase comparável a um “herói”. Tal visão romântica do empreendedor não é absolutamente aceita, sendo encontradas outras proposições que suavizam os adjetivos, dando um caráter mais prático ao empreendedor, com qualidades e defeitos, em uma visão menos maniqueísta.

De acordo com a literatura existente, Dutra (2002) constatou a dificuldade para descrever o perfil exato do empreendedor ou estudar suas atitudes, pois há uma diversidade de características.

FATORES PSICO-SOCIAIS	FATORES AMBIENTAIS e ECONÔMICOS
Iniciativa e Independência	Capacidade de trabalhar grupos de apoio
Criatividade	Capacidade de buscar investidores
Persistência	Capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica
Visão de longo prazo	Capacidade de trabalhar com escassez financeira
Autoconfiança e otimismo	Capacidade de superar obstáculos burocráticos do meio externo
Comprometimento	Capacidade para boa escolha da localização
Padrão de excelência	Maior utilização da tecnologia
Persuasão	Conhecimento do mercado e capacidade de utilizá-lo
Necessidade de realização	Construção de Rede de Informação e Capacidade utilizá-la
Coletividade	
Formação Acadêmica	

**Quadro 3** – Fatores psico-sociais, ambientais e econômicos da atitude empreendedora.  
Fonte: DUTRA, 2002.

Deste modo, o autor categorizou estas características em fatores psicológicos e sociológicos, e fatores ambientais ou econômicos, determinantes das ações empreendedoras. Como resultado, elaborou-se o Quadro 3, onde constam os principais fatores destacados pela literatura.

Para Maculan (2005) podem ser identificados dois perfis de empreendedores: um ligado a grandes empresas pela subcontratação ou consultoria; o outro menos dinâmico que cria uma empresa para não permanecer desempregado. Para o mesmo autor, os conceitos de empreendedor e pequena empresa levam a identificar as mesmas funções: 1. preencher os espaços econômicos não ocupados pelas grandes empresas; 2. reativar o tecido econômico e social local (papel assumido antes pelas grandes empresas); 3. gerar valor a partir de conhecimentos tecnológicos e científicos; 4. gerar soluções pontuais ao desemprego.

A análise do empreendedorismo é fortemente impactada por características recentes que envolvem a aceleração do movimento de criação de pequenas empresas bem como a assimilação entre a figura do empreendedor schumpeteriano e a figura do criador de uma pequena empresa. Decorrentes das três últimas décadas, essa superposição das duas figuras é produto das grandes transformações econômicas e sociais, tais como, competição ampliada baseada na inovação, disseminação das tecnologias da informação, fortalecimento da economia de serviços, importância da economia regional/local em contrapeso à globalização, papel das pequenas empresas em setores ditos de alta tecnologia como difusoras das inovações (MACULAN, 2005).

Conner (1995) parte da resiliência como um fator preponderante para suportar processos de mudança bem sucedidos. Nesta dissertação, segundo modelo de Conner, a resiliência é abordada como uma característica importante a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao perfil dos empreendedores, mais especificamente aos proprietários gerentes de pequenos negócios, os quais constituem a amostra dessa pesquisa. As pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhor preparadas para as mudanças e seus desdobramentos, sendo mais eficazes em enfrentá-las; absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam poucas disfunções causadas por essas alterações, ou seja, conseguem antecipar-se às mudanças (CONNER, 1995).

A resiliência é definida na Física como a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora de tal deformação elástica. Já em sentido figurado, significa a capacidade de resistência aos choques (MOELLER, 2002). Os

biólogos utilizam o termo resiliência quando estudam os ecossistemas existentes e suas reações frente a determinadas situações. Nos domínios das ciências humanas e da saúde, o conceito de resiliência faz referência à capacidade do ser humano responder de forma positiva às situações adversas que enfrenta, mesmo quando estas comportam risco potencial para sua saúde e/ou seu desenvolvimento.

Outro aspecto que deve ser ressaltado é que a resiliência não é algo novo. Encontra-se nos dias atuais vários profissionais nas mais diversas áreas trabalhando e abordando tal assunto e suas influências. Entre outros, pode-se citar os seguintes exemplos, conforme Quadro 4. O objetivo de tais citações visa demonstrar como a resiliência está presente em áreas distintas.

ESTUDIOSOS	ENVOLVEM RESILIÊNCIA NO ESTUDO SOBRE:
Grothberg (2002)	Capacidade humana universal que permite a pessoa, grupo ou comunidade, prevenir, minimizar e sobreviver aos danos provenientes de adversidades e poder transformar e intensificar a vida daqueles que são resilientes. Nesse caso o trabalho desenvolvido consiste em desenvolver a auto-estima nas crianças negras objetivando uma melhor interação, pois é sabido que se vive em um país onde ocorre a discriminação relativa à raça, basta apenas olhar e analisar os indicadores sociais quando confiáveis.
Pereira e Tavares (2002)	Foco o desenvolvimento psicológico: resiliência e stress. O projeto tem como pressuposto contribuir para ativar e promover a maturidade psicológica do indivíduo, especificamente através dos processos resilientes.
Barros (2002)	Cultura, no processo de comunicação constituindo-se essa abordagem algo muito interessante. “Em nossa concepção a ‘resiliência’ está presente no processo de comunicação. Ela se apresenta na aptidão do receptor, de não apenas interagir, mas reagir às proposições da fonte emissora”.
Boccalandro (2002)	Noção de psicossomática e holismo. Parece que certas características de personalidade fazem com que as pessoas sejam mais felizes, realizadas, saudáveis e tenham maior habilidade de lidar com a dor, com o sofrimento, a doença, muitas vezes tirando desses reveses, forças para mudarem a própria existência. Creio que a pergunta mais importante a ser feita é: podemos desenvolver a resiliência em nós ou em nossos clientes? Se sim, quais métodos e técnicas seriam mais eficientes?
Ping (2002)	Tecnologia, e hoje, qualquer projeto de tecnologia da informação (TI), na área de hardware tem como premissas aspectos como disponibilidade e resiliência; escalabilidade; gerenciamento e proteção de investimento.

**Quadro 4** – Estudos e envolvimento da resiliência

Fonte: MOELLER, 2002.

Na definição de Conner (1995) a resiliência é a aptidão de cada um para não só se adaptar, como prosperar durante mudanças, reagindo positivamente a elas. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo, atrelado à interdependência entre os múltiplos contextos com os quais o sujeito interage de forma direta ou indireta e sobre o qual incide diferentes visões. Neste sentido, resiliência é um conceito importante, com múltiplas possibilidades de aplicação, uma vez que



pode contribuir para maior compreensão acerca do perfil empreendedor frente às adversidades com as quais os seres humanos se deparam ao longo de sua existência.

Na era moderna, as oportunidades que surgem para os negócios são grandes, mas os perigos maiores ainda. Por isso, analisar a resiliência nos negócios se torna importante, tanto pelo aumento da velocidade da mudança no ambiente de negócios, quanto pelas pressões da concorrência globalizada. A empresa moderna precisa ser ágil, virtual e acima de tudo resiliente. Sendo resiliente, ela tem a condição de reagir e reajustar-se facilmente após perturbações, choques ou fortes mudanças inesperadas. As necessidades de segurança, proteção e recuperação estão forçando as empresas a assumirem o desafio de desenhar deliberadamente resiliência na gestão de pessoas, locais de trabalho, infraestrutura e processos de trabalho (MOELLER, 2002).

A ênfase dada por Conner (1995) no seu estudo sobre a mudança está no levantamento de elementos-chave de vários esforços de mudanças bem-sucedidos onde observou que o principal fator de gerenciamento de uma mudança está no grau de resiliência demonstrado pelas pessoas, ou seja, na capacidade de absorver uma mudança sem alterações no comportamento ou disfunções que acarretem problemas para a organização. Para este autor, existem alguns mitos sobre a mudança que trazem preconceitos e medo às pessoas. Pesquisas indicam que uma fracassada mudança organizacional é resultado de hábitos profundamente arraigados, estes hábitos – mesmo quando presentes em uma geração após outra – podem ser modificados. E, ainda, um dos melhores lugares para ensinar e aprender as habilidades da resiliência é o cenário organizacional (CONNER, 1995).

Desta forma, o mesmo autor propõe que a resiliência é a habilidade de assimilar mudanças. O que promove a possibilidade de um gerenciamento mais eficaz, considerando que o sujeito é capaz de ampliar suas capacidades e aumentar a facilidade de aceitar, mas prosperar em constante transição. O foco da pesquisa do autor não está centrado somente na cultura corporativa como sendo a variável principal da mudança, e sim, no entendimento da relação cultural com a mudança e a possibilidade de realinhamento estratégico sempre que for necessário.

Conforme o mesmo autor, pessoas resilientes demonstram cinco características de forma equilibrada, de acordo com o Quadro 5. Quando enfrentam desafios, pessoas resilientes recuperam seu equilíbrio mais rapidamente, mantêm um alto nível de qualidade e produtividade no trabalho e preservam sua saúde física e emocional.

No que diz respeito à **positividade**, são as pessoas que vêem o mundo como algo dinâmico e apresentando grandes modificações tanto no presente quanto no futuro. Sabe que em muitas situações suas expectativas serão quebradas ao mesmo tempo em que acreditam que oportunidades existirão. Procuram olhar de frente aos acontecimentos e assim aproveitar o aprendizado resultante de determinada situação e acreditam na recompensa por assim encarar as mudanças. A sociedade é vista como dinâmica e sua maneira em olhar ao mundo é composta por muitas variáveis e apresentando sempre modificações. As quebras de expectativa são vistas como algo natural que fazem parte de um mundo em transformação, ao mesmo tempo, em que procuram adquirir um melhor entendimento dessas situações. Embora as mudanças não sejam sempre confortáveis, sabe-se que apresentam oportunidades e procuram identificá-las, servindo como fonte de aprendizagem (CONNER, 1995).

CARACTERÍSTICAS DE PESSOAS RESILIENTES	
<b>POSITIVAS</b>	Conseguem ver oportunidades no perigo e imaginam situações de sucesso em vez de fracasso.
<b>FOCADAS</b>	Conseguem se concentrar nas metas que pretendem atingir sem se desviar de seus objetivos.
<b>FLEXIVEIS</b>	Consideram outras alternativas que também podem levá-las ao mesmo fim.
<b>ORGANIZADAS</b>	Conseguem definir uma estrutura diante do caos e sabem priorizar.
<b>PROATIVAS</b>	Possuem iniciativa.

**Quadro 5** – Características de pessoas resilientes.

Fonte: CONNER, 1995.

Em relação ao **foco**, o mesmo autor analisa que a pessoa possui uma visão clara do que deseja alcançar. A visão que esses indivíduos possuem serve como um guia que é capaz de orientá-los, durante a transição e mesmo quando ocorrem quebras significativas nas suas expectativas conseguem restabelecer os seus propósitos, sendo que sua visão serve como um sistema de orientação em busca de seus intuitos. Tal procedimento está em acordo com o exposto nesse trabalho abordando a questão da visão desses indivíduos, na maneira como se projetam frente ao futuro.

Quanto à **flexibilidade**, verifica-se que a maleabilidade do indivíduo ao responder a incerteza. As pessoas com alto grau de resiliência acreditam, tem como verdadeiro, a crença de que podem gerenciar as mudanças e aceitam a ambigüidade, não ficando permanentemente atônitas com os contratemplos, que por ventura ocorram, e sim, se recuperam com maior rapidez.

Além disso, mantém a consciência de suas forças e fraquezas aceitando quando necessário os limites externos. Tem por hábito desafiar situações e modificar as suas próprias suposições, hipóteses e quadros referenciais quando necessário. Seus relacionamentos interpessoais são de grande apoio durante o processo e são pacientes, compreensivos e lidam com humor diante das situações (CONNER, 1995).

Apesar de sua maneira positiva de encarar a vida, o autor alega que em algumas situações necessita-se de um pouco de tempo para se recuperar após alguma adversidade e/ou infortúnio. Esses indivíduos têm boa consciência no que tange aos seus limites internos e externos devido ao fato de reconhecerem seus pontos fortes e fracos. São pessoas pacientes e que demonstram boa compreensão o que auxilia na sua forma de encarar as mudanças.

Conforme Conner (1995), indivíduos **organizados** buscam fazer uma análise adequada procurando verificar os temas relevantes que estão presentes em situações confusas, aceitam renegociar prioridades durante uma mudança o que está de acordo com sua flexibilidade. As pessoas com alto grau de organização conseguem gerenciar diversas tarefas simultaneamente e, com sucesso, mesmo diante de situações de estresse consegue fazer com que não afetem outros projetos de sua vida. É humilde para solicitar ajuda quando necessário e seu empenho em grandes ações só se dá após bom planejamento. Conseguem gerenciar diversas tarefas e exigências de maneira simultânea.

Referente à **pró-ação**, o autor verificou que as pessoas induzem as mudanças ao invés de evitá-las. Tais pessoas determinam quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa, improvisam novas abordagens e buscam verificar de que maneira tal situação pode ser vantajosa. Avaliam os riscos que estejam envolvidos nas diferentes situações, embora muitas vezes as conseqüências possam ser potencialmente negativas e assim extrai lições de experiências e costuma aplicá-las em situações posteriores e semelhantes. Quando da quebra de expectativas investe na solução de problemas e em grupo de trabalho e assim influencia aos outros e resolve conflitos.

Através da análise dessas cinco características, pode-se estabelecer se tais indivíduos são mais orientados pelas oportunidades (tipo “O”) ou pelo perigo (tipo “P”), segundo modelo de Conner (1995), no que diz respeito ao *continuum* da resiliência. Na análise sobre o grau de resiliência, o autor apresenta dois perfis de pessoas, denominados “Tipo P” e “Tipo O”. O primeiro grupo, pessoas “Tipo P”, seriam orientadas pelo **problema**, ou seja, vêm a mudança

como uma ameaça e podem se sentir vitimado por ela. Já o perfil do “Tipo O” seria composto por pessoas orientadas pela **oportunidade**, isto é, apesar de reconhecer os perigos, elas colocam a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada, em vez de um problema a ser evitado. Geralmente, este tipo de pessoa tem uma visão otimista e vê a vida como um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação e, quando ocorre uma ruptura nas expectativas, este tipo de indivíduo sente menos a desorientação ocasionada pela mudança e, portanto, menos necessidade de se defender ou tomar uma postura de espectador.

Segundo Conner (1995), dentro de suas investigações não se encontrou uma pessoa ou grupo que fosse inteiramente do Tipo P ou O. O que se observou, porém é que quando confrontada com mudanças significativas a maioria das pessoas geralmente responde de acordo com uma orientação preferida. De tal modo, o autor fez uma análise dos tipos P e O como pontos extremos, observando-se pessoas que se movem de um lado para o outro do *continuum* o tempo todo, mas verifica-se que os tipos P claramente mostram uma preferência por um lado da escala, enquanto que os tipos O tendem a gravitar em direção ao outro lado.

Em síntese, enquanto os indivíduos orientados pelo perigo tendem a ficar imobilizados e a reagir com certo receio, as pessoas orientadas pela oportunidade reconhecem o desconforto como um sinal para ativar seus mecanismos de sustentação e se adaptar às circunstâncias em transformação. Assim, pessoas tipo O são mais rápidas em verificar determinadas vantagens em alguma nova situação e, na medida em que, encontram soluções reconquistam a estabilidade e produtividade e conseqüentemente sua confiança é fortificada para eventos futuros.

Conforme Drucker (1998) expõe, geralmente as pessoas estão mais propensas a enfrentar situações que exigem uma maior adaptabilidade, aquelas que buscam uma maior autonomia, ou seja, a faculdade de governar a si mesmo e um melhor posicionamento no sentido profissional. Deste modo, ao operar uma fábrica, uma tecnologia, uma linha de produto ou um sistema de distribuição, exige-se esforço constante, pois seguramente existe em qualquer tipo de atividade a chamada crise diária. A crise diária não pode ser adiada, ela tem de ser resolvida prontamente.

Drucker (1998) salienta que a denominada crise diária faz parte dos negócios e, nesse sentido, os empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios se vêem frequentemente confrontados com situações difíceis e diversas em seu cotidiano - o que se deve ao próprio contexto mundial - o qual é imprevisível e exige de cada um a elaboração de diversos cenários onde seja possível manter seu negócio com o devido sucesso em meio às turbulências.

O gerenciamento de mudanças com sucesso, necessita de pessoas que por intuição saibam que não podem mais apenas anunciar a mudança - devem orquestrá-la. Assim, avalia-se a importância de gerenciar mudanças, já que é necessário dirigir, controlar, encaminhar, administrar e, de certa maneira, antecipar-se às mudanças (CONNER, 1995).

A sociedade atual, com sua crescente competitividade, ocasiona diversas formas de *stress* aos indivíduos de maneira geral, especialmente no que se refere aos empreendedores. Por isso, as pessoas que desenvolvem um elevado grau de resiliência não estão imunes às conseqüências que possam ocorrer no comportamento humano. A vantagem de uma maior resiliência é o fato de não ficar tão surpreso com alguns acontecimentos e assim, reunir condições internas para exibir uma melhor reação. Sabe-se que, para aprender e modificar comportamentos humanos exige-se uma elevada autoconsciência, a capacidade de refletir sobre si mesma, consciência de si e motivação através de um trabalho mais árduo por parte de cada indivíduo, de acordo com as afirmações do mesmo autor.

Outro aspecto a destacar, em relação às colocações de Conner (1995), é o fato de que a pessoa que tem um melhor conhecimento das características humanas e de suas implicações, embora não fique terminantemente imune aos efeitos de suas vivências, pode tornar-se, em contrapartida, mais apta a enfrentar as situações de forma eficiente e satisfatória. O que ocorrerá em boa parte das situações é que tais indivíduos tendem a sentirem-se mais fortificados através das experiências que tragam a ambiguidade, ansiedade e a relativa perda de controle sobre determinado evento.

Como a amostra desse trabalho constitui-se de empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios, tem-se como verdadeiro que esses estão mais expostos a toda essa dinâmica que a sociedade atual apresenta. Além das inquietações que fazem parte do dia-a-dia de qualquer pessoa ainda existem maiores preocupações com o ambiente micro e macroeconômico, os quais afetam diretamente os seus negócios. Em uma sociedade com tamanha competitividade, e ao mesmo tempo com profundas transformações, na qual a insegurança se faz presente das mais variadas formas, pode-se dizer que é fundamental o desenvolvimento da característica da resiliência para o êxito profissional e, no caso em estudo, especificamente como determinante do sucesso dos empreendedores.

Com base no exposto até aqui, ressalta-se que o presente trabalho busca verificar o comportamento do empreendedor, pretendendo estabelecer se mais orientado pelo perigo ou pela

oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência. Frisa-se, portanto, a existência de dois tipos de pessoas, segundo o modelo de Conner (1995) as que podem ser orientadas pelo perigo e aquelas passíveis de serem orientadas pela oportunidade, que se enquadram nas características da resiliência.

Como contribuição ao entendimento das características apresentadas por Conner, salienta-se a pesquisa desenvolvida por Moeller (2002). Esta pesquisa foi aplicada a um grupo de 80 empreendedores que receberam o “Prêmio Talento Empreendedores”, do Estado de Santa Catarina, ou seja, proprietários de negócios que se destacaram por sua atitude empreendedora. Os resultados demonstraram que as cinco características, tais como, positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-ação são elementos presentes de maneira evidente neste grupo pesquisado.

Na pesquisa de Moeller (2002) constatou-se que a análise do grupo de empreendedores permite identificar e confirmar as características e comportamentos resilientes das pessoas em posições de liderança, sugeridas por Conner (1995). As cinco características tiveram um resultado de sua existência na maioria dos pesquisados, com destaque para a positividade, com um índice no grupo de 95%. Considera-se relevante, entretanto, salientar que as pessoas que participaram da pesquisa de Moeller (2002), foram profissionais que já tinham reconhecimento do seu sucesso pela sociedade empreendedora, pois foram os vencedores do “Prêmio Talentos Empreendedores”, o que confirma mais uma vez, a relevância dessas características para a conquista do sucesso, como nos mostra Conner (1995).

O contexto de referência é outro recorte sob o qual é possível enxergar novos empreendimentos internacionais, associado a valores e crenças. Este contexto é entendido como a esfera social de onde são apreendidos valores e crenças retidos na estrutura de conhecimento e interpretação compartilhada entre os membros organizacionais. De tal modo, o contexto de referência pode ser segmentado em ambiente técnico e ambiente institucional (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999). O ambiente técnico e institucional compreende níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. As organizações, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orientam-se pelo contexto institucional no nível que mais combina com sua lógica interior. No caso dos dirigentes de novos empreendimentos internacionais, suas ações são orientadas pelo seu contexto de referência (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999).

Nas últimas décadas do século XX, surgiu uma nova categoria de empreendedores associada à mudança de organizações que, no agregado, constituem uma área reconhecível da vida institucional. O empreendedor institucional ou *institutional entrepreneurs*, termo introduzido por Eisenstadt (1980), chama a atenção para atores organizados, com recursos suficientes para contribuir com a constituição de novas instituições. O conhecimento de empreendedorismo institucional busca entender como atores podem influenciar e, principalmente, transformar instituições apesar da pressão para a inércia característica dos campos organizacionais (HOLM, 1995; SEO e CREED, 2002 *apud* MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999).

Ao estabelecer padrões de comportamentos socialmente aceitos e desejáveis, o quadro institucional pode favorecer ou restringir o surgimento do empreendedorismo: pró-atividade, inovação e propensão ao risco (OVIATT e McDOUGALL, 1994). Além das questões culturais, como hábitos, costumes e valores, pode haver instituições formais que atuem como fomentadores do empreendedorismo, como fontes de financiamento específicas, políticas de incentivo, inclusão do tema como prioridade no sistema educacional, linhas de pesquisa, entre outros mecanismos (MAIS e AMAL, 2009).

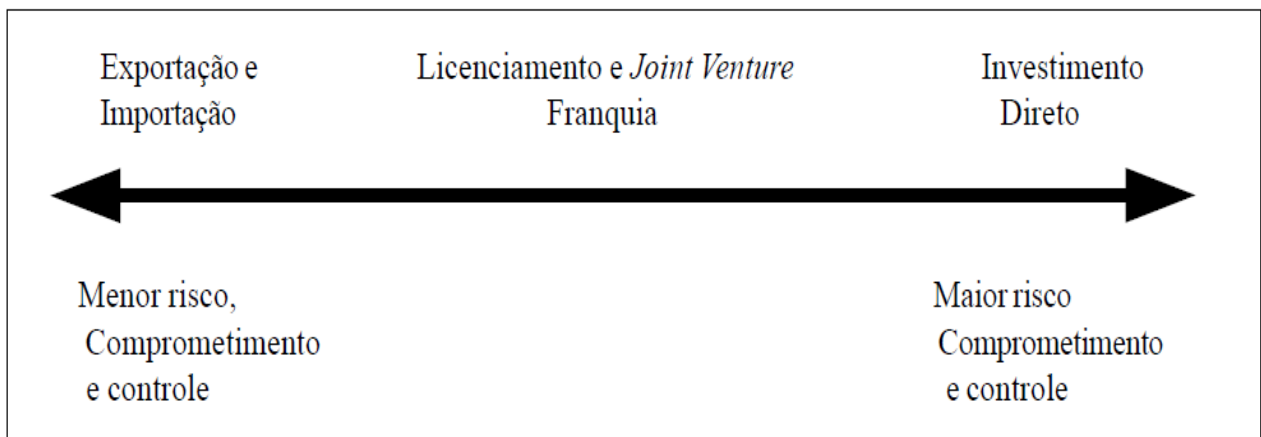
Observou-se que o desenvolvimento dos conceitos de empreendedorismo internacional ocorreu a partir da assimilação da importância do papel desempenhado pelos atores no processo de internacionalização das empresas. Deste modo, o processo de internacionalização dá-se com a ação empreendedora de um indivíduo, tornando o empreendedor a peça fundamental, visto que não seria suficiente dispor de recursos e oportunidades, se a internacionalização não fosse desejada e realizada por pessoas com comportamento empreendedor.

Por fim, a partir da perspectiva de Andersson (2000) ressalta-se a consideração do comportamento empreendedor nos negócios internacionais, e desta maneira, optou-se neste estudo em utilizar o modelo desenvolvido por Conner (1995), para identificar as características comportamentais empreendedoras pretendendo estabelecer se o indivíduo é mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência. Para tanto, Zahra e George (2002) afirmaram que o empreendedorismo internacional torna-se um tópico de pesquisa singular e válido, pois analisa a inter-relação entre o processo empreendedor por um lado e o processo de internacionalização por outro, ou, mais especificamente, as inovações e a tomada de risco em que incorre a empresa quando se expande (ou contrata) além das fronteiras nacionais.

A próxima seção aborda o tema referente aos modos de entrada nos mercados internacionais. A decisão sobre o método mais adequado de entrada em mercados externos depende de alguns fatores peculiares da empresa e dos ambientes nos quais ela está inserida, tais como, riscos políticos, risco do investimento, exigências dos governos dos mercados-alvo, qualificação dos possíveis sócios locais e alternativas dos governos locais, necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva e necessidade de proteção da tecnologia (OSLAND *et al.*, 2001 *apud* GARRIDO, LARENTIS e ROSSI, 2006). Logo, a entrada em um novo mercado é uma tarefa complexa, tornando-se relevante o estudo sobre o assunto.

### 2.1.2 Modos de Entrada

O processo de internacionalização envolve atividades estratégicas de comércio exterior, fluxos de capital, transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados, alianças, fusões, aquisições, Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), entre outras. A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país alvo, sendo este tipo de decisão afetada por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia conforme o Figura 2 (NICKELS e WOOD, 1999).



**Figura 2** – Entrada em mercados internacionais

Fonte: Nickels e Wood, 1999.



O modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma empresa (ROOT, 1994). Apesar de as expressões “modos de entrada” ou “estratégias de entrada” erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional (ROOT, 1994).

A exportação representa o modo de entrada mais comum em mercados internacionais, pois representa minimização de riscos mercadológicos e políticos para uma empresa iniciante (SILVA, 2007). Os fatores que estimulam o engajamento inicial em exportações e o conseqüente comprometimento com estas foram amplamente estudados na literatura (KATSIKEAS, 1996). Ao utilizar canais indiretos, a empresa pode começar a exportar sem investimentos adicionais em capital fixo, com baixos custos de *startup*, poucos riscos e, desde o início, com lucros em suas vendas no exterior (ROOT, 1994).

Ao analisar o comportamento em mercados de exportação, pesquisadores propuseram a existência de vários estágios para o processo de internacionalização de uma organização (BILKEY e TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1983; CZINKOTA e JOHNSTON, 1981; RAO e NAIDU, 1992). Apesar dos questionamentos por vários autores sobre a noção de progressão incremental ao longo do caminho da internacionalização, geralmente se aceita na literatura que haja diferentes estágios de desenvolvimento das exportações de uma empresa (KATSIKEAS, 1996). Dois tipos de exportação são encontrados: indireta e diretamente.

**Exportação indireta:** ocorre quando compradores intermediários, nacionais ou estrangeiros compram os produtos no país de origem e os exportam, não tendo a empresa nenhuma interferência no processo de exportação, como tramitação aduaneira, câmbio de divisas entre outras operações resultantes da operação (PALÁCIOS e SOUSA, 2004). O intermediário pode ser uma empresa de administração de exportação, uma *trading* ou simplesmente um corretor. Este tipo de exportação é frequentemente vista como uma boa estratégia experimental para testar mercados internacionais e geralmente é utilizada por empresas que se encontram em um modo inicial de internacionalização (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

A exportação indireta possui vantagens, tais como: conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro; menores custos de investimento; pouco risco; e pouco comprometimento de recursos. Porém como desvantagens desta prática encontram-se: falta de controle sobre a maneira como os produtos são vendidos no país estrangeiro; vendas menores por causa da falta de um apoio adequado de vendas, decisões de preços incorretas e canais de distribuição deficientes; falta de experiência do intermediário com a linha de produtos da empresa, podendo prejudicar as vendas; imagem da marca ou o nome da exportadora podem ser destruídos por más decisões do composto de marketing tomadas pelo intermediário (KOTABE e HELSEN, 2000; ROOT, 1994).

O segundo tipo, a **exportação direta**, ocorre quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. Este modo oferece maior controle sobre suas operações internacionais, contudo as tarefas de exportação (logística, escolha de mercados, identificar e selecionar representantes) ficam sob a responsabilidade da empresa, o que acaba por demandar muito mais recursos humanos e financeiros do que na exportação indireta (KOTABE e HELSEN, 2000).

