

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EXPORTADORAS: ASPECTOS MOTIVACIONAIS E ESTRATÉGICOS

C. B. GALDINO* e L. F. L. G. COSTA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
candida.comex@gmail.com*

Artigo submetido em julho/2014 e aceito em novembro/2015

DOI: 10.15628/holos.2015.2263

RESUMO

A internacionalização de empresas é um processo complexo e em constante evolução que pode ser visto dentro de várias perspectivas. O objetivo deste trabalho é a identificação dos determinantes motivacionais e estratégicos na internacionalização de firmas dos estados do Rio Grande do Norte e Ceará. Para isso, foi realizado um *survey* com 30 empresas exportadoras e os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Como resultados, foram evidenciados como principais determinantes motivacionais o papel do empreendedor

e aspectos relacionados ao ambiente externo da organização. Já do ponto de vista estratégico, o estudo permitiu constatar que a formação das estratégias de internacionalização das empresas estudadas são caracterizadas principalmente como do tipo emergente e a influência da alta gestão na condução e desenvolvimento das estratégias internacionais. As limitações desta pesquisa devem ser superadas em estudos futuros, para isso, recomenda-se a ampliação da amostra e inclusão de novas variáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, motivação, estratégias, teoria de Uppsala.

INTERNATIONALIZATION OF EXPORT FIRMS: MOTIVATIONAL AND STRATEGIC ASPECTS

ABSTRACT

The internationalization of firm is a complex and constantly evolving process which can be seen in many perspectives. The purpose of this paper is to identify motivational and strategic determinants of internationalized firms in the states of Rio Grande do Norte and Ceará. For this, was made a survey with 30 exporting companies and data were analyzed using descriptive statistic. As a result, were identified as motivational determinants the role of the entrepreneur and aspects related to the external environment of the

organization. From a strategic point of view, this study found that the formation of internationalization strategies of the companies presents in this research are characterized primarily as the emerging type and the influence of top management in leading and developing international strategies. The limitations of this research should be overcome in future studies, for this, is recommended a larger sample and inclusion of new variables are recommended.

KEYWORDS: Internationalization, motivation, strategies, theory of Uppsala.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de a necessidade de comercialização entre países ser registrada desde a década de 1960, o campo teórico dos negócios internacionais ganhou *status* e relevância ao longo dos anos 1980 e 1990 (GUEDES, 2009) devido, principalmente, ao crescimento da economia global. Para as empresas, a competitividade no cenário de evolução mundial requer estratégias diferenciadas, o que as tem levado à decisão de internacionalização, ou seja, à realização de negócios além de suas fronteiras nacionais.

Para Honório (2006), o processo estratégico internacional pode ser determinado, entre outros fatores, por aspectos motivacionais, e estes são importantes influenciadores do grau de internacionalização de uma firma. A perspectiva motivacional apresenta os estímulos que impulsionam os negócios internacionais e é dividida em dois campos: o primeiro investiga estímulos internos e externos que influenciam as decisões da firma para a internacionalização. O segundo dá ênfase ao papel do empreendedor na identificação de oportunidades no comércio internacional, entendendo que estas percepções são fundamentais para estimular as operações internacionais.

Este último campo de pesquisa tem sido abordado em diversos estudos e o papel do empreendedor tem sido destacado como um determinante importante para a internacionalização de empresas, especialmente as conhecidas como *Globals Born*, as quais são caracterizadas por iniciar atividades muito cedo no mercado internacional. Tal fato deve-se também ao atual cenário de globalização, o qual favorece a evolução dos processos de comunicação e logística e o aumento de pessoas com ampla experiência internacional.

Diante deste cenário, identificar a maneira como as empresas realizam a escolha e a forma como desenvolvem estratégias internacionais contribui para um maior entendimento do fenômeno internacionalização. Portanto, o objetivo deste estudo é a identificação dos determinantes motivacionais e estratégicos neste processo em empresas exportadoras do Rio Grande do Norte e Ceará.

