

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

**Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional:  
casos de insucesso**

**Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market:  
cases of failure**

Antonio Monteiro Guimaraes  
UNIMEP  
[amonguima@gmail.com](mailto:amonguima@gmail.com)

Mario Sacomano Neto  
UNIMEP  
[msacomano@unimep.br](mailto:msacomano@unimep.br)

Flavio Marques Vicari  
UNIMEP  
[flaviomvicari@yahoo.com.br](mailto:flaviomvicari@yahoo.com.br)

**Resumo**

O estudo tem como objetivo principal identificar possíveis fatores que podem acarretar em insucesso de PME's em sua estratégia de internacionalização, a partir do estudo de cinco casos de empresas brasileiras. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) compreender as principais barreiras à internacionalização de PME's; (2) identificar, por meio de um estudo de múltiplos casos, que fatores provocaram o insucesso de PME's em suas iniciativas de internacionalização. Para alcançar os objetivos, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva nessas empresas. A análise dos dados permitiu uma compreensão sobre as grandes dificuldades que as PME's entrevistadas encontram em seu processo de inserção no mercado internacional, devido principalmente a problemas internos brasileiros que ocorrem mesmo antes do produto ser embarcado para o destino.

**Palavras-chave:** insucesso, internacionalização, mercado internacional, estratégia, PME's .

**Abstract**

The study has as main objective to identify possible factors that can carry on SME's in failure process in their internationalization strategies based on five cases of Brazilian enterprises. As specific objectives, it is intended: (1) to understand the main barriers to the internationalization of SME's; (2) to identify, through a study of multiple cases, that factors provoked SME's to fail in their internationalization initiatives; and (3) to discuss implications of the impacted factors identified in the study, concerning the elaboration of public politics. To enhance the objectives, a research with qualitative and descriptive approach was accomplished at these SME's. The analysis of the data allowed an understanding about the great difficulties that the interviewed SME's are in face during its insert processes in the international market, mainly due to Brazilian internal problems which happen previously to the shipping of the product to the destination

**Keywords:** unsuccessful, internationalization, international market, strategy, SME's .

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado globalizado promove mudanças e gera diversas oportunidades de negócios. Tay (2008) evidencia que quando os negócios internacionais se desenvolvem, a expansão em direção a novos mercados de consumo torna-se uma alternativa atrativa. Desta forma, os movimentos empresariais em direção a novos mercados internacionais se processam através do envolvimento gradativo com o mercado externo, composto de clientes e consumidores cada vez mais exigentes.

De acordo com Kovacs, Moraes e Oliveira (2011), o processo de internacionalização é de suma importância tanto para o País como para a empresa, pois contribui para o crescimento econômico da nação e faz com que as empresas não dependam somente do mercado interno. Honorio (2009) ressalta que o desenvolvimento de atividades no mercado externo proporciona desafios específicos ligados ao incremento econômico da empresa no mercado nacional.

Balbinot, Graeml, e Macadar, (2008) afirmam que a atuação da empresa no mercado internacional, diferentemente da operação no mercado interno, significa um excelente campo de oportunidades para a mesma, que optou por agregar este novo desafio como forma de desenvolvimento econômico e de obter maiores recursos.

Entre os modelos de internacionalização, há os **modelos econômicos**: Ciclo de Vida do Produto de Vernon, R.; Modelo de Internalização de Buckley, P. J. e Casson, M. C. e o Paradigma Eclético de Dunning, J. H. e os modelos comportamentais: Escola de Uppsala de Anderson, U. e Johanson, J., Modelo de Internacionalização de Uppsala - Johanson, J. e Vahlne, J. E., o Modelo de Rede Interorganizacional - Ghoshal, S. e Bartlett, C. A. e o Modelo de *Networks* de Johanson, U. e Mattsson, L.

Foi realizado um estudo com o objetivo principal identificar possíveis fatores que podem acarretar em insucesso de PME's em sua estratégia de internacionalização a partir do estudo de cinco casos de empresas brasileiras que enfrentaram problemas com a infraestrutura logística portuária, qualificação de fornecedores nacionais, morosidade em embarques para o exterior, deficiências de aprovações de processos aduaneiros, mão de obra nacional desqualificada, crises econômicas no mercado internacional e barreiras comerciais à entrada de produtos brasileiros em mercados externos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Vários pesquisadores se dedicaram em estudar os processos de internacionalização de empresas. Entre estes destacam-se: Modelo de Internacionalização de Uppsala - Johanson J. e Vahlne J. E. e o Modelo de Rede Interorganizacional - Ghoshal S. e Bartlett, C. A. Os mesmos serão descritos abaixo.

### 2.1. Modelo de Internacionalização de Uppsala de Johanson J. e Vahlne J. E.

A empresa se desenvolve inicialmente no mercado interno onde adquire aprendizado e experiência. O desenvolvimento desta em direção ao mercado internacional acontece através de atitudes que formam a base de sua decisão de entrada neste novo contexto. O processo de internacionalização é uma consequência de seu crescimento e se concretiza através de uma série de decisões incrementais. Todavia a falta de conhecimento do mercado internacional aliado à falta de recursos pode se tornar um obstáculo, mas podendo ser ultrapassado através do aprendizado sobre os mercados externos e suas operações.

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

A empresa deve adquirir conhecimento suficiente do mercado-alvo, preferencialmente um país vizinho para onde irá se expandir inicialmente, realizar mudanças internas e tomar decisões de comprometimento que lhes permita entrar neste mercado. Ela se consolida no mercado-alvo através de pequenos passos, realizando exportações intermediadas por agentes, posteriormente estabelece uma subsidiária local e finalmente constitui uma empresa com produção/manufatura.

