

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAMÓN ANDRÉS ORTIZ ROJO

**Internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual dos fatores que
podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas**

**VITÓRIA-ES
2021**

RAMÓN ANDRÉS ORTIZ ROJO

Internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno de Almeida Vilela

**VITÓRIA-ES
2021**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

O77i Ortiz Rojo, Ramón Andrés, 1972-
Internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas / Ramón Andrés Ortiz Rojo. - 2021. 124 f. : il.

Orientador: Bruno de Almeida Vilela.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Comércio exterior e negócios internacionais. I. Vilela, Bruno de Almeida. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

RAMÓN ANDRÉS ORTIZ ROJO

Internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno de Almeida Vilela

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli

Prof. Dr. João Paulo Calembó Batista Menezes

Prof. Dr. Adonai José Lacruz



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas

RAMÓN ANDRÉS ORTIZ ROJO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 23/04/2021

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno de Almeida Vilela

Orientador

Prof. Dr. Adonai José Lacruz

Membro interno – PPGADM/UFES

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli

Membro externo – Universidade La Salle

Prof. Dr. João Paulo Calembó

Membro externo - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

RESUMO

A integração global e intenso aumento das transações internacionais fazem com que cada vez mais pequenas e médias empresas (PMEs) busquem penetrar no mercado internacional. Nesse contexto, esta pesquisa busca entender quais são os fatores que afetam os processos de internacionalização de empresas, especialmente das PMEs, as mais atingidas pela escassez de recursos em relação à expansão internacional. O objetivo desta pesquisa é desenvolver e validar qualitativamente um modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas, contribuindo com a pesquisa no tema e ainda auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização. Metodologicamente, o estudo, no seu referencial teórico, analisa estudos seminais sobre a internacionalização de empresas, complementado com uma revisão de literatura de trabalhos mais recentes em relação ao tema estudado, para dessa forma e por meio de uma análise de conteúdo determinar quais os fatores que afetam a internacionalização de empresas. Os resultados dessa análise foram validados junto a especialistas para a formulação da proposta de modelo conceitual, bem como para a criação do instrumento de pesquisa neste estudo validado e aplicado. Os resultados do estudo sugerem que o modelo conceitual aqui oferecido servirá de norte para novos entendimentos na teorização do tema internacionalização de empresas. O modelo e o instrumento de pesquisa propostos por este estudo, contribuirão na classificação de empresas em níveis de internacionalização, além de poder auxiliar empresas, principalmente às PMEs, na formulação ou revisão de suas estratégias para internacionalização. Os resultados também sugerem um necessário aprofundamento no entendimento das instâncias de comunicação academia-indústria, e do apoio para com a academia e as pesquisas especificamente relacionadas com a internacionalização de empresas e de forma mais abrangente ao empreendedorismo no Brasil.

Palavras chave: Internacionalização, Fatores afetando a internacionalização de empresas, Pequenas e médias empresas, Modelo conceitual.

ABSTRACT

Global integration and the intense increase in international transactions allowed more small and medium-sized companies (SMEs) to seek penetration in the international market. In this context, this research study aims to understand what the factors that affect the internationalization processes of companies are, especially for SMEs, the most affected by the scarcity of resources in relation to international expansion. The objective of this study is to develop and qualitatively validate a conceptual model that addresses the factors that could affect the internationalization of small and medium-sized companies, contributing to the research on the theme and also assisting SMEs in the review or formulation of their internationalization processes. Methodologically, a bibliographic study was carried out, analyzing seminal studies on the internationalization of companies, complemented with the literature review of more recent works in relation to the topic of investigation. Next, a content analysis was carried out to determine the factors that affect the internationalization of companies. The results of this analysis were validated with experts for the formulation of the proposed conceptual model, as well as for the creation of the research instrument validated and applied in this study. Overall, the results of the study suggest that the conceptual model offered here will serve as a guide for new understandings in theorizing the internationalization of companies. The model and the research instrument proposed in this study, will contribute to the classification of companies in internationalization levels, in addition to being able to assist companies, mainly to SMEs, in the formulation or review of their strategies for internationalization. The results also suggest a necessary deepening of the understanding of academia-industry communication instances, and support for the academy and research specifically related to the internationalization of companies and more broadly to entrepreneurship in Brazil.

Keywords: Internationalization, Factors affecting the internationalization of companies, Small and medium sized companies, Conceptual model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Teoria do Paradigma Eclético	22
Quadro 2. Teoria da Internalização	24
Quadro 3. Modelo de Uppsala.....	27
Quadro 4. Teoria do Empreendedorismo Internacional	31
Quadro 5. Abordagem das empresas Born Global.....	34
Quadro 6. Compilado de variáveis identificadas nos estudos seminais.....	36
Quadro 7. Todas as variáveis identificadas na literatura.....	50
Quadro 8. Classificação de empresas BNDES.....	58
Quadro 9. Classificação de empresas pelo número de empregados Sebrae.....	59
Quadro 10. Descrição das variáveis que afetam a internacionalização de empresas	80
Quadro 11. Construto <i>Capabilities</i> da empresa.....	87
Quadro 12. Construto <i>Capabilities</i> do gestor.....	89
Quadro 13. Construto Ambiente institucional.....	91
Quadro 14. Construto da Variável resposta do Modelo.....	93
Quadro 15. Questionário.....	94
Quadro 16. Levantamento de estudos mais atuais.....	117
Quadro 17. Dimensões Intra e Extra.....	121
Quadro 18. Validação qualitativa do especialista.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Percurso metodológico.....	43
Figura 2. Primeira fase do estudo	45
Figura 3. Seleção de estudos seminais	46
Figura 4. Levantamento bibliográfico	47
Figura 5. Segunda fase do estudo	54
Figura 6. Divisão da dimensão Intra em construtos	69
Figura 7. Divisão da dimensão Extra em construto.....	72
Figura 8. Reagrupamento das variáveis do construto <i>Capabilities</i> da empresa.....	75
Figura 9. Reagrupamento das variáveis do construto <i>Capabilities</i> do gestor	77
Figura 10. Reagrupamento das variáveis do construto Ambiente Institucional.....	79
Figura 11. Proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EMNs	Empresas Multinacionais
FINDES	Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo
IED	Investimentos Estrangeiros Diretos
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
ROA	Retorno Sobre Ativos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
USP	Universidade de São Paulo

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Pergunta de pesquisa	16
1.3 Objetivo.....	16
1.4 Objetivos específicos	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Teoria do paradigma eclético.....	20
2.1.1 Teoria da internalização	22
2.1.2 Modelo de Uppsala.....	25
2.1.3 Teoria do Empreendedorismo Internacional	27
2.1.4 Abordagem das empresas Born Global.....	31
2.2 Levantamento de estudos mais recentes sobre as variáveis que afetam a internacionalização de empresas	37
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Primeira fase	44
3.1.1 Levantamento bibliográfico	47
3.1.2 Seleção e agrupamento inicial das variáveis selecionadas	48
3.2 Segunda fase	53
3.2.1 Validação qualitativa das variáveis com especialistas.....	54
3.2.2 Aplicação do questionário.....	57
3.2.3 Classificação de empresas de pequeno e médio porte	58
3.2.4 Escala de medição.....	59
3.3 Terceira fase	59
3.3.1 Apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa.....	59
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	61
4.1 Análise para formação dos construtos	61
4.1.1 Construto <i>Capabilities</i> da empresa	67
4.1.2 Construto <i>Capabilities</i> do gestor.....	69
4.1.3 Construto Ambiente Institucional	71
4.1.4 Variável resposta Nível de Internacionalização.....	73
4.2 Análise para reagrupamento das variáveis	74
.....	79
4.3 Discussão primeira fase, levantamento	81
4.3.1 Discussão primeira fase, análise	85
4.3.2 Discussão da validação qualitativa das variáveis.....	85

4.4 Especificação dos construtos propostos e desenvolvimento do questionário	87
4.5 Discussão da validação do questionário com especialistas.....	93
4.6 Resultados da validação do instrumento de pesquisa com gestores de PMEs	97
4.7 Discussão da aplicação do instrumento de pesquisa.....	98
4.8 Discussão Terceira fase da apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa	100
5 CONCLUSÃO.....	101
5.1 Limitações e estudos futuros	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE	117

1 INTRODUÇÃO

Os negócios internacionais tem tido um incremento significativo desde a segunda metade do século passado. Steenkamp (2019) informa que o volume exportado globalmente aumentou 2.900% entre os anos 1950 e 2014. De acordo com o relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas 2018 (Sebrae), o Produto Interno Bruto mundial (PIB) e o comércio mundial cresceram 3,7% e 5,5% respectivamente em 2017. O atual sistema de negócios internacionais está sustentado por um grande número de acordos multilaterais, cadeias de suprimentos organizadas entre países e firmas, bem como pela estrutura internacional de fornecimento de recursos que se estabelece dentro de corporações multinacionais. Sendo que a maioria dos mercados são abastecidos por meio das exportações (SAMIEE, 2019). Nesse cenário, a globalização dos mercados é um dos desenvolvimentos mais importantes da atualidade (STEENKAMP, 2019).

Um negócio internacional pode ser representado por qualquer empresa que se envolva em transações ou investimentos internacionais (Hill, 2013), manifestando-se na internacionalização da empresa como um processo de incremento das operações internacionais Rialp et al. (2014). Para Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), a internacionalização de uma empresa pode ser vista como um esforço para melhorar seu posicionamento numa network, ou como resultado de uma ação empreendedora. A crescente integração global faz com que mais empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, integrem a arena de negócios internacionais. O conceito de multinacional estaria mudando, de ser atrelado exclusivamente a empresas de grande porte e estruturas complexas, a ser utilizado também em empresas de médio e pequeno porte (HILL, 2013).

Essa integração se deu, principalmente a partir da década de 1990, devido à implementação de novas políticas de abertura econômica (COELHO; JUNIOR, 2016). Em relação à classificação de pequenas e médias empresas (PMEs), foco deste estudo, esta pesquisa utiliza a classificação dada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Bndes). O Bndes determina que as PMEs são aquelas com renda anual abaixo de 300 milhões de Reais. Estas novas multinacionais, tem feito possível sua participação na arena internacional, em parte, pela aparição e maior acesso à internet e da queda de barreiras nas comunicações e nos transportes (KNIGHT; LIESCH, 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019).

Considerando o contexto atual de integração global (HILL, 2013), de incremento intenso nas transações internacionais (STEENKAMP, 2019), observa-se como, atualmente, mais empresas de pequeno e médio porte tentam alcançar mercados internacionais, sendo estas as que mais problemas apresentam para tal objetivo (MORAIS; FERREIRA, 2019), e ao mesmo tempo incentivando pesquisadores a ter um melhor entendimento dos processos de internacionalização destas empresas. A internacionalização de uma empresa é algo complexo (MORAIS; FERREIRA, 2019) que envolve diversos fatores afetando-a, seja positiva ou negativamente.

Segundo Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), pesquisas relacionadas à internacionalização de empresas tem se focado principalmente em duas vertentes, a econômica e a comportamental. Para Carneiro e Dib (2007), e em geral, com visões muito próximas das expressadas por Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), na vertente econômica, predominam as soluções racionais para um processo de internacionalização. Na vertente comportamental, a internacionalização depende das percepções e comportamento do tomador de decisão, atrelados à redução dos riscos desse processo (CARNEIRO; DIB, 2007).

Entre os autores que fizeram estudos empíricos para entender os processos de internacionalização de empresas, principalmente das PMEs, estão os que optaram por agrupar as diversas variáveis que afetam ou influenciam os processos de internacionalização com uma denominação diferente, entre eles (HUTCHINSON et al., 2009, RIPOLLÉS et al., 2012), que as chamaram de internas e externas da organização, a mesma denominação deu Leonidou (2004) estudando os obstáculos às exportações. Usando também a denominação interna e externa - em estudo teórico - Peng et al. (2009) se referem aos aspectos relacionados com as estratégias desde uma visão institucional. Alguns autores, como por exemplo: Amorós et al. (2014) e Ramon-Llorens et al. (2016), denominaram as variáveis que afetam a internacionalização de empresas como individuais e organizacionais, outros, como tempo e comportamento (JONES; COVIELLO, 2005).