2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A estratégia é vista dentro de várias perspectivas. Para Mintzberg e Waters (1985), pode ser classificada em dois tipos: deliberadas e emergentes. Segundo os autores, uma estratégia deliberada constitui ações precisas da organização de forma que não exista dúvidas antes das decisões serem tomadas. Uma estratégia deliberada deve ser realizada da mesma forma como foi planejada. As estratégias emergentes, por outro lado, não são rigorosamente planejadas pela organização, mas sim formadas através de uma série de ações e decisões que são influenciadas por um cenário contingencial. Ainda, as estratégias emergentes podem ser posteriormente formalizadas, tornando-se então emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Quanto ao processo de internacionalização de empresas, este pode ser visto dentro de duas linhas de pesquisas amplamente estudadas por diversos autores: teorias econômicas e comportamentais (HEMAIS, 2005). Basicamente, as teorias de enfoque econômico explicam que a internacionalização é estimulada por aspectos econômicos da firma e do mercado (MARCENES, 2009). Por outro lado, a perspectiva comportamental enfatiza que determinadas características da firma, tais como idade, tamanho e experiência internacional, influenciam seu comportamento em

relação ao mercado estrangeiro (HONÓRIO, 2006). Importante ressaltar que as estratégias de internacionalização podem ser influenciadas pela combinação destas duas perspectivas, tal como foi encontrado por Cyrino e Barcellos (2006, *apud* MARCENES, 2009).

Para Carneiro (2007, p. 41), cada uma destas correntes tem uma visão distinta sobre a motivação e os objetivos da internacionalização. Ao longo dos anos, ambas as perspectivas, comportamentais e econômicas, têm sido utilizadas para explicar o processo de internacionalização. Embora apresentem características distintas, estas podem complementar uma a outra, visto a amplitude do tema.

3 A TEORIA DE UPPSALA

No aspecto comportamental, uma das teorias mais difundidas é a da escola nórdica de Uppsala, a qual surgiu em meados de 1970 a partir de estudos na Universidade de Uppsala acerca de como as empresas suecas realizavam seus negócios internacionais. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) foram os primeiros a formalizar este modelo. Os autores buscavam investigar os meios pelos quais as empresas escolhem os mercados e quais as estratégias de entrada utilizadas para a internacionalização.

Algumas das principais contribuições do Modelo de Uppsala foram a constatação de que as firmas internacionalizavam suas operações de maneira gradual e incremental como consequência do seu crescimento, saturação do mercado doméstico e pelas incertezas a respeito do mercado estrangeiro. Assim, a entrada das firmas no mercado internacional é realizada a partir de um baixo comprometimento de recursos, representados por exportações indiretas, que aumentam conforme a firma adquire experiência atingindo o nível mais elevado. É a experiência que a firma obtém em cada etapa que a leva a um maior comprometimento de recursos (HILAL; HEMAIS, 2003). Para os autores da teoria de Uppsala, o desenvolvimento gradual segue quatro passos: (1) Atividades de exportação irregulares, (2) atividades de exportação por meio de representantes, (3) escritório de vendas e (4) produção local (REZENDE, 2002).

Ao estudar a situação da internacionalização das empresas brasileiras Cyrino, Oliveira e Barcellos (2009) e Boriniet *al* (2009) encontraram que, comparado aos países desenvolvidos, o Brasil tem uma inserção internacional tímida, uma vez que a maioria das empresas nacionais ainda estão nos estágios iniciais de internacionalização, representados principalmente por exportações diretas.

Uma evolução do Modelo de Uppsala englobou o conceito de redes de relacionamentos (*networks*). Pelo estabelecimento de redes de relacionamento internacionais, que podem ser de negócios ou pessoais, a firma pode escolher outras estratégias e meios de entrada sem necessariamente seguir as etapas sugeridas pelo modelo de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003). Uma evolução do Modelo de Uppsala englobou o conceito de redes de relacionamentos (*networks*). Pelo estabelecimento de redes de relacionamento internacionais, que podem ser de negócios ou pessoais, a firma pode escolher outras estratégias e meios de entrada sem necessariamente seguir as etapas sugeridas pelo modelo de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003), como é o caso das firmas nascidas globais. Estas empresas normalmente são pequenas (PERSINGER; CIVI; VOSTINA, 2007), possuem recursos limitados e extensivos em conhecimento (OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT;

CAVUSGIL, 2004) e não seguem as etapas propostas pela teoria de Uppsala. Mesmo assim, estas firmas são capazes de competir na arena internacional e obter um bom desempenho.