## 2.2. Modelo de Rede Interorganizacional de Ghoshal S. e Bartlett, C. A.

O modelo de internacionalização proposto pelos autores está fundamentado na idéia de que uma empresa transnacional globalmente competitiva é uma entidade que pode ser considerada como uma rede interorganizacional imersa em redes externas, composta por outras organizações representadas por seus clientes e fornecedores com os quais se interage. Além disso, afirma que a estratégia global considera as ligações que cruzam as fronteiras internacionais entre clientes, competidores e outras organizações relevantes.

Os autores acrescentam que para a empresa se tornar transnacional há uma forte necessidade de legitimidade e isomorfismo local em cada ambiente externo, coexistindo ao mesmo tempo com uma forte demanda por eficiência.

Badin (2003) ressalta que a conquista do mercado externo é parte essencial do futuro do País e uma parte crítica da estratégia empresarial. Sendo assim, se torna realmente valioso estudar o arcabouço teórico do mecanismo da globalização, possibilitando esquematizar as melhores práticas para alcançar os objetivos propostos pelas PME's.

## 2.3. O Mercado internacional e as PME's

Mazon e Silva (2009) afirmam que o esforço de internacionalização das PME's no sentido de superar as dificuldades impostas a esta atividade é motivado pela atuação das grandes empresas no mercado externo. Além disso, os avanços da tecnologia e das telecomunicações, independentemente do porte e segmento da empresa, lhes propicia vantagens para alcançar o sucesso em seus objetivos nos mercados-alvos.

O desempenho das PME's nas exportações brasileiras pode ser observado na tabela , abaixo.

**Tabela 1 - Exportações brasileiras de PME's**

ANO	VALOR US\$
2005	2.150.656.000,00
2006	2.387.402.000,00
2007	2.994.808.000,00
2008	2.309.362.000,00
2009	1.317.668.000,00
Valor total:	11.159.896.000,00

Fonte:MDIC/SECEX/DEPLA, 2010

A análise do quadro acima proporciona o entendimento que:

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

- Crescimento da participação das PME's nas exportações brasileiras durante o período compreendido de 2005 a 2007,
- Decréscimo da participação das PME's nas exportações brasileiras nos períodos de 2008 e 2009, devido a crise financeira internacional de 2009 que teve início em setembro de 2008 e se disseminou globalmente em 2009.

Lopes e Gama (2004), salientam que a partir do momento em que a empresa brasileira se internacionaliza, ela adquire uma cultura nova em virtude de estar aprimorando seus métodos tanto administrativos, como organizacionais. Ao mesmo tempo, ocorre um processo de diversificação de mercado, o qual contribuirá positivamente para o desenvolvimento da atividade exportadora. Este processo proporcionará um melhor aperfeiçoamento de estratégias mercadológicas, assim como a aquisição de técnicas avançadas de produção, comercialização e desenvolvimento de planos sofisticados de *marketing*.

Levy, B. P., Mota, M. C e Wermelinger, M. B. (2010), destacam que as PME's competem entre si e também com grandes organizações, como as multinacionais. No entanto, se baseiam em recursos limitados. Para o seu desenvolvimento e conseqüente expansão econômica torna-se imprescindível a expansão internacional, mesmo que este processo resulte em desvantagens, em virtude das mesmas terem menor acesso, assim como, pouco conhecimento a respeito dos mercados.

#### 2.4. Barreiras à Internacionalização de PME's brasileiras

Pesquisas empíricas disponíveis indicam que a tomada de decisão nas PME's é, em sua maioria, centralizada. Há pequena diferenciação horizontal e formalidade; as linhas de autoridade não são claras; controles são normalmente informais e sistemas de informação são pobremente desenvolvidos (Geeraerts, 1984; Daily e Dollinger, 1993). Fernandes e Nieto (2006) entendem que um dos grandes problemas para o processo de internacionalização das PME's é a estrutura "engessada" que as mesmas possuem, com seus proprietários tentando não abrir mão de seu poder de centralização, controlando todas as atividades e pessoas que compõem o quadro de colaboradores. Este tipo de estrutura impede o crescimento das empresas, pois dificulta o desenvolvimento de seus próprios executivos que sempre dependem de decisões de seus dirigentes. O processo de internacionalização requer a implementação de estruturas mais complexas e controles formais (DAVIS, 1983; WARD, 1988).

Minervini (2008), relaciona as principais barreiras ao processo de internacionalização de PME's no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Barreiras à Internacionalização de PME's brasileiras

<b>Por parte do exportador</b>	Falta de uma cultura exportadora. Falta de uma adequada estrutura interna profissional para gerenciar a internacionalização.
<b>Por parte do país exportador</b>	“Sistema país não competitivo”. Excesso de regulamentações. Falta de uma imagem correta do país exportador. Políticas cambiais. Custos financeiros elevados. Instabilidade econômica.
<b>Por parte do importador</b>	Falta de profissionalismo. Falta de estruturas.
<b>Por parte do país importador</b>	Diferenças culturais. Impostos de importação.