Ainda, existem autores que trataram do tema negócios internacionais, sem necessariamente se preocupando das variáveis que o afetam especificamente, mas trazendo um olhar diferente como o institucional para as estratégias das organizações em geral e de forma particular para os negócios internacionais (PENG et al., 2008, PENG; KHOURY, 2009). Esta pesquisa optou por agrupar inicialmente as variáveis resultantes da revisão das teorias escolhidas, bem como do levantamento bibliográfico (informadas no Capítulo 3), em

dimensões, sendo estas dimensões a Intra e a Extra. Essas dimensões permitiram agrupar as variáveis relacionadas com a empresa em si e as alinhadas com o gestor numa dimensão, a Intra. No caso da Extra, foram agrupadas as variáveis atreladas ao ambiente em que a empresa se desenvolve. Dessa forma, começou o desenvolvimento do modelo aqui proposto (Capítulo 3).

Assim, levando em consideração o avanço na integração e na complexidade da economia mundial, bem como dos negócios internacionais, Vahlne e Johanson (2017) estimam necessária a continuidade da pesquisa sobre processos de internacionalização, principalmente das pequenas e médias empresas. Por um lado, devido a que são estas as que maiores problemas enfrentam para se internacionalizar (LEONIDOU, 2004), e por outro, por elas terem aumentado consideravelmente sua participação nos negócios internacionais (HILL, 2013; RIALP et al., 2014). O anterior, em consonância com Morais e Ferreira (2019), que afirmam que o quesito internacionalização de empresas faz parte da agenda atual da comunidade científica e que pequenas e médias empresas são as que apresentam maior dificuldade para atuar no cenário internacional.

Morais e Ferreira (2019) defendem que existe a necessidade de trazer novas explicações sobre os processos de internacionalização de empresas, uma vez que para eles existe uma falta de clareza sobre como a literatura referente à internacionalização das PMEs tem evoluído. Em que estudos sobre o tema (RABOCH; AMAL, 2008, HONÓRIO, 2009, FISCHER, 2010), não necessariamente abordam o quesito classificação de empresas em níveis de internacionalização, que permita um melhor entendimento sobre como as PMEs enfrentam a empreitada internacional. Nesse sentido, este estudo contribui com uma proposta de modelo conceitual validado qualitativamente para a futura classificação de empresas em níveis de internacionalização, que possa ser utilizado não somente em estudos com grandes empresas de investimentos estrangeiros diretos como em Ramsey et al. (2013), mas que também possa classificar o nível das empresas de pequeno e médio porte (RIALP et al., 2014).

Em relação aos métodos utilizados para medir o nível de internacionalização, alguns autores optaram por utilizar a metodologia da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (BONACCORSI, 1992, CALOF, 1994, RAMSEY et al., 2013). De acordo com Ramsey et al. (2013) o método UNCTAD considera três índices, quais sejam: vendas externas sobre vendas totais, ativos estrangeiros sobre ativos totais e funcionários estrangeiros sobre total de funcionários. Outro modelo proposto é o de Zou et al. (1998) que abrange as dimensões financeira, estratégica e de satisfação para medir o desempenho de

exportadores. Esta pesquisa, concorda com a sugestão de Rialp et al. (2014) sobre a necessidade de trazer novos modelos que incluam diversos fatores, evitando focar numa perspectiva só (por ex: modelo de Uppsala).

Assim, este estudo desenvolve e propõe um modelo conceitual que condensa diversas variáveis que foram encontrados nos estudos analisados, permitindo que sejam considerados diversos aspectos que tangem às empresas em geral e às PMEs em particular, e suas estratégias para internacionalização. Existem aspectos que não são abordados pela metodologia UNCTAD e parcialmente pelo modelo de Zou et al. (1998), modelos que focam principalmente nos resultados financeiros das empresas para mensurar sua internacionalização. Os aspectos que este estudo propõe se relacionam com as estratégias para internacionalização, em que são consideradas as *capabilities* tanto da empresa (COLLIS, 1994, GOLD et al., 2001), quanto do gestor (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), e os aspectos institucionais do ambiente em que a empresa se desenvolve (PENG, 2002).

Para a identificação das variáveis que afetam a internacionalização de empresas, primeiramente, e de uma maneira geral, foram abordados diversos trabalhos que analisaram o tema internacionalização de empresas, entre eles Zou et al. (1998), Leonidou (2004), Jones e Coviello (2005), Raboch e Amal (2008), Honório (2009), Fischer (2010), Rialp et al. (2014), Knight e Liesch (2015), Morais e Ferreira (2019) e Samiee (2019). Seguidamente, e de forma mais específica, foram analisados trabalhos que fizeram uma revisão bibliográfica das diversas teorias sobre internacionalização de empresas (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017, TEIXEIRA et al., 2018).

A partir desses estudos, foram selecionados os trabalhos seminais que fazem parte do referencial teórico desta pesquisa e nos que este estudo se debruçou para entender a internacionalização de empresas e ao mesmo tempo, obter as variáveis que esses estudos seminais mencionam como afetando a internacionalização de empresas, a saber: o modelo de Uppsala Johanson e Vahlne (1977), a teoria do paradigma eclético Dunning (1980), a teoria do empreendedorismo internacional Oviatt e McDougall (1994), a teoria da internalização Buckley e Casson (1998), e a abordagem das *Born Global* de Knight e Cavusgil (2004). Posteriormente foi realizado um levantamento bibliográfico (CRESWELL, 2014), para assim entender o que pesquisadores contribuem atualmente para a pesquisa sobre internacionalização de empresas em geral e mais especificamente para entender quais os fatores que afetam esses processos.

Dessa forma, este estudo contribui tanto de forma teórica, quanto de maneira prática com a pesquisa sobre negócios internacionais, bem como com as que tratam especificamente dos processos de internacionalização das PMEs. A contribuição teórica se dá ao propor um modelo conceitual que contempla os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas. Junto com isso, também como parte da contribuição teórica, está o instrumento de pesquisa neste estudo desenvolvido e validado. Além disso, esta pesquisa poderá também direcionar estudos futuros que decidam se aprofundar em algum ou alguns dos fatores indicados pelo modelo conceitual proposto, podendo trazer novos entendimentos e contribuições para o complexo fenômeno da internacionalização de empresas.

Sobre a contribuição prática que esta pesquisa irá trazer, ela se dá ao disponibilizar os fatores que podem afetar a internacionalização de empresas para a revisão ou formulação das estratégias das PMEs para sua internacionalização, independente de seus mercados de atuação. Nas empresas que já tenham iniciado essa empreitada, a contribuição servirá para a revisão e ajustes da estratégia. Já para as empresas que ainda não tenham iniciado seu processo de internacionalização, os fatores ajudarão no sentido de informar o que pode afetar os processos de internacionalização de empresas, a fim de auxiliar na formulação de estratégias para tal objetivo, potencializando as competências das PMEs. Do exposto temos que, o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa e os objetivos desta pesquisa são os seguintes:

1.1 Problema de pesquisa

Esta pesquisa visa a analisar as variáveis que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas a fim de formular um modelo conceitual com os fatores que podem afetar a internacionalização das PMEs.

1.2 Pergunta de pesquisa

Quais variáveis podem afetar o nível de internacionalização de pequenas e médias empresas, permitindo a formulação de um modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização das PMEs?

1.3 Objetivo

Desenvolver e validar qualitativamente um modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas, contribuindo com a

pesquisa no tema e ainda auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar na literatura as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização das pequenas e médias empresas.
- Analisar qualitativamente as variáveis identificadas para selecionar as que fazem parte dos construtos do modelo conceitual.
- Validar as variáveis selecionadas qualitativamente com especialistas da academia e da indústria.
- Propor um instrumento de pesquisa a ser validado quantitativamente.
- Formular uma proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Autores que fizeram uma revisão da produção acadêmica sobre a internacionalização de empresas têm reportado e analisado diversas teorias ou abordagens, quais sejam: a teoria do poder de mercado, a da internalização, a do paradigma eclético, a do modelo de Uppsala, a de *networks*, a de empreendedorismo internacional, a das operações internacionais, a da inovação, a da distância psíquica e interação, a dos modos de entrada e a das *Born Global Firms* (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017).

Entende-se que o atual cenário complexo e dinâmico global, em que se incluem a economia mundial e os negócios internacionais está em constante evolução, sendo que grande responsabilidade dessa evolução é atribuída ao avanço nas tecnologias, nas comunicações e nos transportes (KNIGHT; LIESCH 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019). Vahlne e Johanson (2017) destacam que o contexto dos negócios internacionais como um todo está passando por mudanças radicais.

Considerando o contexto de evolução dos negócios internacionais supra mencionado, esta pesquisa, para seu capítulo de revisão de literatura, por um lado, e seguindo a Teixeira et al. (2018), irá considerar algumas das teorias mais utilizadas por pesquisadores em se tratando de internacionalização de empresas, a saber: a teoria do paradigma eclético Dunning (1980), a teoria da internalização Buckley e Casson (1998), o modelo de Uppsala Johanson e Vahlne (1977), a teoria do empreendedorismo internacional Oviatt e McDougall (1994) e a abordagem das empresas *Born Global* de Knight e Cavusgil (2004). Cabe mencionar que foi verificado o número de citações das teorias escolhidas (critério pré-estabelecido), identificando-se um alto número em todas elas (Ver figura 3). Além disso, foi levado em consideração o fato de que alguma teoria de épocas passadas tenha demonstrado modificações significativas durante as últimas décadas. Nesse caso, verificou-se que o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), além de ser considerado como um dos trabalhos seminais mais citados por pesquisadores, também se enquadra no critério de modificação ou adaptação. Esse trabalho foi revisitado pelos seus autores em 2009 incorporando um conceito já muito importante naquela época, qual seja, o de *network* (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Existem autores como Carneiro e Dib (2007) que consideram *network* como nova teoria, o que não é o caso deste estudo. Porém, esta pesquisa, sim considera *network* como uma das variáveis que afetam a internacionalização de empresas.

De acordo com Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), pesquisas relacionadas à internacionalização de empresas tem se focado principalmente em duas vertentes, a econômica e a comportamental. De acordo com Souza e Fenili (2012), em relação à vertente econômica destaca a racionalidade presente na tomada de decisão. Para os autores, essa racionalidade busca, principalmente, uma alocação ótima ou maximização dos recursos. Em relação à vertente comportamental, os autores destacam a subjetividade desta, delegando a responsabilidade (CARNEIRO; DIB, 2007), assim como as percepções e atitude ao tomador de decisão da organização (SOUZA; FENILI, 2012).

Segundo Costa et al. (2017), as duas vertentes, a econômica e a comportamental, reafirmam a ideia de que a internacionalização de uma organização está relacionada às próprias características desta e às condições ambientais onde a organização está inserida. Os autores ainda acrescentam que a vertente econômica da internacionalização de empresas explica de melhor maneira o fenômeno em grandes empresas. A abordagem comportamental, o faria de melhor forma com as pequenas e médias empresas (COSTA et al., 2017).

O capítulo de revisão de literatura deste estudo, também considera um levantamento de artigos científicos de autores que estudaram a internacionalização de empresas. Esse levantamento visa a identificar as variáveis que esses autores mencionam como sendo as que afetam os processos de internacionalização de empresas. Posteriormente, as variáveis foram analisadas e contrastadas com as já identificadas na primeira parte deste capítulo de revisão de literatura (Quadros 1, 2, 3, 4, 5). Através do cruzamento e análise dessas variáveis foi possível cumprir com a primeira fase do método desta pesquisa (conforme exposto mais adiante no capítulo de metodologia), ou seja, da pesquisa e análise das variáveis que afetam a internacionalização de empresas, bem como avançar para a segunda fase deste estudo, em que se considera a validação qualitativa das variáveis identificadas, bem como a aplicação de um questionário estruturado e validado contendo perguntas formuladas a partir dos resultados da primeira fase desta pesquisa. Junto com isso, na segunda fase desta pesquisa, também foi iniciada a formulação dos construtos que formam parte do modelo conceitual aqui proposto. A revisão das teorias se inicia nas que predominam as questões econômicas da internacionalização e termina com as que tratam, com mais ênfase, dos aspectos comportamentais e de forma mais específica das PMEs.