Os motivos para a rápida internacionalização deste tipo de empresa podem ser diversos, entretanto, a literatura sobre o assunto parece concordar em três principais aspectos que contribuem para este fenômeno: a especialização de mercados, os avanços nos processos de produção, transporte e comunicação e pela formação de redes de relacionamentos (*networks*) e alianças internacionais, bem como o aumento de pessoas com uma vasta experiência internacional e uma visão global voltada para os negócios (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Dentre estas características que levam a internacionalização das empresas nascidas globais, o papel do empreendedor tem ganhado destaque em vários estudos. Para Oviatt e McDougall (1994), tanto a formação de *networks* quanto a importância do empreendedor devem ser observados. No estudo de Ribeiro e Pimentel (2011), o perfil empreendedor teve influência significativa no sucesso internacional das empresas estudadas.

4 MOTIVAÇÃO INTERNACIONAL E O PAPEL DO EMPREENDEDOR

No que se trata de negócios internacionais, são notados dois campos de pesquisa de perspectiva motivacional, o primeiro investiga estímulos internos e externos que influenciam as decisões da firma para a internacionalização. O segundo dá ênfase ao papel do empreendedor na identificação de oportunidades no comércio internacional, entendendo que estas percepções são fundamentais para estimular as operações internacionais.

Honório (2006; 2008), ao estudar a internacionalização de empresas sob a perspectiva motivacional, tomou como base o estudo realizado por Leonidou ao tratar de estímulos às exportações, os quais são definidos como fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. Estes estímulos são afetados por forças antecedentes derivadas de três fontes principais: características individuais, que são percepções do tomador de decisões, características organizacionais, onde destacam-se objetivos corporativos, e características ambientais, como localização do país, disponibilidade de insumos para produção, condições econômicas, infraestrutura entre outros. Os estímulos internos são associados às características individuais e organizacionais da firma, uma decisão internacional motivada por estes fatores é considerada racional. Já os estímulos externos se relacionam com o ambiente onde a firma está inserida, doméstico ou internacional, e uma decisão internacional motivada por estes fatores é vista como menos racional.

Quanto ao papel do empreendedor e sua relação com o estímulo à realização de atividades além do país de origem, vários estudos evidenciaram sua importância (OVIATT; MCDUGALL 1994; PERSINGER, CIVI; VOSTINA, 2007; HONÓRIO, 2008).

Para Oviatt e McDougall (1994), o empreendedor internacional, ou seja, pessoas com visão global e ampla experiência internacional, normalmente está associado a fundação de empresas do tipo nascidas globais e no estudo de Persinger, Civi e Vostina (2007), o empreendedor é visto como alguém que possui grandes expectativas, capaz de identificar oportunidades e enfrentar riscos e que normalmente possui *know-how*. A personalidade proativa do empreendedor é a chave para operar com sucesso e apresentar uma postura agressiva no mercado. Além disso, os autores apresentaram a importância da experiência internacional uma vez que ela possibilita uma maior

proximidade com o mercado estrangeiro e a construção de *networks* e relacionamentos. Já a orientação global é relacionada às características pessoais do empreendedor, tais como motivação e entusiasmo. Tais aspectos, bem como a vivência internacional, são considerados fortes motivadores para a realização de atividades além do país de origem.

Diante destes aspectos, evidencia-se que o papel do empreendedor pode influenciar não apenas a decisão de internacionalização, mas também no processo de formação estratégica e na construção de relacionamentos no mercado internacional (HONÓRIO, 2008). Por isso, diante das diversas perspectivas pelas quais o fenômeno da internacionalização é visto, a combinação de aspectos motivacionais e estratégicos, aliados uns aos outros, consistem em uma relevante fonte de análise para compreensão do processo.