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

	<p>Normas técnicas.          Localização geográfica (custos elevados de transporte).          Excesso de regulamentações, períodos muito longos para verificação de documentos necessários à importação.          Política cambial.          Presença de concorrentes locais.          Custos financeiros elevados no mercado.          Poder de pressão dos sindicatos (que exigem o uso de produto local).          Instabilidade econômica.          Leis sanitárias e dificuldades em gerenciar a equivalência dos processos de verificação sanitária.          Excessivo protecionismo na indústria local.          Subsídios à indústria ou à agricultura local.          Imposição de preços mínimos          Embargo</p>
--	--

Fonte: Minervini (2008)

Minervini (2008) menciona ainda, vários fatores de risco que uma empresa deve observar antes de tomar a decisão de se internacionalizar, entre os quais pode-se destacar:

- a) **Risco país:** verificar se o país-alvo não tem histórico de instabilidade política e se não existem movimentos fundamentalistas no mesmo.
- b) **Risco cambial:** analisar se o país-alvo possui estabilidade inflacionária, com perseverança de flutuações de sua moeda diante de moedas internacionais fortes.
- c) **Risco de falta de retirada da mercadoria:** utilizar sempre uma condição de pagamento que permita maior segurança para entrega da mercadoria no local de destino combinado.
- d) **Risco de variabilidade da demanda:** acontece quando a demanda do mercado-alvo prevista inicialmente sofre uma inesperada queda, Isto pode ser evitado se houver monitoramento da concorrência.
- e) **Risco de variabilidade do preço de venda:** se passa quando o preço de venda no mercado-alvo sofre variação devido a políticas concorrências ou governamentais.
- f) **Risco técnico:** pode ser evitado se o exportador analisar as exigências técnicas do mercado-alvo.

Segundo a OMC (2009) o comércio mundial de mercadorias somou US\$10,244 bilhões com uma participação do Brasil em apenas US\$153 milhões, ou seja 1,5%. Com referência às importações mundiais, estas chegaram à cifra de US\$10,323 bilhões, com uma participação brasileira de apenas US\$134 milhões (1,3%). Keedi, (2011) comenta que o cenário deve ser modificado e esta tarefa não é nada fácil, devido principalmente à perda de competitividade causada pelo custo Brasil - representado pela pesada carga tributária, altos custos logísticos e taxas de juros. Tais fatores impedem a redução de custos e aumento da competitividade.

Buckley e Ghauri (1999) afirmam que internacionalização representa mudança de estado, implicando em modificações dinâmicas nas organizações. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) referem-se à internacionalização como uma atitude, objetivando participar do mercado externo ou o desenvolvimento de atividades empresariais em direção ao mercado internacional. Por outro lado Welch e Luostarinen (1988) salientam que o processo de internacionalização é o envolvimento com negociações internacionais.

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

**Tabela 2 - Comércio mundial de mercadorias - 2009**

Principais exportadores e importadores mundiais					
Exportações			Importações		
Ordem	País exportador	US\$ (em bi.)	Ordem	País importador	US\$ (em bi.)
01	China	1.202	01	Estados Unidos	1.604
02	Alemanha	1.121	02	China	1.006
03	Estados Unidos	1.057	03	Alemanha	931
04	Japão	581	04	França	551
05	Países Baixos	499	05	Japão	551
06	França	475	06	Reino Unido	480
07	Itália	405	07	Países Baixos	446
08	Bélgica	370	08	Itália	410
09	Coréia do Sul	364	09	Hong Kong (China)	353
24	<b>Brasil</b>	<b>153</b>	26	<b>Brasil</b>	<b>134</b>
Total do mundo excluindo comércio intra-União Européia		12.461	Total do mundo excluindo comércio intra-União Européia		12.647

Importações definitivas de Cingapura compreendem as importações menos as reexportações

Importações em valores FOB (Free on board)

Fonte: OMC (2009)

Lopez (2009) afirma que exportar significa estar diante de novas estratégias de desenvolvimento, estimulando assim a eficiência empresarial diante de maior competitividade, com pressupostos básicos como: produtividade, qualidade e busca constante da satisfação dos novos clientes externos. Acrescenta ainda que as principais razões para a internacionalização são: obtenção de melhores lucros, diversificação de mercados, utilização mais adequada da capacidade produtiva, obtenção de novas tecnologias e melhoria de qualidade.

Lu e Beamish (2001) destacam que a expansão em direção a novos mercados geográficos representa uma grande oportunidade de desenvolvimento e criação de valor para as pequenas e médias empresas (PME's). Esta estratégia envolve vários desafios sem precedentes, os quais estão associados com o próprio crescimento doméstico das PME's.

Apesar das oportunidades, o que se verifica são resultados tímidos quando se trata de inserção de PME's brasileiras no mercado internacional (SEBRAE, 2009). Mazon e Silva (2009) comentam que a inserção internacional brasileira deveu-se à abertura comercial durante a década de 1990. Todavia, a atividade internacional, após quase duas décadas, continua concentrada nas grandes empresas, sendo que o Brasil se apresenta de forma insipiente no processo de comercialização global.

Freitas, L.S. e Santos L., S. (2007) ressaltam que as empresas diante da inserção no mercado global, são motivadas a se transformarem em empresas multinacionais em virtude de aspectos como: melhores oportunidades potenciais, obtenção de recursos necessários, baixos fatores de custos de produção, operações globais integradas e desenvolvimento da mídia de comunicação.

O mercado internacional demonstra ser bastante diversificado e complexo, pois cada região ou país possui uma cultura própria, assim como usos e costumes. Para inserção de um negócio no mercado internacional é preciso gestão adequada do processo de introdução nesta

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

área, bem como, elevado grau de aprendizagem. Ao mesmo tempo em que grandes empresas já possuem estrutura de pessoal e conhecimento, as PME's se deparam com recursos escassos, pouco conhecimento e capacidades limitadas de atendimento à demanda. Tem se observado no Brasil inúmeros casos de insucesso de PME's em suas iniciativas de internacionalização.