2.1 Teoria do paradigma eclético

Para Dunning (1980), no paradigma eclético uma empresa está propensa a se envolver numa produção a nível internacional financiada por meio de investimentos diretos, se três fatores determinantes se cumprissem. O primeiro diz relação aos ativos que uma empresa possui, contrapondo estes com os que seus concorrentes detêm. O segundo está relacionado ao interesse que a empresa teria em vender ou alugar esses ativos para outras empresas, ou internalizá-los para si, e o terceiro fator que o autor coloca é, o de quão lucrativo seria explorar esses ativos de maneira conjunta com os recursos do país estrangeiro, ao invés de fazê-lo com os recursos do país de origem. Nesse contexto, alguns dos fatores identificados nesta teoria e que afetam a internacionalização de empresas são: o capital, as barreiras impostas por políticas governamentais para entrar num novo mercado, as habilidades gerenciais e as organizacionais (DUNNING, 1980) (Ver Quadro 1).

Nesse contexto, para Jones e Coviello (2005), a internacionalização de empresas, quando focada nas transações e nos recursos da empresa, possui uma tendência para dar relevância aos aspectos racionais e de estratégia da organização, tais como os custos, investimentos, riscos e controle que estão envolvidos num processo de internacionalização. Fato mais atrelado aos aspectos econômicos da internacionalização de empresas segundo Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017). Dunning (1980) defende que quanto mais vantagens específicas uma empresa possua, maiores serão as possibilidades de internalizá-las (BUCKLEY; CASSON, 1998), bem como quanto maior a atração de produção estrangeira do que a produção do país de origem, mais probabilidades haverá de que a empresa se engaje numa produção de nível internacional.

Dunning (1980) define o paradigma eclético como o cenário que se dá numa empresa que fornece para seu próprio mercado e ao mesmo tempo, é possuidora de várias possíveis vias ou oportunidades para seu crescimento (BIKA; KALANTARIDIS, 2017). Para o autor, para a empresa produzir junto com empresas locais, esta deve possuir vantagens adicionais suficientes que possam compensar os custos de manutenção de um novo ambiente (BENMAMOUN et al., 2018), que se pode apresentar como desconhecido ou distante. Uma empresa pode obter uma vantagem para si, quando esta tem a capacidade de criar alguma tecnologia ou habilidade organizacional, ou quando tem a capacidade de comprar estas de outra empresa, permitindo assim, que a empresa detenha o direito de propriedade ou de uso dessas tecnologias ou habilidades (DUNNING, 1980). Nesse sentido, Barney (2001) afirma que a forma de conseguir

os recursos e de como gerenciá-los fará a diferença de empresa para empresa. Dunning (1980) defende que a capacidade das empresas adquirirem vantagens de propriedade, claramente está relacionada aos *inputs* específicos dos países em que operam, e principalmente, aos do país de origem. Ainda, podemos também relacionar a capacidade de adquirir vantagens de propriedade, com a capacidade da empresa de controlar seus recursos (ZENG et al., 2009).

Para Dunning (1980), o incentivo básico de uma empresa para optar pela internalização é evitar as desvantagens ou capitalizar as imperfeições de outro dos principais mecanismos externos de alocação de recursos, o mercado ou sistema de preços e a autorização da autoridade pública (ARREGLE et al., 2016). Segundo o autor, ao olhar para essas imperfeições desde a perspectiva do comprador, estas se relacionam com a incerteza da disponibilidade e o preço de suprimentos essenciais, bem como a incapacidade de controlar seu prazo e entrega. Aspectos que podem ser relacionados segundo Ramón-Llorens et al. (2016), com o conhecimento das características do mercado pretendido, ou ainda podemos relacioná-los com problemas que se podem apresentar com parceiros nesse mercado (VISSAK; FRANCONI, 2013).

Já do ponto de vista do vendedor, Dunning (1980) menciona que a preferência pela internalização é mais provável quando o mercado não permite discriminação de preços (CHEN; WANG, 2010). Em que os custos de garantir direitos de propriedade – também aspectos legais para aquilo (HUTCHINSON et al., 2009, ARREGLE et al., 2016, ERIKSSON et al., 2016) - e controlar fluxos de informações (YOON et al., 2020) forem altos ou quando no caso de integração futura, o vendedor desejar proteger sua reputação (SENIK et al., 2010). Dessa forma, o vendedor garantiria um controle sobre a qualidade do produto, serviço ou manutenção pós-venda, características que podem variar de um setor para outro segundo Amorós et al. (2014).

Dunning (1980), também defende a intervenção pública (HUTCHINSON et al., 2009, NARAYANAN et al., 2015) como outra forma de as empresas internalizarem suas atividades. Segundo o autor, a intervenção pública está relacionada com a legislação para a produção e licenciamento de tecnologias e patentes que as empresas multinacionais poderiam querer evitar ou explorar. Fato hoje, também atrelado às pequenas e médias empresas, em que a capacidade inovadora e o uso de tecnologias afetam sua internacionalização (KONTINEN; OJALA, 2010, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019), e se somadas às dificuldades para licenciamento, a pretensão de alcançar novos mercados se dificulta ainda mais. Dunning (1980) afirma, se não existirem as vantagens da internalização - depois estudada por Buckley e Casson (1998) - grande parte do investimento estrangeiro direto seria substituído pela transação

internacional de recursos entre compradores e vendedores. Nesse sentido, sobre as exportações, Chen e Wang (2010) e San Emeterio et al. (2020) alertam para a importância da eficiência dos canais de distribuição utilizados pela exportadora. O Quadro 1 apresenta as variáveis identificadas na Teoria do Paradigma Eclético.

Quadro 1. Teoria do Paradigma Eclético

Estudo	Autor	Foco do estudo	Variáveis identificadas
Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests	Dunning (1980)	Produção internacional por meio de investimentos estrangeiros diretos	Capital
			Tecnologia
			Habilidades gerenciais
			Habilidades organizacionais
			Pesquisa e desenvolvimento
			Economia de escala
			Acesso a mercados
			Políticas governamentais

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.1 Teoria da internalização

Na teoria da internalização de Buckley e Casson (1998), os autores estudam os tipos de entrada em novos mercados e as decisões envolvidas nesse processo. Buckley e Casson (1998) afirmam que nos últimos trinta anos, estudos empíricos sobre investimentos estrangeiros diretos (IED) têm sido muito mais ambiciosos. Fazendo uma retrospectiva, Buckley e Casson (1998) reportam que na década de 1960, o foco principal estava nas decisões entre as exportações versus os investimentos estrangeiros diretos, já na década de 1970, o licenciamento, a franquia e a subcontratação seriam outras opções estratégicas para a internalização. Paralelamente nessa época, Johanson e Vahlne (1977) defendiam que a internacionalização de empresas se dá em etapas e de forma gradual – esta teoria será revisada mais adiante - Buckley e Casson (1998) comentam que a reaparição de fusões e aquisições na década de 1980 - motivadas pela globalização - destacaram na escolha entre os empreendimentos com investimentos estrangeiros diretos e as aquisições. Esses aspectos também foram tratados pela teoria do paradigma eclético (DUNNING, 1980), que junto com a da internalização de Buckley e Casson (1998), preocuparam-se mais com os aspectos econômicos da internacionalização de empresas de grande porte (CARNEIRO; DIB, 2007).

Na década dos anos 90, de acordo com Buckley e Casson (1998), o papel dos investimentos diretos estrangeiros em economias transitórias ou emergentes, trouxe novamente à discussão alguns pontos da década de 1960, entre eles, os custos de se fazer negócios no exterior e a importância da distância psíquica nos negócios. Época de 90 em que Coelho e Junior

(2016) afirmam que a inclusão de novas políticas econômicas, facilitou a entrada de novas empresas aos negócios internacionais, as PMEs. Para Buckley e Casson (1998), a discussão renovou o interesse em entender por que alguns modos de entrada oferecem custos mais baixos e por que algumas circunstâncias favorecem certos modos de entrada em novos mercados em detrimento de outros (BUCKLEY; CASSON, 1998). Por outro lado, a partir da década de 90, outras variáveis surgiram afetando a internacionalização de empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

De acordo com Buckley e Casson (1998), a entrada a novos mercados envolve dois tipos de decisões, as relacionadas à localização (BENMAMOUN et al., 2018) e as que se relacionam com o modo de controle (NARAYANAN et al., 2015). Para Buckley e Casson (1998), um modo sequencial de internacionalização de empresas teria se iniciado com a teoria do ciclo do produto de Vernon (1966). Os dois tipos de decisões relacionadas com a entrada a um novo mercado envolveriam fatores como: os custos de localização, variáveis financeiras, fatores culturais, como a confiança e a distância psíquica, estrutura de mercado e estratégia competitiva, custos de adaptação e o custo de fazer negócios numa nova localização (BUCKLEY; CASSON, 1998) (Ver Quadro 2).

Para Buckley e Casson (1998), as *Joint ventures* são um bom modo de entrada num mercado quando os altos custos de aprendizado por experiência desencorajam a distribuição com IED, aqui ganham relevância o conhecimento do mercado pretendido e a capacidade de internalizar o modelo de negócio no novo mercado, como observado por Hutchinson et al. (2009). Buckley e Casson (1998) defendem as *Joint ventures* também quando os altos custos de construção de confiança com parceiros (VISSAK; FRANCONI, 2013), desencorajam a aquisição de instalações de distribuição. Além disso, as *Joint ventures* também seriam uma boa opção, quando altos custos no mercado intermediário de produção não favorecem o *Franchising* e os altos custos da transferência de tecnologia, desencorajam o licenciamento. No entanto, as *Joint ventures* na produção, não fazem muito sentido como meio de entrada no mercado, a menos que o empreendimento conjunto de produção faça parte de um empreendimento conjunto integrado que lide bem com a distribuição (BUCKLEY; CASSON, 1998), aspectos relacionados à distribuição também apontados por Chen e Wang (2010).

Para Buckley e Casson (1998), em geral, a estrutura do mercado é um fator crucial na escolha entre investimento *Greenfield* (IED) e aquisição, para Amorós et al. (2014), o setor de atuação da empresa irá influenciar na internacionalização da empresa, em que as exportadoras,

possuem mais chances de obter uma rápida internacionalização. A entrada por meio de investimentos *Greenfield* aumenta a capacidade local e intensifica a concorrência, enquanto a entrada por aquisição não (BUCKLEY; CASSON, 1998). Isso explica por que os governos costumam competir para atrair investimentos *Greenfield*. Podemos entender isso, como apoio governamental e incentivo que segundo Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Dick et al. (2017) e Pérez-López et al. (2018) afeta o processo de internacionalização de empresas, em que a capacidade de assumir riscos (KONTINEN; OJALA, 2010), também entra para a discussão. Isso explicaria por que nas regras dos governos (PENG, 2002), se adotam atitudes restritivas para as aquisições (BUCKLEY; CASSON, 1998). O Quadro 2 apresenta as variáveis identificadas na Teoria da Internalização.

Quadro 2. Teoria da Internalização

Estudo	Autor	Foco do estudo	Variáveis identificadas
Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach	Buckley e Casson (1998)	Tipos de entrada em novos mercados	Custos nova localização
			Fatores financeiros
			Diferenças culturais
			Confiança
			Distância física
			Estrutura de mercado
			Estratégia competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

Tanto a teoria do paradigma eclético Dunning (1980) quanto a teoria da internalização Buckley e Casson (1998), são abordagens que fizeram suas propostas estudando grandes empresas e multinacionais. Além disso, estas teorias focaram seus estudos mais nas questões econômicas da internacionalização de empresas (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017). As teorias supracitadas, além de se utilizarem das grandes empresas, focaram seus trabalhos na produção a nível internacional financiada por meio de investimentos diretos no caso de Dunning (1980), para propor a teoria do paradigma eclético. Já Buckley e Casson (1998), na sua teoria da internalização, estudaram os tipos de entrada em novos mercados e as decisões envolvidas nesse processo.