Tabela 1 - Determinantes estratégicos da internacionalização de empresas

DETERMINANTES		DESCRIÇÃO
DETERMINANTES ESTRATÉGICOS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Identifica o quanto as estratégias foram pensadas e analisadas antes de sua escolha. Representa uma das características de estratégias deliberadas.
	OPORTUNIDADES	Refere-se à captação de oportunidades importantes para a escolha da estratégia. Representa uma das características de estratégias emergentes.
	CRIATIVIDADE	Apresenta o quanto ideias criativas foram importantes para o desenvolvimento da estratégia
	CONTROLE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	Identifica o grau de controle da estratégia pela alta administração.
	DIÁLOGO	Identifica a existência de diálogo entre os níveis organizacionais para o desenvolvimento da estratégia.
	AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	Refere-se ao processo de avaliação da estratégia para a sua implantação.
	ESTRATÉGIA DELIBERADA	Avalia se a estratégia foi realizada da mesma forma como planejada, de maneira formal e detalhada.
DETERMINANTES MOTIVACIONAIS	PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS	Analisa a importância de programas governamentais para a internacionalização da firma.
	DEPENDÊNCIA DO MERCADO DOMÉSTICO	Refere-se à necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico
	RECEBIMENTO DE PEDIDOS	Diz respeito ao recebimento de pedidos eventuais de compradores estrangeiros como um aspecto motivador para a internacionalização.
	LUCRO E CRESCIMENTO	Identifica se a motivação para a internacionalização está relacionada a oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.
	CONTATOS CASUAIS	Reflete a importância de contatos casuais em feiras ou missões comerciais para a realização de atividades internacionais.
	INTERESSE GERENCIAL	Identifica se o interesse gerencial em relação a atividades internacionais é um aspecto importante pra a decisão de internacionalização.
	EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DO GESTOR	Refere-se a quanto a existência de gerente com experiência internacional ou de origem estrangeira influencia a entrada da firma no comércio internacional.

A tabela 1 apresenta os determinantes motivacionais e estratégicos considerados neste estudo e suas respectivas descrições. Os determinantes motivacionais estão relacionados a fatores, tanto internos quanto externos da organização, que impulsionam a firma a iniciar e desenvolver atividades no comércio internacional. Por outro lado, os aspectos estratégicos estão relacionados ao surgimento da estratégia e a maneira como a mesma é conduzida.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa de levantamento, uma vez que utiliza o questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (DIEHL; TATIM, 2006). Também é considerada descritiva, uma vez que busca descrever o fenômeno internacionalização de empresas através dos diversos estudos bibliográficos disponíveis sobre o tema e explicativa pelos procedimentos utilizados. A pesquisa também é uma análise quantitativa, uma vez que os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas (VERGARA, 1997).

Para a construção desta pesquisa foram utilizados dados primários coletados através de um questionário de pesquisa direcionado aos principais executivos das empresas exportadoras. A disponibilização do questionário para os respondentes foi realizada por email após contato telefônico.

Pediu-se aos respondentes para marcar em uma escala de 1 a 7 a concordância com os itens a respeito das estratégias internacionais adotadas pela empresa e os aspectos motivacionais. Considerando que as escalas de concordância vão de 1 a 7, a mediana (ou valor central) apresenta o valor de 4, ou seja, empresas que escolheram este valor nem concordam totalmente e nem discordam totalmente com a sentença presente no questionário. Valores acima de 4, significa que houve concordância, embora parcial, da maioria dos respondentes, e, abaixo 4, que a maioria das empresas discordam daquele item. Os resultados foram analisados de acordo com a média e mediana dos valores obtidos, o que permite identificar, de uma forma geral, quais aspectos foram mais significativos.

A pesquisa é não probabilística por conveniência e foi realizada com 30 empresas exportadoras do Rio Grande do Norte e Ceará disponibilizadas na base de dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC). De acordo com esta base de dados, estas empresas são aproximadamente 350. Deste valor, a pesquisa foi enviada a apenas 94 empresas, o que significa que foi obtido um retorno de 32%. A partir destes dados, foi realizada uma análise descritiva dos determinantes motivacionais e estratégico.

6 ASPECTOS DESCRITIVOS DAS EMPRESAS EXPORTADORAS

Os dados apresentados nesta pesquisa referem-se a uma amostra de 30 empresas exportadoras localizadas nos estados do Rio Grande do Norte (15) e Ceará (15).

Observando o ano de fundação das empresas, nota-se que a maioria pode ser classificada como de média idade (11 a 40 anos) e representam 60% da amostra, já as consideradas velhas (acima de 40 anos) correspondem a 23%. As empresas mais novas, com até 10 anos de atuação, compõem 13,3% da amostra e 3,4% não revelaram.