A exportação direta apresenta as seguintes vantagens: maior controle sobre as operações internacionais; potencial de vendas e lucro mais alto do que com a exportação indireta; construção de uma rede de distribuição própria, como subsidiárias de vendas; maior probabilidade de obter *feedback* e informações vindas do mercado para melhorar as decisões sobre o marketing mix; possibilidade de decidir sobre o desenvolvimento do programa, distribuição de recursos ou mudanças nos preços a serem implantados unilateralmente, através de representantes diretos; melhor proteção de marcas registradas, patentes e outras propriedades intangíveis (KOTABE e HELSEN, 2000; KEEGAN e GREEN, 1999; ROOT, 1994). Já como desvantagens, apresentam-se: exigência de várias responsabilidades das tarefas de exportação; demandas de recursos humanos e financeiros são intensas; existência de tarefas do composto de marketing, identificação e escolha de mercado-alvo; cuidado com funções de logísticas como: documentação, seguro, embarque e embalagem; distribuidor no mercado estrangeiro representar outras marcas além da empresa, podendo significar uma ameaça para a empresa exportadora uma vez que eles enfatizam a venda das marcas onde podem obter a melhor margem de venda (KOTABE e HELSEN, 2000; KEEGAN e GREEN, 1999; ROOT, 1994).

Formas intermediárias de entrada no mercado internacional são denominadas **alianças estratégicas**. Estas são utilizadas quando as empresas possuem experiência e conhecimento em

uma área, porém são deficientes em outras, construindo a aliança com outras empresas para aglutinar forças. Empresas que se internacionalizam por meio de alianças buscam parceiros que possam suprir suas deficiências que podem ser: falta de conhecimento do mercado, dificuldade de acesso ao mercado, falta de canais de distribuição e tecnologia ultrapassada. Existem três principais formas de alianças estratégicas: licenciamento, franquia e *joint ventures*. A escolha entre as alianças dependerá de como a firma pode gerar o máximo de valor possível e manter controle sobre seus ativos (SEBRAE, 2006).

O primeiro tipo, o **licenciamento**, é uma concessão de alguns ativos da empresa em troca de pagamento de *royalties*. O licenciamento oferece o benefício de empresas com poucos recursos investirem em instalações no exterior. Por outro lado, as receitas decorrentes de um acordo de licenciamento podem ser reduzidas em relação a outros modos de entrada (KOTABE e HELSEN, 2000). A empresa internacional é denominada licenciadora, que por sua vez concede uma licença para uma empresa nacional denominada licenciada. Os produtos mais utilizados neste modo são a concessão de patentes, direitos de marca, direito de imagem e reprodução e *know-how* em produtos ou processos, que podem ser concedidos para cada mercado em particular ou mesmo para vários países (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

O segundo tipo de alianças estratégicas é a **franquia** que é uma forma de licenciamento de direitos de propriedade, envolvendo marcas, nomes, *copyrights*, *designs*, patentes e segredos de mercado. Junto com o nome, o franqueador vende o modelo de negócios, monitora o gerenciamento do mesmo e dá assistência. Essa estratégia é especialmente interessante para serviços e atividades intensas em mão-de-obra, especialmente as que demandam grande número de produtores dispersos geograficamente e servindo o mercado local. A franquia é uma opção para empresas que possuem produtos diferenciados ou com marca de relativo sucesso. Essa estratégia permite a entrada em um número grande de mercados em pouco tempo e com poucos recursos, mas não dispensa a franqueadora de compromissos com o mercado externo, pois necessita monitorar e dar apoio ao franqueado (SEBRAE, 2006).

**Joint ventures** são o terceiro tipo e ocorrem quando uma empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios para estabelecer uma nova entidade no país alvo (KOTABE e HELSEN, 2000), dividindo a propriedade, o controle e o risco (PALÁCIOS e SOUZA, 2004). Tal associação acontece quando as empresas não possuem capacidades (financeiras, tecnológicas, humanas) para entrar no mercado externo sozinhas, assim

elas podem dividir os custos de entrada com outras empresas. *Joint ventures* são geralmente a única forma de entrada em alguns mercados, especialmente aqueles em que políticas públicas estimulam a transferência de tecnologia e *know-how* para empresas locais. Essa forma de entrada tende a reduzir os riscos envolvidos uma vez que o capital é dividido entre os parceiros. Keegan e Green (1999) destacam que a vantagem dessa estratégia é a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, por exemplo, capacidade de comercialização e de fabricação. Entretanto, os parceiros geralmente possuem objetivos distintos e conflituosos, o que requer negociações complexas e contínuas, podendo implicar elevados custos gerenciais (SEBRAE, 2006).

O **Investimento direto estrangeiro (IDE)** representa o estágio mais elevado de internacionalização que uma empresa pode alcançar, no qual a empresa investe 100% do capital requerido em uma subsidiária no exterior (TERPSTRA e SARATHY, 1997), seja por meio de aquisições ou por meio da instalação de plantas de produção, distribuição e ou venda. Essa é a forma de entrada que necessita de maiores investimentos e comprometimento, pois há um envolvimento direto da empresa na gestão e controle efetivo das operações no mercado-alvo. Nesta modalidade, pressupõe-se que seja fabricado, montado e distribuído algum produto, cuja montagem geralmente é influenciada pela alta demanda do mercado ou de mercados próximos ao local do investimento (PALÁCIOS e SOUZA, 2004).

Há quatro razões que podem motivar o IDE: 1) melhora da eficiência operacional, que pode ser obtida via redução do custo dos fatores de produção, acesso a matérias-primas e ganhos de escala; 2) redução de risco via diversificação da operação em diferentes mercados; 3) desenvolvimento de mercado, por meio de aumento do mercado de atuação da empresa, proteção contra competição e internalização de vantagens específicas do produto que precisam ter conhecimento protegido; e 4) políticas de governo que impõem barreiras tarifárias ou regime de cotas ou que promovem regimes de incentivos para atrair empresas (SEBRAE, 2006).

De acordo com os resultados empíricos do estudo de Arbix, Salerno e De Negri (2004), o grau de internacionalização das firmas brasileiras varia segundo sua produtividade. Neste sentido, entre os resultados encontrados observou-se que a estratégia de inovação, a política de recursos humanos das empresas e o seu porte e produtividade são dimensões relevantes para explicar o grau de internacionalização das firmas brasileiras, sendo o percentual de pessoas ocupadas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) a variável mais importante. No contexto brasileiro, os

resultados mostraram a relação entre internacionalização e características da mão-de-obra empregada, além de confirmarem que o grau de internacionalização de uma firma está associado à introdução de inovações e apresentarem novas particularidades desta relação (ARBIX, SALERNO E DE NEGRI, 2004).

A estratégia de internacionalização de empresas brasileiras passa, assim, por várias modalidades, incluindo “associação com empresas estrangeiras, visando a novos mercados e ao acesso ao capital mais barato” (SILVA, 2007, p. 152). Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2002), ao longo de 2001, visou investigar sobre processos de internacionalização de empresas no Brasil, com o objetivo de melhor esclarecer o contexto e as estratégias adotadas por empresas de capital nacional que estão internacionalizando suas atividades. Além disso, também teve o propósito de identificar as razões pelas quais muitas empresas brasileiras ainda não consideraram a possibilidade de internacionalização. De tal modo, foram revelados os principais motivos e barreiras encontradas pelas empresas brasileiras para a internacionalização, conforme apresentado, no Quadro 6.

Motivos	Barreiras
busca de economia de escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais –; varia de acordo com o porte das empresas;	barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais;
desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa;	barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais;
exploração das vantagens de localização no Brasil;	barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.
saturação do mercado brasileiro.	

**Quadro 6** – Motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras.

Fonte: Fundação Dom Cabral (2002)

Os resultados do estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2002) demonstram que as empresas brasileiras internacionalizaram-se pela via da exportação. Neste particular, muitas delas avançaram bastante na trajetória em direção a uma maior inserção nos mercados internacionais, sendo que algumas delas obtiveram receitas expressivas com a exportação. Em sua estratégia de

internacionalização, as empresas brasileiras vêm adotando uma abordagem gradualista, investindo inicialmente em soluções de menor risco e que exigem menor investimento de recursos e, na medida em que adquirem conhecimento em internacionalização, passam a estágios que exigem maior comprometimento. Em síntese, quanto mais tempo uma empresa atua em negócios internacionais, mais se dispõe a assumir riscos e comprometer recursos em seu processo de internacionalização.

Finalmente, as conclusões do estudo revelam que empresas com maior experiência nos mercados internacionais enfrentam menores barreiras e desfrutam de resultados superiores em seu processo de internacionalização. Pode-se inferir que quanto maior experiência e maiores investimentos diretos efetuam, melhor é o retorno obtido pelas empresas. Ainda, notou-se a necessidade de que as empresas brasileiras revejam sua abordagem gradualista, buscando acelerar a curva de aprendizado por meio da experiência de outras empresas, de forma a queimar etapas e desfrutar mais rapidamente das vantagens decorrentes de operações internacionais, colocando um importante desafio para que as empresas brasileiras examinem os mercados internacionais em uma perspectiva mais arrojada, ou seja, utilizando estratégias que envolvam maior comprometimento com investimentos diretos (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).

Ao estudar as razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores de um dado campo organizacional se desenvolve de forma padronizada, bem como a objetivos onde os atores desenvolvem e compartilham significados, torna-se possível enfatizar a ótica da Abordagem Institucional, avaliando a orientação da organização para seu ambiente, conforme será apresentado na próxima seção.

## **2.2 Abordagem Institucional**

A Teoria Institucional constitui suas origens em algumas formulações teóricas a partir do final do século XIX em meio aos debates na Alemanha sobre o método científico (SCOTT, 1995), porém sua aplicação ao estudo de organizações é relativamente recente, assim como a distinção conceitual dada às organizações. Desta forma, esta abordagem é ancorada em conceitos como a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, desenvolvendo-se sob o prisma da ciência política, econômica e ciências sociais (CARVALHO e VIEIRA, 2002).

Nos estudos de organizações o racionalismo representa o triunfo da ciência, da ordem e do progresso coletivo, acima de irracionalidades humanas (REED, 1999). Para Wolin (apud REED, 1999) a organização é o instrumento que transforma as irracionalidades humanas em comportamentos racionalizados. De acordo com March e Simon (1958), as origens dos estudos organizacionais situam-se no período de 1937 a 1947, observando o aparecimento das publicações influentes de Barnard (1938), Roethlisberger e Dickson (1939) e, Gulick e Urwick (1937) (apud SCOTT, 1995; SCHERER, 2007).

Neste contexto, todos os estudiosos da nova ciência se concentravam em encontrar o “deve ser” das organizações, desde Lyndall Urwick, que tentou sintetizar a teoria nascente do gerenciamento, até Luther Gulick, responsável por outros “sete elementos da administração”. Apenas Chester Barnard, ocupou-se do “ser”, em seu livro “As Funções do Executivo” (1938), no qual incluiu uma teoria sobre a aceitação da autoridade que quebrou a simplificação clássica da organização como coisa puramente lógica, formal e abstrata, onde os subordinados ponderam a legitimidade das ordens antes de aceitá-las (BIONDO, 2005). Estes esforços iniciais foram reforçados pela tradução para o inglês da obra de Weber, em 1947, sobre a burocracia, ocasionando grande interesse entre sociólogos, bem como o trabalho desenvolvido por Simon (1945; 1957) no Instituto Carnegie de Tecnologia, incluindo a sua importante colaboração com March (MARCH e SIMON, 1958; SCOTT, 1995; SCHERER, 2007).

A instabilidade e incertezas de ordem social tornaram a organização racional incapaz de resolver problemas de interação social e suas implicações. A ordem e o controle eram impostos mecanicamente ao invés da integração, interdependência e do equilíbrio que deveria existir nos sistemas sociais. Neste sentido, estabeleceu-se como modelo teórico a concepção das organizações como sistemas sociais (REED, 1999).

A partir do surgimento do modelo de sistema aberto, o movimento de questionamento da primazia do racionalismo como preceito único na decisão e ação organizacional, perspectivas alternativas de entendimento da formulação estratégica passaram a ser desenvolvidas a partir de diferentes pressupostos quanto à realidade (o ambiente circundante das organizações e dos tomadores de decisão) e quanto às formas pelas quais se dá o relacionamento entre organização e ambiente. O pressuposto da escolha racional em estratégia começou a ser questionado e rompimentos paradigmáticos no âmbito da sociologia, da teoria organizacional e de outras

ciências relacionadas passaram a ser constantes (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999).

Observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio da ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Logo, estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999, p. 104).

A teoria institucional passou a ser valorizada, a partir do período das teorias pós-contingenciais, em que o ambiente passou a ser considerado uma variável significativa nas dinâmicas organizacionais. Desta forma, a análise organizacional sob perspectivas institucionais é um fenômeno novo da Administração e é uma alternativa à concepção de ação social (até então dominante) em que toda a decisão deveria ser concebida por critérios racionais de escolha (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004; QUINELLO, 2007).

Carvalho e Vieira (2002) afirmam que, ainda que se utilize a expressão “perspectiva institucional” ou “escola institucional”, existem muitas diferenças entre os estudiosos que, em número crescente, desenvolvem suas investigações sob os pressupostos institucionais. Identificam-se as origens conceituais de precursores institucionalistas, que aprofundaram e solidificaram as bases da teoria institucional, tais como: os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber. Essas contribuições manifestam-se pela ênfase na mudança e na valorização da investigação empírica, identificado nos modernos institucionalistas (SCOTT, 1995; CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

No estudo da Administração, muitas teorias negligenciaram as complexas redes de relações e do exercício da coordenação e do controle (MEYER e ROWAN, 1977). Weber (2004) afirmava que um conjunto de princípios organizacionais se baseava na racionalidade, impessoalidade e eficiência, sendo uma alternativa da estrutura formal, gerando a legitimidade. O controle seria implementado através de uma série de mecanismos institucionais-legais que garantiriam respostas adequadas a quaisquer situações.

As normas e valores defendidos e expostos por Weber como constituintes da estrutura organizacional existem em uma forma muito específica, composta pelas regras, compreensões e sentidos anexados a estruturas sociais institucionalizadas. Muitos processos, programas e políticas da estrutura formal são manifestações de poderosas forças institucionais que atuam como mitos racionais que funcionam como uma sólida base organizacional (WEBER, 2004).



Meyer e Rowan (1977) ressaltam que estruturas formais não são criaturas da rede de relações na organização social, mas sim elementos de uma estrutura formal racionalizada que reflete profundamente as compreensões de uma realidade social. Assim, o objeto de estudo da teoria institucional depara-se com o entendimento de como se dá essa relação e de como os valores ora arraigados na empresa se constituem como elementos de legitimação da mesma (HILDEBRAND e SLONGO, 2006).

A influência de Émile Durkheim é relevante, pois contribuiu sobre o caráter variável das bases da ordem social, destacando o papel exercido pelos sistemas simbólicos, os sistemas de conhecimento, de crença e a autoridade moral, identificados como instituições sociais, produtos da interação humana (SCOTT, 1995). Nesta linha, Max Weber, em seus estudos sociológicos sobre o nascimento do capitalismo, aprofundou tanto na compreensão da influência das normas culturais, como na construção e o caráter histórico das estruturas econômicas e sociais, aproximando-se das orientações básicas do institucionalismo (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Do ponto de vista de Durkheim a expressão “a Sociologia é a ciência das instituições” representa uma verdadeira redundância, pois a instituição seria, na ordem social, o que a função é para a ordem biológica. Entende-se por instituições tanto os usos como os costumes, os preconceitos como as superstições, as constituições políticas como os organismos jurídicos essenciais (THÉRET, 2003). Desta forma, a ciência da sociedade é a ciência das instituições, assim definida, e as instituições vivas é que constituem os fenômenos sociais, objetos da Sociologia (MÓSCA, 2006).

O institucionalismo sociológico surgiu no quadro da teoria das organizações, quando sociólogos começaram a contestar a separação entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo de uma racionalidade burocrática e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura. Esta vertente institucionalista possui três características que conferem-lhe certa originalidade, tais como, definição das instituições de modo global; redefinição da cultura como sinônimo de instituições; e modo de encarar as relações entre instituições e ação individual (HALL e TAYLOR, 2003).

Uma das pesquisas fundamentais sobre as estratégias organizacionais necessárias para se atuar em um ambiente político e econômico complexo, foi a de Selznick (1949) em um estudo de caso sobre a Tennessee Valley Authority (Superintendência do Vale do Tennessee), em 1949

(PERROW, 1990 *apud* CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Este estudo trouxe contribuições relevantes ao conhecimento sobre organizações em geral e sobre empresas em particular.

Os primeiros estudos organizacionais, contudo, adotam o conceito de instituição de um modo prescritivo, preocupados com as formas como uma organização pode tornar-se uma instituição, ou seja, ganhar legitimidade perante a sociedade e tornar-se permanente, sobrevivendo ao ambiente de negócios. De tal modo, uma corrente de desenvolvimento institucional (ou *institutional building*) passa a ter grande impacto nos estudos organizacionais, especialmente devido a seu caráter aplicado (PINTO, 1969 *apud* PECCI, 2005).

Em linhas gerais, esta seção buscou apresentar um breve histórico sobre as origens da Abordagem Institucional, demonstrando sua relevância aplicada ao estudo de organizações que é relativamente recente. Em seguida, observou-se que o ambiente passou a ser considerado significativo e que as organizações buscam se tornar legitimadas, exercendo o papel simbólico, através de regras, crenças e valores, características provenientes das instituições. Na seção posterior, será esclarecida a diferenciação entre organizações e instituições, já que a partir dos estudos de Selznick (1957) revelou-se que existe esta distinção.

### 2.2.1 Organizações e instituições: diferenciação dos termos

O conceito de instituição há anos é empregado em estudos sociológicos e organizacionais, porém em termos de concepção teórica e aplicação prática, ainda continua a ser um dos conceitos mais controversos. Everett Hughes é um dos primeiros autores a empregar o conceito de instituição, definindo-a como “um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente” (HUGHES, 1942, p. 307).

A partir da distinção entre organizações e instituições, realizada por Selznick (1957), instiga-se à análise sobre a diferenciação dos termos. Para o autor, as organizações são esquematizadas com o propósito de atingir uma lógica de eficiência, mobilizando as atividades, através de instrumentos técnicos em prol de um conjunto de objetivos. Em contraste, as instituições incorporam valores para a execução de uma tarefa e não somente requisitos técnicos, se adaptando devido às pressões da sociedade, se moldando a fim de responder aos interesses próprios de seus ambientes (SELZNICK, 1957).

Hughes (1936, p.180) visualiza as instituições como fenômenos sociais, nas quais “a característica da permanência e aquela de comportamento coletivo se encontram de uma maneira particular, de modo que a própria forma assumida pelo comportamento coletivo é socialmente permanente”. A permanência das instituições decorre não apenas do fato de que estas satisfazem necessidades humanas, culturalmente definidas, mas também de um conjunto de fatores contingenciais que nascem das relações inevitáveis (HUGHES, 1936).

De acordo com North (1994), as instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. Logo, constituem o arcabouço imposto pelo ser humano ao seu relacionamento com os outros. Para Reis (1998), o termo Instituições tem expressão no que atribui a economistas, tidos como evolucionistas (institucionais), em comportamentos regulares e padronizados das pessoas numa sociedade, perpassando valores associados a essas regularidades.

De acordo com Hildebrand e Slongo (2006), uma questão crucial para a análise institucional é como as instituições afetam o comportamento dos indivíduos e vice-versa. Sob a ótica de Silva (1984), o termo instituição fornece estabilidade e significado para o comportamento social, envolvendo estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas, no qual a institucionalização aplica-se ao processo de criação, orientação e operação das organizações.

As organizações, por sua vez, compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim. As limitações impostas pelo contexto institucional definem o conjunto de oportunidades e, portanto, o tipo de organizações que serão criadas (NORTH, 1994). Para March e Simon (1958) a organização é entendida como uma rede de tomada de decisões. A eficiência dessa rede dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais. Corroborando Silva (1984) alega que a organização designa tanto uma estrutura quanto um processo, ou seja, é qualquer padrão estável de inter-relações de partes componentes e que é dominada por suas funções.

Acompanhando correntes interpretacionistas da teoria social, Crubellate, Grave e Mendes (2004, p. 43), consideram que “organização não é somente um produto intencional e planejado das ações humanas, mas também de suas interações culturais e políticas e de processos cognitivos e simbólicos, enfim de toda uma gama de processos sociais não racionais”. Nessa linha de

pensamento, Vasconcelos (2001) propôs que, a partir dos diversos tipos de interação social, os indivíduos constroem sua identidade e justificam suas ações para si e para um grupo social, criando seus universos de significação. Nesse processo, o ator interioriza emoções, ética, valores e normas característicos dos papéis sociais que desenvolve, construindo lógicas de legitimação social (VASCONCELOS, 2001).

Na linha argumentativa de North (1994), um dos mais importantes economistas institucionais, as instituições podem ser entendidas como mecanismos ou instrumentos para estruturar a interação humana. Sua função principal é, então, diminuir incertezas que dificultam o relacionamento e a ação social. Nesse sentido, elas continuam sendo percebidas como produto racional e intencional, mas sempre limitadamente racionais; em última análise, permitem que os agentes operem estrategicamente.

Percebem-se nesta perspectiva, que instituição se refere a padrões concretos, exteriores às organizações, pelo menos individualmente, isto é, elementos ambientais formais e com força coercitiva, como formas consideradas legítimas de governança ou mesmo como sistemas de leis e regras (PECI, 2005). Como a caracteriza Scott (1995), essa perspectiva institucional está baseada em pressuposto realista, quanto à natureza do social, e em visão das instituições enquanto sistemas regulativos, intencionalmente projetados. Tais instituições possuem, portanto, papel positivo na sociedade, uma vez que possibilitam a ação estratégica.

Os institucionalistas como Selznick (1949), Gouldner (1954) e Zald (1970) argumentaram que as organizações são recompensadas se estiverem em conformidade quanto às normas, regras, valores e crenças da sociedade. Selznick (1949; 1957) sustenta que as organizações além de se adaptarem internamente aos valores da sociedade, como em certos casos, podem assumir papéis específicos dentro da sociedade, por forças culturais e ambientais (AUGUSTO, 2007). Assim, sendo, no Quadro 7, apresentam-se as principais distinções conceituais entre instituições e organizações.

Para Silva (2007) o que diferencia a organização da instituição é o esquema de análise, onde a perspectiva organizacional compõe-se de um sistema de meios racionalmente agenciados e a perspectiva institucional sustenta-se por um conjunto de objetivos e valores sistematizáveis. Conforme Ardoino e Lourau (2003), as organizações, normalmente, materializam as instituições.

Neste contexto, insere-se a teoria institucional, compreendendo os fenômenos sociais, políticos, econômicos, culturais, entre outros, que compõe o ambiente institucional, moldando

preferências individuais e as categorias básicas do pensamento, trabalhando com conceitos como indivíduo, ação social, Estado, organização e cidadania (CARVALHO e VIEIRA, 2002).

PREMISSAS	INSTITUIÇÃO	ORGANIZAÇÃO	AUTORES
<b>Relação com o ambiente</b>	Sistema de crenças, normas e valores aceitos	Troca de bens e serviços	Selznick (1996)
<b>Ciclo de Vida</b>	Tende a ser perene	Tende a ser perecível	Selznick (1996) Ardoino & Lourau (2003) Berger Luckmann (2004)
<b>Demandas do ambiente</b>	Sociais	Técnicas	Selznick (1996)
<b>Estrutura</b>	Abstrata	Concreta	Selznick (1996) Ardoino & Lourau (2003)
<b>Sobrevivência</b>	Sustentada em valores socialmente aceitos (legitimidade)	Sustentada na eficiência pela relação custo/benefício pela troca de bens e serviços	Selznick (1996) Berger Luckmann (2004)

**Quadro 7** – Instituições *versus* Organizações  
Fonte: SILVA, 2007.

Logo, os conceitos de instituições e organizações possibilitam o entendimento de que a teoria institucional enfatiza as normas e os valores sociais, incorporados às organizações. De tal modo, por meio de novos valores, proposto por Selznick (1996), as organizações poderão adquirir sua estabilidade através da institucionalização, pois se tornarão legitimadas, ou seja, estarão em conformidade com os valores socialmente aceitos no ambiente em que operam.

### 2.2.2 Perspectiva institucional: relançamento considerando aspectos cognitivos e processos inerentes à institucionalização

A linha de Selznick (1957) explorou a influência do ambiente localizado sobre as organizações. Ao se abordar sobre a estrutura organizacional, objetiva-se a discussão das metas e políticas explícitas e as relações internas da empresa que formam uma teoria racional, respondendo em como e com qual objetivo as atividades são conectadas entre si (MEYER e ROWAN, 1977). Os elementos que condicionam essa estrutura racional compõem o ambiente

organizacional da empresa, definido pelas diversas teorias organizacionais modernas como uma entidade externa à organização, mas que influencia os resultados organizacionais, impondo restrições e exigindo a adaptação das empresas (NUNES, 2000).

No contraponto à concepção racionalista da ação, emerge a teoria cognitiva demonstrando que os seres humanos não podem processar todos os dados sensoriais num cálculo racional, senão que fazem uso e formam conceitos que, baseados em sua experiência anterior, os ajudam a tomar decisões e atuar (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Desta forma, segundo Hodgson (1994, p. 109) “a mente reage a uma grande quantidade de dados sensoriais que recebe, buscando reduzir a incerteza a nível conceitual e dando à confusão caótica de estímulos algum sentido e significado”

A teoria cognitiva dá lugar, desta forma, aos elementos subjetivos do conhecimento humano e por essa razão constitui um antecedente ontológico da teoria institucional. Propõe a impossibilidade da deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, em função da grande quantidade de informação e da imensa capacidade computacional que isso exigiria (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Considerando este contexto, em 1977, a teoria institucional foi relançada por Meyer e Rowan, com iniciativa de envolver elementos normativos e cognitivos para explicar a natureza da estrutura organizacional. O conjunto de trabalhos derivados dessas iniciativas tem sido chamado de “novo institucionalismo sociológico”. Meyer e Rowan (1977) alegam que as organizações formais normalmente são estruturas destinadas à coordenação e controle de atividades complexas pertencentes a redes técnicas com a finalidade de troca com seu contexto. Porém em sociedades modernas essas estruturas ocorrem em ambientes altamente institucionalizados, servindo como poderosos mitos que são adotados pelas organizações em um contexto cerimonial. Infelizmente, a adoção desses mitos, em alguns casos, conflita diretamente com o critério de eficiência. Assim o argumento central dos autores é que a estruturação formal de muitas organizações em nossa sociedade reflete dramaticamente os mitos dos seus ambientes institucionais, ao invés de atender as demandas das atividades de trabalho ou produtivas (MEYER e ROWAN, 1977).

Com base no exposto anteriormente, Meyer e Rowan (1977) questionam a noção central de que melhores coordenação e controle seriam fundamentais para o sucesso organizacional na sociedade moderna. Trabalhos anteriores ao de Meyer e Rowan demonstravam a distância entre a organização formal e informal (DAFT e WEICK, 2005), afirmando que as organizações eram

conformadas por elementos largamente conectados onde regras são violadas, decisões não são implementadas, tecnologias têm eficiência questionável e sistemas de avaliação são vagos ou subvertidos.

Tais mitos que nas sociedades modernas geram as estruturas formais apresentam duas características: são racionalizados e impessoais, tornando-se prescrições que identificam propósitos sociais como técnicos, definindo-os como a forma apropriada para atingir propósitos técnicos racionais; e altamente institucionalizados, de forma que em grande medida, estariam acima da discricionariedade individual ou organizacional (MEYER e ROWAN, 1977).

Os mitos racionalizados criam a necessidade, oportunidade e o impulso para que as estruturas formais se organizem racionalmente em conformidade com as instituições. Ao aderir à prescrição institucional, uma organização demonstra que está agindo de acordo com os valores do coletivo, de maneira própria e adequada. Os autores identificam três processos na origem de mitos institucionais racionais, tais como: a elaboração de redes relacionais complexas, o grau de organização coletiva do ambiente/contexto e os esforços das lideranças das organizações locais. Desta maneira, as organizações que incorporam elementos racionalizados socialmente legitimados em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam suas capacidades de recursos e de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977).