Observa-se que desde a época de 1980, as teorias foram se complementando e evoluindo para tentar entender o avanço e o cenário cada vez mais complexo dos negócios internacionais e da internacionalização de empresas (VAHLNE; JOHANSON, 2017). Paralelamente aos estudos com foco nas questões econômicas, surgiram os que também se preocuparam com as de tipo comportamental, como é o caso do modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) que propõe uma internacionalização gradual. Logo, com o avanço e evolução dos negócios

internacionais, se daria passo ao nascimento de outras vertentes e abordagens que tentariam entender o fenômeno da internacionalização de empresas sem poder desconsiderar os fatores econômicos, mas incluindo os comportamentais, considerando que novas arestas surgiram, devido, por exemplo, à maior influência da tecnologia, das comunicações e dos transportes (KNIGHT; LIESCH, 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019).

2.1.2 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) foca numa aquisição gradual da internacionalização, na integração e no uso de conhecimentos sobre mercados (RIPOLLÉS et al., 2012, RAMÓN-LLORENS et al., 2016), bem como nos compromissos cada vez mais crescentes de empresas para alcançar mercados estrangeiros (Ver Quadro 3). Compromisso que, para Merino et al. (2014), deve ser permanente ao longo do tempo, afetando a internacionalização da empresa. Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização de empresas é um processo no qual as empresas aumentam gradualmente seu envolvimento internacional. Os autores defendem que dentro de um marco de internacionalização com fatores econômicos e comerciais, as características desse processo influenciam o padrão e o ritmo da internacionalização das empresas.

Johanson e Vahlne (1977), no seu modelo de Uppsala, fizeram uma abordagem a partir do desenvolvimento da firma como fator individual. Especificamente, os autores focaram na aquisição da internacionalização, na integração e no uso que a firma dá de forma gradual ao conhecimento obtido sobre mercados e operações internacionais. Nesse contexto, cabe destacar a capacidade de gestão nos esforços de internacionalização das empresas apontada por Zeng et al. (2009). Como premissas básicas do modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977) estabelecem que a falta de conhecimento (mercado) é um obstáculo importante para o desenvolvimento de operações internacionais, variável também apontada por diversos autores que a consideram de importância ao se tratar de uma empreitada internacional (HUTCHINSON et al., 2009, CHEN; WANG, 2010, RIPOLLÉS et al., 2012, NARAYANAN et al., 2015, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, WACH, 2017). Segundo Johanson e Vahlne (1977), o conhecimento que a empresa necessita, pode ser adquirido principalmente por meio de operações no exterior. Estes autores identificam dois caminhos para a internacionalização, um de envolvimento crescente da empresa num país estrangeiro, e outro, pelo estabelecimento sucessivo de operações em novos países.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), geralmente, as empresas começam exportando para um país por meio de um agente, num seguinte passo, a empresa cria uma subsidiária ou sucursal de vendas nesse novo país. Os autores acrescentam que, posterior e eventualmente, pode acontecer que algumas empresas cheguem a iniciar uma produção nesse novo país anfitrião, isso em concordância com Buckley e Casson (1998) na teoria da internalização e Dunning (1980), sobre a produção internacional por meio de investimentos estrangeiros.

Ao se estabelecerem novas operações de forma sucessiva, a ordem e o tempo em que essas operações são estabelecidas, estão relacionados com a distância psíquica entre o país de origem e o país anfitrião (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para os autores, a distância psíquica é a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para um mercado. Exemplos dessa distância são as diferenças de idioma (ELLIS, 2011), as de educação (AMORÓS et al., 2014, GASHI et al., 2014), as práticas de negócios (NARAYANAN et al., 2015), a cultura (RIPOLLÉS et al., 2012, YOON et al., 2020) e o desenvolvimento industrial (DUNNING, 1980). Em relação à distância em negócios internacionais, Beugelsdijk et al. (2018) afirmam que a distância pode ser medida entre duas entidades, sejam indivíduos, equipes, organizações, nações, etnias, grupos de idiomas e até mesmo campos organizacionais, e que no caso dos negócios internacionais, majoritariamente, a distância é medida entre países (BEUGELSDIJK et al., 2018).

Para Johanson e Vahlne (1977), a falta de conhecimento devido às diferenças entre os países – distância psíquica – como por exemplo, a diferença de idioma e de cultura são um importante obstáculo para a tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de operações internacionais. Tomada de decisão que no caso das pequenas e médias empresas se concentra no gestor, sendo que variáveis como a sua visão internacional (HUTCHINSON et al., 2009), as suas capacidades na área internacional (KONTINEN; OJALA, 2010, BIKA; KALANTARIDIS, 2017) e o nível educacional deste (CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019), aparecem como variáveis a serem consideradas num processo de internacionalização. Johanson e Vahlne (1977) acrescentam que essas diferenças constituem a principal característica das operações internacionais, diferentemente das operações domésticas. Cabe destacar que os autores entendem como conhecimento de mercado as informações sobre mercados e operações num determinado cenário, que de alguma forma são armazenadas e de forma razoável recuperáveis, seja na mente de pessoas, em computadores ou em relatórios escritos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O estado da internacionalização de uma empresa afeta as oportunidades percebidas (BIKA; KALANTARIDIS, 2017) e os riscos (KONTINEN; OJALA, 2010) que, por sua vez, influenciam as decisões de comprometimento (MERINO et al., 2014) e as atividades atuais dessa empresa, afirmam Johanson e Vahlne (1977). Nesse contexto, os autores defendem que compromissos (para sua internacionalização) adicionais serão feitos em pequenas etapas, a menos que a empresa tenha recursos muito grandes ou as condições de mercado sejam estáveis e homogêneas. Outra condição que para Johanson e Vahlne (1977) pode impedir que a empresa complete compromissos adicionais em etapas, é se a empresa tiver muita experiência em outros mercados com condições semelhantes.

Czinkota e Johnston (1983) afirmam que exportadores exitosos são os que se preocupam tanto com incrementar o volume exportado (JOHANSON; VAHLNE, 1977), como com obter informações do novo mercado (YOON et al., 2020), mantendo uma comunicação permanente. As práticas em relação às exportações das pequenas e médias empresas são similares, significando não somente uma possibilidade de crescimento para esse tipo de empresas, mas também uma estratégia de sobrevivência em tempos de recessão ou depressão econômica (CZINKOTA; JOHNSTON, 1983). O Quadro 3 apresenta as variáveis identificadas no Modelo de Uppsala.

Quadro 3. Modelo de Uppsala

Estudo	Autor	Foco do estudo	Variáveis identificadas
The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments	Johanson e Vahlne (1977)	Internacionalização incremental através da integração e consideração de riscos do mercado	Conhecimento de mercado
			Recursos financeiros
			Recursos humanos
			Comprometimento da empresa
			Experiência pessoal
			Interação no novo mercado
			Integração no novo mercado
			Diferenças culturais
			Diferenças de idioma

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.3 Teoria do Empreendedorismo Internacional

De acordo com Oviatt e McDougall (1994), a formação de novos empreendimentos internacionais é um fenômeno cada vez mais relevante – pouco estudado no Brasil (LEITE; MORAES, 2014) - e ao mesmo tempo incongruente com as características tradicionalmente conhecidas das empresas multinacionais (DUNNING, 1980). Segundo os autores, estudos sobre empresas multinacionais (EMNs), concentraram-se em grandes empresas possuidoras de

maturidade. Além disso, de forma geral, a evolução das EMNs se deu a partir de grandes empresas domésticas maduras que detinham um alto poder econômico, especialmente após a Segunda Guerra Mundial (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Segundo Oviatt e McDougall (1994), a inovação tecnológica (KNIGHT; LIESCH, 2015) e a presença de um número crescente de pessoas com experiência em negócios internacionais, estabeleceram novas bases para as EMNs. Estudos posteriores destacaram também a experiência internacional do gestor como aspecto relevante em se tratando de internacionalização de empresas (SENIK et al., 2010, ELLIS, 2011, MERINO et al., 2014, NARAYANAN et al., 2015, WACH, 2017). Oviatt e McDougall (1994) comentam que uma pessoa com experiência internacional é capaz de atrair capital e possuir a vantagem de poder realizar negócios em qualquer lugar. Para esses autores, o fácil uso da tecnologia, da comunicação e dos transportes de baixo custo (MEYER, 2017), significa que a capacidade de descobrir e aproveitar oportunidades de negócios em diversos países não é mais uma exclusividade das empresas grandes e maduras.

Os empreendimentos internacionais se iniciaram devido a que empreendedores com experiência internacional, são capazes de vincular recursos de vários países para atender à demanda de mercados que são inerentemente internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Os autores acrescentam que o sucesso de novos empreendimentos internacionais parece depender, entre outros, dos seguintes fatores (Ver Quadro 4): a empresa ter uma visão internacional desde seu início, um produto ou serviço inovador comercializado por meio de uma forte *network* (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e uma gestão rigorosa para uma organização focada no crescimento das vendas internacionais (CZINKOTA; JOHNSTON, 1983, JOHANSON; VAHLNE, 1977, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019).

Assim, Oviatt e McDougall (1994) definem um novo empreendimento internacional como uma organização comercial que, desde o início, busca obter vantagens competitivas significativas com o uso de recursos e a venda de produtos em vários países. Incorporando dessa forma, *capabilities* organizacionais à empresa (SENIK et al., 2010). Cabe aqui mencionar a definição de Collis (1994) para *capabilities* organizacionais, o autor defende que estas são rotinas sociais complexas que determinam a eficiência com que as empresas, fisicamente falando, transformam *inputs* em *outputs*. Segundo Oviatt e McDougall (1994), o fato de suas origens serem internacionais, é a característica que diferencia às empreendedoras internacionais, quedando demonstrado por meio de seus compromissos significativos de

recursos em mais de um país (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Cabe também lembrar da capacidade de controlar os recursos de uma empresa observada por Zeng et al. (2009), devido à influência que esta capacidade pode exercer nos resultados da internacionalização da organização. Oviatt e McDougall (1994) citam como exemplo desses recursos, os materiais, as pessoas, o financiamento e o tempo.

Segundo a teoria do empreendedorismo internacional, existem três situações que não podem ser vinculadas aos novos empreendimentos internacionais. Primeiro, as empresas com grandes recursos deveriam dar grandes passos em direção à internacionalização. Visão alinhada com as teorias já citadas e que se utilizaram das grandes empresas (DUNNING, 1980, BUCKLEY; CASSON, 1998). Segundo, quando as condições do mercado externo são estáveis e homogêneas, aprender sobre elas é mais fácil (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Terceiro, quando as empresas têm uma experiência considerável em mercados semelhantes a um mercado externo recentemente direcionado, a experiência anterior pode ser generalizada para a nova arena. Nesse sentido, importante é mencionar a capacidade de internalização do conceito de negócio no novo mercado trazida por Hutchinson et al. (2009) e Benmamoun et al. (2018).

As situações supracitadas não podem ser aplicadas aos novos empreendimentos internacionais devido a que os recursos destes são limitados, bem como pelo pouco tempo de vida e pelo pequeno tamanho desses empreendimentos. Esses empreendimentos têm pouca ou nenhuma experiência em qualquer mercado e contrariando ao modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), o qual evoluíra futuramente, existe mais do que a necessidade de alguns ajustes durante as etapas para internacionalização que esse modelo propõe. Para Oviatt e McDougall (1994), as empresas podem pular estágios de desenvolvimento internacional que foram observados no passado ou a internacionalização pode não ocorrer em estágios. Fato provocado em parte, como já mencionado, pela integração dos mercados, a democratização da internet e a queda nas barreiras logísticas e nas comunicações (HILL, 2013, KNIGHT; LIESCH, 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019).

Cabe destacar que Oviatt e McDougall (1994), não enfatizam que estudos anteriores sobre internacionalização em etapas estejam errados (JOHANSON; VAHLNE, 1977, CZINKOTA; JOHNSTON, 1983), mas que estes sim são aplicáveis a certas empresas e indústrias. Entretanto, isso significa que essas teorias e estudos antes estabelecidos, são menos aplicáveis em um número crescente de situações em que a tecnologia, os ambientes específicos da indústria e as capacidades da empresa mudaram. Mudanças radicais (VAHLNE:

JOHANSON, 2017) que permitem uma sobreposição de teorias e abordagens (NARULA et al., 2019) e favorecem o surgimento de novos entendimentos e novas teorias.