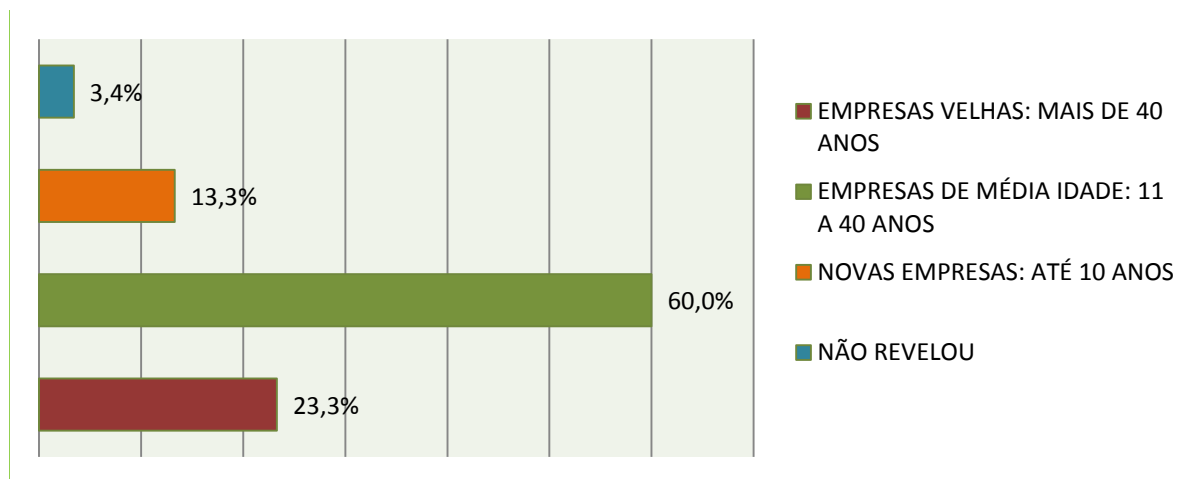


Figura 1 - Distribuição da amostra segundo ano de fundação

Em relação à experiência internacional, medida pelos anos em que a empresa realiza atividades no comércio internacional, a maioria expressiva de 64% das empresas estudadas atuam no comércio internacional a 11 anos ou mais, enquanto que 23% possuem média experiência (6 a 10 anos de atuação) e 13% pouca experiência (até 5 anos de atuação). Para a teoria, firmas com maior experiência no comércio internacional podem ter uma maior percepção acerca de oportunidades neste cenário, o que favorece a sua expansão internacional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

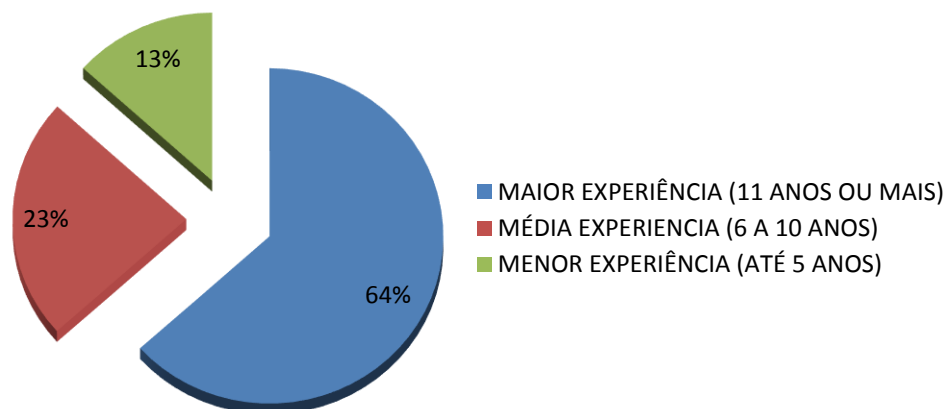


Figura 2 - Distribuição da amostra segundo a atuação no mercado estrangeiro

Porém, apesar da presença de empresas mais velhas e mais experientes ser significativa, ao observar os modos de entrada utilizados para a realização de negócios internacionais, nota-se que a exportação (direta e indireta) é o principal meio de acesso destas empresas ao mercado internacional, correspondendo a 78% do total observado. Deste percentual, 46% realizam exportações através de unidades próprias da empresa, 29% por meio de intermediários e 29% utilizam estes dois meios. Estes dados contrariam os pressupostos da Teoria de Uppsala de que as firmas se internacionalizam de maneira gradual e incremental conforme adquirem experiência.