Mazon e Silva (2009) realizaram um estudo cujo objetivo era identificar as principais barreiras à internacionalização. O estudo apontou que existem dificuldades no que concerne ao ambiente interno e externo. As dificuldades existentes no ambiente interno dizem respeito a: (1) logística; (2) capacidade de prever eventos futuros; (3) cultura propícia à exportação; e condições econômicas favoráveis. Estas dificuldades podem ser entendidas se analisada a localização geográfica das empresas pesquisadas em regiões distantes de portos e aeroportos e totalmente dependente do transporte rodoviário. Outro aspecto é representado pelo porte das organizações e sua disponibilidade de recursos humanos e financeiros qualificados para suportar a atividade internacional. Portanto, a busca de oportunidades no mercado internacional pode ser de alto risco para organizações de pequeno e médio porte que não estão preparadas para competir em tal mercado.

Conforme SEBRAE, (2011) na ótica de valor exportado, as PMEs apresentaram crescimento de 49,0%, subindo de US\$ 1,318 bilhão em 2009 para US\$ 1,964 bilhão em 2010. Registrou-se que a maior contribuição para esse aumento decorreu da mudança de categoria de médias empresas para PME's.

Diante do exposto, se chega a uma pergunta: Quais são as causas de insucesso de PME's em suas iniciativas de inserção no mercado internacional? Responder a esta questão pode dar subsídios para elaboração de políticas públicas de apoio à internacionalização de PME's, promovendo desenvolvimento econômico e empregabilidade, bem como, contribuir na geração de conhecimento nas áreas de mercado internacional e gestão de PME's.

O estudo tem como objetivo principal identificar possíveis fatores que podem acarretar em insucesso de PME's em sua estratégia de internacionalização. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) compreender as principais barreiras à internacionalização de PME's; (2) identificar, por meio de um estudo de múltiplos casos, que fatores provocaram o insucesso de PME's em suas iniciativas de internacionalização; e (3) discutir implicações dos fatores impactantes identificados no estudo, no tocante à elaboração de políticas públicas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir aos objetivos, foi efetuada uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e realizada através de multicase. De acordo com Collis e Hussey (2005) a pesquisa descritiva relata o comportamento dos fenômenos e é utilizada para identificar e ao mesmo tempo obter informações sobre as características de um problema ou questão.

Para Malhotra (2006) a pesquisa qualitativa se baseia em pequenas amostras, proporcionando percepções e compreensão do contexto do problema. No entanto, para Berto e Nakano (1998), a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

- A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação e enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo;
- O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa, o que confere flexibilidade à investigação e geralmente emprega mais de uma fonte de dados, que podem ser: pesquisa documental, entrevistas e observação direta.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa assume caráter descritivo e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008).

Segundo Malhora, (2006), pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa tipo não estruturada e exploratória com base em pequenas amostras, a qual propicia obter percepções e ao mesmo tempo compreensão sobre o contexto do problema.

### 3.1. Empresas

A amostragem é um dos componentes de uma concepção de pesquisa, onde as informações necessárias para abordar o problema de pesquisa já foi identificado e a natureza da concepção da pesquisa determinada (MALHOTRA, 2006). Quanto ao tamanho da amostra, Malhotra (2006) afirma que para projetos que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra normalmente é pequeno.

A pesquisa foi realizada em cinco pequenas e médias empresas, todas as cinco exportadoras, uma delas *trading company*, duas comerciais exportadoras que vendem produtos de seus clientes no mercado internacional, respondendo o questionário em nome destes e dois fabricantes. A composição das empresas é a seguinte:

- Empresa “A”: *trading company* – diversos segmentos de produtos;
- Empresa “B”: comercial exportadora – segmento de alimentos e bebidas;
- Empresa “C”: fabricante no segmento de agronegócios;
- Empresa “D”: fabricante – segmento de cerâmica;
- Empresa “E”: comercial exportadora: segmento de soluções para a fabricação de açúcar e álcool.

As entrevistas foram pautadas em um roteiro semi-estruturado, contendo informações relativas ao porte das empresas, segmentos de mercados, mercados-alvo, dificuldades ou insucessos no mercado internacional e busca de alternativas para solucionar os problemas encontrados.

### 3.2. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário não estruturado contendo perguntas abertas sobre: (1) dados das empresas pesquisadas; (2) mercados de atuação; (3) dificuldades encontradas no processo de internacionalização; (4) busca de alternativas para superar as dificuldades; e (5) recomendações para outras pequenas e médias empresas que almejam atuar no mercado internacional

Os entrevistados são executivos da área de comércio exterior ou proprietários das empresas pesquisadas. Durante o processo de coleta de dados, estes interlocutores foram deixados em situação confortável para que pudessem responder pormenorizadamente suas impressões quanto à forma que se sentiram diante dos problemas ocorridos em suas



Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

respectivas experiências de iniciação ou continuidade de negócios com o mercado internacional.

### 3.3 Análise e tratamento dos dados

De acordo com Malhotra (2006), o registro das respostas às perguntas, requer: registro das respostas durante as entrevistas, utilizar sempre as palavras do entrevistado, nunca resumir ou modificar as respostas do entrevistado e incluir tudo que se refere aos objetivos das perguntas. Desta forma, as respostas foram transcritas exatamente como descritas pelos entrevistados.

Os resultados da pesquisa são analisados adotando-se a técnica de análise de conteúdo. Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005). Estes autores afirmam que deve ser considerada não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens. A análise do conteúdo, em suas primeiras utilizações, assemelha-se muito ao processo de categorização e tabulação de respostas a questões abertas.

Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. Segundo o autor, o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos.