A proposta teórica de Oviatt e McDougall (1994) considera a análise de custos de transação, as imperfeições de mercado e internalização internacional de transações essenciais para explicar a existência da EMN. Entretanto, os autores também incorporam ideias recentes sobre como os empreendimentos ganham influência sobre recursos vitais sem os possuir e sobre como a vantagem competitiva é desenvolvida e sustentada (BARNEY, 2001). Segundo Oviatt e McDougall (1994), os elementos que definem as condições necessárias para a existência de um novo empreendimento internacional são: a internalização de algumas transações, uso extensivo de estruturas alternativas de governança de transações e vantagens sobre empresas locais em mercados estrangeiros. No entanto, essas não são condições suficientes para uma vantagem competitiva sustentável (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Tipos de novos formadores de mercado internacional podem ser as *startups* de exportação e importação ou *traders* multinacionais, afirmam Oviatt e McDougall (1994). As *startups* de exportação e importação se concentram em atender algumas nações onde o empresário está familiarizado. Nesse contexto, uma *network* (VISSAK; FRANCIONI, 2013, ERIKSSON et al., 2016, SCHOLEY et al., 2016, DICK et al., 2017, PÉREZ-LÓPEZ et al., 2018, SAN EMETERIO et al., 2020) e a capacidade do gestor para internacionalizar um produto (CHEN; WANG, 2010, Ellis, 2011, BIKA; KALANTARIDIS, 2017, SAN EMETERIO et al., 2020) prevalecem na internacionalização da empresa. Já as multinacionais atendem a uma variedade maior de países e estão constantemente buscando oportunidades de negociação onde suas redes são estabelecidas ou onde podem ser configuradas rapidamente (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Segundo Oviatt e McDougall (1994), os novos empreendimentos internacionais sustentáveis são controladores de ativos (MERINO et al., 2014), especialmente conhecimento único, criando valor em mais de um país. Conhecimento único ou produto único (SENIK et al., 2010) que pesam no processo de internacionalização, principalmente das pequenas e médias empresas, bem como na velocidade com que esses empreendimentos alcançam novos mercados (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Além disso, sua ênfase no controle e não na posse de ativos se deve à escassez de recursos que é comum entre as novas organizações (KONTINEN; OJALA, 2010, GASHI et al., 2014, KAHIYA; DEAN, 2015, WACH, 2017, BENMAMOUN et al., 2018, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019, YOON et al., 2020). Além do

controle de ativos, devem ser considerados os três elementos antes mencionados; a formação organizacional através da internalização de algumas transações, uma forte dependência de estruturas alternativas de governança para acessar recursos e o estabelecimento de vantagens de localização estrangeira. Dessa forma, segundo Oviatt e McDougall (1994), se configura o marco necessário para a existência de um novo empreendimento internacional. O Quadro 4 apresenta as variáveis identificadas na Teoria do Empreendedorismo Internacional.

Quadro 4. Teoria do Empreendedorismo Internacional

Estudo	Autor	Foco do estudo	Variáveis identificadas
Toward a theory of international new ventures	Oviatt e McDougall (1994)	Novos empreendimentos internacionais e a influência do gestor	Custos de transação
			Experiência internacional do gestor
			Visão internacional da empresa
			Conhecimento único
			Diferenciação de produto
			Apoio governamental
			Barreiras governamentais (novo mercado)
			Idioma
			Práticas de negócio do novo mercado
			Network

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.4 Abordagem das empresas Born Global

Knight e Cavusgil (2004) fizeram uma abordagem das empresas *Born Global* que segundo Rialp et al. (2014) é um conceito introduzido por Rennie em 1993. As *Born Global* são empresas que desde sua fundação, ou muito próximo dela, buscam se expandir para mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). É interessante destacar que a abordagem das *Born Global*, se preocupou diretamente com as empresas de porte menor. Pode-se considerar o trabalho desses autores, de certa forma, uma continuidade da teoria do empreendedorismo internacional proposta por Oviatt e McDougall (1994). Estes últimos já definiam esses empreendimentos como organizações que, desde o início, buscavam obter vantagens competitivas significativas (BARNEY, 2001) com o uso de recursos e a venda de produtos em vários países.

Knight e Cavusgil (2004) destacam, entre outros fatores afetando a internacionalização de uma empresa, a importância do papel de uma cultura de inovação (ZENG et al., 2009, KONTINEN; OJALA, 2010, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019), do conhecimento (NARAYANAN et al., 2015, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, WACH, 2017) e das *capabilities* em uma empresa *Born Global* (Ver Quadro 5). Aqui podemos estabelecer uma diferença com a teoria do empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDUGALL,

1994). Estes autores outorgam notória relevância ao empreendedor (conhecimento) e não abordam os outros conceitos trazidos por Knight e Cavusgil (2004), cultura de inovação e *capabilities*, de maneira direta. Para Oviatt e McDougall (1994), empreendimentos internacionais se iniciaram devido a que empreendedores com experiência (conhecimento) internacional (SENIK et al., 2010, ELLIS, 2011, VISSAK; FRANCIONI, 2013, MERINO et al., 2014, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, WOO, 2017), são capazes de vincular recursos de vários países para atender à demanda de mercados internacionais.

Independente da escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis que é característica em novos negócios (OVIATT; MCDUGALL, 1994), as *Born Global* aproveitam e se beneficiam da inovação, do conhecimento e das *capabilities* para alcançar rapidamente bons resultados em mercados estrangeiros durante sua evolução (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). O surgimento das empresas com capacidade de conseguir esses rápidos resultados, deveu-se, em parte, à globalização, ao avanço nas tecnologias e transportes, afirmam Knight e Cavusgil (2004) e Oviatt e McDougall (1994), afirmação alinhada com o exposto anteriormente por (KNIGHT; LIESCH, 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019).

Apesar da escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis, mencionada por Knight e Cavusgil (2004), também alertada por outros autores que trataram da internacionalização de empresas como Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Vissak e Francioni (2013), as *Born Global* progredem para sua internacionalização de maneira relativamente rápida. Segundo Knight e Cavusgil (2004), esse período é de até três anos, abrangendo desde o estabelecimento da empresa e até a entrada no novo mercado.

Para Knight e Cavusgil (2004), as *capabilities* internas são parte essencial numa economia evolutiva, em que uma visão desse tipo de economia implica uma capacidade superior de sustentar a inovação, desenvolvendo novos conhecimentos, e levando assim ao desenvolvimento de *capabilities* organizacionais (ZENG et al., 2009, KONTINEN; OJALA, 2010, SENIK et al., 2010, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, SCHOLEN et al., 2016, PÉREZ-LÓPEZ et al., 2018, YOON et al., 2020). Nesse contexto, o desenvolvimento das *capabilities* e a incorporação destas, varia de organização para organização, e é nesse sentido que algumas empresas conseguem melhores resultados que outras (BARNEY, 2001), entre outros aspectos, em termos de sua internacionalização. Segundo Knight e Cavusgil (2004), a inovação resulta de duas fontes principais: a pesquisa e desenvolvimento interno (DUNNING, 1980), baseado no conhecimento acumulado da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977), e na imitação das

inovações de outras empresas. O próprio ato da internacionalização, ou de uma nova entrada num mercado no exterior, é um ato inovador. Nesse sentido, as *Born Global* são empresas particularmente inovadoras (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Sobre o conhecimento, Knight e Cavusgil (2004) comentam que este é o recurso mais importante para a organização, e ainda, que a integração do conhecimento especializado dos indivíduos numa organização é a essência das *capabilities* organizacionais. Os autores complementam dizendo que em negócios internacionais, o conhecimento fornece vantagens que facilitam a entrada e as operações num mercado externo. Conhecimento também destacado pela teoria do empreendedorismo internacional, não somente como conhecimento da organização, mas também destacando o conhecimento do gestor, em se tratando da experiência na arena internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Para Knight e Cavusgil (2004), as *capabilities* emergem por meio da integração de conhecimentos especializados de vários indivíduos, estando essas *capabilities* associadas ao desenvolvimento de competências e rotinas organizacionais (NARAYANAN et al., 2015).

Nesse contexto, além das *capabilities* organizacionais (ZENG et al., 2009, KONTINEN; OJALA, 2010, SENIK et al., 2010, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, SCHOLES et al., 2016, PÉREZ-LÓPEZ et al., 2018, YOON et al., 2020) e individuais (CHEN; WANG, 2010, KONTINEN; OJALA, 2010, SENIK et al., 2010, ELLIS, 2011, BIKA; KALANTARIDIS, 2017, SAN EMETERIO et al., 2020), faz-se necessário lembrar também das *capabilities* em marketing, como observado por Zeng et al. (2009). Para esses autores, as *capabilities* em marketing poderão ajudar à empresa no desempenho da sua internacionalização, através da construção da sua marca e expansão para novos mercados. Knight e Cavusgil (2004) separam as *capabilities* em dois aspectos principais; por um lado está o caráter inconstante do ambiente de negócios e o gerenciamento estratégico na adaptação, e por outro a integração e reconfiguração das *capabilities* baseadas no conhecimento para o ambiente em mudança (KONTINEN; OJALA, 2010, VISSAK; FRANCONI, 2013).

Duas características de empresas jovens que Knight e Cavusgil (2004) citam, são a sua flexibilidade e agilidade, estas aprimoram a capacidade de transformar inovações em atividades comerciais, que por sua vez facilitam um bom desempenho. Empresas jovens com capacidade inovadora (ZENG et al., 2009, KONTINEN; OJALA, 2010), uma forte cultura de inovação (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e uma tendência a buscar mercados internacionais (KONTINEN; OJALA, 2010, ELLIS, 2011, RIPOLLÉS et al., 2012, AMORÓS et al., 2014,

MERINO et al., 2014), tendem a se internacionalizar antes do que empresas do mesmo tipo que não possuem tal cultura (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Em geral, as *Born Global* são formadas por empresários em busca de empreendimentos internacionais com forte orientação de marketing (ZENG et al., 2009, NARAYANAN et al., 2015). Esses empresários tendem a aproveitar a tecnologia (AMORÓS et al., 2014, GASHI et al., 2014, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019), produtos relativamente únicos (CHEN; WANG, 2010, SENIK et al., 2010, ELLIS, 2011, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019) e um forte foco na qualidade para comercializar seus produtos através de distribuidores independentes (CHEN; WANG, 2010, KAHIYA; DEAN, 2015, KOHR et al., 2017, SAN EMETERIO et al., 2020) nos mercados do mundo todo.

Como atributos operacionais, Knight e Cavusgil (2004) citam a cultura empreendedora, habilidades de marketing, produtos superiores com posicionamento distinto e o aproveitamento de distribuidores fortes. Esses atributos, segundo os autores, ajudarão às *Born Global* a se posicionar nos mercados estrangeiros. Segundo Knight e Cavusgil (2004), as estratégias de negócios mais importantes que são empregadas pelas *Born Global* são a competência tecnológica global, o desenvolvimento de produtos exclusivos, o foco na qualidade e o aproveitamento de competências de distribuidores estrangeiros. O Quadro 5 apresenta as variáveis identificadas na Abordagem das empresas Born Global.

Quadro 5. Abordagem das empresas Born Global

Estudo	Autor	Foco do estudo	Variáveis identificadas
Innovation, organizational capabilities and the born global firm	Knight e Cavusgil (2004)	Rápida internacionalização das <i>Born Global</i>	Capacidade inovadora
			<i>Capabilities</i> organizacionais
			<i>Capabilities</i> gerenciais
			Recursos financeiros
			Recursos humanos
			Recursos tangíveis
			Conhecimento do mercado internacional
			Produto único
			Foco na qualidade
			Habilidades de marketing
			Uso de tecnologias
			Flexibilidade no mercado
			Adaptabilidade a mudanças do mercado
Distribuidores fortes			

Fonte: elaborado pelo autor

Primeiramente, o capítulo de referencial teórico desta pesquisa apresentou as cinco teorias ou abordagens selecionadas para este estudo, considera-se que estas teorias e abordagens trazem uma grande contribuição para o entendimento da internacionalização de empresas, que se tornara especialmente relevante desde a segunda metade do século XX. Diversos enfoques foram adotados pelos seus autores, entendendo que isso se dá pela diferença de cenários e características da economia em geral e especialmente dos negócios internacionais para cada época em que foram apresentadas essas teorias e abordagens.