Os estudos da Teoria Institucional contribuíram para os esboços organizacionais ao seguirem uma ênfase sociológica, introduzindo variáveis, tais como: valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo, na análise sobre relações entre organizações, e entre organizações e ambiente (MÓSCA, 2006). Dentro do novo institucionalismo podem-se identificar dois rumos: uma abordagem externa, que é dominada pelo tom determinístico, predominantemente cognitivista, buscando revelar a tendência à repetição de significados sociais; e uma abordagem interna, tal como a versão de Selznick, apontada como velho institucionalismo, assumindo posturas mais voluntarísticas e admitindo a possibilidade de que instituições adquiram também aspecto formal, crescentemente externo e desconectado de qualquer significado original (AUGUSTO, 2007). Observa-se que a perspectiva predominantemente cognitivista de institucionalização passou a admitir as instituições como determinantes da ação (comportamento e significado), enquanto a perspectiva intermediária manteve ainda entendimento mais próximo ao de Selznick no tocante ao papel social das estruturas e processos institucionalizados (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004).

Em contraste com o velho institucionalismo, de Selznick, que focalizou em ambientes mais locais, os primeiros estudos do novo institucionalismo enfatizaram o ambiente institucional, ou seja, o contexto fora das organizações. Em particular, estes estudos distinguiram o ambiente institucional do ambiente técnico. Tal distinção foi baseada na idéia de que as regras institucionais eram incompatíveis com as necessidades de eficiência, associadas ao ambiente técnico (MEYER e ROWAN, 1977). Para Meyer e Rowan (1977) o ambiente institucional geral caracteriza-se pela elaboração e difusão de normas e procedimentos compartilhados globalmente, que proporcionam às organizações legitimidade, reconhecimento social e suporte contextual.

O contexto geral do ambiente institucional envolve indicadores econômicos, sociais, políticos e culturais. Dentre esses últimos destacam-se o sistema de valores e crenças e o sistema comunicativo e de linguagem (CRANK, 2003 *apud* LOPES e BALDI, 2005). Enquanto Granovetter (1985) assumiu que laços sociais entre atores individuais são determinantes na escolha que os parceiros fazem, teóricos institucionalistas enfatizaram as relações entre organização em nível do campo organizacional para explicar os processos de difusão de formas inovadoras. Essas relações e interconexões entre os indivíduos e a sociedade ocorrem, por sua vez, em um ambiente denominado pela teoria institucional como ambiente organizacional (LOPES e BALDI, 2005).

O ambiente institucional específico, para Scott (1995), caracteriza-se pela busca de legitimidade e apoio de seu ambiente no nível mais imediato da organização, em que se destacam aspectos como dependência, poder e políticas, e conseqüentemente a forma das organizações em lidar com esses elementos. O ambiente técnico amplia a concepção de Thompson (1976) do ambiente de tarefa, sendo considerado pelo controle sobre as estruturas organizacionais e o processo de trabalho ao determinar os procedimentos que devem ser usados, as qualificações do pessoal e habilidades na produção de um produto ou serviço (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

A evolução nos estudos, a partir dos autores Berger e Luckmann (1987), representa o trabalho com os processos de interação na dimensão inconsciente. Sob este ponto de vista, definem que a institucionalização envolveria três fases: externalização, objetivação e internalização. Para os autores a sociedade é uma realidade objetiva, enquanto exteriorizada e objetivada (ou seja, emancipada pelos atores que a produzem e, constituída por mundos de objetos autônomos aos sujeitos). Porém, a realidade também é subjetiva, ou seja, interiorizada



através da socialização - primária e secundária - conforme se opere na infância ou em fases posteriores de aprendizagem (BERGER E LUCKMANN, 1987).

A exteriorização e a objetivação operam-se através de tipificações recíprocas de ações habituais. Além disto, considera-se que as instituições inseridas no movimento da divisão do trabalho, especializam-se, levando os atores a assumirem papéis sociais específicos e diferentes, necessitando, simultaneamente, uma ordem cognitiva e normativa. Em suma, os atores necessitam de um conjunto de formas simbólicas que valorizem seus papéis sociais, e legitimem a sua institucionalização. Na fase da objetivação, os agentes interpretam suas ações como uma realidade externa separada dos próprios indivíduos que a compõe, ou seja, a realidade ganha uma dimensão objetiva, uma estrutura. Posteriormente, esse mundo objetivo será internalizado pela sociedade como padrões institucionalizados (BERGER e LUCKMANN, 1987).

Nos estudos mais recentes do novo institucionalismo, tanto os trabalhos que podem ser classificados como pertencentes à abordagem externa quanto àqueles da abordagem interna, concordam que o ambiente institucional está apto a prover contextos que restringem o comportamento organizacional (AUGUSTO, 2007). Para Berger e Luckmann (1987) a origem da institucionalização está no hábito a que toda atividade humana está sujeita, no qual uma ação freqüentemente repetida torna-se moldada em um padrão. Assim, sempre que houver uma tipificação recíproca de ações habituais, por tipos de atores, ocorre institucionalização (OLIVEIRA e MISOCZKY, 2004).

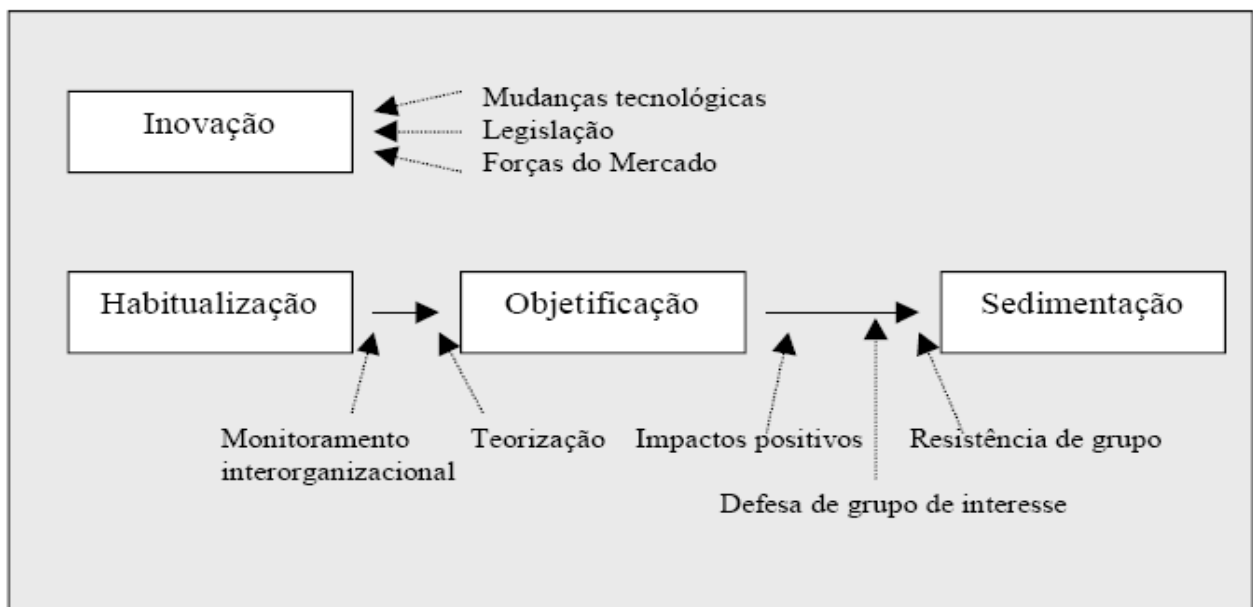
Seguindo a tendência da corrente, autores como Zucker (1991) expandem outra linha de estudos institucionais, nos quais o nível micro de ação e uma visão mais processual da institucionalização são privilegiados. Também dividem o novo institucionalismo em dois campos diferenciados, em termos de nível da análise e de concepção da instituição, tornando mais explícitas as incoerências dessa corrente dos estudos organizacionais.

Zucker (1991) realizou um estudo a fim de investigar o efeito de diferentes perspectivas do novo institucionalismo. No entanto, apesar de Berger e Luckmann serem os seus principais influenciadores, a autora adota uma terminologia distinta para caracterizar as diferentes etapas do processo de institucionalização. Enquanto Berger e Luckmann tratam a primeira etapa como **exteriorização**, Zucker a trata como **habitualização**; a segunda etapa tem o mesmo tratamento – **objetividade** ou **objetificação**; e a terceira etapa é caracterizada por Berger e Luckmann como **interiorização**, enquanto Zucker (1991) trata como **exterioridade**. Embora sejam utilizados

termos diferentes, o entendimento do processo de institucionalização é semelhante nesses dois estudos.

No estudo de Zucker (1991), constatou-se que havia uma relação direta entre o grau de objetividade e exterioridade e o grau de institucionalização, de maneira que, aumentando-se o primeiro, aumenta-se o segundo; ao mesmo tempo, Zucker (1991) percebeu que o aumento nesse grau de institucionalização estava relacionado ao aumento da resistência a mudanças nas ações transmitidas, sendo alta também a sua permanência ao longo do tempo. Tolbert e Zucker (1999, p. 205) afirmam que “a análise de Zucker (1991) supera a limitação da abordagem de Berger e Luckmann ao se concentrar não apenas em atores individuais, mas também em atores organizacionais; no entanto, essa inclusão ocorre ainda em nível micro”.

Posterior ao trabalho de Berger e Luckmann (1987) na elaboração de um esquema ou processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1999) voltariam a sofisticá-lo. Para Tolbert e Zucker (1999, p. 205-206) “[...] atores organizacionais distinguem-se por determinado número de propriedades [...] que, provavelmente, afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados, tanto entre as organizações como dentro delas”. A partir desse entendimento, Tolbert e Zucker (1999) consideram uma extensão do processo de institucionalização “[...] para fluxos institucionais entre organizações formais”. A Figura 3 resume a análise proposta por essas autoras e as “[...] forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo”.



**Figura 3** – Processos inerentes à institucionalização  
 Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p.207)

O modelo proposto pelas autoras apresenta na primeira etapa, denominada **habitualização**, o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares. Nessa fase ocorre a criação de novas estruturas, de forma independente. No momento seguinte, decisores organizacionais que compartilhem dos conhecimentos dessa inovação podem adotá-la, ou organizações que estão passando por problemas podem recorrer a soluções desenvolvidas por outros (isomorfismo mimético, de DiMaggio e Powell (1991), verificado com maior propriedade na seção 2.2.3.), o que caracteriza o monitoramento interorganizacional. As autoras chamam esse estágio de pré-institucionalização, pois poucas organizações adotaram essa nova estrutura, e a forma de implementação é variada e não serão objetos de teorização formal.

Os principais fatores que conduzem as organizações à inovação, ou à necessidade de inovar, são: 1) mudanças tecnológicas, ou seja, reorientação técnica ou tecnológica; 2) legislação, representando novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; e 3) forças do mercado, decorrentes de fatores econômicos. Portanto, são esses três fatores que conduzem a empresa à inovação e conseqüente processo de habitualização (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

A segunda, a **objetificação** está relacionada ao momento em que uma ação possui significado generalizado e socialmente compartilhado ligado a esses comportamentos, um desenvolvimento necessário para a transposição de ações para contextos além de seu ponto de origem. Nesse ponto há um certo consenso social entre os decisores do valor da estrutura, o que acarreta aumento na adesão. Neste sentido, pode ser considerada como resultado dos esforços para aumentar a competitividade relativa aos concorrentes e com isso facilitar a adoção da nova estrutura, uma vez que, quando a estrutura está disseminada, é mais provável que seja percebida como uma escolha ótima, pois reduz o grau de incertezas (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Os grupos de interesse são chamados de defensores e terão maior probabilidade de surgir quando houver um grande mercado potencial para inovação, devendo realizar duas tarefas de teorização: (a) divulgar a existência de fracasso ou insatisfação de um determinado grupo de organizações, e (b) diagnosticar as fontes de fracasso ou insatisfação, propondo uma solução ou tratamento. A importância desse papel reside no fato de que a teorização dá legitimidade cognitiva e normativa à estrutura e, para que seja bem sucedida, deve contemplar exemplos de

implementações com sucesso. Quando as estruturas se **objetificaram** e foram amplamente disseminadas são classificadas como semi-institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

A terceira fase é a **sedimentação**, em que ocorre a transmissão das tipificações aos novos membros que, não tendo conhecimento de suas origens, estão aptos a tratá-las como dados sociais. “É um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p.209). Assim, essas autoras consideram que uma instituição, como estágio final de um processo, "ocorre quando as ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes" (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p.204).

Sendo assim, esses padrões comportamentais são proporcionais à profundidade em que estão inseridos no sistema social, pois conforme Berger e Luckmann (2004), provavelmente haja desvios dos cursos de ação institucionalmente programados, pois as instituições passam a enfrentar diversas realidades de sua importância original, o que remete a um comportamento dinâmico e recursivo do processo descrito. Percebe-se, portanto, no processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) um conjunto de fatores que podem determinar se uma mudança organizacional será ou não bem-sucedida.

Oliver (1991) critica a teoria institucional, sugerindo que as organizações lidam com pressões através de uma variedade de respostas estratégicas (Quadro 8) e eliminando a idéia de que as organizações possuem conformidade passiva ao contexto institucional (*apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Como salienta Scott (1995) não existe um claro entendimento sobre a ação e de como ela é produzida e reproduzida neste ajustamento entre organização e o seu contexto institucional (ANDRADE e MESQUITA, 2003).

Uma tipologia de respostas estratégicas ao processo institucional que variarão de conformidade a resistência, de passiva a ativa, de pré-consciente a controlada, de impotente a influente e de habitual à oportunista, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre organizações, é desenvolvida por Oliver (1991). A cada estratégia, foram associadas três formas alternativas – ou três táticas (OLIVER, 1991).

De acordo com a mesma autora, a estratégia de **aquiescência** representa, portanto, a resposta estratégica cujo nível de conformidade passiva é o mais alto ou, em outras palavras, a

que representa uma total aceitação das pressões institucionais, estando relacionada a três táticas: habituar, imitar e aceder.

<b>Estratégia</b>	<b>Tática</b>	<b>Exemplo</b>
Aquiescer	Hábito Imitação Aceder	Seguir normas invisíveis, dadas como verdadeiras. Imitar modelos institucionais. Concordar com regras e aceitar as normas.
Compromisso	Equilíbrio Pacificação Barganha	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores. Apaziguar e acomodar elementos institucionais. Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais.
Evitar	Ocultação Amortecer Escapar	Disfarçar a não-conformidade. Livrar-se de ligações institucionais. Mudar objetivos, atividades ou domínios.
Desafio	Contestar Descartar Ataque	Ignorar normas e valores explícitos. Contestar regras e requerimentos. Atacar origens de pressões institucionais.
Manipular	Cooptação Influência Controle	Importar atores influentes. Dar forma a valores e critérios. Dominar atores e processos institucionais.

**Quadro 8** – Respostas estratégicas às pressões institucionais

Fonte: Oliver (1991 *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; SCHERER, 2007).

Oliver (1991) refere-se às demandas institucionais conflitantes e às inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais como os elementos motivadores da resposta estratégica de **compromisso**, que representa uma aceitação parcial das pressões institucionais. Envolve três táticas: equilibrar, pacificar e barganhar.

A terceira resposta, **evitar**, significa a tentativa de impedir a necessidade por conformidade. A autora refere-se à tentativa organizacional de remover a necessidade de conformidade. Isso é alcançado por meio de três táticas: ocultar a não-conformidade; proteger-se das pressões institucionais; e escapar das regras e expectativas institucionais. Três táticas estão relacionadas a essa estratégia: ocultar, amortecer e escapar.

A quarta estratégia proposta pela autora é **desafio**, que corresponde a uma forma mais ativa de resistência a normas e expectativas institucionais. Assim como nos casos anteriores, aqui também são apresentadas três táticas: contestar, descartar e atacar.

A última resposta estratégica, também a mais ativa em termos de não conformidade, é a **manipulação**, em que se pretende mudar ativamente ou exercer poder sobre o conteúdo das expectativas ou as fontes que procuram aplicá-las. Nesse caso, organizações alteram, recriam ou

controlam ativamente pressões em si ou os atores que as impõem. Envolve três táticas: cooptar, influenciar e controlar (OLIVER, 1991).

A tipologia proposta pela autora avança no entendimento das formas pelas quais as organizações respondem às pressões institucionais. Seu pressuposto é o de que a resposta varia de um extremo de total passividade e submissão a um comportamento mais ativo de rejeição e tentativa de controle das forças institucionais.

No Brasil, a Teoria Institucional começou a ser mais utilizada na década de 1980, apoiando pesquisas na área de estudos organizacionais e para compreender os processos de institucionalização dos formatos organizacionais (CARVALHO e VIEIRA, 2002). Meyer e Rowan (1977) atribuem importância especial ao ambiente institucional, em sociedades como a brasileira, que no processo de construção nacional e formação do Estado apresentaram o desenvolvimento de ordenamentos do tipo racional-legal, estas são especialmente inclinadas a atribuir autoridade para instituições que legitimem estruturas organizacionais peculiares. Quanto mais forte o ordenamento racional-legal, maior a extensão para que as regras racionalizadas e procedimentos pessoais tornem-se requisitos institucionais (CARVALHO e VIEIRA, 2002).

De tudo o que foi exposto, interessa-nos reter o sustentáculo central da vertente institucionalista que é a legitimidade perante os demais componentes do campo organizacional, destacando a orientação da organização para seu ambiente (GOULART, VIEIRA e CARVALHO, 2005). A vertente institucionalista contribui para este estudo ao auxiliar na análise das razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores de um dado campo organizacional se desenvolve de forma padronizada, ampliando a compreensão acerca dos componentes do ambiente referentes aos aspectos de natureza simbólica, tais como, valores, mitos e símbolos (CARVALHO E VIEIRA, 2002).

A partir da diferenciação entre organizações e instituições, averiguou-se que este trabalho utilizará o termo organizações para demonstrar as empresas de estrutura concreta, às quais tentam adquirir estabilidade através da institucionalização, a fim de tornarem-se legitimadas, e instituições serão consideradas aquelas que possuem relação com o ambiente sustentada em valores socialmente aceitos e baseadas em crenças, normas e valores. Quanto à tipologia, proposta por Oliver (1991), pretende-se analisar um comportamento diferente daquele esperado pelo ambiente, no qual as organizações podem responder às pressões impostas de acordo com sua realidade, admitindo uma variação nas dimensões do comportamento organizacional e

considerando que a escolha organizacional é possível dentro do contexto de limitações externas e suas ações dependem do poder dado à própria organização.

A abordagem institucional, portanto, é apontada na literatura especializada como uma tentativa de se contrapor ao modelo racionalista e seu foco nas exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, ao voltar sua atenção para o exame dos elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (MÓSCA, 2006). Logo, a institucionalização pode ser representada por um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, de forma que a legitimidade se torne imperativa para as entidades sociais. Assim, as organizações buscam conformar suas estruturas e práticas a valores ambientais, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência. O isomorfismo institucional, sendo um fenômeno inerente ao institucionalismo, permite que as organizações assimilem regras institucionais, tornando-as mais homogêneas dentro de seu campo organizacional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Por ser um conceito central na Teoria Institucional, a próxima seção aborda seus principais aspectos.

### 2.2.3 Isomorfismo

A legitimidade é o ponto central para a sobrevivência organizacional e o isomorfismo representa um conceito-chave na teoria institucional, tendo como principal consequência a legitimidade. A legitimação é definida, por Berger e Luckmann (2004), como um processo que produz novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. A obtenção da legitimidade assenta-se predominantemente em elementos de natureza simbólica, que definem um padrão de comportamento, em detrimento de parâmetros de eficiência técnica da organização (GOULART, VIEIRA e CARVALHO, 2005). A legitimidade simbólica garante, assim, o *status* de instituição a uma organização.

Neste sentido, o ambiente institucional é constituído de dois conjuntos de elementos principais: elementos técnicos e elementos simbólico-normativos. O ambiente institucional explica a natureza mais complexa nas relações da organização com ambiente, incluindo aspectos normativos, coercitivos e mimético. As organizações operando em ambientes institucionais são avaliadas mais pela adequação da sua forma do que pelos seus resultados (POWELL, 1990).

Analisando o ambiente organizacional e as formas com que ele se relaciona com as organizações, Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as organizações se conectam ao ambiente por meio de interdependências técnicas e institucionais. Ainda nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) conceituam o ambiente técnico pela troca dos bens e serviços e o institucional como o meio que possibilita o estabelecimento e a difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Evidencia-se aí a dependência da organização aos dois ambientes concomitantemente.

Seguindo o mesmo raciocínio, Scott (1995) é incisivo ao defender que a sobrevivência das organizações depende tanto da capacidade adaptativa às especificações ambientais, técnicas e econômicas, como a fatores normativos de apoio e legitimidade. As corporações, então, buscando se adaptar ao ambiente que as cerca, tendem a internalizar essas interdependências por processos chamados na teoria institucional de isomorfismo.

O conceito de isomorfismo é uma ferramenta útil para a compreensão da política e cerimônia que afetam o funcionamento das organizações, pois a competição não é apenas por recursos e clientes, mas por força política, legitimidade institucional, adequação social e econômica (DIMAGGIO E POWELL, 1991). Na definição de Hawley (1968) isomorfismo é um processo que força uma unidade, em uma população, a assemelhar-se a outras unidades que lidam com as mesmas condições ambientais. Essa abordagem sugere que características organizacionais são modificadas na direção de compatibilidade crescente com características ambientais; o número de organizações em uma população é uma função de capacidade de suporte (*carrying capacity*) ambiental; e a diversidade de formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental (DIMAGGIO E POWELL, 1991).

Nessa perspectiva, a estrutura de um campo organizacional deve ser definida com base em investigações empíricas. O processo de definição institucional ou estruturação consiste de quatro partes: um aumento na interação entre a organização e o campo; a emergência de estruturas de dominação inter-organizacional bem definidas; um aumento da informação necessária às organizações do campo; e o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes envolvidos nas organizações. Uma vez estabelecidas em um campo, emergem pressões para que as organizações se tornem cada vez mais similares (SCHERER, 2007).

Segundo DiMaggio e Powell (2005), existem três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: (1) isomorfismo coercitivo, (2) isomorfismo



mimético e (3) isomorfismo normativo. No entanto, esta é uma tipologia e tais tipos nem sempre são empiricamente distintos, podendo ocorrer mais de um mecanismo simultaneamente. O que é importante ressaltar é que cada mecanismo gera resultados distintos, mesmo quando se misturam.

No primeiro caso, o isomorfismo coercitivo tem origem em pressões formais e informais exercidas sobre a organização e por expectativas culturais da sociedade em que ela está inserida (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Essas pressões de influência política podem ser sentidas como força, persuasão, ou como convites para esquemas de colusão (objetivo de fraudar a lei). Weber salientou o impacto profundo que um sistema complexo e racionalizado de lei de contratos exerce sobre controles organizacionais (DIMAGGIO E POWELL, 1991). Esse mecanismo é consistente com o institucionalismo econômico, onde o ambiente exerce papel crítico.

O segundo caso, o isomorfismo mimético, ocorre quando as organizações tendem a modelar-se a outras similares com maior legitimidade e bem sucedidas em seu campo (DIMAGGIO E POWELL, 2005). A incerteza é uma força poderosa que incentiva a imitação, pois quando tecnologias organizacionais não são claramente entendidas, objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, organizações podem se modelar por outras organizações. Modelos podem ser difundidos sem intenção por meio de demissão e transferência de empregados, ou explicitamente por organizações como firmas de consultorias ou associações comerciais. Até mesmo o processo de inovação pode ser derivado de modelagem organizacional (DIMAGGIO E POWELL, 1991). É a prática conhecida no mercado como *benchmarking*, largamente utilizada por empresas de consultoria (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Um terceiro mecanismo de mudança organizacional provém primordialmente de pressões profissionais e é conhecido como isomorfismo normativo. É associado principalmente com a profissionalização, que DiMaggio e Powell (2005) interpretam como uma busca coletiva de membros de uma ocupação para determinar as condições de trabalho e os seus métodos, para controlar os procedimentos de produção e para estabelecer uma base e legitimação cognitiva para sua autonomia ocupacional. Dentre seus aspectos para o isomorfismo encontra-se a educação formal e sua legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. Outro aspecto são associações profissionais e comerciais que, ao criar um grupo de indivíduos que ocupam posições similares em uma gama de organizações, definem e promulgam regras normativas acerca do comportamento organizacional e profissional, sobrepondo possíveis variações em tradições e controle (DIMAGGIO E POWELL, 1991).

Em essência, para Meyer e Rowan (1992, p. 30) o “isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência da organização”; sendo que em ambientes altamente institucionalizados a sobrevivência da organização não depende de sua eficiência produtiva, mas simbólica. Esse isomorfismo, como já se referiu, decorre da incorporação de elementos institucionalizados do ambiente.

Sob a ótica de Scott (1995), existem três pilares fundamentais da instituição: os elementos normativos, os regulatórios e os cognitivos, que elucidam três formas independentes de legitimidade, dos quais se organizam as abordagens desenvolvidas pelos neo-institucionalistas. O primeiro está ligado à idéia de que as organizações devem ter a capacidade de estabelecer regras, inspecionar seus membros, entre outros. Economistas, incluindo historicistas, como Douglas North (1994), analisam instituições primordialmente pelo pilar normativo (SCOTT, 1995).

Os elementos regulatórios especificam como as ações devem ser realizadas, definindo meios legítimos de buscar fins valorativos. Já o pilar cognitivo é formado pelo universo de símbolos e significados, constituindo realidades sociais e estruturas interpretativas (SCOTT, 1995). As dimensões culturais-cognitivas de instituições são a principal característica que distingue o neo-institucionalismo na sociologia (SCOTT, 1995). Conforme Scott (1995), instituição determina-se como estruturas sociais que atingiram um alto grau de resiliência (resistência a choques). Estruturas sociais incluem normas, valores, expectativas, procedimentos, padrões e rotinas.

Os elementos institucionais que sustentam o processo de institucionalização assumem caráter regulador, normativo ou cognitivo de acordo com o contexto (SCOTT, 1995). Em abordagens teóricas fundamentadas em trocas sociais e alocação de recursos, a legitimidade pode muitas vezes ser tratada simplesmente como um recurso ou fonte de vantagem competitiva. Já por um prisma institucional, o construto é uma condição que reflete um alinhamento cultural, suporte normativo ou consonância com as regras e leis (SCOTT, 1995). Pelos pressupostos da teoria institucional, portanto, o indivíduo, ao legitimar certas instituições, aceita seus elementos normativos, regulatórios e cognitivos como barreiras à sua racionalidade ilimitada, pressuposto da teoria neoclássica (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Organizações que estimulam mudanças e conformidade sobre novas ou antigas operações exercem força coercitiva sobre outras organizações, na esperança de que elas adotem ou possam aderir a essas operações. As forças normativas são aquelas que definem o propósito social

adequado (objetivos) da organização e prescrevem suas atividades legitimadas (meios), necessárias para alcançar esses propósitos, que influenciam a estrutura, práticas e políticas da organização (MEYER, ROWAN, 1977). As forças miméticas induzem as organizações, principalmente aquelas do mesmo ramo, a copiar ou imitar uma a outra. As organizações tendem a mudar suas práticas para mirar modelos organizacionais que se mostram superiores ou prevalentes no seu campo organizacional. Para manter sua legitimidade, as organizações sempre verificam o que está sendo feito pelas outras, para que também possam fazer, seguindo a maioria, especialmente quando a mudança organizacional é considerada a correta a ser realizada, mesmo que a mudança seja mais simbólica e menos substantiva em sua implementação.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1993), o que leva as organizações se tornarem isomórficas é a necessidade de auto defesa em relação a organizações que são líderes no mesmo ramo de suas atividades. Algumas organizações não conseguem se defender ou resolver seus problemas com idéias próprias, assim passam a desenvolver processos semelhantes aos das organizações líderes e utilizar regras socialmente aceitas.

Meyer e Rowan (1992) argumentam que a estrutura formal de muitas organizações reflete dramaticamente os mitos de seus ambientes institucionais, ao invés de suas atividades de trabalho. Esse isomorfismo com instituições ambientais tem conseqüências cruciais para as organizações, que incorporam elementos que são legitimados externamente, ao invés de serem legitimados em termos de eficiência; empregam critérios de avaliação cerimonial ou critérios externos para definir o valor de elementos estruturais; dependência a instituições estáveis externamente, o que reduz turbulências e mantém estabilidade (MEYER e ROWAN, 1992).