Como as respostas foram diversificadas, o tratamento dado às mesmas foi a utilização de um quadro contendo grupos de respostas sobre as principais informações obtidas com respeito às dificuldades encontradas no processo de inserção internacional. Após as classificações, procurou-se agrupar os resultados e observar tendências e discrepâncias entre as respostas

## 4. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa estão pautados em variáveis verificadas no mercado nacional, como: taxas de câmbio desfavoráveis à exportação, infra-estrutura logística deficiências em terminais portuários, morosidade aduaneira em aprovar processos de exportação e demora em liberar embarques e, no mercado internacional: mão de obra desqualificada, crises econômicas e instabilidades políticas. O quadro 2, abaixo sintetiza os resultados da pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva, realizada através de multicascos.

Quadro 2 – Fatores de insucesso de PME's no processo de inserção internacional

Emp	No Brasil	No Mercado Internacional e oriundas do nacional
A	<p><b>Infra-estrutura logística:</b> ausência de pátios para armazenagem e movimentação de cargas</p> <p><b>Infra-estrutura portuária:</b> portos com baixo calado para atracação de navios.</p> <p><b>Morosidade aduaneira:</b> inspeção de produtos para a exportação e lentidão em aprovações de cargas.</p>	<p><b>Deficiências de infra-estrutura logística, portuária e aduaneira brasileiras</b> repercutem diretamente nos resultados da empresa no mercado internacional.</p>

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

B	<p><b>Infra-estrutura logística:</b> deficiente, causando custos não considerados nos preços de exportação</p> <p><b>Morosidade aduaneira:</b> lentidão na aprovação de processos e desembaraço</p> <p><b>Deficiências de informatização dos órgãos fiscalizadores:</b> lentidão nas aprovações de processos</p>	<p><b>Deficiências de infra-estrutura logística, aduaneira e de órgãos fiscalizadores brasileiros</b> repercutem diretamente nos resultados da empresa no mercado internacional.</p>
C	<p><b>Qualificação de fornecedores locais:</b> qualidade de produtos inadequada.</p> <p><b>Mão de obra nacional desqualificada:</b> impactam diretamente na qualidade dos produtos.</p> <p><b>Cambial:</b> taxas de conversão de moeda estrangeira: desfavorável para as vendas internacionais e não incentivam as exportações.</p>	<p><b>Mão de obra nos mercados de atuação:</b> desqualificada e causam erros de montagem dos equipamentos.</p> <p><b>Deficiências internas brasileiras:</b> refletem diretamente nos resultados da empresa mercado internacional.</p>
D	<p><b>Infra-estrutura logística:</b> deficiente, causando custos não considerados nos preços de exportação.</p> <p><b>Morosidade portuária:</b> inadequada para atender a crescente demanda do mercado internacional.</p> <p><b>Morosidade aduaneira:</b> causam lentidão nas aprovações de processos.</p> <p><b>Cambial:</b> taxa de conversão de moeda estrangeira: desfavorável para vendas internacionais e não incentivam as exportações</p>	<p><b>Crises econômicas no mercado internacional:</b> causaram inadimplência por parte dos importadores.</p> <p><b>Concorrência internacional:</b> preços de produtos similares chineses são mais competitivos.</p> <p><b>Deficiências internas brasileiras (infra-estrutura logística, morosidade portuária e aduaneira e, taxas de câmbios desfavoráveis,</b> refletem diretamente nos resultados da empresa no mercado internacional.</p>
E	<p><b>Infra-estrutura logística:</b> Custos logísticos dos terminais portuários.</p> <p><b>Morosidade aduaneira:</b> demoras na aprovação de processos de exportação</p>	<p><b>Problemas políticos:</b> instabilidade política em mercados de atuação</p> <p><b>Barreiras comerciais:</b> proibição de aprovação para pagamentos das importações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa “A” se internacionalizou como forma de buscar novos mercados de atuação além do doméstico, como alternativa de desenvolvimento econômico, utilizando com isso, as experiências internacionais de seu diretor presidente. Conforme levantado nas entrevistas, os fatores de insucesso devido a problemas existentes no mercado nacional foram os seguintes:

- a) Os portos do Estado de São Paulo, como São Sebastião e Santos, não possuem calagem suficiente para movimentação e atracação de grandes navios cargueiros. Diante disso somente navios de médio e pequeno porte utilizam estes portos. Como resultado, o valor do frete marítimo não é competitivo e os custos operacionais são altos, os quais repercutem diretamente nos custos das vendas internacionais sob responsabilidade do exportador;
- b) O porto de Santos, embora seja o mais movimentado do Brasil, não possui pátios com infra-estrutura de apoio às exportações, como armazéns apropriados para a estocagem de material e seus custos locais, com o manuseio e movimentação de cargas são altos, repercutindo nos preços das exportações;
- c) Para determinados produtos como matéria prima vegetal, as leis brasileiras determinam que os próprios fiscais aduaneiros procedam a inspeção das mercadorias e liberem os documentos de embarque. Verifica-se com isso uma demora acentuada nos embarques em virtude da pequena quantidade de fiscais aduaneiros disponíveis para a realização desta atividade. Como resultado, as cargas ficam muito tempo paradas à espera de

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

liberação para embarque. Consequentemente, os custos de armazenagem correm por conta dos exportadores, sendo que os mesmos não são considerados nos preços de venda;

- d) As leis brasileiras para os produtos da empresa são rígidas e voltadas para a proteção das florestas nativas. No entanto, as leis de proteção às florestas nativas e reflorestadas são confusas e não tratam de forma distinta os dois tipos. Com isso, os próprios fiscais que fazem a inspeção dos embarques não conseguem chegar a um consenso comum, forçando a estadia das cargas em locais inapropriados por cerca de 60 dias, cujos gastos correm por conta do exportador brasileiro.