Assim, o capítulo de referencial teórico iniciou-se com a revisão da teoria do paradigma eclético de Dunning (1980), este autor defende que uma empresa está propensa a se envolver numa produção a nível internacional financiada por meio de investimentos diretos se, os ativos que uma empresa possui são contrapostos com os que seus concorrentes detêm. Também, se deve conhecer o interesse que a empresa teria em vender ou alugar esses ativos para outras empresas, ou fazer uso deles de maneira a internalizá-los, bem como entender quão lucrativo seria explorar esses ativos de maneira conjunta com os recursos do país estrangeiro, ao invés de fazê-lo com os recursos do país de origem.

Na teoria da internalização de Buckley e Casson (1998), os autores estudam os tipos de entrada em novos mercados e as decisões envolvidas nesse processo. Estes autores afirmam que em geral, a estrutura do mercado é um fator crucial na escolha entre investimento *Greenfield* (ou investimento estrangeiro direto) e aquisição. A entrada por meio de investimentos *Greenfield* aumenta a capacidade local e intensifica a concorrência, enquanto a entrada por aquisição não. Até Buckley e Casson (1998), o foco dos estudos esteve nas grandes empresas e nas Multinacionais, bem como nos fatores econômicos da internacionalização de empresas, como já mencionado neste estudo.

Nas seguintes teorias e abordagens revisadas neste referencial teórico, foram tratadas não só as grandes empresas, mas também as de porte menor, como é o caso de Oviatt e McDougall (1994), de maneira parcial, bem como em Knight e Cavusgil (2004), que tratam diretamente de empreendimentos de porte menor. Além disso, as três últimas teorias e abordagens revisadas neste referencial teórico, enquadram-se nas que também consideraram os fatores comportamentais da internacionalização de empresas, a diferença das teorias de Dunning (1980) e Buckley e Casson (1998), defendem (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017).

O modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) propõe uma internacionalização de forma gradual. Este modelo foca na integração e no uso de conhecimentos sobre mercados e operações estrangeiras, bem como nos esforços cada vez mais crescentes de empresas para alcançar mercados estrangeiros. No caso de Oviatt e McDougall (1994), na sua teoria do empreendedorismo internacional, os autores se preocupam com a influência da inovação tecnológica e a presença de um número crescente de pessoas com experiência em negócios internacionais. Os autores comentam que uma pessoa com experiência internacional é capaz de atrair capital e possuir a vantagem de poder realizar negócios em qualquer lugar do mundo.

Finalmente, Knight e Cavusgil (2004) fizeram uma abordagem das empresas classificadas anteriormente, segundo eles, como *Born Global* pela autora Rennie em 1993. Empresas que desde sua fundação, ou muito próximo dela, buscam se expandir para mercados internacionais. Knight e Cavusgil (2004) destacam a importância do papel de uma cultura de inovação, do conhecimento e das *capabilities* numa empresa *Born Global* para entrar, de forma muito rápida, em novos mercados estrangeiros. O Quadro 6 expõe um compilado das diversas variáveis que afetam a internacionalização de empresas identificadas nas cinco teorias e abordagens aqui revisadas.

Quadro 6. Compilado de variáveis identificadas nos estudos seminais (continua)

Teoria do Paradigma Eclético	Teoria da Internalização	Modelo de Uppsala	Teoria do Empreendedorismo Internacional	Abordagem das empresas <i>Born Global</i>
Capital	Custos nova localização	Conhecimento de mercado	Custos de transação	Capacidade inovadora
Tecnologia	Fatores financeiros	Recursos financeiros	Experiência internacional do gestor	<i>Capabilities</i> organizacionais
Habilidades gerenciais	Diferenças culturais	Recursos humanos	Visão internacional da empresa	<i>Capabilities</i> gerenciais
Habilidades organizacionais	Confiança	Comprometimento da empresa	Conhecimento único	Recursos financeiros
Pesquisa e desenvolvimento	Distância física	Experiência pessoal	Diferenciação de produto	Recursos humanos
Economia de escala	Estrutura de mercado	Interação no novo mercado	Apoio governamental	Recursos tangíveis
Acesso a mercados	Estratégia competitiva	Integração no novo mercado	Barreiras governamentais (novo mercado)	Conhecimento do mercado internacional
Políticas governamentais		Diferenças culturais	Idioma	Produto único
		Diferenças de idioma	Práticas de negócio do novo mercado	Foco na qualidade
			Network	Habilidades de marketing
				Uso de tecnologias

Quadro 6. Continuação

				Flexibilidade no mercado
				Adaptabilidade a mudanças do mercado
				Distribuidores fortes

Fonte: elaborado pelo autor

2.2 Levantamento de estudos mais recentes sobre as variáveis que afetam a internacionalização de empresas

Segundo Jones e Coviello (2005), a internacionalização de empresas, quando focada nas transações e nos recursos da empresa, possui uma tendência para dar relevância aos aspectos racionais e de estratégia da organização, tais como os custos, investimentos, riscos e controle envolvidos num processo de internacionalização. Esse tipo de abordagem coincide com estudos que catalogam esses aspectos como sendo de tipo econômico (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017), aspectos esses que podem ser observados de forma mais acentuada em algumas das teorias de internacionalização de empresas aqui revisadas (DUNNING, 1980, BUCKLEY; CASSON, 1998).

As variáveis identificadas por estudos como sendo de natureza econômica e que afetam a internacionalização de empresas dizem respeito ao início da segunda metade do século XX em diante, bem como ao cenário que a economia mundial apresentava para a época. Algumas dessas variáveis informadas por autores incluem os ativos que uma empresa possui (DUNNING, 1980), e no caso de Buckley e Casson (1998), os custos de localização e financeiro, e ainda, começaram a ser incluídos fatores de outra ordem, os culturais.

Junto com os aspectos culturais, que também afetam a tomada de decisão estratégica das empresas (PENG, 2002) de forma geral, com o decorrer das décadas, autores foram identificando outro tipo de variáveis que afetam os processos de internacionalização de empresas mais especificamente. Diversas denominações foram dadas para identificar essas variáveis, observadas tanto nos trabalhos apresentados na primeira parte do capítulo de revisão de literatura deste estudo, quanto no levantamento bibliográfico feito na segunda parte. Mesclar e contrastar as abordagens de diversos autores facilita que possam ser observados pontos em comum (variáveis) nos trabalhos analisados por este estudo, possibilitando em ocasiões uma

relação e sobreposição, e por consequência, um melhor entendimento entre as abordagens desses trabalhos (NARULA et al., 2019).

Assim, buscou-se analisar aspectos comuns na literatura – entendendo esses aspectos como sendo as variáveis que afetam o processo de internacionalização de empresas – para então ir do geral para o específico com o intuito de determinar quais os fatores que podem afetar a internacionalização de empresas (JONES; COVIELLO, 2005), para a posterior construção do modelo conceitual que esta pesquisa propõe.

Sobre o levantamento de artigos científicos, este foi realizado nas bases Web of Science e Google Acadêmico (Ver fase 1 da metodologia). O intuito deste levantamento foi entender qual a contribuição, dos autores selecionados, em relação às variáveis que afetam os processos de internacionalização de empresas. Posteriormente, os estudos do levantamento bibliográfico foram contrastados e analisados com o que as teorias aqui revisadas trazem para a pesquisa sobre internacionalização de empresas, possibilitando alcançar o primeiro dos objetivos específicos desta pesquisa, qual seja: identificar na literatura as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização de empresas.

Autores estudando as variáveis que afetam os processos de internacionalização de empresas têm realizado estudos em diversos países e contextos empresariais. Observam-se abordagens diferentes para apresentar esses estudos, entre outros: existem autores que agrupam as variáveis em aspectos internos da organização e externos desta (HUTCHINSON et al., 2009, RIPOLLÉS et al., 2012, VISSAK; FRANCONI, 2013, NARAYANAN et al., 2015). Outros autores denominam os grupos de variáveis como individuais e organizacionais, dando importância tanto ao gestor, quanto à empresa (AMORÓS et al., 2014, RAMON-LLORENS et al., 2016, SENIK et al., 2010).

Ainda, existe uma abordagem diferente e mais recente (desde a década dos 90). Segundo Peng (2008), essa abordagem propõe outro olhar para os negócios internacionais e para as estratégias das organizações na sua internacionalização. Essa perspectiva é a que usa uma lente institucional (PENG et al., 2008, PENG; KHOURY, 2009) para tratar dos aspectos estratégicos da empresa e do ambiente em que ela se desenvolve. Para Peng (2002), essa visão institucional abrange dois aspectos, o formal – entre eles os aspectos legais e econômicos - e o informal – que incluem os culturais e as normas sociais. Sendo que são as instituições as que ditam as regras para a participação de empresas em determinado ambiente (PENG et al., 2008), e dessa

forma influenciam a tomada de decisão das empresas, entre outros aspectos, no tocante à participação nos negócios internacionais (PENG; KHOURY, 2009).

Independentemente da denominação dada para separar ou agrupar as diversas variáveis que podem afetar os processos de internacionalização de empresas, seria importante concordar com a afirmação de Senik et al. (2010). Esses autores afirmam que é muito importante entender que todas as variáveis que afetam a internacionalização de empresas se relacionam, não devendo ser excluídas. Os autores fazem um agrupamento das variáveis em *networking*, as relacionadas à organização, as da indústria, as externas e as motivacionais (SENIK et al., 2010).

No trabalho de Hutchinson et al. (2009), os autores estudaram as barreiras que pequenas empresas do mercado do *retail* enfrentaram ao iniciar sua internacionalização. Segundo esses autores, as primeiras pesquisas tratando sobre a internacionalização das empresas, no mercado do *retail*, concluíram que variáveis do tipo externo, como em (DUNNING, 1980, BUCKLEY; CASSON, 1998), eram as que afetavam a expansão internacionalização das empresas. Nota-se que décadas atrás a internacionalização de empresas era percebida como a expansão do negócio sendo afetada por aspectos econômicos envolvidos na produção em um novo mercado, a exportação de produtos ou ao estabelecimento de filiais fora do mercado de origem, de fato sendo produção em um novo mercado e exportação, duas formas recorrentes para internacionalizar uma empresa ao falarmos sobre expansão de mercado (ZENG et al., 2009). Esse tipo de internacionalização, com essas características, se entende como em consonância com as teorias do paradigma eclético de Dunning (1980) e da internalização de Buckley e Casson (1998). Algumas das variáveis informadas por Hutchinson et al. (2009) são a variação cambial, alta competitividade de mercado e diferentes preferências dos consumidores.

Com o tempo, autores estudando a internacionalização de empresas direcionaram suas pesquisas para os aspectos internos da organização. Variáveis como a falta de visão do gestor Hutchinson et al. (2009), as características do gestor Senik et al. (2010), a falta de experiência Vissak e Francioni (2013), a capacidade empreendedora Zeng et al. (2009), entre outras, começaram a predominar as pesquisas trazendo novos *insights* no tocante à internacionalização de empresas. Observa-se uma mudança no foco das pesquisas, em parte, provocada pela entrada de novos concorrentes na arena internacional, que por sua vez, foi facilitada pela melhora nos transportes e a democratização da internet (KNIGHT; LIESCH, 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019), bem como pela implementação de novas políticas econômicas a nível mundial (COELHO; JUNIOR, 2016). Essa mudança fez com que novas arestas surgiram nas

pesquisas sobre internacionalização de empresas, fazendo com que o interesse de pesquisadores se voltasse mais para o interior da organização.