Desta forma, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência de organizações, uma vez que a incorporação de estruturas formais legitimadas externamente aumenta o compromisso de participantes internos e constituintes externos. Adicionalmente, a utilização de critérios externos de avaliação permite à organização ser considerada bem sucedida em termos sociais (MEYER e ROWAN, 1977). As pressões e expectativas institucionais advêm não somente do Estado e das profissões, mas também de grupos de interesse e opinião pública. Aparece aí, então, uma característica peculiar do institucionalismo, que é a maneira como o sucesso e a sobrevivência de uma organização são explicados pelos autores Meyer e Rowan (1992).

Os estudos da teoria institucional contribuíram introduzindo variáveis, tais como: valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo, na análise sobre relações entre organizações, e entre organizações e ambiente (PIZZOLATO, 2004 *apud* MÓSCA, 2006). O processo isomórfico, portanto, trata-se de uma tentativa da empresa de ser recompensada por estar de acordo com as características técnicas e institucionais do ambiente (NUNES, 2000). Por essa razão, firmas deveriam adotar uma estratégia de rápidas seguidoras, o que se entende ser diretamente relacionado à sobrevivência de longo prazo (LEWIN e VOLVERDA, 1999 *apud* SCHERER, 2007).

Em suma, a partir do compartilhamento de uma base comum de conhecimentos e idéias entre os atores, estreitado pela associação com a adoção de processos em outras organizações, resulta-se ao entendimento de isomorfismo de DiMaggio e Powell (1991). Logo, quando uma empresa adota soluções desenvolvidas por outras empresas, em decorrência de um destes três fatores ou da combinação entre eles: 1) influência política e da necessidade de legitimação (coercitivo); 2) padronização de respostas à incerteza (mimético); e 3) profissionalização (normativo), verifica-se que a organização busca sucesso e sobrevivência, a fim de tornar-se legitimada na sociedade. Por fim, em ambientes onde organizações são submetidas às mesmas pressões, regulações e onde há busca por legitimação, é corriqueiro verificar algumas características das próprias organizações ou das relações interorganizacionais que se estabelecem e que passam a serem comuns aos atores deste ambiente.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Os procedimentos metodológicos que viabilizaram a aplicação das referências teóricas pesquisadas em casos práticos são o tema deste capítulo. A metodologia serve como caminho para a realização de qualquer estudo e sobre isto afirmam Cervo e Bervian (1996, p.62) que “método ou metodologia, é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”. Este estudo terá caráter descritivo e traz uma discussão quanto ao processo de internacionalização nas pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, com base nas abordagens institucional e do empreendedorismo internacional que possam ser utilizados em estudos subsequentes.

As decisões relativas à pesquisa empírica serão descritas e justificadas nesta seção, apresentando o método de pesquisa utilizado, técnicas de investigação e modelo teórico de pesquisa, bem como as limitações do estudo. Para Marconi e Lakatos (2002), a escolha do método está diretamente relacionada com o problema a ser estudado que dependerão dos fatores relacionados com a pesquisa, como a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa e os recursos envolvidos.

#### **3.1 Método de pesquisa**

Como apresentado anteriormente, mediante os objetivos e finalidades desse estudo, utilizou-se uma revisão bibliográfica em livros e periódicos da área de administração e optou-se pela pesquisa de natureza descritiva, na medida em que visa esclarecer os fatores que contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Ressalta-se, no entanto, que não existe um método totalmente apropriado a ser aplicado a qualquer estudo, o que existe é a coerência com os problemas e objetivos da pesquisa, bem como adequação aos recursos, acesso às informações e à habilidade dos pesquisadores. De acordo com Vieira (2002) e Malhotra (2001), os tipos de pesquisa mais empregados são as pesquisas exploratórias, as descritivas e as causais.

[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo (CERVO e BERVIAN, 1996, p. 49).

Sob a ótica de Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. As pesquisas descritivas procuram especificar propriedades, características e perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou outro fenômeno de análise (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Para Hair et al. (2005) os estudos descritivos são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, ou seja, é a mensuração de um evento ou atividade. A realização de estudos descritivos das situações, acontecimentos e feitos objetivam explicar a manifestação de determinado fenômeno, como especificar propriedades, características e perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou outro fenômeno de análise e também o estabelecimento de relações entre variáveis (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006; GIL, 1999).

A fronteira entre as estratégias possíveis para tratar um problema nem sempre é clara, como alerta Yin (2004). O objetivo do pesquisador deve ser, apenas, evitar a utilização de determinada estratégia quando outra puder ser mais vantajosa. O Quadro 9 ilustra as situações relevantes que podem nortear esta escolha.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Levantamento ( <i>survey</i> )	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	como, por que	Não	Não
Estudo de caso	como, por que	Não	Sim

**Quadro 9** – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Adaptado de Yin (2004).

Neste sentido, realizou-se um levantamento do tipo *survey* com as pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, que tinham desenvolvido operações com mercados internacionais nos últimos 5 anos, conforme registros do banco de dados da

Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), da Sede Regional do Rio Grande do Sul.

### 3.1.1 *Survey*

A pesquisa *survey*, segundo Hair et al. (2005) é um procedimento utilizado quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos, no qual o participante é esclarecido sobre as informações coletadas a respeito de seu comportamento e/ou atitudes. Segundo Gil (1999) as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento deseja-se conhecer, tendo como principais vantagens a economia, rapidez e quantificação.

Os estudos de cunho quantitativo favorecem o mapeamento e o estudo de populações maiores e mais dispersas, facilitando, até certo ponto, a replicação e a confirmação dos resultados obtidos. Assim sendo, a maior vantagem do uso de técnicas de *survey* é o fato de que esse tipo de técnica pode ser aplicado a várias organizações da mesma forma, fornecendo assim bases para comparações ou generalizações. Uma das desvantagens do método de *survey* seria o fato de que não existe proteção contra o excesso de generalização (DENISON, 1984 apud HILAL, 2002).

O presente estudo buscou utilizar uma *survey* como principal recurso para a coleta de dados, motivo pelo qual se faz necessário definir o conceito. A Associação Americana de Estatística (ASA, 1997 apud HILAL, 2002) utiliza a palavra *survey* para descrever um método de coleta de informação a partir de uma amostra da população. Epistemologicamente, portanto, as *surveys* são uma forma de obtenção e de validação de conhecimento em que as respostas obtidas se transformam em dados referentes a perguntas individuais que são agregadas em escalas, onde fórmulas numéricas são, a seguir, aplicadas a esses números e onde, finalmente, o resultado dessas fórmulas leva a representações conceituais do que foi medido inicialmente, isto é, aos construtos de interesse dos pesquisadores (NEWSTED et. al., 1998 apud HILAL, 2002).

A metodologia utilizada para o estudo das relações entre os construtos é também um aspecto importante da pesquisa de *survey*. As técnicas podem variar do simples cálculo de médias, passando pelo uso de análise da variância dos resultados, análise de regressão, até todo o moderno leque de técnicas multivariadas. Em geral, de acordo com Newsted et. al. (1998 apud HILAL, 2002), a abordagem que utiliza a *survey* teria os seguintes pontos fortes e fracos:

Como pontos fortes, destacam-se a facilidade de aplicação; simplicidade para codificar e obter escores; determinação dos valores das relações das variáveis e construtos; possibilidade de generalização das respostas a outros membros da população estudada; facilidade de comparação de respostas e tendências; possibilidade de uso no campo comportamental; o fato das proposições teóricas poderem ser testadas de forma objetiva; e finalmente, o fato das *surveys* e a pesquisa qualitativa poderem ser consideradas como complementares.

Em relação aos pontos fracos verifica-se que não se deve pressupor a sua validade em diferentes contextos, especialmente porque diferentes culturas podem produzir resultados diferentes; não fornecem uma descrição densa da situação como as etnografias ou alguns estudos de caso; e finalmente, não fornecem fortes evidências de causalidade entre os construtos pesquisados como podem fornecer os experimentos.

### 3.1.2 Abordagem da pesquisa

Em relação à abordagem da pesquisa, optou-se pelo método quantitativo que considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduz em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas, como a percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (GIL, 1999). Para Richardson (1989) a pesquisa quantitativa trabalha com amostras mais amplas, fornecendo dados mais precisos em relação ao problema a ser estudado, sendo indicada quando já se tem mais informações sobre o problema a ser estudado.

Este trabalho constitui-se de uma pesquisa quantitativa, dividida em quatro módulos e enviado aos empreendedores. Utilizou-se a escala Likert na sua formulação para a maioria das questões. O Questionário (Apêndice B) que traz também questões referentes às discriminações do corpus (como faixa etária, estado civil, grau de instrução, entre outras informações pertinentes), é o instrumento através do qual os empreendedores podem expressar suas opiniões sobre os aspectos investigados na pesquisa, de acordo com os objetivos já estabelecidos. Ressalta-se que o Questionário foi elaborado pela pesquisadora deste estudo, tendo como base as variáveis demonstradas no próximo tópico.

Com base na literatura pesquisada, foi utilizado o modelo teórico desenvolvido pela autora, com base em diversos autores abordados neste projeto, possibilitando operacionalizar os



construtos “processo de internacionalização”, “fatores institucionais” e “empreendedorismo internacional” de modo a viabilizar a execução do estudo.

### 3.2 Variáveis

As discussões prévias procuraram demonstrar os principais conteúdos que dão suporte ao desenvolvimento do presente estudo. Para configurar a análise do fenômeno da internacionalização, serão relacionados os fatores institucionais e o empreendedorismo internacional, focando nas pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, que participam e/ou participaram do mercado internacional, nos últimos 5 anos. O Quadro 10 sumariza as variáveis explicativas inicialmente selecionadas para compor o modelo teórico, baseado em critérios como facilidade de operacionalização e de obtenção de dados.

Para análise dos fatores institucionais, em um primeiro momento, pretendeu-se identificar os fatores determinantes do sucesso, ou seja, processos inerentes à institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999). De tal modo, buscou-se identificar importantes fatores que influenciaram no processo de institucionalização das empresas analisadas. Ainda, procurou-se verificar os mecanismos isomórficos (coercitivo, mimético, normativo) aos quais ocorrem mudanças institucionais que influenciam as empresas, de acordo com DiMaggio e Powell (2005).

Fatores Institucionais	Empreendedorismo Internacional	Processos de internacionalização	Empresas que participam do mercado internacional
Processos inerentes à institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1999)	Características das pessoas resilientes (CONNER, 1995)	Modos de entrada (DIB, 2008)	Porte da empresa
Mecanismos isomórficos (DiMAGGIO e POWELL, 2005)	-	Mercados (Motivos e Barreiras) (DIB, 2008; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002)	Tempo de atuação no Exterior
-	-	-	Produtos/Serviços comercializados
-	-	-	Volume de Vendas dos Produtos/Serviços comercializados

**Quadro 10** – Variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo teórico

Fonte: Desenvolvido pela autora.

De acordo com Miller (1983 *apud* FILION, 1999), os dirigentes têm influência mais forte sobre a estratégia nas pequenas empresas do que nas grandes. Segundo ele, a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico, muitas vezes relacionado à incerteza e orientado para a busca de oportunidades de mercado. De acordo com Hafsi (*apud* FILION, 1999), o dirigente de um pequeno empreendimento é um administrador direto, conhecendo sua empresa direta e intimamente. Ele pode então, fazer frente à incerteza e à ambiguidade, utilizando sua experiência e sua intuição, ao contrário das grandes empresas, que são organizações mais complexas. Neste sentido, em referência ao Empreendedorismo Internacional pretende-se verificar o comportamento do empreendedor, com ambição de estabelecer se o indivíduo é mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência, fundamentado pelos elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995).

Sob a ótica de Julien e Marchesnay (1996 *apud* FILION, 1999) encontra-se, por trás do conceito de empreendedor, um conjunto de diversas funções econômicas e sociais. Isto é a aptidão de um indivíduo ou de um grupo a assumir riscos para investir num projeto que deverá trazer retorno a partir de uma nova combinação de recursos e dentro de uma forma organizacional específica que é a empresa. A criação da empresa é a manifestação mais clara do comportamento empreendedor, ela é a tradução da visão liberal do indivíduo que manifesta a sua vontade autônoma de criar a empresa e assume as dificuldades e os riscos associados.

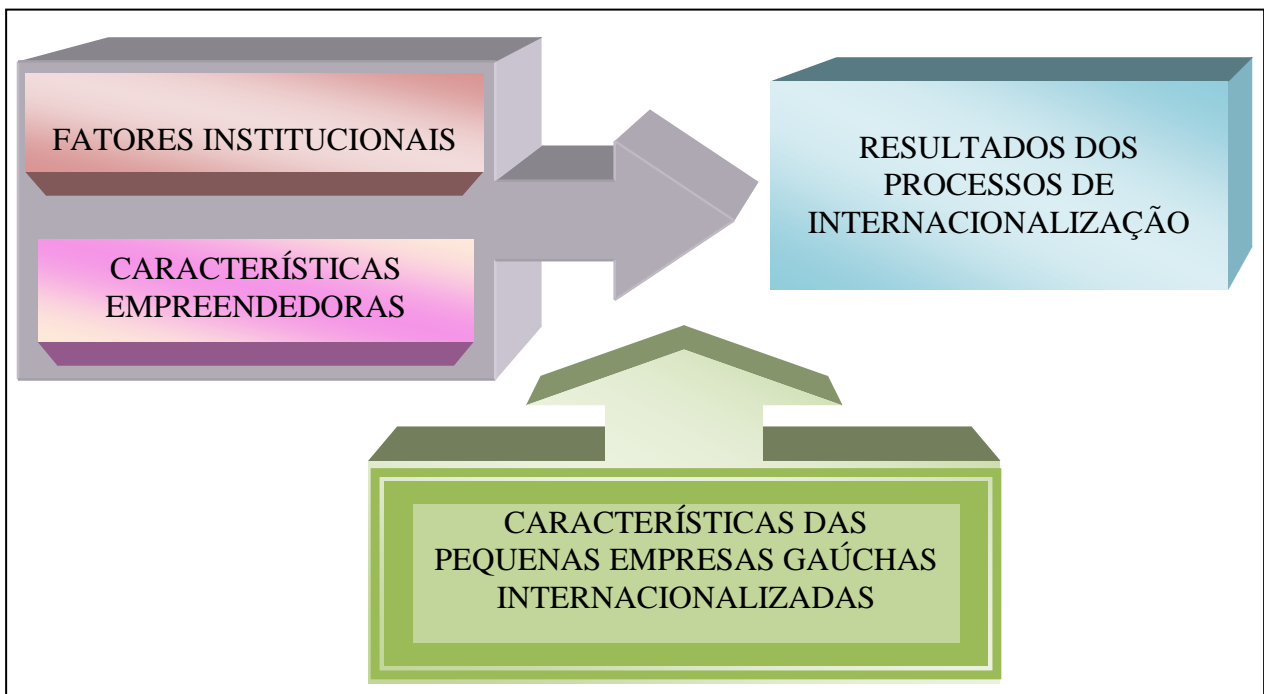
Quanto ao processo de internacionalização, almeja-se identificar os modos de entrada, de acordo com diversos autores citados na subseção 2.1.2 deste estudo, tais como, Bilkey e Tesar, 1977; Czinkota e Johnston, 1981; Cavusgil, 1983; Rao e Naidu, 1992; Root, 1994; Katsikeas, 1996; Terpstra e Sarathy, 1997; Keegan e Green, 1999; Nickels e Wood, 1999; Kotabe e Helsen, 2000; Palácios e Sousa, 2004; Sharma e Erramilli, 2004; SEBRAE, 2006. Deste modo, pretende-se averiguar os modos de entrada que as pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul utilizam para atuar e se desenvolver nos mercados internacionais.

A identificação dos motivos e as barreiras enfrentadas pelas organizações para entrar em determinados mercados será o próximo passo a ser abordado neste projeto. A intenção é verificar a relação com o estudo da Fundação Dom Cabral (2002) que averiguou os motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras. Por fim, busca-se identificar quanto às

empresas que participam do mercado internacional, o porte destas organizações, já que apoiado pela teoria internacional considera-se pequena empresa (PMEs), as organizações inseridas como micro, pequenas e médias no contexto brasileiro. Além disso, verificou-se o tempo em que estas empresas atuam no Exterior, bem como o produto e/ou serviço comercializado.

### 3.3 Modelo teórico

O modelo teórico a seguir, tem intenção de demonstrar a relação entre as variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo, tendo por base os autores citados no referencial teórico, exposto no capítulo 2 deste estudo. De tal modo, a Figura 4 mostra um sumário de análise iniciando com os fatores institucionais e características empreendedoras de maneira a verificar como afetam o processo de internacionalização, aplicado a pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos, situadas no Rio Grande do Sul, que participam do mercado internacional.



**Figura 4** – Modelo teórico

Fonte: Desenvolvido pela autora

Desta forma, buscou-se inicialmente, identificar a relação entre as forças institucionais isomórficas nos processos de internacionalização de pequenas empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. O fato dos atores compartilharem uma base comum de conhecimentos e idéias, numa estreita associação com a adoção de processos em outras organizações, pode resultar ao entendimento de isomorfismo ou imitação de DiMaggio e Powell (1991), o que significa que uma empresa adota soluções desenvolvidas por outras empresas, em decorrência de um destes três fatores ou da combinação entre eles: 1) influência política e da necessidade de legitimização (coercitivo); 2) padronização de respostas à incerteza (mimético); e 3) profissionalização (normativo).

Quanto ao Empreendedorismo Internacional, utilizaram-se os dados referentes às características comportamentais do empreendedor, por meio da aplicação de um questionário desenvolvido na dissertação de Moeller (2002), tendo como base os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995), composto de vinte questões fechadas, utilizando a escala Likert na sua formulação, a fim de determinar os principais fatores das ações empreendedoras de sucesso.

Por último, verificaram-se os resultados dos Fatores institucionais e do Empreendedorismo Internacional, a partir das informações coletadas sobre o Processo de Internacionalização das pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul que participam do mercado internacional. A partir das descrições dos resultados foi possível identificar que os dados encontrados afetam o processo de internacionalização e respondem à pergunta deste estudo.

Neste modelo de análise, o ambiente institucional explica em termos da influência das instituições nas atividades das pequenas empresas brasileiras. Por conseguinte, pesquisaram-se as características comportamentais dos atores relativos às instituições. Sob essa perspectiva, identificaram-se os aspectos gerenciais internos que explicam a trajetória dos processos de internacionalização das empresas estudadas, desde a decisão inicial até o estágio atual.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

Esta pesquisa levantou dados primários, ou seja, “novos dados coletados para ajudar a resolver o problema em questão” (McDANIEL e GATES, 2003, p.86). O método de

levantamento dos dados da pesquisa envolveu um questionário estruturado que os respondentes deveriam preencher e que foi feito para elucidar informações específicas (MALHOTRA, 2006).

O questionário foi preparado após extensa revisão da literatura e de forma casada com a proposta de operacionalização das variáveis. A versão preliminar foi discutida com outros pesquisadores para permitir o aperfeiçoamento do instrumento para o pré-teste. Mais especificamente, foi utilizada a experiência da orientadora desta dissertação, de alguns mestrandos que haviam acabado de concluir a fase de campo de sua dissertação e de um professor da Universidade Federal de Santa Maria, especialista em pesquisas com ênfase em métodos quantitativos, análise multivariada e estatística. O modo utilizado para operacionalizar a coleta de dados foi através da tecnologia oferecida pelo Google Doc's, no qual é possível criar um formulário personalizado, que possibilita enviar através de *link* por e-mail aos respondentes e ainda, demonstra os resultados mensurados em planilhas de Excel.

Deste modo, foi enviando por e-mail o convite para participação da pesquisa de mestrado ao banco de dados disponibilizado pela Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) – Sede Regional do Rio Grande do Sul, que conta com 600 cadastrados em seu banco de dados, porém 160 associados, dos quais 83 empresas foram selecionadas, por participarem do mercado internacional, e que receberam e-mail com o *link* da pesquisa anexada para acesso do formulário.

Esta pesquisa utilizou um questionário típico, no qual a maioria das perguntas foi do tipo de alternativa fixa, o que exigiu que os respondentes fizessem suas escolhas em um conjunto de respostas predeterminadas (MALHOTRA, 2006). Existem várias vantagens no método de levantamento (*survey*) adotado: sua aplicação é simples; os dados obtidos são confiáveis porque as respostas se limitam às alternativas mencionadas, o que reduz a variabilidade nos resultados que poderia ser causada pelas diferenças entre os respondentes; e, finalmente, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples. A principal desvantagem é que os respondentes podem ser incapazes de dar a informação requerida ou ficar relutantes (MALHOTRA, 2006). Para isto foi criado um espaço livre de comentários ao final do questionário para que os respondentes pudessem expressar quaisquer dificuldades. Nenhum dos comentários capturados colocou em dúvida as respostas fornecidas pelos respondentes.

Cada uma das variáveis operacionais propostas possuía escala ao menos intervalar para poder ser utilizada posteriormente nas análises estatísticas planejadas. Uma escala intervalar

contém tanto a informação de ordenação de uma escala ordinal, quanto permite comparar as diferenças entre objetos. Na definição de Malhotra (2006, p. 247), a escala intervalar é a: “escala em que se utilizam números para pontuar/classificar objetos, assim as distâncias numericamente iguais na escala representem distâncias iguais na característica que está sendo medida”.

Neste trabalho foi utilizada a escala itemizada do tipo Likert, com cinco pontos. Segundo Malhotra (2006), a escala Likert possui várias vantagens: facilidade de construção e aplicação, rapidez de entendimento pelos entrevistados, adequação tanto para entrevistas remotas quanto pessoais. Sua principal desvantagem é que ela toma mais tempo dos respondentes, que precisam ler com cuidado cada afirmação. McDaniel e Gates (2003) apontaram ainda como vantagem da escala Likert que ela evita o problema de desenvolver pares de adjetivos dicotômicos. Por outro lado, Rossiter (2002) criticou a aplicabilidade de escalas do tipo Likert devido à intensidade ser colocada na pergunta e nas opções e devido à opção de resposta neutra (“nem discordo/nem concordo”) poder apresentar diferentes significados de acordo com o respondente.

Não obstante, na prática de pesquisa, escalas Likert contam com o respaldo de inúmeros estudos e autores. Para se fazer a análise, pode-se atribuir a cada afirmação um escore numérico, que vai de -2 a +2 ou de 1 a 5. A análise pode ser feita item por item ou pelo somatório dos itens, desde que haja consistência de que um escore alto (ou baixo) reflita respostas favoráveis (MALHOTRA, 2006). Neste trabalho, optou-se por um escore de 1 a 5 para as questões perceptuais.

Outros cuidados com o questionário envolveram a redação das perguntas e das respostas, que foram tão breves e tão claras quanto possível. Nas perguntas foram sempre empregadas palavras simples e de uso cotidiano, bem como se evitou palavras ambíguas. As perguntas conscientemente evitaram dirigir as respostas para opções socialmente aceitáveis ou de reforço da auto-estima dos respondentes, de modo a evitar erros sistemáticos, testando com pesquisadores mais experientes.

Outra questão observada nesta pesquisa foi que para cada variável a ser operacionalizada deveria corresponder pelo menos uma pergunta do questionário. Eventualmente foram necessárias mais de uma pergunta para obter a informação desejada de forma não-ambígua (MALHOTRA, 2006).

O questionário definitivo deveria ser respondido por um fundador ou empreendedor de cada empresa (responsável pela internacionalização), por ser a fonte de informação mais

confiável para os objetivos deste estudo, segundo a recomendação de Evangelista (2005). O modelo da carta-convite localiza-se no Apêndice A. A versão completa do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados desta pesquisa encontra-se no Apêndice B.

### 3.5 Método de coleta de dados

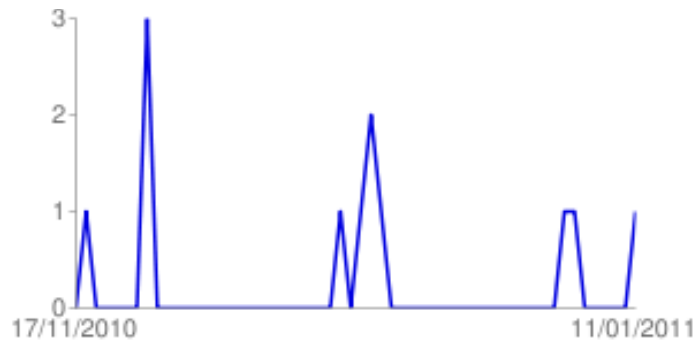
Os dados foram obtidos através de questionário auto-administrado pelos entrevistados. Este questionário foi disponibilizado numa *webpage* e os respondentes potenciais receberam via correio eletrônico (e-mail) uma carta convite com o *link* para a página da pesquisa. Para Sue e Ritter (2007), uma das principais causas de frustração de respondentes quando participando de pesquisa via *webpage* reside numa apresentação ruim do questionário online, por isso a decisão de utilizar um suporte como o Google Doc's para fazer o desenvolvimento do questionário deste estudo.

De tal modo, valem para a elaboração do questionário as mesmas recomendações da sua contraparte em papel: ele deve ter aparência profissional e estimulante, ser fácil de compreender, não intimidar, tornar o processo de responder as questões de forma clara e fácil e ser acessível a todos na população alvo.

Para realizar a pesquisa, foi preciso obter e consolidar uma lista de endereços eletrônicos dos potenciais respondentes, conforme já mencionado. Porém houve restrições ligadas ao tempo disponível para a coleta de dados e à proximidade das festas de final de ano. Os dados foram coletados no período compreendido entre 17 de novembro de 2010 e 15 de janeiro de 2011, ou seja, dentro dos 60 dias em que a *webpage* permaneceu acessível.

A pesquisadora tinha acesso às respostas *online* e *realtime*, podendo exportar os dados em formato texto ou já numa planilha do tipo Excel a qualquer momento durante a pesquisa. De acordo com a velocidade das respostas e as metas de respondentes traçadas (pretendia-se pelo menos 40 respondentes válidos ao final da fase de levantamento dos dados), novos e-mails foram enviados reforçando o convite para a participação e telefonemas foram dados para todas as empresas que possuíam esta informação no cadastro obtido. A Figura 5 apresenta a evolução das respostas ao questionário durante o período em que a *webpage* ficou no ar.

### Número de respostas diárias



**Figura 5** – Número de respostas diárias

Fonte: Google Doc's

Os momentos de aceleração da quantidade de respostas corresponderam ao mesmo dia e ao dia seguinte em que um e-mail de reforço fora enviado para o quadro amostral e foram realizadas ligações. Entre 24 de dezembro e 01 de janeiro a pesquisa foi prejudicada pelos feriados, devido ao Natal e às festividades de final de ano e período de início de férias para muitos dos respondentes. Assim, encerrou-se a pesquisa após insistência via e-mail e ligações, devido ao baixo retorno.

#### 3.5.1 Amostra

Uma amostra é um subconjunto de uma população maior. Amostras podem ser divididas em probabilísticas e não-probabilísticas. As do primeiro tipo são formadas por subconjuntos de uma população que asseguram determinada representatividade, ao dar a todo elemento da população uma chance de ser selecionado maior do que zero. Já as do segundo tipo não asseguram esta representatividade a todos os membros da população alvo (McDANIEL e GATES, 2003).

A amostra utilizada nesta dissertação deve ser considerada não-probabilística, pois o quadro amostral oriundo da disponibilidade de lista de contato é um subconjunto da população alvo. A população-alvo escolhida para responder ao Questionário é formada de empreendedores, tais como fundador, sócio, diretor, gerente ou responsável pela internacionalização, por ser a fonte de informação mais confiável para os objetivos deste estudo.

Os empreendedores foram selecionados no banco de dados da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Sede Regional do Rio Grande do Sul (ABIMAQ-RS),



em empresas que participam do mercado internacional. Conforme descrito anteriormente, através da relação obtida junto à entidade responsável, de um Universo de cento e sessenta (160) empresas cadastradas, no banco de dados da ABIMAQ-RS, foram selecionadas o total de uma população de oitenta e três (83) empresas, avaliando as que participam e/ou participaram do mercado internacional pelo menos uma vez, nos últimos cinco (5) anos.