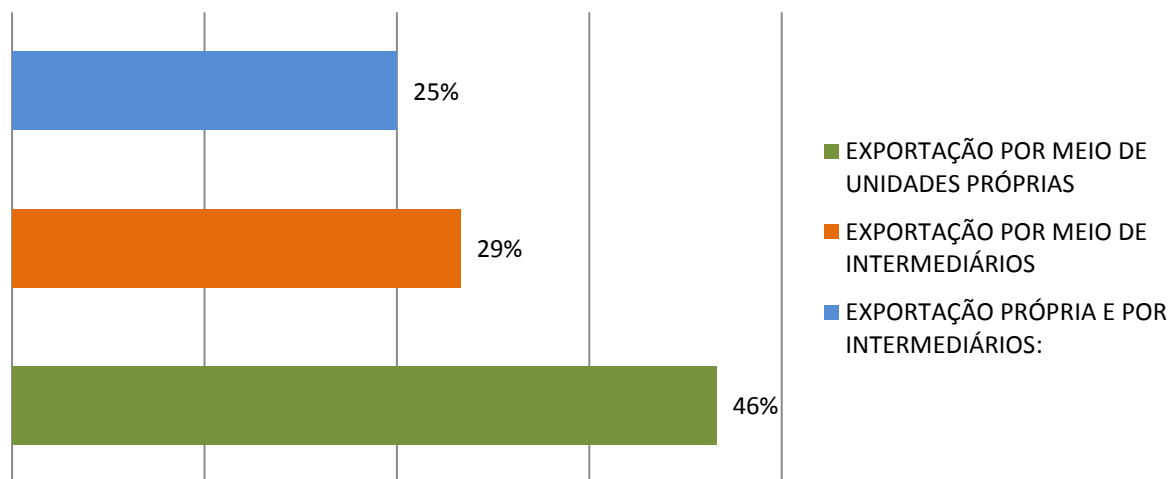


Figura 3 - Exportação como modo de entrada

O que se observa nas empresas exportadoras do Rio Grande do Norte e do Ceará é uma inserção cautelosa no mercado internacional, uma vez que a entrada por meio de exportações representa o nível mais baixo de internacionalização, pois envolve menos riscos que outros modos mais complexos, como o Investimento Direto Externo, por exemplo.

Estes achados corroboram com estudos que analisaram a internacionalização de empresas brasileiras (HONÓRIO, 2006; CYRINO, OLIVEIRA; BARCELLOS, 2009). Outras formas de entrada no comércio internacional identificadas, além da exportação, foi aliança estratégica (13%), aquisição (6%) e *joint venture* (3%).

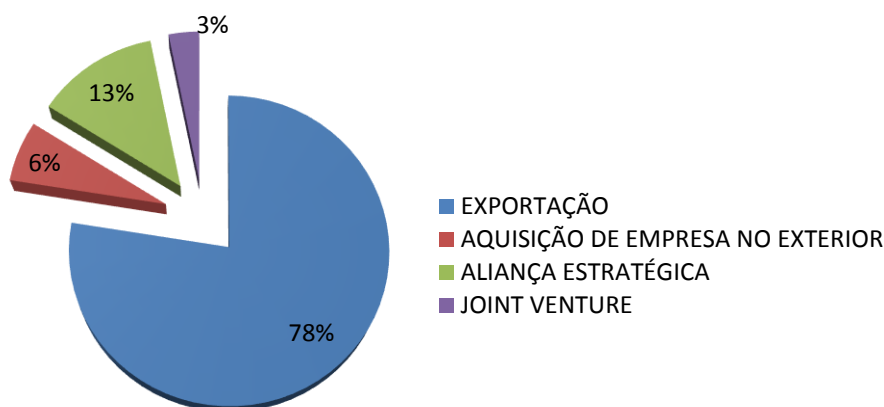


Figura 4 - Estratégias de entrada no mercado internacional

Os dados apresentados mostram também que, apesar de grande parte das empresas exportadoras possuírem idade média e muitos anos de atuação no comércio internacional, grande parte delas realizam apenas exportações diretas e indiretas e negociam com poucos países, principalmente com a América do Norte e Europa (MDIC, 2012).