A empresa “B” diante de uma visão globalizada de seus sócios, iniciou suas atividades no mercado internacional, através de pequenos negócios em países circunvizinhos e posteriormente, com base em suas experiências iniciais, ampliou sua atuação em outros mercados geograficamente mais distantes. Na entrevista mantida com a empresa em questão, constatou-se os seguintes problemas:

- a) A infra-estrutura logística portuária brasileira é deficiente, com falta de equipamento adequado para a movimentação e manuseio de cargas, assim como, ausência de terminais apropriados para a armazenagem das mesmas;
- b) Constata-se, como via de regra, grande demora na obtenção de aprovações de processos de exportação e desembaraços aduaneiros, resultando em atrasos de embarques e por conseqüência ocorrendo descumprimento dos prazos de entrega acordados durante o processo de negociação internacional. Além disso esta demora repercute diretamente nos preços de exportação, provocando diminuição dos lucros dos exportadores e causam entraves para futuras transações comerciais;
- c) Verifica-se um baixo índice de informatização nos órgãos governamentais que processam os trâmites legais, o que não atende a crescente demanda de produtos brasileiros no mercado internacional.

A empresa “C” difundiu seus negócios no mercado externo, com base nas experiências profissionais adquiridas por parte seu diretor presidente quando atuou como assessor presidencial de um grande grupo empresarial brasileiro. O entrevistado afirmou que no Brasil existem inúmeras dificuldades em se qualificar empresas fornecedoras, como as de fundição e usinagem. Apesar da existência de muitas empresas nestes segmentos de mercado, a qualidade de seus produtos não é freqüentemente mantida, seus materiais ora passam sob rigoroso processo de inspeção de qualidade, ora não. Este tipo de procedimento acaba afetando o produto final. O entrevistado também afirmou que o mercado brasileiro é carente de profissionais tecnicamente especializados no segmento de seu produto.

A empresa “D” é uma tradicional empresa brasileira de pequeno porte especializada na fabricação de revestimentos cerâmicos. Decidiu atuar no mercado externo como forma de buscar novas alternativas de negócios diante da concorrência existente no mercado nacional. O entrevistado relatou os seguintes problemas, como fatores de insucesso:

- a) Demora nos processos de desembaraço aduaneiro, excessiva morosidade portuária, greves setoriais inesperadas provocaram atrasos nos prazos de embarque já comprometidos com os importadores, forçando a chegada tardia nos portos de destino e encarecendo os custos internos dos produtos exportados, além de repercutir negativamente em novos negócios;

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

- b) A taxa de conversão da moeda brasileira para as estrangeiras não são propícias para as exportações, fazendo com que os exportadores brasileiros busquem alternativas viáveis, como comercializar seus produtos no mercado nacional, cuja economia se encontra aquecida. Diante disso, constata-se desistência do mercado internacional como forma lucrativa de vendas, provocando perda de mercados arduamente prospectados.

A empresa “E” foi estabelecida com o propósito de atuar exclusivamente no mercado internacional, como representante de fabricantes brasileiros de pequeno porte com pouca visão de negócios externos. Seus sócios presidentes vislumbraram esta alternativa como forma de crescimento econômico. As dificuldades encontradas pela empresa, foram as seguintes:

- a) Custo Brasil propicia a perda de competitividade; custo logístico exige um momento de repensar por parte de todos os envolvidos sobre o que é logística no Brasil. A gestão pública faz da logística uma operação tipo "tapa buraco", ao invés de considerá-la como uma estratégia de desenvolvimento nacional. A logística tem um papel preponderante na integração nacional, inclusive por questões de soberania e o Brasil está aquém dos demais países emergentes, pois tudo é custo;
- b) O custo operacional de uso dos terminais portuários e manipulação das cargas nos mesmos é demasiadamente caro, fazendo com que os produtos brasileiros não consigam competir em nível de igualdade com os oriundos de outros mercados.
- c) Há muita morosidade em aprovações de documentos de exportação e liberação de cargas para embarque por parte dos órgãos fiscalizadores brasileiros, forçando a permanência excessiva das mercadorias em terminais alfandegados, implicando de forma negativa na competitividade dos mesmos nos mercados internacionais.

Análise dos dados das pesquisas permitiu uma compreensão sobre as grandes dificuldades que as PME's entrevistadas encontram em seu processo de inserção no mercado internacional, devido principalmente a problemas internos brasileiros que ocorrem antes do produto ser embarcado para o destino. Tais problemas como destacados pelas empresas pesquisadas, podem ser relacionados a seguir:

- Infra-estrutura logística: falta de equipamentos adequados para a movimentação das cargas;
- Morosidade portuária: excesso de procedimentos e regulamentos para a aprovação de atividades internas nos portos;
- Morosidade aduaneira: falta de mão-de-obra para analisar os processos de exportação no devido tempo, para que os prazos dos embarques sejam respeitados;
- Cambial: taxa de cambio desfavorável à exportação.

Diante dos detalhes acima mencionados, verifica-se que nem sempre a exportação é a melhor saída para as PME's, pois acaba gerando insucessos em suas iniciativas de expansão internacional.

Comparando as constatações acima verifica-se, conforme Tay (2008) que a globalização oferece inúmeras perspectivas para o crescimento econômico das empresas, sendo que no mercado internacional existem inúmeras oportunidades atrativas que poderão ser utilizadas de forma lucrativa para os exportadores brasileiros. Se tanto os empresários como os órgãos governamentais se envolverem de forma positiva na questão da

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

internacionalização de nossas empresas, os resultados serão cada vez mais profícuos, repercutindo de forma positiva na imagem do Brasil no mercado internacional.