A partir dos dados obtidos calculou-se a população e amostra. De acordo com Silva (1999), foi utilizada a seguinte fórmula estatística, conforme um intervalo de confiança de 95%, para a definição do número de empresas que deveriam ser questionadas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n= Amostra

Z= Desvio padrão

p= Probabilidade de sucesso

q= Probabilidade de fracasso

N= População

e= Erro

$$\text{Então: } n = \frac{1,96^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 83}{10^2 \cdot 82 + 1,96^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n = 44,77 \text{ empreendedores}$$

Enfim, chegando aproximadamente a um total de 45 empreendedores que deveriam responder a pesquisa. Salienta-se que a listagem da ABIMAQ-RS foi composta pelo nome da empresa, o principal contato (responsável pela internacionalização), e-mail e telefone. De acordo com contatos telefônicos efetuados e informações recebidas dos responsáveis foram enviados ao todo os oitenta e três questionários, entretanto, como resultado obteve-se apenas onze (11) questionários de empreendedores que se dispuseram a responder, tornando-se uma amostra não representativa da população.

### 3.6 Limitações

Toda pesquisa científica está sujeita a várias limitações conceituais e metodológicas e esta dissertação não é exceção. Uma primeira limitação é oriunda do fato de se trabalhar com uma amostra não-probabilística, o que impede o pesquisador de calcular estatisticamente a confiabilidade da amostra e, portanto, determinar o nível de erro de amostragem que pode ser esperado (McDANIEL e GATES, 2003).

Apesar de um exaustivo processo de coleta de dados, em que se tentaram diferentes formas para angariá-los, tais como parceria com o SEBRAE-RS, que delongou três meses para dar uma resposta definitiva e negativa sobre o apoio desta pesquisa, além da negociação de dois meses com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), com interesse inicial em aplicar a pesquisa na região Sul do Brasil. A negociação com a ABIMAQ foi realizada com a coordenação de cada Sede Regional da entidade, no Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, porém a conquista e apoio à esta pesquisa foi somente da Sede Regional da ABIMAQ do Estado Rio Grande do Sul, que dependia da autorização dos coordenadores de cada sede regional.

A representatividade da amostra, no que se refere à indústria brasileira de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, foi originada de dados oficiais sobre a indústria e suas empresas que participam do mercado internacional, obtidos em banco de dados selecionados e disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Sede Regional do Rio Grande do Sul, devido à acessibilidade.

Uma limitação importante em termos metodológicos diz respeito ao fato de que muitos dos dados que foram coletados neste estudo serem baseados nas percepções dos informantes. Apesar de a maior parte das decisões gerenciais realmente se basearem na percepção dos tomadores de decisão, a opção pelo uso de respostas perceptuais acarreta um efeito inerente de viés.

Houve na aplicação do questionário o problema de coleta dos dados retrospectivamente, o que exigiu que os respondentes fizessem um esforço de memória. Entretanto, como as questões que solicitam tal esforço foram poucas dentro do questionário e os dados solicitados são importantes para o respondente (percentual de vendas em relação à internacionalização, data em que a empresa começou a atuar no mercado internacional, países de atuação), acredita-se que não

tenha havido dificuldade ou imprecisão, até porque esta indústria é composta majoritariamente por empresas relativamente jovens.

Outras considerações de cunho prático, limitações dos pacotes estatísticos e da própria capacidade cognitiva do pesquisador obrigam a uma simplificação dos modelos. Assim, nem todas as variáveis relevantes podem ter sido incluídas, bem como não ter sido modelados todos os efeitos relevantes. Isto exige cuidados para a interpretação dos resultados. O modelo proposto pode vir a ser considerado adequado, mas nada se poderá dizer sobre se seria o “melhor” modelo.

Outra limitação se deu pelo fato do número de empresas que se dispuseram a responder a pesquisa ter sido consideravelmente inferior à população pesquisada – empresas gaúchas associadas à indústria de máquinas e equipamentos, que participam do mercado internacional. O limitado número de respondentes da pesquisa impossibilitou que se desenvolvessem análises estatísticas e multivariadas, que prescindem de um número mínimo de indivíduos. Além disso, não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população.

As diferenças existentes entre as organizações podem, de certa forma, atrapalhar a compreensão do processo, mas como o objetivo deste trabalho é justamente o de revelar peculiaridades, a limitação não deve ter influenciado significativamente o resultado. O escopo de empresas pesquisadas teve as limitações decorrentes da disponibilidade dos diversos responsáveis pelas organizações em participar deste projeto.

Tudo considerado, algumas limitações do presente estudo enquadram-se no que é esperado de estudos desta natureza, porém devido ao reduzido número de respondentes, mesmo após inúmeras tentativas, houve a inviabilização de verificar estatisticamente o objetivo geral da pesquisa. Mas, devido ao arcabouço teórico desenvolvido neste estudo, foi possível identificar as relações entre as variáveis, passível de interpretações e relacionar o processo de internacionalização de empresas com os fatores institucionais e o comportamento dos empreendedores.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A escolha de uma estratégia de análise de dados deve se basear nas etapas preliminares do processo de pesquisa, tais como definição do problema, escolha da abordagem conceitual, em características conhecidas dos dados, em propriedades de técnicas estatísticas e na formação e filosofia do pesquisador. A análise de dados não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para que sejam atingidos os objetivos da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Lembrando os objetivos desta dissertação, conforme declarados no primeiro capítulo havia o desejo de analisar a relação dos processos institucionais e do comportamento do empreendedor que afetam na adoção da internacionalização em pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Estado do Rio Grande do Sul. Isto pode ser verificado através de uma análise descritiva. A identificação dos fatores que influenciam a internacionalização foi feita a partir da revisão da literatura e da organização em um modelo conceitual.

A seguir serão apresentados os resultados desta pesquisa, realizando-se tanto a sua análise como discussão. Inicialmente realiza-se uma apresentação do macrocontexto em que as empresas estudadas estão inseridas. Após, demonstra-se o perfil e características das empresas respondentes, bem como se descreve os resultados desta pesquisa.

### **4.1 Macrocontexto**

Na atualidade, o empresário fabricante de um produto necessita estar envolvido com os atributos da inovação, a fim de que sejam intensamente aplicados. Na dinâmica economia mundial, torna-se relevante os países assegurarem taxas de crescimento econômico significativamente superior à média mundial, com a intenção de alcançar condições de vencer e conseguir sucesso. Para isso, é necessário um ambiente que, de um modo geral, contribua para que essa meta seja atingida (ABIMAQ, 2010).

O Brasil é um país considerado emergente economicamente, já que está em desenvolvimento, com um parque industrial complexo, e que tanto exporta maquinaria de ponta, quanto matéria prima. Embora o mundo viva momentos históricos, com rápidas transformações econômicas, um número crescente de nações está se posicionando diferentemente, dando espaço ao progresso das chamadas economias emergentes (ABIMAQ, 2010).

A indústria brasileira encontra-se indefesa contra as importações, perdendo mercado principalmente para a China. O faturamento nominal a preços constantes da indústria de bens de capital mecânico apresentou um cenário negativo no final de 2010, registrando queda de 9,5%, atingindo no acumulado do ano (entre janeiro a outubro de 2010) R\$ 59,3 bilhões, 10,8% a mais que os R\$ 53,6 bilhões registrados no mesmo período de 2009, ou seja, os números apurados demonstram um quadro deficitário e desvantajoso para os produtos nacionais frente aos importados (ABIMAQ, 2010). Este fato ocorre porque a indústria brasileira de máquinas e equipamentos apresenta um dos maiores preços por produto praticados no mundo, por conta da taxa de juros e excesso de tributação.

O investimento do país na atividade industrial, denominado consumo aparente (soma da produção e das importações menos as exportações), atingiu o total de R\$ 82,3 bilhões até o final de 2010, representando um acréscimo de 12,8% em relação ao mesmo período do ano anterior. No entanto, o real estado do nível de investimento das indústrias brasileiras no ano pós-crise mundial deve ser analisado, pois equiparando-se os números atuais com os dados de 2009 verificam-se crescimento, já que em 2009 o segmento passou por uma das piores crises dos últimos anos. Desta forma, fazendo uma análise dos números com outra base de comparação, como por exemplo, o ano de 2008, é possível perceber o quão longe o país encontra-se de retomar os níveis pré-crise (ABIMAQ, 2010).

No período de 2008-2009 surgiu a crise econômica mundial, fruto de um desdobramento da crise financeira internacional, precipitada pela falência do tradicional banco de investimento americano Lehman Brothers, fundado em 1850. Em efeito dominó, outras grandes instituições financeiras faliram, no processo também conhecido como crise dos subprimes. No Brasil, o efeito mais imediato foi a baixa das cotações das ações em bolsas de valores, provocada pela venda maciça de ações de especuladores estrangeiros, que se atropelaram para repatriar seus capitais a fim de cobrir suas perdas nos países de origem. Em razão disso, ocorreu também uma súbita e expressiva alta do dólar. Posteriormente, grandes empresas brasileiras exportadoras sentiram os resultados da falta de crédito no mercado mundial para concretizar seus negócios com parceiros estrangeiros. A recessão que atingiu uma grande parte dos países desenvolvidos também afetou o comércio externo brasileiro.

Em 2010, as exportações de máquinas e equipamentos brasileiros ficaram abaixo das importações, sendo a exportação de US\$ 971,34 milhões FOB e a importação de US\$ 2155,46

(registrados no mês de outubro). Os US\$ 7,4 bilhões de exportação registrados durante os dez primeiros meses de 2010 foram superiores ao resultado do ano anterior, mas representam redução de mais de 8% na participação das vendas externas no total vendido pelo setor (22% em 2010 contra 24% em 2009) e mais de 30% quando comparado com a média histórica (34% das vendas totais). Entre os principais destinos das máquinas brasileiras no exterior encontram-se Estados Unidos da América, seguidos por Argentina, México e Países Baixos (Holanda) (ABIMAQ, 2010). Apesar da forte perda de produtividade, 33% quando comparado com o mês que antecede a crise no setor, a indústria de máquinas e equipamentos mantém o nível de pessoas empregadas elevado. O número de empregados no final de 2010 subiu para 250.030 carteiras assinadas, 0,3% a mais que os 249.223 do final de 2009.

Em um estudo realizado no ano de 2010, pela ABIMAQ, mensurou-se o Custo Brasil, entendido como o diferencial de custos entre a indústria brasileira e seus principais concorrentes internacionais, no qual Estados Unidos e/ou Alemanha são os principais referenciais. Esta pesquisa permitiu avaliar as dificuldades da indústria brasileira de transformação em face de seus concorrentes estrangeiros, nos mercados interno ou externo, e sugerir medidas compensatórias que reduzam suas desvantagens competitivas. De tal modo, este estudo apresenta conforme Tabela 1, os componentes salientados como Custo Brasil relacionados a indústria de máquinas e equipamentos (ABIMAQ, 2010).

**Tabela 1** – Componentes do Custo Brasil

Componentes do Custo Brasil	Aumento de custos em ponto percentual da RL
<b>2 Custo Brasil</b>	<b>36,27</b>
2.1 Impostos não recuperáveis na cadeia produtiva	2,98
2.2 Encargos sociais e trabalhistas	2,84
2.3 Logística (1)	1,90
2.4 Impacto dos juros sobre capital de giro	7,95
2.5 Burocracia e custos de regulamentação	0,36
2.6 Custos de investimento	1,16
2.7 Custos dos insumos básicos (2)	18,57
2.8 Custos de energia (2)	0,51

(1) Comparativo com Estados Unidos; (2) Comparativo com Alemanha e EUA.

EXEMPLO: Produção e venda do PRODUTO X	
Receita líquida de venda na Alemanha = 100,0	Receita líquida de venda no Brasil = 136,27
<b>RESULTADO:</b> O "custo Brasil" encarece em 36,27% o preço do PRODUTO X no Brasil	

Fonte: ABIMAQ, 2010.

O detalhamento do Custo Brasil ocorreu sempre que foi possível quantificar o custo diferencial, medido em pontos percentuais da receita líquida (RL), da indústria de transformação. Ressalta-se que a relação de itens que impacta negativamente a competitividade da indústria brasileira seguramente é muito maior da que foi apresentada, podendo citar entre outros: a baixa qualidade do sistema educacional e menor nível de escolaridade; obsolescência da infra-estrutura de transportes; elevados custos portuários; estrangulamento do sistema energético; custos de transação elevados; custos complementares em saúde e segurança; dificuldade de acesso ao capital etc. sobre o “Custo Brasil” (ABIMAQ, 2010).

No sentido de intensificar as ações voltadas para a promoção das exportações do setor de máquinas e equipamentos, diversas instituições, tais como Agência Brasileira de Promoção e Investimentos (APEX Brasil) e a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), visam fortalecer a imagem do País, através de divulgação das capacidades técnicas, industriais e inovadoras da indústria brasileira no exterior. Os recursos destinados para este fim têm vigência até junho de 2012 e somam R\$ 16 milhões (sendo R\$ 8 milhões da Apex-Brasil e os demais valores de empresas participantes), e estão sendo investidos na participação de empresas brasileiras em feiras internacionais, na realização de missões empresariais no exterior e em ações de marketing (ABIMAQ, 2010).

O segmento de máquinas e equipamentos é um dos mais expostos à concorrência chinesa e isso requer medidas urgentes. Entre os segmentos que também estão passando por elevação no nível das importações, como os da área têxtil, de calçados e autopeças, o de bens de capital é o que tem registrado os maiores níveis de importações. O crescimento das importações, que pode resultar na extinção de cadeias produtivas caso o câmbio se mantenha sobrevalorizado por mais tempo, é extremamente perverso para o setor de máquinas e equipamentos e de acordo com o departamento de competitividade da ABIMAQ a participação dos importados no total do mercado interno, que representava fatia de 15,7% em 2009, deverá atingir participação de 20% neste ano, alta de 4,3 pontos percentuais (ABIMAQ, 2010).

Em termos gerais, observa-se que os esforços empresariais para melhorar a competitividade (investimentos em equipamentos, processos, tecnologia e inovação) ainda que indispensáveis para a sobrevivência das indústrias nacionais acabam compensando apenas pequena parte da desvantagem brasileira. É importante atacar as causas da ineficiência sistêmica, desonerando completamente os investimentos, garantindo financiamentos competitivos para a

indústria de transformação e criando um ambiente favorável aos investimentos produtivos, como regra e não como exceções consubstanciadas em programas especiais nem sempre eficientes, ainda que bem intencionados. Medidas que estimulem as exportações são bem vindas, mas não computam a perda de competitividade no mercado interno.

Por fim, a redução dos custos torna-se um aspecto fundamental, pois a incidência de tributação excessiva reduz progressivamente a competitividade dos produtos brasileiros à medida que a cadeia produtiva se alonga. Este efeito, somado ao câmbio apreciado, ajuda a explicar a tendência do país em se especializar como exportador de produtos primários e semimanufaturados e importador dos produtos mais elaborados e/ou de tecnologia avançada. Em boa parte também explica o baixo desempenho do produto interno bruto (PIB) brasileiro quando comparado com os demais países do mundo, nas duas últimas décadas.

## **4.2 Caracterização das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos**

A descrição do perfil das empresas estudadas é composta, primeiramente, pela caracterização dos respondentes da pesquisa. Em seguida, apresentam-se as características das empresas, por meio da definição do porte e alguns outros aspectos relacionados à atuação internacional das empresas, que será melhor detalhada nas próximas seções.

A população (amostra) totalizou 11 indivíduos que responderam ao Questionário, correspondendo a 13,25% dos empreendedores contatados. A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser realizadas com relação às características gerais da amostra e as variáveis institucionais, bem como características do comportamento empreendedor, quais sejam, flexibilidade, foco, organização, positividade, pró-ação. Começar-se-á, então, pelas características gerais da amostra, conforme as tabelas a seguir.

### **4.2.1 Perfil dos respondentes**

As variáveis avaliadas para composição do perfil dos respondentes foram: sexo, idade, estado civil, grau de instrução e cargo ocupado na empresa. A frequência e a frequência percentual dos dados referentes a essas variáveis são apresentadas na Tabela 2.



**Tabela 2** – Perfil dos entrevistados

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	4	36,36
Feminino	7	63,64
Total	11	100,00
<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	6	54,55
De 31 a 40 anos	2	18,18
De 41 a 50 anos	1	9,09
De 51 a 60 anos	2	18,18
Total	11	100,00
<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Casado/Amigado	9	81,82
Solteiro	2	18,18
Total	11	100,00
<b>Grau de instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Pós- graduação	4	36,36
Graduação Completa	4	36,36
Graduação Incompleta	2	18,18
1º grau incompleto	1	9,09
Total	11	100,00
<b>Cargo ocupado na empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Diretor (sócio-gerente)	3	27,27
Gerente comercial	3	27,27
Coord. Adm. Materiais	1	9,09
Analista marketing	1	9,09
Analista vendas	1	9,09
Secretária executiva	1	9,09
Administrativo financeiro	1	9,09
Total	11	100,00

A partir dos dados coletados, quanto ao sexo dos respondentes, é possível identificar a superioridade do sexo feminino, pois a representatividade é de 63,64% correspondente ao sexo feminino, enquanto apenas 36,36% são do sexo masculino. Com relação à idade, em termos gerais, as respostas da pesquisa apresentaram que 54,55% possuem até 30 anos e 18,18% tem de 31 a 40 anos, do mesmo número entre 51 e 60 anos. Com relação ao estado civil, verificou-se que grande parte dos respondentes 81,82% são casados e/ou amigados, enquanto os solteiros representam 18,18%. Pode-se afirmar, portanto, no comportamento das empresas analisadas, a

predominância da procura por pessoas jovens, em relação à contratação de profissionais para atuação nas atividades relativas a mercados internacionais e do sexo feminino.

Quanto aos dados referentes ao grau de instrução percebe-se que a maioria dos respondentes possui graduação completa, bem como pós-graduação correspondendo a 27,27% cada, o que indica busca por conhecimento e aprofundamento teórico.

Em relação ao cargo dos respondentes, grande parte atua na direção (27,27% entre fundador/presidente e sócio-gerente) ou cargo gerencial (27,27% na área comercial) e 9,09% cada, entre cargos que variam de administração de materiais até administrativo-financeiro, ou seja, setores que estão diretamente envolvidos com os mercados internacionais e empreendedorismo. Isto sugere que, de uma forma geral, os respondentes possuem informações adequadas para responder ao questionário. Contudo, os respondentes não são todos funcionalmente equivalentes (MADSEN, 1989), o que prejudica a comparabilidade das respostas.

#### 4.2.2 Caracterização das empresas

Para a caracterização da amostra estudada, analisou-se o porte das empresas, o número de funcionários no Brasil, a atividade principal e secundária da empresa, os métodos de atuação no mercado estrangeiro, o principal produto ou grupo de produtos internacionalizados em termos de vendas, o volume de vendas internacionais, o tempo de envolvimento nos negócios internacionais, as atividades realizadas internacionalmente, os métodos de atuação no mercado estrangeiro, o motivo que levou as empresas a buscarem o mercado internacional, bem como as barreiras enfrentadas no exterior.

As empresas foram classificadas segundo critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de acordo com o número de funcionários, já que a análise através do critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) necessitava de dados baseados no faturamento das organizações, que muitas não disponibilizaram, devido às políticas internas. A análise quanto ao número total de funcionários de cada organização indica o porte das empresas, que se apresenta na Tabela 3.

As empresas participantes da amostra, conforme indicam os dados apresentados na Tabela acima, classificam-se na maioria como micro e médio porte (cada um 36,36%), já as empresas de pequeno porte representam 27,27%. Estes resultados sugerem a força das empresas de porte

reduzido que mesmo possuindo uma menor estrutura organizacional e número restringido de colaboradores, buscam novos mercados além das fronteiras nacionais.

**Tabela 3 – Porte das empresas**

Número de funcionários	Porte	Frequência	%
Até 19	Micro	4	36,36
De 20 a 99	Pequeno	3	27,27
De 100 a 499	Médio	4	36,36
Acima de 500	Grande	0	0,00
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100,00</b>

De acordo com Tabela 4, verificou-se que 36,36% das empresas analisadas têm como atividade principal a industrialização de máquinas e equipamentos em geral. Ainda assim, a fabricação de máquinas e implementos agrícolas demonstra 18,18% do total. A amostra colhida apresenta razoável diversidade entre o porte das empresas, bem como há também uma boa variedade em termos de atividade principal que caracterizam as empresas respondentes.

**Tabela 4 – Atividades das empresas**

Atividade principal	Frequência	Total %
Industrialização de máquinas e equipamentos em geral	4	36,36
Fabricação de máquinas e implementos agrícolas	2	18,18
Fabricação de pistolas e equipamentos para pintura	1	9,09
Fabricação de máquinas classificadoras de frutas	1	9,09
Fabricação de fulões para curtume	1	9,09
Fabricação e comercialização de máquinas e equipamentos para lavanderias	1	9,09
Fabricação de guindastes hidráulicos veiculares, rebocados hidráulicos, cestos aéreos, guindastes autopropelidos, guias de torre e acessórios afins	1	9,09
Total	11	100,00
Atividade secundária	Frequência	Total %
NR	11	100,00
Total	11	100,00

Para finalizar a análise descritiva das empresas pesquisadas apresenta-se um quadro síntese (Quadro 11) com o agrupamento das principais informações.

Quadro síntese de descrição das empresas analisadas
<b>Perfil dos respondentes</b>
- Superioridade do sexo feminino (63,64%);
- Com relação à idade, 54,55% possuem até 30 anos;
- Quanto ao estado civil, 81,82% são casados e/ou amigados;

<b>Quadro síntese de descrição das empresas analisadas</b>
<p><b>Perfil dos respondentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria dos respondentes possui graduação completa, bem como pós-graduação (cada um 27,27%);</li> <li>- Grande parte dos respondentes atua na direção (27,27% entre fundador/presidente e sócio-gerente) ou cargo gerencial (27,27% na área comercial) – diretamente envolvidos com mercados internacionais.</li> </ul>
<p><b>Características das empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em relação ao porte das empresas, a maioria classifica-se como micro e médio porte (cada um 36,36%), já as empresas de pequeno porte representam 27,27%;</li> <li>- 36,36% das empresas analisadas têm como atividade principal a industrialização de máquinas e equipamentos em geral e fabricação de máquinas e implementos agrícolas demonstra 18,18% do total.</li> </ul>

**Quadro 11** – Quadro-síntese de descrição das empresas analisadas

Na próxima seção, caracteriza-se a atuação internacional das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos.

### **4.3 Descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas**

Um dos objetivos específicos deste estudo é verificar o contexto em que as organizações estão inseridas, identificando os canais de atuação internacional das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos, bem como descrever o estágio de internacionalização e identificar os fatores limitadores das estratégias e ações para o processo de internacionalização das empresas analisadas. Para tanto, apresentam-se os seguintes aspectos: atuação internacional, fatores institucionais e o empreendedorismo internacional.

#### **4.3.1 Atuação internacional**

Em relação à atuação internacional das empresas verificaram-se o tempo de envolvimento nos mercados internacionais, os países ou grupos de países com quem as empresas negociam, o número de mercados estrangeiros (países) em que a empresa tem operações regulares, os produtos ou grupo de produtos internacionalizados, o volume de vendas e a percentagem de vendas internacionais no ano de 2009, os métodos de atuação ou modos de entrada em mercados estrangeiros, bem como os motivos e as barreiras enfrentadas para internacionalizar.

Quanto ao tempo de envolvimento nos mercados internacionais, identificou-se que dentre as 11 respostas, houve uma oscilação entre 1 e 22 anos, o que pode evidenciar uma amostra heterogênea, no qual a maioria dos respondentes (36,36%) praticam atividades internacionais há até 15 anos.

**Tabela 5** – Tempo de envolvimento internacional

Anos de envolvimento internacional	Frequência	%
De 1 a 05 anos	2	18,18
De 06 a 10 anos	2	18,18
De 11 a 15 anos	4	36,36
De 16 a 20 anos	2	18,18
De 21 a 25 anos	1	9,09
<b>Total</b>	11	100,00

A Tabela 6 demonstra o percentual de ocorrência dos dez países ou grupos de países mais escolhidos pelos respondentes desta pesquisa, demonstrando o percentual de ocorrência de cada país de destino que as empresas instaladas no Brasil negociam. Ressalta-se que 100% das empresas negociam com o seu próprio país de origem. Cumpre informar que não houve limitação ao principal país de destino, requisitou-se que os respondentes citassem os países ou os grupos de países que atenderam com seus produtos, de acordo com a classificação desenvolvida por Dib (2008).

**Tabela 6** – Países ou grupo de países que as empresas negociam

Países	Frequência	% de empresas que negociam com este país ou grupo de países
<b>Brasil</b>	11	100,00
Estados Unidos	2	18,18
México	3	27,27
Canadá	NR	0,00
América Central	1	9,09
América do Sul (exceto Brasil)	5	45,45
Europa	3	27,27
Ásia	2	18,18
Austrália e/ou Nova Zelândia	NR	0,00
África	4	36,36

Nota-se que o grupo de países destino de negociação com o mercado exterior que mais se destacou foi a América do Sul (exceto o Brasil) com 45,45% de representatividade. Ressalta-se que na América do Sul existe o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), que é a união aduaneira de livre comércio intrazona e política comercial comum de cinco países da América do Sul, tais como Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela (que depende de aprovação dos congressos nacionais para que sua entrada seja aprovada). Neste sentido, pode-se averiguar a

existência de proximidade geográfica e comércio existente, no qual esta informação pode ser relacionada com teoria de Johanson e Vahlne (1977) que considera que o processo de internacionalização ocorre, num primeiro momento, em mercados que se encontram psiquicamente próximos, salientando fatores como a proximidade geográfica e comércio pré-existente.

Além disso, o grupo de países da África (36,36%) foi o segundo mais citado pelas empresas respondentes. Bell (1995) encontrou em seus estudos fortes evidências de que, diferentemente do modelo proposto por Johanson e Vahlne, o processo de internacionalização seria influenciado por: a empresa seguir os clientes, tanto domésticos quanto internacionais e ter como alvo mercados de nicho, ao invés de se pautar pela proximidade psicológica ou geográfica dos mercados de exportação. De tal modo, apurou-se que a amostra colhida apresenta razoável diversidade em termos dos países ou grupo de países de destino, a fim de negociar nos mercados internacionais.

Referente ao número de países que as empresas analisadas mantêm operações regulares, apenas um respondente informou que no momento a sua empresa não está exportando, devido à grande demanda do mercado interno e o valor não ser competitivo. As demais respostas oscilam entre 1 e 40 países, em relação ao número de mercados internacionais que as empresas operam, conforme Tabela 7.

**Tabela 7** – Número de países com operações regulares

Número de países que as empresas analisadas mantêm operações regulares	Frequência	%
0	1	9,09
1 a 5	7	63,64
6 a 10	1	9,09
11 a 15	NR	0,00
16 a 20	NR	0,00
21 a 25	NR	0,00
26 a 30	1	9,09
30 a 35	NR	0,00
36 a 40	1	9,09
40 a 45	NR	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

Verificou-se que grande parte dos respondentes opera regularmente em até 05 países (63,64%). Além disto, um respondente afirmou negociar com 30 países e outra empresa com 40

países, o que pode ser considerado um número representativamente alto, já que a necessidade de adaptação de estratégias e/ou produtos é crescente e está interligada a inovações tecnológicas, pois agrega valor ao produto ou grupo de produto internacionalizado.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) identificam o processo de internacionalização de uma empresa como uma via inovadora, pois as inovações proporcionam vantagem competitiva e antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo (ANDERSEN, 1993).

Na sequência, constataram-se informações sobre o principal produto ou grupo de produtos internacionalizados, bem como o volume e a percentagem das vendas advindas das operações internacionais da empresa, no ano de 2009. Compete alegar que as duas empresas importadoras respondentes deste estudo, não participaram destes questionamentos, pois as perguntas relacionavam-se às vendas no exterior. Porém, implica informar que uma destas empresas corroborou e respondeu que importa equipamentos para tratamento e desinfecção de águas, no qual seu volume de compras, como média nos últimos três anos foi de R\$ 900.000,00 e que 80% de suas compras foram advindas das operações internacionais, no ano de 2009.

Em termos de vendas, Tabela 8, apresenta-se o principal produto ou grupo de produtos internacionalizados, o volume destas vendas - na média dos três últimos anos e a percentagem das vendas advindas das operações internacionais da empresa, no ano de 2009.

**Tabela 8** – Informações em termos de vendas do principal produto ou grupo de produtos

Principal produto ou grupo de produtos internacionalizados, em termos de vendas	Volume de vendas, em R\$, como média dos últimos 3 anos	% das vendas no ano de 2009
Equipamentos para pintura	100.000,00	5
Maquinas de envase	NR	40
Plantadeira manual para sementes	1.300.000,00	30
Maquina classificadora de frutas	NR	NR
Fulão	NR	35
Lavadoras	NR	10
Guindastes	NR	NR
Guindastes	NR	NR
Máquinas	40.000,00	15

Sobre o alto índice de não-resposta, cabe uma ressalva. Neste sentido, comparam-se o entendimento de Souza (2004) que expressou esta preocupação ao expor alguns argumentos favoráveis à utilização de indicadores subjetivos a objetivos em uma pesquisa, destacando, por exemplo, a questão de que as empresas relutam em fornecer dados objetivos ao pesquisador, pois não querem dar publicidade a esses.