Foram identificadas na amostra empresas nascidas globais, que corresponderam a 36% (11 casos). Knight e Kavulsgil (2004) definem empresas nascidas globais como firmas que a partir ou pouco tempo depois de sua fundação realizam negócios internacionais, principalmente devido a posse de recursos baseados em conhecimento. A presença considerável deste tipo de empresa nos estados estudados indica uma evolução do fenômeno internacionalização.

7 DETERMINANTES ESTRATÉGICOS

Segundo os dados obtidos, os respondentes parecem concordar mais com os seguintes aspectos referentes às estratégias de internacionalização adotadas pela empresa: Oportunidades de negócio influenciaram a escolha da estratégia (5,4); ideias criativas foram essenciais no desenvolvimento da estratégia (5,4); o desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa. Tais aspectos caracterizam estratégias mais do tipo emergente do que deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Isso significa que as estratégias de internacionalização das empresas estudadas são em maior parte realizadas através da captação de oportunidades e pela criatividade dos empreendedores que por planos formais e detalhados (4,9). Ainda, estes dados permitem observar a influência da alta gestão nas decisões estratégicas. Os resultados estão representados na tabela a seguir:

Tabela 2 - Determinantes estratégicos da internacionalização de empresas

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA
A escolha da estratégia ocorreu em um processo sequencial de análises e procedimentos	5,2	5
Oportunidades de negócio (por exemplo, surgidas em feiras ou missões comerciais) influenciaram a escolha da estratégia	5,4	5
O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa	5,3	5
Ideias criativas foram essenciais no desenvolvimento da estratégia	5,4	5
A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa	5	5
Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia	4,6	5
A implantação da estratégia, uma vez decidida, foi executada em planos formais e detalhados	4,9	5

8 DETERMINANTES MOTIVACIONAIS

Segundo os dados obtidos, os respondentes deram mais importância aos seguintes aspectos motivacionais: Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional (5,3); interesse gerencial em relação a atividades internacionais (4,7); existência de gerente com experiência internacional ou de origem estrangeira (4,6); contatos casuais em feiras ou missões comerciais (4,6); recebimento de pedidos eventuais de compradores estrangeiros (4,6).

Tabela 3 - Determinantes motivacionais da internacionalização das empresas

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA
Programas governamentais de promoção à internacionalização	3,2	2
Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico	4,2	4,5
Recebimento de pedidos eventuais de compradores estrangeiros	4,6	5
Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional	5,3	5
Interesse gerencial em relação a atividades internacionais	4,7	5
Existência de gerente com experiência internacional ou de origem estrangeira	4,6	5
Contatos casuais em feiras ou missões comerciais	4,6	5

Estes resultados apontam que, de uma forma geral, os principais aspectos motivacionais das empresas estudadas estão relacionados ao ambiente externo e que o empreendedor tem papel fundamental na decisão de internacionalização da firma, como também foi encontrado por Honório (2006).

Ainda, observa-se que os programas governamentais de promoção à internacionalização foram considerados pouco importantes (3,2). Um dos possíveis motivos para este resultado pode ser a falta de conhecimento destes benefícios, que pode resultar em menor competitividade destas firmas em relação a aquelas que se utilizam de algum deles.

Dentre os determinantes motivacionais abordados, destacam-se os relativos ao papel do empreendedor internacional. Observa-se que as firmas exportadoras dos estados do Rio Grande do Norte e Ceará são mais influenciadas pelos aspectos comportamentais de seus líderes que pelos outros aspectos informados, o que tem efeito direto na formação estratégica, decisões de internacionalização e construção de redes de relacionamentos. Tal fato leva a abordagem do empreendedorismo internacional como um diferencial competitivo no cenário global.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a obtenção dos resultados deste estudo, a análise descritiva caracterizou as empresas de acordo com o ano de fundação, tempo de atuação no mercado estrangeiro e principais modos de entrada.