Na época de setenta, no estudo de Johanson e Vahlne (1977) era apresentado o modelo de Uppsala. Os autores desenvolveram seu modelo paralelamente com trabalhos que se preocuparam mais com os aspectos externos da internacionalização, principalmente focados na produção num mercado estrangeiro e nas exportações (DUNNING, 1980, BUCKLEY; CASSON, 1998). Johanson e Vahlne (1977) afirmam que a internacionalização se dá em etapas, junto com isso, destacaram, entre outras, a importância do conhecimento – entende-se conhecimento interno e de mercado – as diferenças de linguagem e de cultura e as práticas de negócio num processo de internacionalização. Cabe mencionar que os autores, ao longo do tempo, têm incorporado outros aspectos ao seu modelo, tais como as redes de contato (*network*) (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e as *capabilities* dinâmicas que Vahlne e Johanson (2013) relacionam com a capacidade da empresa para se adaptar às mudanças do mercado.

Ao serem observados os aspectos internos da organização, sejam eles os relacionados ao gestor ou à própria empresa, cabe destacar a importância de estudar esses aspectos em se tratando de pequenas médias empresas. Segundo Morais e Ferreira (2019), as PMEs são as que apresentam maiores problemas para incursionar no cenário internacional. Nesse sentido, surgem conceitos que estão relacionados com o desempenho que uma empresa poderia ter, bem como ao sucesso que a empresa pode alcançar ao se internacionalizar.

Um desses conceitos é o de recursos. Recursos que podem ser entendidos como econômicos (DUNNING, 1980), humanos (JOHANSON; VAHLNE, 1977) ou tangíveis (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), e como uma premissa inevitável para iniciar uma empreitada internacional. Especificamente no caso das pequenas e médias empresas, em que a falta de recursos pode-se apresentar de maneira mais acentuada (KOTINEN; OJALA, 2010, RIPOLLÉS et al., 2012, VISSAK; FRANCONI, 2013, GASHI et al., 2014, KAHIYA; DEAN, 2015, DICK et al., 2017, WACH, 2017, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019, YOON et al., 2020). Porém, o aspecto recursos se converte em algo que pode ter diversos olhares e levar a distintos resultados dependendo do contexto e da maneira como se conseguem e gerenciam (BARNEY, 2001). Aqui é onde outro conceito ganha relevância e um papel de protagonista, trata-se das *capabilities*.

Para Barney (2001), *capabilities* pode ser entendido como a capacidade (*capabilities* também pode ser traduzido como capacidades) de empresas usarem seus recursos para gerar vantagens competitivas. Nesse sentido, o autor afirma que em se tratando de recursos e *capabilities*, estes podem ser heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes. Ainda segundo o autor, que as diferenças produzidas nessa heterogeneidade podem ser duradouras e ajudar a explicar por que algumas empresas superam consistentemente outras empresas (BARNEY, 2001).

Para Knight e Cavusgil (2004) a falta de recursos, no caso das *Born Global*, é superada por meio das *capabilities* que a empresa é capaz de gerar e incorporar para si, estando estas relacionadas com a necessidade da empresa para conquistar sua internacionalização. O contexto anterior se contrapõe com o que poderia se chamar de forma mais tradicional de internacionalização. Por um lado, está a visão de internacionalização gradual (JOHANSEN; VAHLNE, 1977) e por outro, a internacionalização das empresas que conseguem alcançá-la em muito menos tempo como as *Born Global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e os novos empreendimentos internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Essa dicotomia também foi sinalada por Vissak e Francioni (2013), as autoras mencionam que estas duas vertentes são as que ainda concentram o maior número de pesquisas.

Atualmente, (Ver Quadro 16 no Apêndice) aspectos relacionados à capacidade inovadora da empresa (ZENG et al., 2009, KOTINEN; OJALA, 2010, AMORÓS et al., 2014, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019), ao nível educacional e de experiência internacional do gestor (HUTCHINSON et al., 2009, SENIK et al., 2010, KONTINEN; OJALA, 2010, ELLIS, 2011, VISSAK; FRANCION, 2013, MERINO et al., 2014, NARAYANAN et al., 2015, RAMÓN-LLORENS et al., 2016, , WACH, 2017, WOO, 2017), aparecem como de grão influência nos processos de internacionalização de empresas. Outros aspectos que também afetam esse processo são a distância, seja física (ELLIS, 2011) ou cultural (RIPOLLÉS et al., 2012, BEUGELSDIJK et al., 2018), bem como a *network* da empresa e do gestor (JOHANSON; VAHLNE, 2009, SENIK et al., 2010, CHEN; WANG, 2010, VISSAK; FRANCIONI, 2013, ERIKSSON et al., 2016, SCHOLES et al., 2016, BIKA; KALANTARIDIS, 2017, DICK et al., 2017, BENMAMOUN et al., 2018, PÉREZ-LÓPEZ et al., 2018, SAN EMETERIO et al., 2020, YOON et al., 2020), o comprometimento de longo prazo com a internacionalização (ELLIS, 2011, RIPOLLÉS et al., 2012, AMORÓS et al., 2014, MERINO et al., 2014, WOO, 2017, CARREÓN-GUTIÉRREZ; SAIZ-ÁLVAREZ, 2019) e o

apoio recebido de políticas governamentais para a internacionalização de empresas (HUTCHINSON et al., 2009, GASHI et al., 2014, NARAYANAN et al., 2015, DICK et al., 2017, PÉREZ-LÓPEZ et al., 2018).

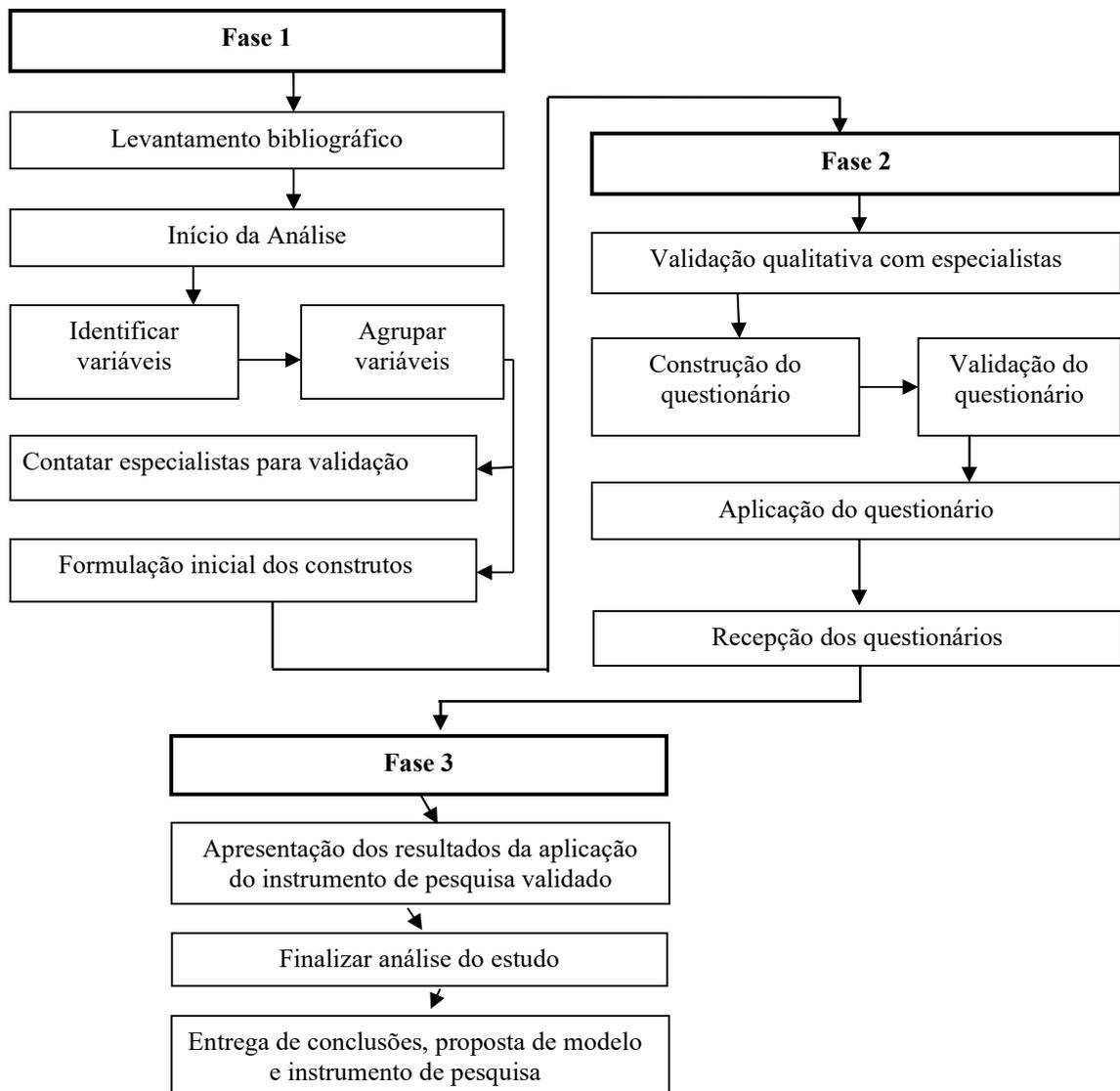
Independentemente do tipo de trabalho ou abordagem utilizada pelos estudos apresentados no levantamento bibliográfico, observa-se que muitas das variáveis podem ser identificadas em diversos estudos. Sejam as variáveis agrupadas em dimensões diferentes, como por exemplo, em ambiente interno e externo, que por sua vez, em se tratando de negócios internacionais, alguns autores agrupam em uma dimensão só, a institucional (PENG, 2002, PENG et al., 2008, PENG et al., 2009, PENG; KHOURY, 2009), ou ainda em individual ou organizacional, todos os aspectos ou variáveis expressam diversos fatores a levar em consideração em se tratando de internacionalização de empresas.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é desenvolver e validar qualitativamente um modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas, contribuindo com a pesquisa no tema e ainda auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização.

Para tanto, a abordagem metodológica utilizada foi de cunho qualitativo (Ver Figura 1), dividida em três fases e detalhada no que segue.

Figura 1. Percurso metodológico



Fonte: elaborado pelo autor

Fase 1) levantamento e análise das variáveis que afetam a internacionalização de empresas. Os objetivos específicos atrelados a esta fase são: identificar na literatura as variáveis

que podem afetar os processos de internacionalização das pequenas e médias empresas, e analisar qualitativamente as variáveis identificadas para selecionar as que fazem parte dos construtos para o modelo conceitual.

Fase 2) validação qualitativa das variáveis e do instrumento de pesquisa para sua posterior aplicação contendo perguntas formuladas a partir dos resultados da primeira fase. Nesta fase, os objetivos específicos considerados são: validar as variáveis selecionadas qualitativamente com especialistas da academia e da indústria, e formular uma proposta de modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs.

Fase 3) Apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa validado qualitativamente e entrega do modelo conceitual junto com as conclusões do estudo. Considerando aqui a apresentação dos resultados do Alfa de Cronbach na Tabela 1 no apêndice do estudo.