Feita a ressalva, verificou-se, em termos da porcentagem das vendas advindas das operações internacionais, no ano de 2009, uma variação de 5% até 40%, no período pesquisado. Destaca-se como produto comercializado a plantadeira manual para sementes, com um volume de vendas, nos últimos três anos, no valor de R\$ 1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais), representando 30% da porcentagem de vendas da empresa respondente, no ano de 2009.

Quanto às atividades realizadas internacionalmente, possibilitou-se três opções de resposta, classificadas em: 1) apenas comercializamos os nossos produtos e/ou serviços; 2) além de vendermos, fazemos também outras atividades no exterior (por exemplo: desenvolvimento de novos produtos, codificação de programas, etc); e, 3) outros. No entanto, estabeleceu-se uma questão aberta sobre as outras atividades no exterior, para fins de esclarecimento, conforme tabela 9.

**Tabela 9** – Atividades realizadas internacionalmente

<b>Classificação de atividades realizadas internacionalmente</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1) Apenas comercializamos os nossos produtos e/ou serviços	8	72,73
2) Além de vendermos, fazemos também outras atividades no exterior (por exemplo: desenvolvimento de novos produtos, codificação de programas, etc)	NR	0,00
3) Outros	3	27,27
<b>Total</b>	11	100,00
<b>Outras atividades realizadas no exterior</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Apenas importação	2	33,33
Compra de componentes	1	16,67
Feiras, demonstrações e assistência técnica	3	50,00
<b>Total</b>	6	100,00

Na análise da tabela 9, observou-se que a maioria (72,73%) dos respondentes apenas comercializa seus produtos e/ou serviços no mercado internacional, ou seja, participa de atividades de exportação, uma vez que se trata do primeiro passo de uma empresa que visa atuar



no mercado externo, segundo o Modelo de Uppsala e pode ser considerado um estágio inicial do processo de internacionalização de empresas. Ou, ao encontro do modelo de estágios, referente à exportação, a empresa inova participando do quinto estágio, no qual se torna uma exportadora experiente, conforme modelo proposto por Bilkey e Tesar (1977).

Como outras atividades realizadas no exterior, dois respondentes afirmaram que apenas importam produtos (33,33%), uma empresa estudada alegou que além de exportar, também compra componentes e outras três empresas, do mesmo modo, participam de feiras, demonstrações e prestam assistência técnica (50%). Esta alegação corrobora com o exposto por Reid (1981), que afirma que as vendas no exterior podem ser desencadeadas por um pedido inesperado, pela participação em feiras ou pela visita a outros países, supondo que a exportação é uma inovação da empresa que amplia os seus horizontes.

Através da pesquisa *survey* foi possível verificar os modos de entrada em mercados estrangeiros utilizados pelas empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos, conforme se visualiza na Tabela 10. Observa-se que dois respondentes afirmaram que participam do mercado externo somente através da importação, ou seja, um modo de entrada menos agressivo, que envolve um menor risco, comprometimento e controle (NICKELS e WOOD, 1999). Já grande parte dos demais respondentes caracterizam-se como exportadores de produtos. Sob a ótica de Silva (2007) a exportação é o modo de entrada mais comum em mercados internacionais.

**Tabela 10** – Modos de entrada no mercado exterior

Modo de entrada	Frequência	%
Vendas diretas	8	38,10
Distribuidor ou agente/representante	6	28,57
Representante em <i>home Office</i>	NR	0,00
Escritórios locais de venda	1	4,76
Licenciados	1	4,76
<i>Joint Venture</i>	2	9,52
Subsidiária no mercado estrangeiro	NR	0,00
Outros acordos de parceria	3	14,29
Outros modos	NR	0,00
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

A exportação é a forma mais simples de entrada no mercado internacional e o primeiro estágio de internacionalização de uma empresa, exigindo um baixo nível de comprometimento com o mercado internacional, visto que a empresa não investe em operações no exterior. Entretanto, a exportação exige uma série de competências por parte da empresa, como a identificação de clientes, adaptação de produto, atendimento a normas e certificações e execução de uma série de trâmites burocráticos e logísticos (SEBRAE, 2006).

Os respondentes poderiam selecionar mais de um modo de entrada, sendo que os modos de entrada apresentados no instrumento de coleta de dados foram baseados no questionário de Dib (2008).

Apesar da maioria das empresas empregarem modos de entrada constantes em estágios iniciais (38,10%), pode-se referir a preferência de algumas delas por distribuidor ou agente/representante (28,57%), outros acordos de parceria (14,29%) e *Joint Venture* (9,52%). Tais situações demonstram maior grau de comprometimento de recursos, uma vez que a empresa está mais presente no mercado destino.

Outro aspecto da atuação internacional refere-se ao motivo principal que levou a empresa a iniciar as operações no exterior, no qual se estabeleceu razões baseadas nos estudos de Dib (2008) e Fundação Dom Cabral (2002), apresentadas na Tabela 11.

**Tabela 11** – Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior

Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior	Frequência	%
1) Houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado doméstico.	1	9,09
2) Houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa, de modo a explorar a localização no Brasil.	3	27,27
3) Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior.	2	18,18
4) Seguimos o exemplo de empresas similares a nossa.	NR	0
5) Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e sentimos a necessidade de atuar internacionalmente.	1	9,09
6) Seguimos um cliente do Brasil que passou a atuar no mercado externo.	NR	0
7) Busca de economia de escala, para atingir baixos custos de produção e incremento de bens e serviços.	1	9,09
8) Desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais.	3	27,27
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

As principais razões apontadas são bastante divergentes, de um lado, existe a intenção das empresas em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, de modo a explorar a localização no Brasil, representando pouco mais 27% das respostas. Os estudos de Oviatt e McDougall corroboram com este posicionamento, pois acreditam que uma organização obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e nas vendas, participando do mercado internacional desde sua criação. Por outro lado, com também um pouco mais de 27%, os respondentes apontam como motivo da empresa iniciar suas operações no exterior, o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais.

Outra questão, sobre uma solicitação vinda de cliente no exterior apresentou em torno de 18% das respostas, o que demonstra uma internacionalização reativa que, em muitas vezes, leva a eventos esporádicos de exportação e que traduzem a própria sobrevivência da empresa em mercados cada vez mais disputados pela concorrência. Esta opção vem ao encontro do exposto por Andersen (1993) no primeiro estágio do denominado *I-Model*, quanto à exportação passiva, ou seja, a organização não buscou novos mercados, porém recebeu pedidos de clientes externos. Neste caso, a inovação é realizada nas melhorias dos métodos e processos organizacionais.

As dificuldades e obstáculos à internacionalização das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos são agrupados, em cinco categorias: 1) barreiras internas organizacionais, que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais; 2) barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e industrial à oferta de fatores e às atitudes e características culturais; 3) barreiras situadas no mercado de destino, também de natureza econômica, político- institucional e cultural; 4) não enfrentou barreiras e 5) outros - com a opção de explicar qual barreira. As opções exploradas foram adaptadas do estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2002).

Na Tabela 12, percebeu-se que as onze respostas foram bastante diversificadas, no qual um pouco mais de 36% afirma encontrar barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural. Quase 28% dos respondentes apontaram para barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos, já na opção outros, um respondente alegou que a logística brasileira é uma barreira para a internacionalização.

Contudo não se pode deixar de considerar, como apontam dados da Fundação Dom Cabral (2002) que em mercados internacionais existem ainda barreiras tarifárias, burocráticas e cotas de importação e que, para superar essas e outras barreiras e adaptar-se ao ambiente competitivo internacional, são necessárias algumas ações: desenvolvimento de uma estratégia formalizada de internacionalização; desenvolvimento de competências em negócios internacionais; monitoramento do ambiente competitivo internacional; parcerias internacionais; e relacionamento de longo prazo com fornecedores, de forma a possibilitar que a empresa tenha foco no seu negócio. Esses aspectos apontam para a complexidade quanto ao processo de escolha de diversificação através da internacionalização (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).

**Tabela 12** – Barreiras encontradas pelas empresas para a internacionalização

Barreiras encontradas pela empresa para internacionalizar	Frequência	%
1) Barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.	3	27,27
2) Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionados à infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais.	2	18,18
3) Barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.	4	36,36
4) Não enfrentou barreiras	1	9,09
5) Outros	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Os resultados do estudo demonstram que grande parte das empresas respondentes internacionalizou-se pela via da exportação. Deste modo, o modelo mais apropriado de análise das empresas pesquisadas torna-se o denominado *I-Model*, ou modelo dos estágios, discutido no capítulo 2, na seção 2.1 deste estudo. Neste particular, muitas das empresas avançaram bastante na trajetória em direção a uma maior inserção nos mercados internacionais, sendo que algumas delas obtiveram receitas expressivas com a exportação.

Quadro síntese de descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas
<b>Tempo de envolvimento nos mercados internacionais</b>
- amostra heterogênea; - maioria dos respondentes (36,36%) praticam atividades internacionais há até 15 anos.
<b>Países ou grupo de países que as empresas negociam</b>
- Amostra apresenta razoável diversidade em termos dos países ou grupo de países de destino; - Destacou-se a América do Sul (exceto o Brasil) com 45,45% de representatividade; - África(36,36%) foi o segundo mais citado pelas empresas respondentes.

<b>Quadro síntese de descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas</b>
<b>Número de países com operações regulares</b>
- Grande parte opera entre 1 e 05 países (63,64%).
<b>Informações em termos de vendas do principal produto ou grupo de produtos</b>
- Alto índice de não-resposta; - Em termos da percentagem, no ano de 2009, houve uma variação de 5% até 40%.
<b>Atividades realizadas internacionalmente</b>
- A maioria (72,73%) dos respondentes apenas comercializa seus produtos e/ou serviços no mercado internacional.
<b>Modos de entrada no mercado exterior</b>
- Grande parte das empresas se encontra nos estágios iniciais (38,10%) importação/exportação; - Algumas optam por distribuidor ou agente/representante (28,57%); - Outros acordos de parceria (14,29%); - <i>Joint Venture</i> (9,52%).
<b>Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior</b>
- Razões apontadas são bastante divergentes; - Um pouco mais de 27% teve a intenção de internacionalizar desde o início de suas operações, de modo a explorar a localização no Brasil; - De igual representatividade (27,27%) alegaram que o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais foi o motivo para operar no exterior; - Em torno de 18% recebeu uma solicitação vinda de cliente no exterior
<b>Barreiras encontradas pelas empresas para a internacionalização</b>
- Respostas foram bastante diversificadas; - Um pouco mais de 36% afirma encontrar barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural. - Quase 28% dos respondentes apontaram para barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.

**Quadro 12** – Quadro-síntese de descrição do envolvimento internacional das empresas

Para finalizar a análise descritiva das empresas pesquisadas, quanto ao envolvimento internacional, apresenta-se um quadro síntese (Quadro 12) com o agrupamento das principais informações.

Na próxima seção, caracterizam-se os fatores institucionais relacionados à atuação internacional das empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos, que se torna relevante para análise do estudo, já que a exportação, vista como via inovadora, pode gerar ações ou intenções estratégicas, que ao longo do tempo, produzam regras replicadas reforçando novas estruturas. Através da legitimação deste ambiente (institucionalização) é possível provocar o surgimento de uma trajetória tecnológica, possibilitando inovar em uma organização.

#### **4.4 Identificação dos fatores institucionais relacionados à internacionalização**

Nesta seção serão identificados os fatores institucionais que conduziram as organizações analisadas a adotar novas práticas organizacionais para se internacionalizarem. A partir da análise dos fatores institucionais será possível verificar os principais elementos identificados no processo

de institucionalização das empresas analisadas, baseado nos estudos de Tolbert e Zucker (1999), além de constatar os mecanismos isomórficos (coercitivo, mimético, normativo) aos quais ocorrem mudanças institucionais que influenciam as empresas, de acordo com DiMaggio e Powell (2005).

#### 4.4.1 Análise dos fatores institucionais

Para os dados inicialmente obtidos sobre fatores institucionais adotou-se escala do tipo *Likert* de 5 pontos, com questionamentos relacionados à atuação no mercado internacional referentes a forças de mercado, legislação, mudanças tecnológicas, monitoramento organizacional, teorização, impactos positivos, resistência de grupo e defesa de grupo de interesse, baseado nos estudos de Tolbert e Zucker (1999). Fundamental nesta etapa é identificar os fatores que motivaram as empresas em análise a utilizar e até substituir determinadas práticas organizacionais existentes para atuar no mercado internacional. A frequência percentual e a média das variáveis são apresentadas na Tabela 13.

Constatou-se que grande parte das empresas da amostra não se colocou nos extremos da escala, quanto a sua situação frente ao mercado internacional no setor em que atuam, portanto, as respostas ficaram em torno da média.

O fator institucional que motiva o processo de mudança organizacional são as forças de mercado, que proporcionam uma melhoria na gestão, de modo a maximizar as vendas, corroborando com a missão das empresas que visam lucro e aumentando sua competitividade no mercado doméstico. No que correspondem às situações relacionadas ao fator forças de mercado, tais como a maximização de vendas e a competitividade, verificou-se que elas podem influenciar o processo de mudança de modo intermediário.

Outro fator que motiva a mudança de prática organizacional é a legislação. Em função dessa mudança, passando a existir uma necessidade maior de controle, juntamente com um acompanhamento mais rigoroso das atividades. Por fim, notou-se que a legislação do mercado doméstico afeta a mudança das práticas organizacionais também em nível intermediário.

Outro dos aspectos verificados refere-se à situação de contratação de um novo gestor, em que 36,4% dos respondentes alegaram que não houve necessidade de contratação para enfrentar as políticas governamentais do mercado internacional. Este aspecto está associado ao fator

institucional relacionado à mudança tecnológica, na medida em que uma nova base de conhecimento oriunda dos gestores está à disposição das empresas.

Em relação à situação de consenso dos gestores para a internacionalização da empresa, 36,4% dos respondentes posicionaram-se como possuidores de substancial concordância para participar do mercado internacional. Considerando-se que partiu dos próprios gestores a referida mudança, não haveria dificuldades para que o consenso fosse obtido. Associado ao aspecto de monitoramento organizacional, os gestores tenderam a uma substancial semelhança entre os concorrentes que buscaram o mercado internacional.

**Tabela 13** –Fatores institucionais relacionados à situação da empresa frente à internacionalização

Fatores Institucionais	Situação da empresa frente ao mercado internacional		Frequência percentual						Média
			1	2	3	4	5		
Forças de mercado	A empresa tem participação ativa, com maximização de vendas	Nenhum	27,3	36,4	36,4	-	-	Substancial	3,667
	Há competitividade no mercado doméstico	Pouco	-	-	36,4	18,2	45,5	Muito	3,667
Legislação	Há mudança na legislação do mercado doméstico	Modesta	9,1	27,3	36,4	18,2	9,1	Alta	2,200
Mudanças tecnológicas	Foi necessária a contratação de um novo gestor para enfrentar as políticas governamentais	Nenhum	36,4	27,3	9,1	27,3	-	Substancial	2,750
Monitoramento organizacional	Houve consenso dos gestores para a internacionalização da empresa	Nenhum	-	27,3	9,1	27,3	36,4	Substancial	2,750
	Semelhanças entre os concorrentes que buscaram o mercado internacional	Nenhum	18,2	-	36,4	36,4	9,1	Substancial	2,750
Teorização	Ocorreu a utilização de pesquisadores/consultores externos à empresa	Nenhum	36,4	18,2	18,2	18,2	9,1	Substancial	2,200
Impactos positivos	Temos a percepção de que o processo de internacionalização acrescenta valor em termos de desempenho e controle de atividades	Nenhum	-	-	36,4	45,5	18,2	Substancial	3,667
Resistência de grupo	Reduzida resistência por parte dos agentes envolvidos direta ou indiretamente no processo de internacionalização	Nenhum	-	18,2	72,7	9,1	-	Substancial	3,667
Defesa de grupo de interesse	Existência de muitos grupos favoráveis à mudança	Nenhum	18,2	9,1	45,5	27,3	-	Substancial	2,750

Ademais, grande parte dos gestores não contratou nenhum pesquisador/consultor externo para orientar o processo de mudança da empresa para participar do mercado internacional. Conclui-se que a referida solução estava baseada em teorias e experiências anteriores dos gestores que lhe conferiam credibilidade, o qual relaciona o fator ‘teorização’.

O fator institucional associado ao impacto positivo do processo de internacionalização corresponde a 45,5% das respostas, que consideram parcialmente substancial a internacionalização em relação ao acréscimo de valor em termos de desempenho e controle de atividades. Quanto a esse aspecto, é importante destacar que, embora alguns resultados positivos possam ser percebidos desde já, existem dificuldades no estabelecimento de relação direta entre a mudança ocorrida e os resultados positivos, até mesmo por haver uma distância temporal entre essas duas variáveis. O sétimo fator está relacionado com a resistência de grupo, no qual a maioria dos respondentes manteve-se na média, afirmando que não há nenhuma, nem substancial redução de resistência por parte dos agentes envolvidos direta ou indiretamente no processo de internacionalização.

Por fim, o último fator apresenta relação com a defesa de grupos de interesse, manteve-se na média. Diante desse contexto, no processo de internacionalização, percebe-se uma adesão no sentido de que a mudança, por um lado, tem influência de pressões econômicas, basicamente, maximização no uso dos recursos escassos, por outro lado, a mudança envolve a adoção de uma metodologia cuja aceitação, no âmbito teórico e prático, é bastante difundida.

Os resultados obtidos na maneira como as empresas buscam novas técnicas de controle gerencial para se internacionalizar, pode ser visualizado na Tabela 14. Compete informar que poderiam ser selecionadas mais de uma alternativa para responder este questionamento.

**Tabela 14** – Formas de aquisição de novas técnicas de controle gerencial para internacionalizar

Formas	Frequência	%
1) Seminários, Congressos e Palestras	8	19,05
2) Revistas e Jornais de Negócios	7	16,67
3) Consultorias	8	19,05
4) Visitas a outras empresas do setor	2	4,76
5) Reuniões em entidades profissionais	5	11,90
6) Conversas informais com outros colegas de profissão	8	19,05
7) A leitura de livros sobre o assunto	4	9,52
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>



Dos dados desta tabela se depreende a importância dos mecanismos miméticos, destacando-se os seminários, congressos e palestras (19,05%), e os casos relatados nas revistas e jornais de negócios (16,67%). Também os livros, consultorias e visitas a outras empresas do setor mostram sua importância na obtenção do conhecimento sobre novas práticas. Os seminários contribuem para a construção da base comum do conhecimento profissional, pois geralmente são desenvolvidos de forma a relatar casos de sucesso em empresas, com a participação dos próprios profissionais envolvidos no caso e também por profissionais de consultoria. Assim, é provável que os profissionais participantes de seminários sintam-se motivados a adotar as mesmas práticas relatadas por colegas de profissão. A mídia especializada tem um papel importante para atingir os objetivos de institucionalização, propagando o uso dos artefatos gerenciais para o grande público.

Quanto ao papel das empresas de consultoria (19,05%), entende-se que essas são aliadas dos gestores na legitimação das decisões tomadas pela organização. As empresas buscam esses profissionais de forma a legitimar o processo de introdução de um novo projeto. Nesse caso o que conta é a experiência dos consultores na realização de trabalhos similares em empresas que possam ser classificadas como referências. Além disto, outra forma de aquisição de novas técnicas que se destaca entre os respondentes são as conversas informais com outros colegas de profissão, representando 19,05%, bem como a relevância das reuniões em entidades profissionais (11,90%).

Os fatores que evidenciam os mecanismos indutores da adoção ou abandono de novas técnicas organizacionais para a empresa se internacionalizar, corresponde a outro questionamento. Os respondentes foram estimulados a responder a seguinte questão: Quais fatores influenciam na adoção ou abandono de novas técnicas, relacionado ao processo de internacionalização, na Tabela 15. Cumpre dizer que os respondentes poderiam selecionar mais de uma alternativa.

Os resultados obtidos indicam que o fator mais importante é a decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa (21,43%), mostrando que, de fato, há um processo de autonomia nessas organizações, uma vez que a imposição da matriz/acionistas se mostrou bem menor. Isso pode ser explicado pela crescente separação entre propriedade e administração nas empresas brasileiras de capital aberto.

Por outro lado nota-se como importante a imposição de clientes/fornecedores (17,86%), representando o isomorfismo coercitivo, uma vez que há um grande papel desses nas questões de

compra e venda, o que pode gerar impactos nas práticas de contabilidade gerencial, uma vez que a dissociação entre essa e a contabilidade gerencial é bastante tênue.

**Tabela 15** – Fatores influenciadores na adoção ou abandono de novas técnicas para a atuação internacional

Fatores influenciadores	Frequência	%	Isomorfismo
1) A imposição da matriz/holding/acionista	2	7,14	Coercitivo
2) A imposição de clientes/fornecedores	5	17,86	Coercitivo
3) A credibilidade das práticas	1	3,57	Mimético
4) A experiência de outras empresas	3	10,71	Mimético
5) A opinião/recomendação de empresas de Consultoria	3	10,71	Mimético
6) O desempenho econômico-financeiro	5	17,86	-
7) A decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa	6	21,43	-
8) A imposição de órgãos reguladores	1	3,57	Coercitivo
9) A leitura de livros sobre o assunto	2	7,14	Mimético
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Um resultado que contraria em parte o pressuposto da Teoria Neo-Institucional é aquele que mostra que os executivos levam em conta a necessidade de melhorar o desempenho econômico-financeiro (17,86%) das empresas como um fator que influencia a adoção ou abandono de uma técnica de controle gerencial. Nesse ponto talvez devesse ser considerada que a obtenção de desempenho econômico-financeiro, no fundo também se trata de um processo de legitimação perante aos acionistas e aos *stakeholders* como um todo.

O isomorfismo mimético pode ser percebido pelo fato das empresas atribuírem um alto grau de importância à experiência de outras empresas e a recomendação de empresas de consultoria, corroborando a teoria também no aspecto da legitimação. A questão sobre Consultoria ratifica o isomorfismo mimético e normativo, já que essas empresas muitas vezes apresentam soluções prontas, contribuindo para o grau de homogeneidade de um setor. Esse é um fator que na opinião dos respondentes é importante no processo decisório.

Finalmente, a última questão (Tabela 16) buscou evidenciar quais situações foram enfrentadas pelas empresas para participar do mercado internacional, no qual se possibilitava selecionar mais de uma opção. Conforme proposta de Selznick (1996), as organizações adquirem estabilidade através da institucionalização, por meio de novos valores, legitimando-se por estarem em conformidade com os valores socialmente aceitos no ambiente em que operam.

Pressões profissionais são conhecidas como isomorfismo normativo, associado principalmente com a profissionalização. As associações profissionais e comerciais que, ao criar um grupo de indivíduos que ocupam posições similares em uma gama de organizações, definem e promulgam regras normativas acerca do comportamento organizacional e profissional, sobrepondo possíveis variações em tradições e controle (DIMAGGIO E POWELL, 1991). Deste modo, para atuarem no mercado internacional, algumas situações necessitam serem afrontadas, tais como pressão para a inovação; encontros do setor para discussão sobre a utilização de novas tecnologias; e, compartilhamento de conhecimentos sobre a inovação, como forma de reduzir a incerteza e iniciar uma mobilização política entre grupos de interesse.

**Tabela 16** - Situações enfrentadas pelas empresas para participar do mercado internacional

Situações	Frequência	%
1) Pressão para a inovação	2	18,18
2) Encontros do setor para discussão sobre a utilização de novas tecnologias	2	18,18
3) Compartilhamento de conhecimentos sobre inovação, como forma de reduzir a incerteza e iniciar uma mobilização política entre grupos de interesse	5	45,45
4) Outro – Competitividade e Oportunidade	1	9,09
Nenhuma resposta	1	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Seguir e adotar as pressões para inovar (18,18%) demonstra uma estratégia adequada para a competitividade e oferece maiores possibilidades de sucesso à empresa no mercado internacional. De mesma proporção, apresentam-se os encontros do setor para discussão sobre a utilização de novas tecnologias.

Com quase 46%, o nível de respostas das empresas apresentam consenso em compartilhar conhecimentos sobre inovação, como forma de enfrentar às pressões institucionais por meio da qual se pretende neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. A identificação dos formadores de opinião e a preocupação da empresa em lhes dar um tratamento diferenciado mostram a tentativa de fazer uso oportunístico dos elos institucionais (OLIVER, 1991). Por meio desses elos, as empresas enfrentam situações de compartilhamento de conhecimentos sobre a inovação, como forma de reduzir a incerteza e iniciar uma mobilização política entre grupos de

interesse, ou seja, pretende construir coalizões para demonstrar seu mérito e a aceitabilidade da organização a outros atores externos dos quais se espera obter recursos e aprovação.

Finalizada a caracterização dos fatores institucionais relacionados à atuação internacional, averiguou-se a busca pela legitimidade e apoio de seu ambiente no nível mais imediato das empresas, em que se destacam aspectos como dependência, poder e políticas da amostra pesquisada, e conseqüentemente a forma das organizações em lidar com esses elementos, no Quadro 13.

<b>Quadro síntese dos fatores institucionais vinculados à internacionalização das empresas analisadas</b>
<p><b>Situação da empresa frente ao mercado internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande parte das empresas da amostra não se colocou nos extremos da escala;</li> <li>- O fator forças de mercado, tais como a maximização de vendas e a competitividade, pode influenciar o processo de mudança de modo intermediário;</li> <li>- A legislação do mercado doméstico, afeta a mudança das práticas organizacionais também em nível intermediário;</li> <li>- 36,4% dos respondentes alegaram que não houve necessidade de contratação para enfrentar as políticas governamentais do mercado internacional, aspecto associado à mudança tecnológica;</li> <li>- Os gestores tenderam a uma substancial semelhança entre os concorrentes que buscaram o mercado internacional, além de 36,4% posicionarem-se como possuidores de substancial concordância para participar do mercado internacional;</li> <li>- Grande parte dos gestores não contratou nenhum pesquisador/consultor externo para orientar o processo de mudança da empresa para participar do mercado internacional, baseando-se nas próprias experiências;</li> <li>- Para 45,5% dos respondentes, a internacionalização gerou impactos positivos, considerando parcialmente substancial o acréscimo de valor em termos de desempenho e controle de atividades;</li> <li>- Quanto à resistência de grupo, a maioria dos respondentes manteve-se na média, sobre a redução de resistência por parte dos agentes envolvidos direta ou indiretamente no processo de internacionalização.</li> <li>- Sobre a defesa de grupos de interesse, as respostas mantiveram-se na média, percebe-se uma adesão no sentido de que a mudança, por um lado, tem influência de pressões econômicas, por outro lado, a mudança envolve a adoção de uma metodologia cuja aceitação, no âmbito teórico e prático, é bastante difundida.</li> </ul>
<p><b>Formas de aquisição de novas técnicas de controle gerencial para internacionalizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra-se a importância dos mecanismos normativos;</li> <li>- Destacando-se os seminários, congressos e palestras (19,05%);</li> <li>- Consultorias (19,05%);</li> <li>- Conversas informais com outros colegas de profissão, representando 19,05%;</li> <li>- Revistas e jornais de negócios (16,67%);</li> <li>- Reuniões em entidades profissionais (11,90%).</li> </ul>
<p><b>Fatores influenciadores na adoção ou abandono de novas técnicas para a atuação internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa (21,43%);</li> <li>- Imposição de clientes/fornecedores (17,86%);</li> <li>- O desempenho econômico-financeiro (17,86%).</li> </ul>
<p><b>Situações enfrentadas pelas empresas para participar do mercado internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressões para inovar demonstram uma estratégia adequada para a competitividade, representando em torno de 18%;</li> <li>- De igual proporção apresentam-se os encontros do setor para discutir sobre a utilização de novas tecnologias;</li> <li>- 46% representam uma forma de reduzir a incerteza, iniciando uma mobilização política entre grupos de interesse, pretendendo construir coalizões para demonstrar mérito e a aceitabilidade da organização a outros atores externos dos quais se espera obter recursos e aprovação.</li> </ul>

**Quadro 13** – Quadro-síntese de descrição dos fatores institucionais das empresas analisadas

Na próxima seção abordam-se as características empreendedoras, que se tornaram convenientes de análise, pois de acordo com Reid (1981) na escolha de mercado influenciam as experiências da empresa, bem como a do gestor deste mercado, já que o estudo do empreendedorismo internacional leva em consideração os empreendedores.