Foi evidenciado que a maioria das empresas participantes possuem entre 11 a 40 anos (60%). O número de empresas com maior experiência no mercado internacional também representa uma parcela significativa da amostra: 64%. Por outro lado, 78% das empresas analisadas realizam apenas atividades de exportação.

Estes resultados contrariam a Teoria de Uppsala, que defende que a experiência internacional deve levar a maiores níveis de internacionalização. Para os autores, a firma aumenta seu comprometimento com o mercado estrangeiro conforme adquire experiência. No entanto, embora a maioria das empresas analisadas já possuam muitos anos de experiência internacional, predomina apenas o primeiro nível proposto por Uppsala, que é o de exportação. Este resultado corrobora com o estudo de Cyrino, Oliveira e Barcellos (2009) o qual sugere que as empresas brasileiras devem ter uma entrada mais arriscada no comércio internacional.

Outro resultado importante diz respeito à identificação de empresas que iniciaram suas atividades internacionais logo ou pouco tempo depois de sua fundação. As chamadas empresas nascidas globais compõem 36% da amostra, o que indica que apesar da entrada da maioria das empresas no mercado internacional ainda ser tímida, há também um grupo de empresas capazes de se adaptar e atender a este mercado com rapidez.

Quanto aos aspectos estratégicos, de acordo com os respondentes, os mais significativos estão relacionados a estratégias do tipo emergentes e à participação da alta administração. Já em relação aos aspectos motivacionais, foi evidenciado que os principais motivadores para a internacionalização estão relacionados ao ambiente externo e às decisões do empreendedor. Este resultado é semelhante ao encontrado por Honório (2006).

Os indicadores motivacionais mais significativos foram os associados à experiência internacional do gestor e ao controle da alta gestão, o que produz inferências sobre a importância do papel do empreendedor para as decisões estratégicas de uma firma.

Como limitações, temos o número de amostras relativamente pequeno, a base de dados utilizada para levantamento das empresas participantes, por seu reduzido número de informações, a indisponibilidade de meios para realizar contato (uma vez que grande parte das empresas exportadoras não possuem site, email ou telefone divulgados).

Em pesquisas futuras que abordem o tema, como sugestão, deve-se buscar um maior número de respondentes bem como a inclusão de outras variáveis, tais como: aspectos individuais da firma, país de origem e recursos tangíveis e intangíveis.

10 REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. Empresas exportadoras do Ceará. Disponível em: < www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 13 out. 2012.
2. _____. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. Expressas exportadoras do Rio Grande do Norte. Disponível em: < www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 13 out. 2012.
3. BORINI ET AL. Performance e internacionalização das empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, M. M. Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 6, p. 111-125.
4. CARNEIRO, J. M. T. Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada. 2007. 491 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
5. CYRINO, A. B.; OLIVEIRA J. M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, Moacir de Miranda. Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 5, p. 93-109.
6. DIEHL, A. A; TATIM, D. C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
7. GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: evolução do campo teórico. In: OLIVEIRA, M. M. Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 1, p. 21-38.
8. HILAL A; HEMAIS C.A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, vol. 7, n. 1, p. 109 124, jan./ mar. 2003.
9. HEMAIS, C. A. (Org.).O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
10. HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um *survey* com empresas brasileiras de manufaturados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Rio de Janeiro,

ANPAD, 2006.

11. HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, n. 2, p.128-151, abr. 2008. Mensal.
12. JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
13. KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. " Innovation, Organizational Capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35 (2), pp, 124-141, 2004.
14. MARCENES, L. H. Estratégias de internacionalização: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras. 2009. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
15. MINTZBERG, H.; WATERS. J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.
16. OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25/1, 45-64, 1994.
17. PERSINGER, E.S., CIVI, E.; VOSTINA, S.W. "The born global entrepreneur in emerging economies", *International Business and Economics Research Journal*, Vol.6 No. 3, pp. 73-82, 2007.
18. REZENDE, S. F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, v. 37, n. 1, p. 39-50, São Paulo, janeiro/março, 2002.
19. RIBEIRO, F. F.; PIMENTEL, J. E. Empresas bornglobals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. *Caderno de Administração Puc-SP*, São Paulo, n. 1 , p.1-24, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7779/6625>>. Acesso em: 20 mar. 2013.
20. VERGARA, C. S. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.