Os desafios enfrentados pelas PME's brasileiras representam uma forma de aprendizado e aquisição de experiência, pois conforme Lu e Beamish (2001) o mercado internacional representa uma grande oportunidade de desenvolvimento e de criação de valor. Os desafios encontrados estão associados com o próprio crescimento doméstico das PME's. O mercado externo, de acordo com Freitas e Santos (2007) oferece melhores potenciais, obtenção de recursos necessários, baixos fatores de custos de produção e operações globais integradas.

A internacionalização no entender de Lopez 2009 estimula a eficiência empresarial diante de maior competitividade, com pressupostos básicos, como: produtividade, qualidade e constante busca de satisfação por parte de novos clientes, sempre muito exigentes quanto a aquisição de produtos que cada vez mais disponíveis, devido a crescente competição internacional de outros fabricantes.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa em questão demonstrou que o mercado brasileiro, tanto por parte das empresas que o compõem, como das próprias autoridades que regulam e administram os processos de saída de mercadorias para o mercado internacional ainda não está preparado para atender de forma precisa e rápida as exigências impostas pelos clientes estrangeiros. O mercado global é constituído de uma grande arena, repleta de empresas ávidas por conseguir colocar seus produtos e ao mesmo tempo repelir os demais competidores.

Para que o Brasil consiga ter sucesso no comércio mundial de mercadorias é necessária uma melhor compreensão por parte das autoridades competentes sobre problemas logísticos existentes nas áreas portuárias e junto com as empresas exportadoras analisar pormenorizadamente estes problemas e adotar iniciativas para que os mesmos sejam pouco a pouco eliminados.

As soluções para os problemas enfrentados pelas PME's em sua iniciativa de internacionalização podem ser encontradas com maior envolvimento do governo brasileiro quanto a forma de atuação de suas departamentos que atuam ou controlam as operações de comércio exterior.

Constata-se também que o fator tempo de demora em atividades logísticas tem sido uma constância em nossos processos de exportação, sendo que diante do cenário internacional a redução deste fator muitas vezes repercute diretamente no desenvolvimento de novas transações comerciais onde o histórico de comportamento logístico tem sido considerado como um determinante para a concretização de futuras vendas.

A concorrência também tem sido um grande impedimento para nossas vendas internacionais, onde somente o exportador mais ágil e veloz tem sucesso em suas investidas no mercado externo. No caso das PME's brasileiras evidencia-se uma premente necessidade de melhor *performance*, através da identificação de melhores alternativas com parceiros em outros Estados membros do MERCOSUL, que poderão conjuntamente se aproveitar das

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

vantagens tarifárias existentes, fazendo com que os nossos produtos possam ser terminados por estes parceiros e de seus países, exportados para o mercado internacional.

O governo brasileiro, através do Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MDIC) adota uma política de incentivo às empresas exportadoras locais, propiciando às mesmas todo tipo de acessória ou suporte em termos de divulgação internacional de seus produtos e ao mesmo tempo indicando onde existem oportunidades de mercado. Por outro lado, não concede o necessário suporte para a realização das operações de exportação das empresas que muitas vezes se vêem diante de situações embaraçosas, tendo que absorver prejuízos incalculáveis em suas vendas internacionais e abrindo mão de todo o esforço desenvolvido na prospecção de clientes.

Diante das informações obtidas pelas respostas dos questionários aplicados nas empresas, verifica-se que há um enorme “gargalo” entre a forma com que o governo brasileiro incentiva as exportações e a forma com que concede suporte logístico às mesmas. Esta situação poderia ser modificada com uma melhor atuação dos exportadores brasileiros com representatividade junto ao governo, ou seja, com uma atuação em grupo, liderada por suas respectivas associações de classe.

Na área aduaneira, os resultados da pesquisa revelam a existência de “morosidade” excessiva na aprovação de processos de exportação e liberação de embarques, demonstrando que o Brasil está muito aquém da realidade existente em outros países emergentes. Como consequência, o País continua num patamar muito inexpressivo em termos de comercialização internacional

Na área portuária, constata-se lentidão demasiada devido a existência de equipamentos e maquinários inadequados para a movimentação das cargas destinadas ao mercado internacional.

Na área alfandegária, ocorre morosidade administrativa e falta de sistemas informatizados mais adequados para agilização das aprovações de processos de exportação.

Na área cambial, as taxas de câmbio continuam em baixa e, portanto, desfavoráveis à exportação, incentivando os exportadores a vender seus produtos no mercado interno que se encontra aquecido e lhes propicia melhores lucros.

Verifica-se também que o governo brasileiro não é o responsável pelos impasses, pois muitas vezes observa-se que as PME's, na figura de seus empreendedores ou executivos, não têm preparo cultural e experiência internacional comprovada para encarar a nova realidade. A literatura apontou que existem muitas PME's despreparadas que participam de negociações internacionais, não adotam uma política adequada para isso. Estas, na expectativa de vender mais, não consideram a possibilidade de realização de avaliações pormenorizadas das condições existentes para tais objetivos, não negociam condições de pagamento que lhes dêem garantia de recebimento pelas vendas internacionais efetuadas. Além disso, não procedem a uma pesquisa de mercado satisfatória no sentido de comprovar quais locais de embarque oferecem melhores condições e maior agilidade na movimentação de suas cargas. Não costumam realizar visitas aos armazéns e terminais portuários para constatar as condições de atendimento destes e normalmente não efetuam concorrências para verificar quem lhes pode ofertar preços mais competitivos para o manuseio de seus produtos. Por

Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

outro lado, elas não negociam com as áreas portuárias para que os valores ofertados estejam dentro dos parâmetros de mercado e, portanto, inseridos em seus custos.