#### **4.5 Descrição das características empreendedoras em relação à internacionalização**

A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser alcançadas com relação às características empreendedoras da amostra, na qual se propôs constatar os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995), com ambição de estabelecer se o indivíduo é mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência, frente à atuação internacional das empresas respondentes.

##### **4.5.1 Análise da resiliência no mercado exterior**

Nesta etapa identificaram-se as cinco características das pessoas resilientes, quais sejam positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-ação, apresentados pelos respondentes, no sentido de compreender a postura e as habilidades enfrentadas em relação às mudanças do mercado internacional. Deste modo, o processo de internacionalização dá-se com a ação empreendedora de um indivíduo, tornando o empreendedor a peça fundamental, visto que não seria suficiente dispor de recursos e oportunidades, se a internacionalização não fosse desejada e realizada por pessoas com comportamento empreendedor.

##### **4.5.1.1 Positividade**

Os dados referentes à positividade foram coletados de acordo com as perguntas contidas no instrumento de Conner (1995) – questões 01 a 05, adotando escala do tipo *Likert* de 5 pontos e os resultados podem ser vislumbrados na Tabela 17. Nas cinco questões sobre a característica positividade, é possível perceber grandes concordâncias por parte dos empreendedores pesquisados. Com relação a sua percepção do mundo atual em torno de 82,0% (09 pessoas, concordam plenamente e concordam parcialmente) alegam que a sociedade apresenta como

característica a dinamicidade, ou seja, que as mudanças hoje vivenciadas na sociedade de maneira geral são cada vez mais constantes e rápidas.

Os pesquisados em quase 91,0% da totalidade (10 pessoas – concordam plenamente e concordam parcialmente) têm concordância com a afirmação de que ao mesmo tempo em que se encontram em um ambiente turbulento, apresentam consciência que o futuro será cheio de variáveis. Isto provavelmente vai ao encontro a dinâmica da sociedade, ou seja, por ser dinâmica apresentará muitas variáveis. Por outro lado, detectou-se que 9,09%, ou seja, uma pessoa, discorda parcialmente da idéia de que o mundo é cheio de variáveis e constantes modificações.

**Tabela 17 – Questões sobre o elemento positividade da resiliência**

1) Entendo que o mundo é cheio de facetas e dinâmico.			
OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	18,1818
Concordo Parcialmente	3	27,2727	45,4545
Concordo Plenamente	6	54,5455	100,0000
Total	11	100,0000	-
2) Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações.			
OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	1	9,0909	9,0909
Nem discordo/ Nem Concordo	NR	-	-
Concordo Parcialmente	6	54,5455	63,6364
Concordo Plenamente	4	36,3636	100,0000
Total	11	100,0000	-
3) Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis porém apresentam oportunidades.			
OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
Discordo Plenamente	1	9,0909	9,0909
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	3	27,2727	36,3636
Concordo Parcialmente	6	54,5455	90,9091
Concordo Plenamente	1	9,0909	100,0000
Total	11	100,0000	-
4) Acredito que a vida geralmente é recompensadora.			
OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	18,1818
Concordo Parcialmente	6	54,5455	72,7273
Concordo Plenamente	3	27,2727	100,0000
Total	11	100,0000	-

5) Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz.			
OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL CUMULATIVO
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	NR	-	-
Concordo Parcialmente	4	36,3636	36,3636
Concordo Plenamente	7	63,6364	100,0000
Total	11	100,0000	-

Sobre a assertiva que as mudanças apresentam oportunidades, mais da metade dos pesquisados (concordam plenamente e concordam parcialmente) estão de acordo com tal afirmativa. Cabe observar que quase 37,0% (04 pessoas - não concordam/nem discordam e discordam plenamente) sobre tal questão. É conveniente observar que embora quase a totalidade tenha a expectativa de um futuro com grandes mudanças, uma parcela considerável não o veja com a certeza que essas representem oportunidades, o que a princípio parece ser uma contradição.

Na questão que aponta para a crença de que a vida é geralmente recompensadora, o percentual de praticamente 82,0% dos pesquisados (09 pessoas - concordam plenamente e concordam parcialmente) demonstram uma atitude positiva. Já os demais, em torno de 18,0% (2 pessoas – não concordam/nem discordam) com a assertiva.

Os desafios, também são tidos como fonte de aprendizagem para a totalidade dos pesquisados (100,0%). Estas questões estão de acordo com o exposto por Conner (1995), na afirmação de que os empreendedores vêem certas alternativas como oportunidades ao invés de perigos, demonstrando a habilidade de equilibrar perspectivas.

Em suma, embora as mudanças nem sempre sejam vistas como positivas, há a concordância de 63,0% de que tais mudanças convertem-se, de certa forma, em oportunidades. Aliás, conforme exposto por Filion (1999), o empreendedor detecta oportunidade de negócios através de um alto nível de consciência do ambiente em que vive. Outro índice expressivo é a concordância de 100,0% dos respondentes em relação ao aprendizado ser eficaz, o qual é propiciado através de desafios, ou seja, por meio dos acontecimentos presentes no cotidiano e de seu enfrentamento. Esta questão corrobora com a afirmação de Senge (1998) sobre o profundo desejo do ser humano em aprender, devido ao alinhamento das organizações com a natureza humana, ou seja, a criação de organizações que aprendem.

## 4.5.1.2 Foco

Em relação ao elemento foco, utilizou-se a mesma escala tipo *Likert* de 5 pontos, para as questões contidas no instrumento de Conner (1995) – perguntas de 06 a 08. Na Tabela 18 apresentam-se os dados coletados.

**Tabela 18 – Questões sobre o elemento foco da resiliência**

<b>6) Mantenho sempre um forte propósito e visão.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	1	9,0909	9,0909
Concordo Parcialmente	3	27,2727	36,3636
Concordo Plenamente	7	63,6364	100,0000
Total	11	100,0000	-
<b>7) A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiradora e como sistema de orientação.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	NR	-	-
Concordo Parcialmente	5	45,4545	45,4545
Concordo Plenamente	6	54,5455	100,0000
Total	11	100,0000	-
<b>8) Geralmente consigo restabelecer perspectivas após uma quebra nas minhas expectativas.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	3	27,2727	27,2727
Concordo Parcialmente	4	36,3636	63,6364
Concordo Plenamente	4	36,3636	100,0000
Total	11	100,0000	-

Nas três questões que abordam essa característica, pode-se verificar a importância de manter uma forte visão: em torno de 91% dos pesquisados (10 pessoas – concordam plenamente e concordam parcialmente) apresentam tal aspecto. Ressalta-se que um empreendedor, ao longo de sua vida, deve constantemente avaliar, selecionar e integrar visões emergentes à sua própria visão (FILION, 1999). Em contrapartida, um pouco mais de 9% dos entrevistados não concorda/nem discorda com o fato de manterem seus propósitos e visão de maneira fortemente estabelecida.



Os objetivos que inspiram na busca da realização e uma positiva obstinação em conseguir restabelecer perspectivas, mesmo após uma quebra de expectativas, apresentam a concordância da totalidade dos pesquisados (11 pessoas - concordam plenamente e concordam parcialmente).

A visão serve como fonte de inspiração para os empreendedores manterem-se fortes em um ambiente turbulento, pois após uma quebra nas expectativas, cerca de 73% dos questionados alegaram que conseguem restabelecer perspectivas (08 pessoas - concordam plenamente e concordam parcialmente). Todavia, em torno de 27,0% dos empreendedores afirmam não concordar/ nem discordar do fato de restabelecer perspectivas após uma quebra de suas expectativas.

Em termos gerais, a firmeza em relação a metas e objetivos estabelecidos deve funcionar como um guia ao empreendedor e aos que o cercam, pois o maior desafio é manter o rumo da mudança, porém a diferença principal entre vencedores e perdedores é a determinação de fazê-lo (CONNER, 1995). É possível perceber a partir da pesquisa que a maioria dos empreendedores visualiza obstáculos, mas ao mesmo tempo, verifica uma forma de superá-los, o que aponta para a probabilidade de serem pessoas positivas na forma como encaram adversidades e, devido a este posicionamento, estão melhores preparadas para as mudanças que estão por vir.

#### 4.5.1.3 Flexibilidade

Quanto à flexibilidade a coleta de dados apresentou-se no instrumento de Conner (1995) nas questões 09 a 13 e os resultados podem ser vislumbrados na Tabela 19.

Nas cinco questões sobre o atributo da flexibilidade, pode-se perceber que os empreendedores modificam suas suposições quando necessário, mas há predominância da concordância dos pesquisados na maior parte dos questionamentos. Quase 73% dos pesquisados concordam plenamente ou concordam parcialmente sobre a sua aptidão para gerenciar mudanças. Isto confirma a postura de Senge (1998), sobre a consciência da ignorância, da incompetência e dos pontos a serem melhorados, por pessoas com alto nível de domínio pessoal, pois para modificar suposições, é necessário o tipo de consciência que o autor expõe.

Ainda que a maioria dos entrevistados, em torno de 54% (concordam plenamente e concordam parcialmente), tenha afirmado recuperar-se rapidamente das adversidades, os demais não apresentam o mesmo posicionamento. Esse dado é expressivo, visto que se vive em um

mundo de intensas mudanças e através destas, as pessoas, de maneira geral, enfrentam adversidades, tanto mais indivíduos que são empreendedores.

**Tabela 19** – Questões sobre o elemento flexibilidade da resiliência

<b>9) Eu consigo gerenciar as mudanças.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	3	27,2727	27,2727
Concordo Parcialmente	4	36,3636	63,6364
Concordo Plenamente	4	36,3636	100,00
Total	11	100,00	-
<b>10) É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	1	9,0909	9,0909
Nem discordo/ Nem Concordo	4	36,3636	45,4545
Concordo Parcialmente	5	45,4545	90,9091
Concordo Plenamente	1	9,0909	100,00
Total	11	100,00	-
<b>11) Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	-	-	-
Discordo Parcialmente	1	9,0909	9,0909
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	27,2727
Concordo Parcialmente	4	36,3636	63,6364
Concordo Plenamente	4	36,3636	100,0000
Total	11	100,00	-
<b>12) Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	-	-	-
Discordo Parcialmente	-	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	18,1818
Concordo Parcialmente	2	18,1818	36,3636
Concordo Plenamente	7	63,6364	100,0000
Total	11	100,00	-
<b>13) Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	-	-	-
Discordo Parcialmente	1	9,0909	9,0909
Nem discordo/ Nem Concordo	1	9,0909	18,1818
Concordo Parcialmente	6	54,5455	72,7273
Concordo Plenamente	3	27,2727	100,0000
Total	11	100,00	-

De certa forma, isto vai ao encontro da última questão referente à característica da flexibilidade, em torno de 72%, o equivalente a 9 entrevistados, (concordam plenamente e concordam parcialmente) afirmam ter paciência, compreensão e senso de humor e um pouco mais de 18% (não concordam/nem discordam e discordam parcialmente) apontam para o oposto.

Nas questões relativas ao enfrentamento das adversidades com paciência, bom humor e compreensão, percebe-se que embora haja um bom gerenciamento durante as mudanças, nem sempre a recuperação é rápida e prevalece o senso de humor.

Evidencia-se a importância dos relacionamentos interpessoais para a maioria dos pesquisados 82%, que equivale a 9 dos entrevistados (concordo plenamente e concordo parcialmente), confirmando o que Fillion (1999) aborda sobre o sistema de relações, no qual busca-se um comprometimento mais acentuado por parte das pessoas, quando fazem parte de dado ambiente. Verifica-se, entretanto, que 18% dos pesquisados (não concordam/nem discordam) não contam diretamente com o apoio de relacionamentos interpessoais, estando este dado em contraposição ao fato de os empreendedores caracterizarem-se por deter um bom sistema de relações.

Deste modo, diante do que se percebe nessa amostra, torna-se importante investigar por que motivo os empreendedores muitas vezes não se recuperam rapidamente frente às adversidades e também a falta de confiança e de apoio nas relações interpessoais existentes, o que, por si só, encaminharia para outro trabalho.

#### 4.5.1.4 Organização

Examina-se agora o que foi constatado com relação à característica organização. Com base nos dados levantados, pode-se perceber uma forte concordância em alguns aspectos, como o fato de identificar questões centrais impingidas em situações confusas, em torno de 72% (8 respondentes – concordam plenamente e concordam parcialmente).

A facilidade em renegociar prioridades dá-se pelo fato de haver uma percepção positiva, da qual decorrem uma maior disposição e aceitação para renegociar mudanças em projetos previamente estabelecidos. Contudo, a relativa facilidade para identificar pontos centrais embutidos em situações confusas não corresponde para praticamente 27,0% dos pesquisados que

não concordam/nem discordam dessa facilidade para a conseqüente identificação das questões centrais, quando confrontados por situações confusas.

No mesmo sentido, 72% dos entrevistados buscam renegociar as prioridades durante o processo de mudança (concordam plenamente e concordam parcialmente), o que vai ao encontro dos estudos de Conner (1995), pois a percepção positiva aumenta o suporte e a probabilidade da aceitação da mudança.

**Tabela 20 – Questões sobre o elemento organização da resiliência**

<b>14) Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	3	27,2727	27,2727
Concordo Parcialmente	7	63,6364	90,9091
Concordo Plenamente	1	9,0909	100,0000
Total	11	100,0000	-
<b>15) Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	3	27,2727	27,2727
Concordo Parcialmente	5	45,4545	72,7273
Concordo Plenamente	3	27,2727	100,0000
Total	11	100,0000	-
<b>16) Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	4	36,3636	36,3636
Concordo Parcialmente	2	18,1818	54,5455
Concordo Plenamente	5	45,4545	100,0000
Total	11	100,0000	-

Com relação a tomar qualquer atitude só após metucioso planejamento, o índice totaliza quase 64,0% (concordam plenamente e concordam parcialmente). Como endossa Drucker (1998) o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas, se tornou inútil, senão contraproducente, devido à incerteza - na economia, sociedade, política.

A dificuldade em executar um adequado planejamento, representada por em torno de 36,0% (não discordam/nem concordam) possibilita uma reflexão, pelo fato de o planejamento constituir-se em uma das principais tarefas do administrador. Torna-se adequado nesse aspecto verificar o motivo da falta de planejamento, se por limitações pessoais, ou por não conseguir detectar benefícios dessa prática ou outros motivos que levem a tal afirmativa.

Finalizando a análise sobre a resiliência apresenta-se a seguir a característica de pró-ação.

#### 4.5.1.5 Pró-ação

Os dados inerentes à pró-ação, demonstrados na Tabela 21, estão de acordo com quatro questões sobre esta característica, sobre as quais ficou comprovada a concordância em buscar a solução de problemas através de equipes de trabalho: praticamente 82,0% dos empreendedores concordam plenamente ou concordam parcialmente com tal assertiva. O empreendedor tem como características influenciar pessoas e resolver conflitos, qualificando de melhor modo suas relações interpessoais. Da mesma forma, convém destacar que os demais um pouco mais de 18,0% nem discordam/nem concordam com tal afirmativa. A princípio, esse índice pode ser considerado elevado tratando-se de uma amostra de empreendedores.

Mesmo que quase 64,0% (concordam plenamente e concordam parcialmente) dos pesquisados tenham afirmado influenciar os outros e buscarem resolver conflitos, pouco mais de 36,0% (não discordam/nem concordam e discordam parcialmente) dos empreendedores não concordaram com tal assertiva. Neste sentido, salienta-se a visão compartilhada definida por Senge (1998), na qual a aprendizagem em equipe e o desenvolvimento de uma visão compartilhada são disciplinas irmãs, pois evoluem naturalmente juntas visando criar a tensão criativa em uma equipe. Torna-se, portanto, definido que para haver uma visão compartilhada é necessário o desenvolvimento de habilidades por parte de equipes de trabalho, o que salienta a visão já abordada no atributo foco. A visão só é compartilhada quando se conecta as visões pessoais de todos os integrantes de uma organização (SENGE, 1998).

No que diz respeito à outra afirmativa, a tendência dos empreendedores ao risco demonstrou que apenas 36,0% concordam parcialmente com esta afirmação, sendo que os demais 18,0% (não discordam/nem concordam) e quase 46,0% discordam plenamente ou discordam parcialmente do que demonstra, a princípio, uma relativa aversão ao risco. Diante do que se

presença na atualidade e confirmado por boa parte dos empreendedores dessa amostra, no que tange ao ambiente no qual estão inseridos com grandes turbulências – demonstra-se uma dúvida com relação à possibilidade de tornar-se empreendedor sendo avesso ao risco, evidenciando uma atitude reativa.

**Tabela 21 – Questões sobre o elemento pró-ação da resiliência**

<b>17) Procuo determinar quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	18,1818
Concordo Parcialmente	4	36,3636	54,5455
Concordo Plenamente	5	45,4545	100,0000
Total	11	100,0000	-
<b>18) Minha tendência é arriscar mesmo que as consequências sejam potencialmente negativas.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	2	18,1818	18,1818
Discordo Parcialmente	3	27,2727	45,4545
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	63,6364
Concordo Parcialmente	4	36,3636	100,0000
Concordo Plenamente	NR	-	-
Total	11	100,0000	-
<b>19) Procuo influenciar os outros e resolver conflitos.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	1	9,0909	9,0909
Nem discordo/ Nem Concordo	3	27,2727	36,3636
Concordo Parcialmente	4	36,3636	72,7273
Concordo Plenamente	3	27,2727	100,0000
Total	11	100,0000	-
<b>20) Quando ocorre quebra de expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho.</b>			
<b>OPÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PERCENTUAL CUMULATIVO</b>
Discordo Plenamente	NR	-	-
Discordo Parcialmente	NR	-	-
Nem discordo/ Nem Concordo	2	18,1818	18,1818
Concordo Parcialmente	3	27,2727	45,4545
Concordo Plenamente	6	54,5455	100,0000
Total	11	100,0000	-

Na questão que aborda o procedimento dos empreendedores no sentido de determinar quando alguma mudança é necessária e vantajosa, obteve-se o percentual de praticamente 82,0% de pessoas que concordam plenamente ou concordam parcialmente com a assertiva. Já os demais, um pouco mais de 18,0% nem discordam/nem concordam com a afirmativa.

<b>Quadro síntese de descrição da análise da resiliência das empresas pesquisadas</b>
<p><b>Positividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes concordâncias por parte dos empreendedores pesquisados.</li> <li>- Em torno de 82,0% (concordam plenamente e concordam parcialmente) alegam que as mudanças hoje vivenciadas na sociedade de maneira geral são cada vez mais constantes e rápidas.</li> <li>- Quase 91,0% da totalidade concordam a sociedade por ser dinâmica apresentará muitas variáveis.</li> <li>- Mais da metade dos pesquisados concordam que mudanças apresentam oportunidades, porém quase 37,0% discordam sobre tal questão, o que a princípio parece ser uma contradição.</li> <li>- Concordância de 63,0% de que mudanças convertem-se, de certa forma, em oportunidades.</li> <li>- Outro índice expressivo é a concordância de 100,0% dos respondentes em relação ao aprendizado ser eficaz, o qual é propiciado através de desafios.</li> </ul>
<p><b>Foco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em torno de 91% dos respondentes concordam com a importância de manter uma forte visão;</li> <li>- 100% dos respondentes concordam que os objetivos que inspirem na busca da realização e uma positiva obstinação em conseguir restabelecer perspectivas, mesmo após uma quebra de expectativas;</li> <li>- A visão serve como fonte de inspiração para os empreendedores manterem-se fortes em um ambiente turbulento, pois após uma quebra nas expectativas, cerca de 73% dos questionados alegaram que conseguem restabelecer perspectivas;</li> <li>- Em torno de 27,0% dos empreendedores afirmam não concordar/ nem discordar do fato de reestabelecer perspectivas após uma quebra de suas expectativas.</li> </ul>
<p><b>Flexibilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quase 73% dos pesquisados concordam plenamente ou concordam parcialmente sobre a sua aptidão para gerenciar mudanças.</li> <li>- Em torno de 54% afirmam recuperar-se rapidamente das adversidades, os demais não apresentam o mesmo posicionamento.</li> <li>- Próximo de 72% alegam ter paciência, compreensão e senso de humor e um pouco mais de 18% (não concordam/nem discordam + discordam parcialmente) apontam para o oposto.</li> <li>- Evidencia-se a importância dos relacionamentos interpessoais para a maioria dos pesquisados 82%;</li> <li>- Verifica-se que 18% dos pesquisados (não concordam/nem discordam) não contam diretamente com o apoio de relacionamentos interpessoais, estando este dado em contraposição ao fato de os empreendedores caracterizarem-se por deter um bom sistema de relações.</li> </ul>
<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 64,0% dos respondentes concordam que tomam qualquer atitude só após metódico planejamento;</li> <li>- Há forte concordância em alguns aspectos (72,0%), com o fato de identificar questões centrais impingidas em situações confusas;</li> <li>- 72,0% dos entrevistados buscam renegociar as prioridades durante o processo de mudança;</li> <li>- 36,0% possuem dificuldade em executar um adequado planejamento.</li> </ul>
<p><b>Pró-ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 82,0% concordam em buscar a solução de problemas através de equipes de trabalho;</li> <li>- Quase 64,0% dos pesquisados afirmam influenciar os outros e buscar resolver conflitos;</li> <li>- 82,0% concordam que procuram determinar quando alguma mudança é necessária e vantajosa;</li> <li>- Quase 46,0% discordam plenamente sobre a tendência em arriscar, mesmo que as consequências sejam potencialmente negativas demonstrando, a princípio, uma relativa aversão ao risco.</li> </ul>

**Quadro 14** – Quadro-síntese descrição da análise da resiliência das empresas pesquisadas

Para finalizar a análise descritiva das empresas pesquisadas, quanto às características dos empreendedores internacionais, apresenta-se um quadro síntese (Quadro 14) com o agrupamento das principais informações.

Notou-se que alguns gestores participantes deste estudo possuem habilidades de assimilar as mudanças e buscam se adaptar às situações. Além disso, outros gestores determinaram vantagens em circunstâncias que os levaram a internacionalizar desde o início de suas operações. Estas informações demonstram equilíbrio entre o parâmetro de pessoas orientadas para o perigo e pessoas orientadas pela oportunidade.

Cabe ressaltar, que a posição formal de um empreendedor dentro da organização não é importante (ANDERSSON, 2000), já que pode ser representada pelo presidente, um sócio, um gerente ou responsável pela internacionalização. Além disso, o comportamento do empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar novos empreendimentos internacionais, principalmente nas pequenas empresas, as quais o empreendedor tem papel fundamental. Como fator preponderante para enfrentar processos de mudança de maneira bem sucedida, este estudo trouxe o conceito de resiliência para demonstrar uma maior compreensão acerca do perfil empreendedor frente às adversidades e incertezas do ambiente organizacional e da dinâmica micro e macroeconômica, que afetam diretamente os negócios empresariais.

Em face do que foi levantado até o momento, o presente trabalho encaminha-se agora para a etapa de considerações finais, que possibilita demonstrar a apreciação crítica sobre os construtos internacionalização, fatores institucionais e comportamento empreendedor, assuntos abordados no modelo teórico deste estudo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar a relação entre os fatores institucionais e as características comportamentais empreendedoras na adoção de internacionalização em pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, bem como desenvolver uma análise descritiva das empresas pesquisadas, caracterizando aspectos da atuação internacional, identificando os fatores institucionais e as características empreendedoras que influenciam na internacionalização de empresas.

Foram apresentados e discutidos os principais referenciais teóricos disponíveis na literatura sobre Negócios Internacionais, demonstrando as duas categorias, tais como de abordagem econômica e de abordagem comportamental da internacionalização de empresas. A revisão da literatura evidenciou os motivos pelos quais o foco desta dissertação recaiu muito mais sobre as chamadas Abordagens Comportamentais do que sobre as Abordagens Econômicas. Foram revistos os dois importantes desenvolvimentos teóricos posteriores ao estabelecimento do Modelo de Uppsala: a perspectiva de networks e o empreendedorismo internacional, este último teve bastante utilidade no entendimento do comportamento dos empreendedores frente à internacionalização. Considerou-se, ainda, a adoção do chamado *Innovation-related internalization model (I-Model)*, ou seja, o modelo de estágios no qual a exportação é uma via de inovação, bem como foram analisadas as principais características deste modelo.

Neste sentido, após a revisão dos principais estudos que trataram do fenômeno da internacionalização, verificaram-se fatores que influenciam neste processo, de acordo com a literatura existente, gerando um modelo teórico integrativo entre o empreendedorismo internacional e os fatores institucionais.

A partir da análise descritiva, desenvolvida com a finalidade de cumprir os objetivos específicos deste trabalho, verificou-se que as empresas pesquisadas são na maioria de micro e pequeno porte (somando 63,63%). Estes resultados demonstram a força das pequenas empresas que mesmo possuindo uma menor estrutura organizacional e número de colaboradores, buscam novos mercados além das fronteiras nacionais.

Destaca-se que grande parte das organizações pesquisadas estão inseridas no mercado internacional via exportação, porém os dados confirmam que a importação foi uma opção para algumas empresas. De tal modo, a maioria dos respondentes apenas comercializa seus produtos

e/ou serviços no mercado internacional e outros apenas adquirem matéria-prima ou serviços do exterior. Neste particular, muitas das empresas avançaram bastante na trajetória em direção a uma maior inserção nos mercados internacionais, sendo que algumas delas obtiveram receitas expressivas com a exportação. Verificou-se que em sua estratégia de internacionalização, as empresas respondentes vêm adotando uma abordagem gradualista, investindo inicialmente em soluções de menor risco e que exigem menor investimento de recursos e, na medida em que adquirem conhecimento em internacionalização, passam a estágios que exigem maior comprometimento. Em síntese, quanto mais tempo uma empresa atua em negócios internacionais, mais se dispõe a assumir riscos e comprometer recursos em seu processo de internacionalização.

Por meio da caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas, as principais razões para internacionalização foram bastante divergentes, tais como a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, o desenvolvimento de competências para atuar no exterior e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Neste sentido, em relação ao tempo de envolvimento internacional, constatou-se uma amostra heterogênea, mas a maioria dos respondentes pratica atividades internacionais há até 15 anos e atende até cinco países.

Como fatores limitadores da internacionalização de empresas apresentaram-se respostas bastante diversificadas, pois algumas empresas encontram barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural e outras apontaram para barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.

Outro importante aspecto levantado no estudo refere-se aos fatores institucionais, sobre os quais se ressaltam que as forças de mercado, tais como a maximização de vendas e a competitividade, bem como a legislação do mercado doméstico, influenciam no processo de mudança de modo intermediário. Quanto ao aspecto sobre a mudança tecnológica, 36,4% dos respondentes alegaram que não houve necessidade de contratação para enfrentar as políticas governamentais do mercado internacional. O mesmo percentual afirma que os gestores tenderam a uma substancial semelhança entre os concorrentes que buscaram o mercado internacional, demonstrando o isomorfismo mimético. Destaca-se que para metade dos respondentes, a internacionalização gerou impactos positivos, considerando o acréscimo de valor em termos de desempenho e controle de atividades.

No sentido de aquisição de novas técnicas gerenciais para internacionalizar, enfatizou-se a importância dos mecanismos miméticos, representados por seminários, congressos e palestras, consultorias, revistas e jornais de negócios e reuniões em entidades profissionais. Além disso, os fatores que influenciam a adoção ou abandono de novas técnicas são fortemente influenciadas pelo corpo diretivo das organizações, seguido da imposição de clientes/fornecedores (isomorfismo coercitivo) e pelo desempenho econômico-financeiro.

Grande parte dos respondentes (46%) inicia mobilizações políticas entre grupos de interesse, com pretensão de construir coalizões com outros atores, a fim de obter recursos e aprovações, esta situação é enfrentada com o objetivo das empresas de participarem do mercado internacional. Salienta-se que as organizações orientam-se pelo seu contexto de referência, de onde são obtidos valores e crenças do ambiente institucional.

Os dados relacionados ao empreendedorismo internacional demonstraram que o comportamento empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar a internacionalizações, pois os gestores têm papéis fundamentais. Ao inserir o relevante conceito de resiliência no processo de análise deste estudo, buscou-se contribuir para uma maior compreensão acerca do comportamento dos empreendedores frente às adversidades com os quais se deparam particularmente no mercado internacional.