Como limitação da pesquisa, varias PME's foram consultadas sobre a possibilidade de participar da pesquisa, porém nem todas concordaram em fornecer informações sobre seus casos de insucesso no mercado internacional, em virtude de considerar este tipo de informação como constatação de fracasso,

Pesquisas futuras e mais aprofundadas deverão ser efetuadas por outros pesquisadores com o intuito de revelar de forma clara e, ao mesmo tempo, documentar os problemas logísticos, como infra-estrutura dos portos, deficiências na área aduaneira, morosidade das autoridades em aprovar os processos de exportação. Tais situações impedem o desenvolvimento de PME's brasileiras, repercutindo negativamente no processo de crescimento econômico do País.

## 6. REFERÊNCIAS

BADIN, C.; Inovação na gestão ao mercado exteno. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003; disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1874&Secao=2°PWC&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>. Acesso [04/07/2011]

BALBINOT, Z., GRAEML, A e MACADAR, M.; A internet e a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras; **BASE – Revista de Administração e Contabilidade**,5(3): 188-197, setembro/dezembro 2008.

GHOSHAL, S. e BARTLETT, C. A.;The Multinational Corporation as an Interorganizational Network; *The Academy of Management Review* Vol. 15, No. 4 (Oct., 1990), pp. 603-625 (article consists of 23 pages) Published by: [Academy of Management](http://www.jstor.org/stable/258684) Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258684>

BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. **Managing Across Borders**, Harvard Business School Press, 1991.BRITO, P. Q., ALVES, J. A., SILVA, L. M. **EXPERIÊNCIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO** – A globalização de empresas portuguesas; 1ª ed. Portugal; Centro Atlantico; 2002

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **Métodos de pesquisa na engenharia de produção**. CD ROM do XVIII ENEGEP, Niterói, 1998.

BUCKLEY, P.; GHOURI, P. **The Internationalization of the Firm**. Londres: Thompson, 1999; reeditado em 2006.

COLLIS.J.; HUSSEY, R.; **Pesquisa em Administração**; 2ª ed.; Porto Alegre; Artmed Editora; 2005

Antonio Monteiro Guimaraes; Mario Sacomano Neto; Flavio Marques Vicari

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; 3ª ed.; Porto Alegre; Artmed Editora; 2010.

DAILY, C.M. and DOLLINGER, M.J. (1993) '**Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses**', *Journal of Small Business Management* **31** (2): 79-90.

DAVIS, P. (1983) '**Realizing the potential of the family business**', *Organizational Dynamics* **12** (1): 47-56.

FERNANDEZ, Z.; JESUS NIETO, M.; **Impact of ownership on the international involvement of SMEs** Palgrave Macmillan, i:10.1057/palgrave.jibs.8400196, *Journal of International Business Studies* **37**. 3 (May 2006): 340-351.

Fundação Dom Cabral *in*: MAZON, F. C. e SILVA, W. V. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>> Acesso em: 01 ago. 2007.

GEERAERTS, G. (1984) '**The effects of ownership on the organization structure in small firms**', *Administrative Science Quarterly* **29** (2): 232-237.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHANSON, J. e Vahlne J. E.; The Uppsala Internationalization Process Model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership; *Journal of International Business Studies*, 2009

HONORIO, Luiz Carlos. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 5, Oct. 2009 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712009000500008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000500008&lng=en&nrm=iso)>. access on 20 Sept. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000500008>

KEEDI, S.; **ABC DO COMÉRCIO EXTERIOR**; 4ª ed. São Paulo; Aduaneiras; 2011

KOVACS, Érica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 4, ago. 2011 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902011000400002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000400002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 19 set. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000400002>.

LOPEZ, J. M. C., GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**; São Paulo. Aduaneiras. 2004.

FREITAS, L. S. e SANTOS, L.S. **CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO COMO MEIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 2008**; disponível em <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/lfs2.htm>



Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso / Analysis of the insertion of small and medium enterprises in the international market: cases of failure

LU, J. W., & BEAMISH, P. W. (2001). **The internationalization and performance of SMEs.** *Strategic Management Journal*, 22(6), 565-565-586. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/225004079?accountid=34749>. Acesso: [04/07/2011].

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação aplicada**; 4ª ed. São Paulo; Artmed Editora, 2006.

MAZON F. S.; SILVA, W. V.; **BARREIRAS E MOTIVAÇÕES PARA INTERNACIONALIZAR: UM ESTUDO MULTISSETORIAL EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTES**; SIMPOI ANAIS; 2009

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINERVINI, N. **O Exportador – Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/legislacao/lei-geral-na-integra>. Acesso em 21.09.11. 2011.

STONEHOUSE, G.; CAMPBELL, D.; HAMILL, J. e PURDIE, T. **Global and Transnational Business: Strategy and Management**. West Sussex, 2004.

TAY, F.; **Which Market, What entry Strategy? Market in Focus**. Disponível em: <<http://www.singapuramanagement.com/Downloads/MIF.pdf>>. Acesso: [04/06/2011].

VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 7ª ed. São Paulo, Atlas. 2004.

WARD, J.L. (1988) 'The special role of strategic planning for family businesses', *Family Business Review* 1 (2): 105-117.

WELCH, L.; LUOSTARIEN, R. (1988). **Internationalization: evolution of a concept**. *Journal of General Management*, vol 14(2), p. 34-55.

Recebido em 09/06/2012

Aprovado em 29/11/2012