Observou-se que os gestores participantes deste estudo possuem habilidades de assimilar as mudanças, e encontram-se em equilíbrio entre o parâmetro de pessoas orientadas para o perigo e pessoas orientadas pela oportunidade. Tais resultados evidenciam que as cinco características do Modelo proposto por Conner (1995) tiveram resultado de sua existência para grande parte dos respondentes, destacando a positividade, com um índice no grupo de 84,0%.

O trabalho apresentou algumas limitações, por exemplo, as decorrentes do número de empresas pesquisadas. Apesar de um exaustivo processo de coleta de dados, em que se utilizaram diferentes formas para angariá-los, o número de empresas que se dispuseram a responder à pesquisa foi consideravelmente inferior à população pesquisada – empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos que participam do mercado internacional. O limitado número de respondentes da pesquisa impossibilitou que se desenvolvessem análises estatísticas multivariadas, que prescindem de um número mínimo de indivíduos, de maneira a responder o objetivo geral deste estudo. Porém é notável que os fatores institucionais e o empreendedorismo internacional influenciam as empresas no seu processo de internacionalização, pois estimulam e

contribuem com a inovação, o mimetismo, a positividade e a adaptabilidade às mudanças. Além disso, não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população.

Desta forma, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas de ampliar o número de empresas participantes, possibilitando uma maior cobertura do vasto campo de empresas brasileiras, participantes do mercado internacional do setor analisado. Recomenda-se, ainda, que se proceda a uma análise somente das características comportamentais dos empreendedores, que possibilitaria um detalhamento dos procedimentos que levam a melhores resultados em termos de atuação internacional.

Este trabalho procurou contribuir para ampliar o conhecimento sobre um campo de estudos ainda relativamente pouco explorado por meio de pesquisa empírica, os Negócios Internacionais. Não obstante as limitações do presente estudo construíram-se um referencial que abarca temas importantes, a partir de um modelo integrativo, ancorado em exaustiva revisão da literatura. Acredita-se que os resultados obtidos tenham implicações teóricas e metodológicas, para empresas que já se lançaram em atividades internacionais e para aquelas que ainda venham a inserirem-se no mercado global.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMAQ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Ago, 2008. Disponível em: <[http://www.abimaq.org.br/pdp/Encarte\\_PDP.pdf](http://www.abimaq.org.br/pdp/Encarte_PDP.pdf)>. Acesso em 10/01/2010.

AHARONI, Y. **The Foreign Investment Process**. Tese (Doutorado em Administração). Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 24, n. 2, p. 209-231, second quarter 1993.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an international perspective. **International Studies of Management and Organization**, 2000.

ANDERSSON, S.; WICTOR, I. Innovative internationalisation in new firms: born globals – the swedish case. **Journal of International Entrepreneurship**. v. 1, n. 1, p. 249-276, 2003.

ANDRADE, J. A.; MESQUITA, Z. A certificação de produtos orgânicos e seu processo de institucionalização no brasil. In: **Encontro anual da associação nacional de pós-graduação em administração**. Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras. Texto nº 1023, Brasília, DF, jun 2004. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td\\_1023.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1023.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2009.

ARDOINO, J.; LOURAU. **As pedagogias institucionais**. Tradução: MARTINS, J.; RODRIGUES, H. São Carlos: RiMa, 2003.

AUGUSTO, P. Estratégia e ambiente: contribuições da teoria institucional. **XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD**, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, 2007.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. (trd. de Floriano Souza Fernandes da ed. original inglesa de 1966) Petrópolis: Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behaviour of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, spring/summer, p. 93-8, 1977.

BIONDO, G. Especial HSM management: dois séculos de management. **HSM MANAGEMENT**, n. 50, maio-junho, 2005.

BOAVA, D. L. T. **Estudo sobre a dimensão ontológica do empreendedorismo**. Dissertação (Mestrado em Administração), Londrina, UEL, 2006.

BNDES. Classificação por porte de empresas. **INFORME-SE**, Rio de Janeiro, n. 50, p. 1-8, Jan. 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf\\_50.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf_50.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2011.

CANTWELL, J. A survey of theories of international production. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. (eds.) **The nature of the transnational**, London: Routledge, Capítulo 2, p.16-63, 1991.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. 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, 2007.

CARNEIRO, J.; DIB, L.; HEMAIS, C. Five main issues of the internationalization of firms: **comparative review of the literature**. Rio de Janeiro: Workshop de Internacionalização, 2005.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. **XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD**, Foz do Iguaçu, *Anais...*, Paraná, 1999.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações e Trabalho**, v. 28, p. 27-47, Oeiras, Portugal, 2002.

CASTRO, B. H. R.; GONÇALVES NETO, C. A influência do ambiente institucional e do crescimento econômico sobre o empreendedorismo: uma comparação entre países. **XXV Simpósio da Inovação Tecnológica**. Brasília, *Anais...*, Distrito Federal, 2008.

CAVUSGIL, S. T. Public policy implications of research on the export behaviour of firms. **Acron Business and Economic Review**, v. 16, n. 2, p. 16-22, 1983.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COASE, R. The nature of the firm. **Econômica**, n.4, November, 1937.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CRUZ, R.; SANTOS, R. A.; FORNER, C. Desenvolvimento de empreendedores na gestão da pequena empresa. **I Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es**, Curitiba, *Anais...*, Paraná, 2003.

CRUBELLATE, J.; GRAVE, P.; MENDES, A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, edição especial, p.37-60, 2004.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. 2nd ed. Oxford, Inglaterra: Blackwell Business, 1963.

CZINKOTA, M. R.; JOHNSTON, W. J. Segmenting us firms for export development. **Journal of Business Research**, v. 9, n. 4, p. 353-65, 1981.

DAL-SOTO, F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. **Workshop sobre internacionalização de empresas** - Desafios e oportunidades para os países emergentes, FEA/USP, São Paulo, 2006.

DAFT, R.; WEICK, K. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo, **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p.73-86, Out/Dez, 2005.

DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global**: estudo do setor de software no Brasil. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, 2008.

DIB, L. A. R.; CARNEIRO, J. M. T. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: **XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**. Bahia, *Anais...*, Salvador, 2006.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol. 48, n. 2, 1983.

\_\_\_\_\_. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, London, The University of Chicago Press, 1991.

\_\_\_\_\_. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Vol. 45, No. 2, 2005.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, Spring 1988.

DUTRA, I. S. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EISENSTADT, S. N. Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: comparative analysis of traditional civilizations. **American Journal of Sociology**, v. 85, 4. Ed., p. 840-869, 1980.

FAYOLLE, A. Insights to research on the entrepreneurial process form a study on perceptions of entrepreneurship and entrepreneurs. **Journal of Enterprise Culture**. V. 10, n. 4, p. 257-285, 2002.



FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, vol. 34, no. 2, p. 5-28, abril/junho, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning.** University of Lancaster, Grest Britain, 1988.

FISCHER, B. B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Salvador, *Anais...*, Bahia, 2006. CD ROM.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo**, jul. 2002. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relatórios%20de%20Pesquisa/Relatórios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionalização%20da%20Empresa%20Brasil%20Sumário%20Executivo.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2009.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, vol. 2, no. 3, p. 63-73, janeiro/abril, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, L.; BRASIL H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**, p. 21-35. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GOULART, S.; VIEIRA, M.; CARVALHO, C. **Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. 1. ed., v.1, 85 p., Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.

GOULDNER, A. **Patterns of industrial bureaucracy**. Glencoe: Free Press, 1954.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, nov. 1985.

HAGEN, E. E. O Processo de Mudança. In.: DURAN, J. C. G. *Sociologia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

HAIR, J.; BABIN, B. MONE, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

HALL, P.; TAYLOR, R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, v.58, 2003.

HAWLEY, A. Human Ecology. In: Sills, D.L. (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. pp. 328-337. New York: Macmillan, 1968.

HILAL, A. V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Tese (Doutorado em Ciências). Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

HILDEBRAND, D.; SLONGO, L. A identificação consumidor-empresa pelo prisma institucional: o valor do capital para a empresa. **30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**, Salvador, *Anais...*, Bahia, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, 479-491. 2001.

HODGSON, G. Evolution, Theories of economic. In: HODGSON, G. *et al.* **The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary economics**. Inglaterra: Edward Elgar, p. 218-224, 1994.

HONORATO, C. T. Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA/ USP, 2007.

HUGHES, E. C. The ecological aspect of institutions. **American Sociological Review**, v.1, n.2, p.180-189, Abr. 1936.

\_\_\_\_\_. The study of institutions. **Social Forces**, v.20, n.3, p.307-310, Mar.1942.

IETTO-GILLIES, G. Alternative approaches to the explanation of international production. In: JOHN, R. (ed.) **Global Business Strategy**. London: International Thomson Business Press. Capítulo 5, p.113-151. 1997.

IGLESIAS, R.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: **O desafio das exportações**, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P. (eds.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm. 1986.

\_\_\_\_\_. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm. P.287-314. 1988.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish case studies. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, Hampshire, out. 1975.

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

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, Hampshire, 1990.

KATSIKEAS, C. S. Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**, 8/2, p.12-32. 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEMAIRE, J. P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. **Stratégies d'internationalisation**. Paris: Dunod, 1997.

LEMAIRE, J. P. **Desenvolvimento internacional da empresa: estratégias de internacionalização**. Instituto Piaget, Lisboa, 1999.

LOPES, F.; BALDI, M. Dimensões sócio-culturais em arranjos cooperativos internacionais (ACIS). **II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

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.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional. **Organização & Sociedade**. v. 1, n. 1, p. 07-32, Abril 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudanças nas organizações. In: **XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD**, Foz do Iguaçu, *Anais...*, Paraná, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. V. 1, p. 220-226, São Paulo: Atlas, 1999.

MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo. In: **EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 4. ed., p. 497-507, Curitiba, *Anais...* Paraná, 2005.

MAIS, I.; AMAL, M. Instituições e internacionalização de empresas: proposição de um modelo. **XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, São Paulo, *Anais...*, São Paulo, 2009.

MALAN, P. As perspectivas do Real no limiar do novo século. In.: REIS VELLOSO, J. P. dos (coordenador). **O Brasil e o mundo do limiar do novo século**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, p. 38-56, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Análise do desempenho da exportação brasileira por porte de empresa em 2008**. Dez, 2008. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1216218867.doc](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1216218867.doc)>. Acesso em 18 jan. 2010.

MEIRELLES, D. C. Programas de inovação de empresas como aprendizado coletivo em um contexto pós-moderno. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 340-363, 1977.

\_\_\_\_\_. Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony. In: MEYER, Jonh W., SCOTT, W. Richard (eds.) **Organizational environments**: ritual and rationality. Updated Edition. London: Sage, 1992.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOELLER, J. E. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MÓSCA, H. M. B. **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes.** Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: PUC, 2006.

McCLELAND, D. **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

McDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, 4/6, p.387-400. 1989.

McDOUGALL, P.; OVIATT, B. Some fundamental issues in international entrepreneurship, 2000. Disponível em: < [www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp)>. Acesso em 6 de setembro de 2009.

MTIGWE, B. **The internationalization process of small-to-medium size enterprise (SMEs) in the African context: a comparative study.** Unpublished Doctoral Thesis, University of Pretoria, 2004.

\_\_\_\_\_. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, 4, p.5-25. 2006.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

NUNES, M. F. **Relações entre estratégias e estrutura organizacional**: Um estudo de caso na Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Mato Grosso do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração), Porto Alegre: UFRGS, 2000.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVEIRA, R.; MISOCZKY, M. O processo de institucionalização do Parque Natural Morro do Osso. **Encontro de Administração Pública e Governança - EnAPG**, Rio de Janeiro / RJ, 2004.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 1st quarter, p.45-64. 1994.

\_\_\_\_\_. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (eds.) **Research in global strategic management**: international entrepreneurship. P.23-40, Stamford, CT: JAI Press Inc., 1999.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PALACIOS, T. M. B. e SOUSA, J. M. M. De. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Brasília, *Anais...*, Distrito Federal, 2005. CD ROM.

PEDERSEN, T. The internationalization process of danish firms: gradual learning or discrete rational choices? . **Working paper**, p. 1-22. Copenhagen: Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, 1999.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford Basil Blackwell, 1995.

PINTO, A. L. A institucionalização organizacional como estratégia de desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.7-25, jan./jun. 1969.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: networks forms of organization**. Research in Organizational Behaviour, vol. 12, 1990.

QUINELLO, R. **A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios**. São Paulo: Novatec, 2007.

QUINELLO, R.; NASCIMENTO, P. T. S. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do Estado de São Paulo. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 05-29, 2009.

RABOCH, H.; AMAL, M. A Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Dynamis Revista tecno-científica**, n.14, vol.1, 1-11, jan-mar/2008.

RAO, T. R.; NAIDU, G. M. Are the stages of internationalization empirically supportable? **Journal of Global Marketing**, v. 6, n. 1-2, p. 157-70, 1992.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. V. 1. , p. 61-98. São Paulo: Atlas, 1999.

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

REIS, J. O institucionalismo económico: crónica sobre os saberes da economia. Acessado em 19/09/2009 e disponível em <http://www.ces.uc.pt/jr/cv.htm>. Notas Económicas – **Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**, v. 11, p. 130-149, 1998.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade nos processos de internacionalização. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. The entry of brazilian services firms in the argentinian market and the psychic distance construct. **XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Salvador, *Anais...*, Bahia, 2002.

RODRIGUES, M. T. O fenômeno do empreendedorismo e as teorias organizacionais: identificando a interseção teórica dos domínios. **XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, 2007.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSSITER, J. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, 19, p.305-335. 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia da pesquisa. P. 583, 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, C. E como fica a questão do controle dos serviços públicos no novo gerencialismo? **XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**, Campinas, *Anais...*, São Paulo, 2001.

SEBRAE. Internacionalização das micro e pequenas empresas: oportunidades sugeridas pela experiência internacional. **Relatório final**. DAI Brasil, Funcex/Sebrae. Fase 5, projeto 3, Nov, 2006.

\_\_\_\_\_. **Agência Sebrae de notícias**: os pequenos negócios em pauta. Jul, 2009. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=7740335&canal=323>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley, CA: University of California Press, 1949.

\_\_\_\_\_. **Leadership in administration**. White Plain: Row, Peterson and Company, 1957.

\_\_\_\_\_. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**. v. 41, p. 270-277, 1996.

SILVA, B. (coord.). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1984.

SILVA, Ermes. **Estatística**: para o curso de economia e ciências contábeis. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, D. R. **Escolha de mercados por exportadores brasileiros**: um teste longitudinal do modelo de internacionalização de Uppsala. Dissertação (Mestrado em Administração), Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2007.

SUE, V.; RITTER, L. **Conducting online surveys**. California: Sage Publications. 2007.

SCHERER, F. L. **Negócios internacionais**: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, UFMG, 2007.

SHARMA, V. M. e ERRAMILLI, K. Marketing resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**; v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1984.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. California: SAGE Publications, 1995.

THÉRET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua nova**, v.58, 2003.

TERPSTRA, V. e SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation** - integrating technological, market and organizational change. Chichester: UK, John Wiley, 1997.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. V. 1, p. 196-219, São Paulo: Atlas, 1999.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C.C.; TONDOLO, R. R. P. Implementação de estratégia empreendedora internacional no setor de vinhos: o caso da vinícola miolo. **XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, 2008.

THOMPSON, J. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1976.

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

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. **XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**, Campinas, *Anais...*, São Paulo, 2001.

VIEIRA, M. M. F. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações**: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. Recife: Editora Universitária UFPE, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. v. I, p. 139 – 160. Brasília: UnB, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: WILLIAMSON, O. **Industrial organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: Elgar Pub., 1975.

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; e DANA, L. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, 2003.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. (eds.) **Strategic leadership: creating a new mindset**. London, UK: Blackwell. p.255-288. 2002.

ZAHRA, S.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, 14, p.129-146. 2005.

ZALD, M. Political economy: a framework for comparative analysis. In: \_\_\_\_\_. **Power in organizations**. p. 221-261, Nashville: Vanderbilt University Press, 1970.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W (eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 83-107.

## APÊNDICE A – CARTA CONVITE

Vimos por meio deste, solicitar sua colaboração no preenchimento da pesquisa referente à dissertação de mestrado, que pretende analisar a influência das instituições e do comportamento empreendedor para a internacionalização de empresas. Com este estudo, pretendemos contribuir para a melhoria da gestão de empresas, verificando as condições necessárias para entrar e permanecer no mercado exterior de forma bem-sucedida.

O setor de máquinas e equipamentos mecânicos é o foco do estudo, pois representa um dos principais grupos de produtos exportadores. De tal modo, entende-se que o estudo sobre este setor será relevante, pois diagnosticará informações relacionadas à internacionalização de empresas, avaliando as transformações do ambiente externo e contribuindo para o desenvolvimento gradual das pesquisas sobre processos de internacionalização de empresas.

Neste contexto, surgiu o interesse em propor uma parceria entre a UFSM e a ABIMAQ. Pela força institucional que a ABIMAQ - Sede Regional do Rio Grande do Sul - representa no meio empresarial, entende-se que sua reconhecida importância dá maior amparo à aplicação da pesquisa proposta e garante a veracidade dos dados. Da mesma forma, a Universidade Federal de Santa Maria, por meio de seu Mestrado em Administração, é uma instituição de ensino superior de reconhecida seriedade e tradição na pesquisa científica.

Deste modo, agradecemos a atenção dispensada e ficamos na expectativa de conseguir obter sua valiosa contribuição para a pesquisa, salientando que os dados serão tratados com a finalidade estatística e de modo estritamente confidencial, para fins deste estudo e para levantamento dos dados à ABIMAQ - Sede Regional do Rio Grande do Sul.

Considerando a relevante contribuição de sua empresa ao setor de máquinas e equipamentos mecânicos, gostaríamos de contar com a sua colaboração, preenchendo o questionário e enviando-o assim que possível. O preenchimento do questionário tomará apenas 15 minutos e o convite é através do acionamento do link abaixo, que abrirá o formulário PESQUISA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. Para preenchê-lo, visite:

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dHVSeG9LRkVCX1Q3S2plaTNWTzE2N2c6MA>

Gratas pela atenção.

-----  
Atenciosamente,

Vanessa Almeida da Silva - Mestranda em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria - PPGA/UFSM- Bolsista CAPES - ([va.ufsm@hotmail.com](mailto:va.ufsm@hotmail.com))

Profª Drª Flavia Luciane Scherer - Docente do Mestrado em Administração, professora orientadora - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFSM – ([fcherer@smail.ufsm.br](mailto:fcherer@smail.ufsm.br))

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

### PESQUISA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O Programa de Pós-Graduação, órgão de ensino e pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, está realizando uma pesquisa com o objetivo analisar os fatores que podem afetar o processo de internacionalização de pequenas empresas, do setor de máquinas e equipamentos mecânicos, do Rio Grande do Sul. Este trabalho está sendo desenvolvido em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos Mecânicos (ABIMAQ - Sede Regional Rio Grande do Sul).

Neste sentido, considerando a relevante contribuição de sua empresa ao setor de máquinas e equipamentos mecânicos, gostaríamos de contar com a sua colaboração, preenchendo o questionário e enviando-o assim que possível. O preenchimento do questionário tomará apenas 15 minutos.

Todas as informações serão mantidas como estritamente confidenciais e os resultados serão apresentados de forma agregada, de maneira a impedir a identificação de respostas individuais.

Para qualquer dúvida, favor entrar em contato com a equipe de pesquisadores deste estudo:

Vanessa Almeida da Silva

Mestranda em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração UFSM – Bolsista CAPES - [va.ufsm@hotmail.com](mailto:va.ufsm@hotmail.com)

Profª Drª Flavia Luciane Scherer

Docente do Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM – [fscherer@smail.ufsm.br](mailto:fscherer@smail.ufsm.br)

MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO

**INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:** Todas as perguntas desta pesquisa têm indicações de campos onde devem ser preenchidas as alternativas. Além disto, nas alternativas de múltipla escolha, basta selecionar o item que melhor responde a questão na sua opinião.

---

\*Obrigatório

#### MÓDULO I. DADOS BÁSICOS SOBRE A SUA EMPRESA

1) Nome da empresa: \*

2) Endereço \*

3) Telefone \*

4) Ano de início das atividades da empresa: \*

5) Nome do respondente \*

5.1) Sexo \*

5.2) Faixa etária \* Qual sua idade em anos completos?

5.3) Estado civil \*

- Casado / Amigado (a)
- Solteiro (a)
- Divorciado / Separado (a)
- Víuvo (a)
- Outro:

5.4) Grau de instrução \*

- Pós-graduação
- Graduação completa
- Graduação incompleta
- 2º grau completo
- 2º grau incompleto
- 1º grau completo
- 1º grau incompleto
- Outro:

5.5) Qual seu cargo na empresa? \*

5.6) E-mail \*

6) Porte da empresa \*

- (1) Microempresa
- (2) Pequena empresa
- (3) Média empresa
- (4) Grande empresa

7) Número de funcionários em tempo integral no Brasil? \*

8) Qual a atividade principal da empresa? \*

9) Atividades secundárias? (se houver mencione no máximo duas)

## MÓDULO II. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Por favor, quando tiver dúvida e não puder informar a resposta precisa para alguma das questões abaixo, forneça uma resposta aproximada, pois as informações terão apenas finalidade estatística e serão mantidas em total confidencialidade. As perguntas devem ser respondidas tendo em mente o principal empreendimento de internacionalização (ou exportação) da empresa, isto é:

10) Quais são os mercados/países que sua empresa já fez negociações?

\* Nesta questão você poderá selecionar mais de uma opção, caso seja necessário.

- (1) Brasil
- (2) Estados Unidos
- (3) México
- (4) Canadá
- (5) América Central
- (6) América do Sul (exceto Brasil)
- (7) Europa
- (8) Ásia
- (9) Austrália e/ou Nova Zelândia
- (10) África

11) Qual o principal produto ou grupo de produtos internacionalizados em termos de vendas? \* Indique o produto:

12) Qual foi o volume de vendas, do principal produto internacionalizado? em R\$, como média dos últimos 3 anos

13) Qual foi a percentagem das vendas advindas das operações internacionais da empresa no ano de 2009? Responda o % do total das vendas:

14) Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais? \* Indique o número de anos



15) Qual é o número de mercados estrangeiros (países) em que a empresa tem operações regulares? \* Indique o número de países

16) Marque abaixo as atividades que sua empresa realiza internacionalmente: \*

- (1) Apenas comercializamos os nossos produtos e/ou serviços.
- (2) Além de vendermos, fazemos também outras atividades no exterior (por exemplo: desenvolvimento de novos produtos, codificação de programas, etc).
- Outro:

16.1) Quais outras atividades são feitas no exterior?

17) Quais os métodos de atuação em mercados estrangeiros já utilizados por sua empresa? \* Nesta questão você poderá selecionar mais de uma opção, caso seja necessário.

- (1) Vendas diretas
- (2) Distribuidor ou agente/representante
- (3) Representante em home office
- (4) Escritórios locais de vendas
- (5) Licenciados
- (6) Joint venture com outra empresa
- (7) Subsidiária no mercado estrangeiro
- (8) Outros acordos de parceria.

18) Que motivo levou sua empresa a iniciar as operações no exterior? \* Assinale o motivo principal

- (1) Houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado doméstico.
- (2) Houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa, de modo a explorar a localização no Brasil.
- (3) Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior.
- (4) Seguimos o exemplo de empresas similares a nossa.
- (5) Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e sentimos a necessidade de atuar internacionalmente.
- (6) Seguimos um cliente do Brasil que passou a atuar no mercado externo.
- (7) Busca de economia de escala, para atingir baixos custos de produção e incremento de bens e serviços.
- (8) Desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais.

19) Que barreiras foram encontradas pela empresa para atuar no mercado internacional? \* Assinale o motivo principal

- (1) Barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.

- (2) Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionados à infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais.
- (3) Barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.
- (4) Não enfrentou barreiras.
- Outro:

### MÓDULO III. FATORES INSTITUCIONAIS

Responda as questões sobre a identificação dos fatores institucionais que conduziram a sua empresa a adotar novas práticas organizacionais para se internacionalizar.

**Leia as afirmativas abaixo, considerando a situação de sua empresa frente ao mercado internacional e indique seu grau de concordância, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha.**

Por favor, quando tiver dúvida e não puder informar a resposta precisa para alguma das questões abaixo, forneça uma resposta aproximada. Estas informações terão apenas finalidade estatística e serão mantidas em total confidencialidade.

1) A empresa tem participação ativa no mercado internacional, com maximização de vendas \*

1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Substancial

2) Há competitividade no mercado doméstico \*

1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Muito

3) Há mudança na legislação do mercado doméstico \*

1	2	3	4	5	
Modesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Alta

4) Foi necessária a contratação de um novo gestor para enfrentar as políticas governamentais \*

1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Substancial

5) Houve consenso dos gestores para a internacionalização da empresa \*

1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Substancial

6) Semelhanças entre os concorrentes que buscaram o mercado internacional \*

1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Substancial

7) Ocorreu a utilização de pesquisadores/consultores externos à empresa \*

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Substancial

8) Temos a percepção de que o processo de internacionalização acrescenta valor em termos de desempenho e controle das atividades \*

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Substancial

9) Reduzida resistência por parte dos agentes envolvidos direta ou indiretamente no processo de atuação no mercado internacional \*

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Substancial

10) Existência de muitos grupos favoráveis à mudança \*

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Substancial

11) Através de quais formas a empresa adquire novas técnicas de controle gerencial? \* Nesta questão você poderá selecionar mais de uma opção, caso seja necessário.

- (1) Seminários, Congressos e Palestras.
- (2) Revistas e Jornais de Negócios.
- (3) Consultorias.
- (4) Visitas a outras empresas do setor.
- (5) Reuniões em entidades profissionais.
- (6) Conversas informais com outros colegas de profissão.
- (7) A leitura de livros sobre o assunto.

12) Quais fatores influenciam na adoção ou abandono de novas técnicas? \* Nesta questão você poderá selecionar mais de uma opção, caso seja necessário.

- (1) A imposição da matriz/ holding/ acionista.
- (2) A imposição de clientes/ fornecedores.
- (3) A credibilidade das práticas.
- (4) A experiência de outras empresas.
- (5) A opinião/ recomendação de empresas de Consultoria.
- (6) O desempenho econômico-financeiro.
- (7) A decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa.

- (8) A imposição de órgãos reguladores.
- (9) A leitura de livros sobre o assunto.

13) Quais situações foram enfrentadas pela empresa para participar do mercado internacional? \* Nesta questão você poderá selecionar mais de uma opção, caso seja necessário.

- (1) Pressão para inovação
- (2) Encontros do setor para discussão sobre a utilização de novas tecnologias
- (3) Compartilhamento de conhecimentos sobre inovação, como forma de reduzir a incerteza e iniciar uma mobilização política entre grupos de interesse
- Outro:

#### MÓDULO IV. COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

A pesquisa já está quase concluída. Esta última etapa do questionário se constitui de afirmações breves. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

**Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:**

1 = Discordo plenamente 2 = Discordo parcialmente 3 = Não discordo/Nem concordo 4 = Concordo parcialmente 5 = Concordo plenamente

01) Entendo que o mundo atual é cheio de facetas e dinâmico. \*

1	2	3	4	5		
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

02) Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações. \*

1	2	3	4	5		
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

03) Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis porém apresentam oportunidades. \*

1	2	3	4	5		
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

04) Acredito que a vida geralmente é recompensadora. \*

1	2	3	4	5		
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

05) Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz. \*

1	2	3	4	5		
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

06) Mantenho sempre um forte propósito e visão. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

---

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

07) A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiradora e como sistema de orientação. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

08) Geralmente consigo restabelecer perspectivas após uma quebra nas minhas expectativas. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

09) Eu consigo gerenciar as mudanças. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

10) É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

11) Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

12) Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

13) Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

14) Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

15) Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança. \*

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente

---

16) Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

17) Procuo determinar quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

18) Minha tendência é arriscar mesmo que as conseqüências sejam potencialmente negativas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

19) Procuo influenciar os outros e resolver conflitos. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

20) Quando ocorre quebra de expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

**Se desejar fazer quaisquer comentários, abrimos oportunidade nesta fase final da pesquisa.** Lembramos que as informações que você está fornecendo por meio deste questionário são confidenciais e serão tratadas nesta pesquisa de forma agregada, ou seja, sua empresa jamais será citada individualmente.

Caso deseje fazer quaisquer comentários, por favor utilize o espaço abaixo:

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)