Para tanto, cada fase da pesquisa utilizou um tipo de design metodológico específico, detalhado no que segue:

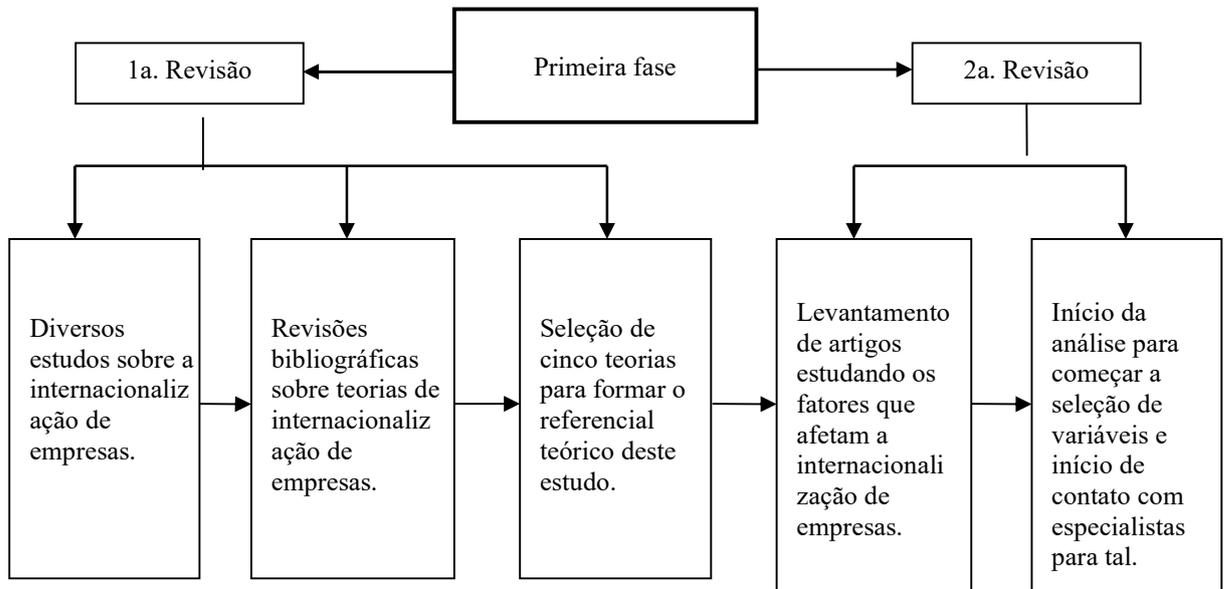
3.1 Primeira fase

Na primeira fase desta pesquisa, em que foram identificadas as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização de empresas, a abordagem foi a seguinte (Ver Figura 2): primeiramente, e de forma mais geral, foram estudados diversos trabalhos que analisaram o tema internacionalização de empresas, entre eles: Zou et al. (1998), Leonidou (2004), Jones e Coviello (2005), Raboch e Amal (2008), Honório (2009), Fischer (2010), Rialp et al. (2014), Knight e Liesch (2015), Morais e Ferreira (2019) e Samiee (2019). Logo, já mais especificamente, foram analisados trabalhos que fizeram uma revisão bibliográfica das diversas teorias sobre internacionalização de empresas (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017, TEIXEIRA et al., 2018). Cabe mencionar que os estudos revisados pelos autores supracitados são: a teoria do poder de mercado, a teoria da internalização, a teoria do paradigma eclético, o modelo de Uppsala, a teoria de *networks*, a teoria de empreendedorismo internacional, a das operações internacionais, a da inovação, a da distância psíquica e interação, a dos modos de entrada e a abordagem das *Born global*.

A partir das revisões bibliográficas citadas foram selecionados os trabalhos seminais que fazem parte do referencial teórico deste estudo. Posteriormente foi realizado

um levantamento bibliográfico (CRESWELL, 2014), para assim entender o que pesquisadores contribuem atualmente para a pesquisa sobre internacionalização de empresas em geral, e mais especificamente para identificar quais os fatores que afetam esses processos.

Figura 2. Primeira fase do estudo



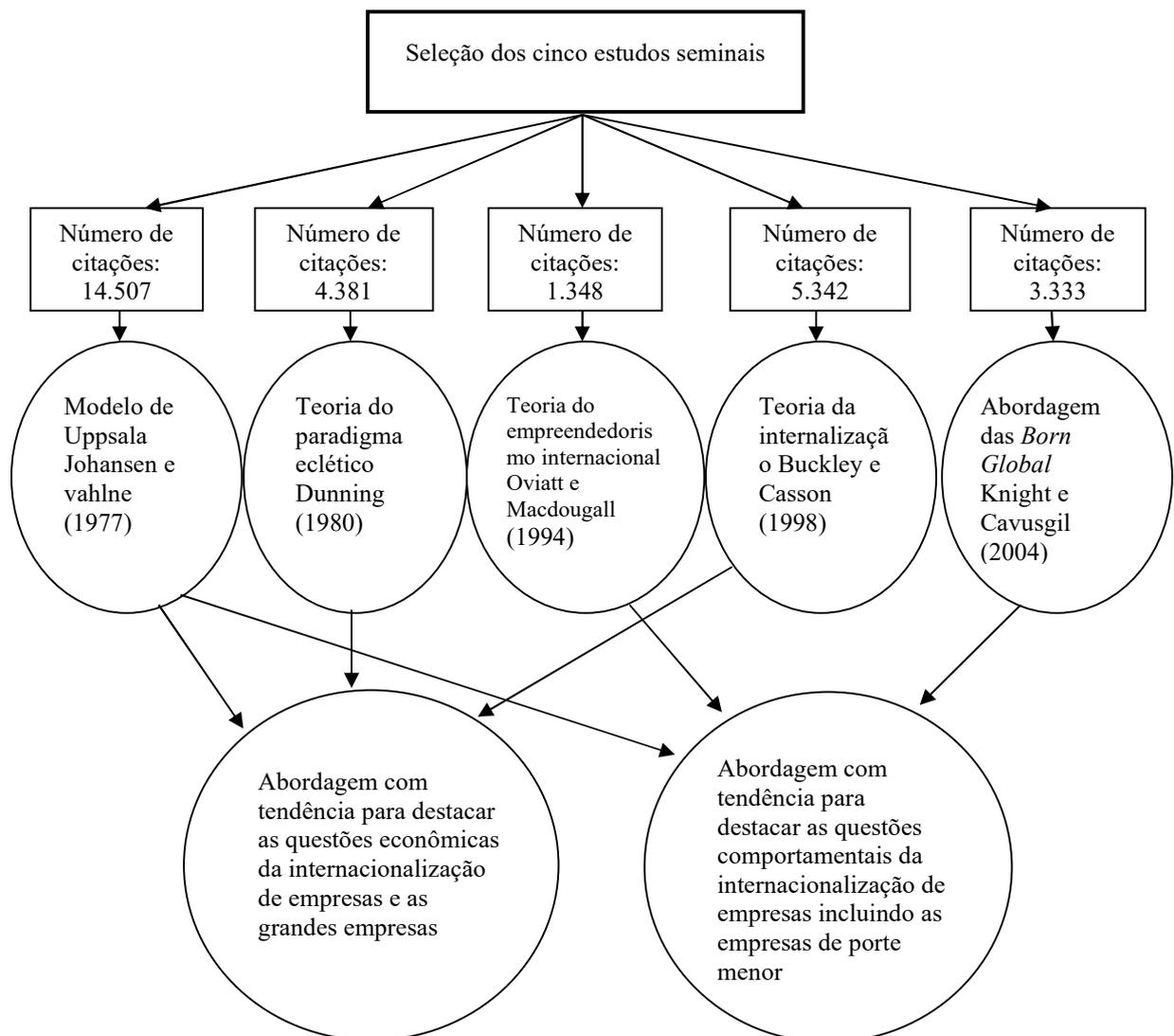
Fonte: elaborado pelo autor

A parte teórica desta pesquisa foi dividida em duas revisões, sendo a primeira revisão de um arcabouço teórico sobre internacionalização de empresas formado por cinco estudos seminais, quais sejam: o modelo de Uppsala Johanson e Vahlne (1977), a teoria do paradigma eclético Dunning (1980), a teoria do empreendedorismo internacional Oviatt e McDougall (1994), a teoria da internalização Buckley e Casson (1998), e a abordagem das *Born Global* de Knight e Cavusgil (2004). A segunda revisão compreendeu um levantamento bibliográfico de estudos mais atuais sobre as variáveis que afetam a internacionalização de empresas.

Para seleção das cinco teorias apresentadas no referencial teórico desta pesquisa, como já mencionado, optou-se pelas teorias que foram mais citadas e utilizadas por outros pesquisadores no tocante à internacionalização de empresas (TEIXEIRA et al., 2018). Esse referencial teórico, devido à grande contribuição dada à pesquisa em se tratando de internacionalização de empresas – em que verificou-se um alto número de citações desses estudos no Google Acadêmico (Ver figura 3)- bem como pelo fato de essas teorias preencherem dois aspectos importantes em relação às abordagens para entender a internacionalização de empresas mencionados neste estudo: o econômico ou formal e o comportamental ou informal, esta pesquisa as considera como adequadas e relevantes para serem incorporadas a este trabalho.

Outro critério para escolha do referencial teórico desta pesquisa foi usar teorias que tivessem demonstrado mudanças ou transformações significativas ou relevantes para a pesquisa sobre internacionalização de empresas durante as últimas décadas. Fato evidenciado depois de analisadas as teorias citadas pelos autores que fizeram uma revisão bibliográfica desses estudos (CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017, TEIXEIRA et al., 2018), e de onde foram extraídas e selecionadas as cinco que formam parte do referencial teórico deste estudo. Foi verificado que apesar de já ter sido escolhida pela sua contribuição, relevância e número de citações, o modelo de Uppsala de Johansen e Vahlne (1977), décadas depois, foi revisitado pelos seus autores incorporando o conceito de *Network* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), se enquadrando também no segundo critério de seleção para formar o referencial teórico deste estudo.

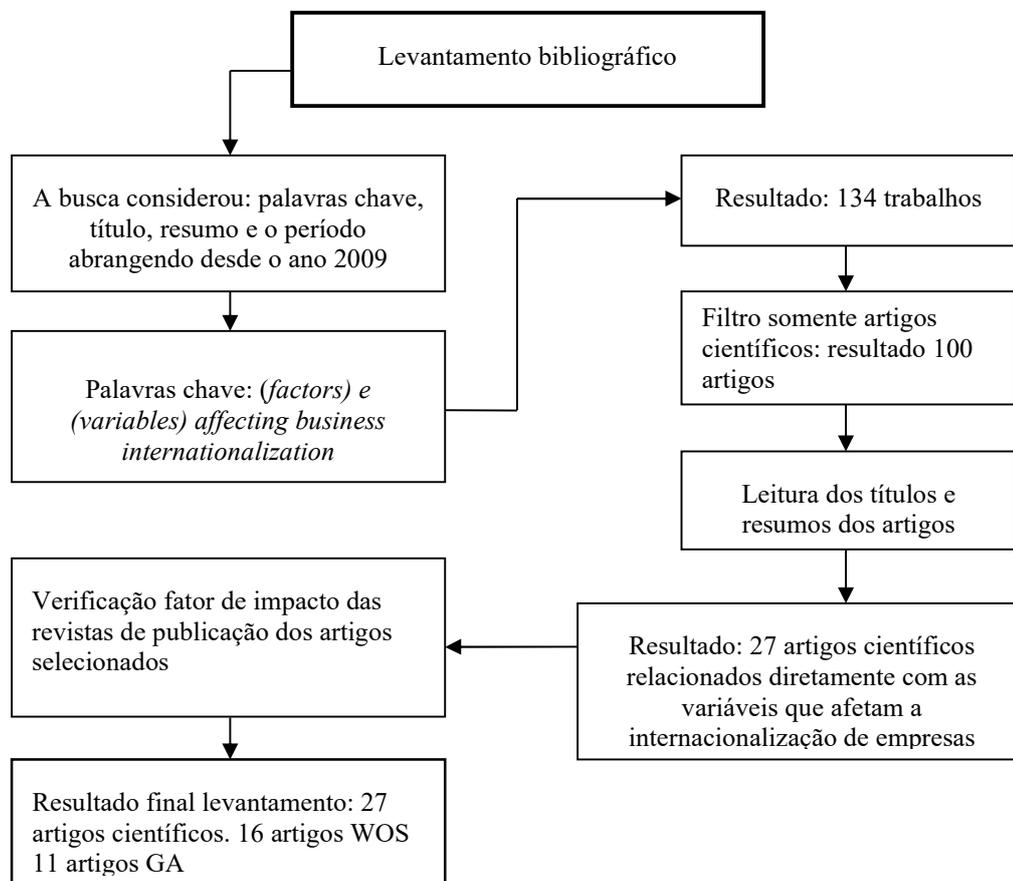
Figura 3. Seleção de estudos seminais



3.1.1 Levantamento bibliográfico

Foi realizado um levantamento bibliográfico que buscou identificar quais as variáveis que diversos pesquisadores têm apontado como afetando os processos de internacionalização de empresas, mais especificamente, a partir do ano 2009 (Ver Quadro 16 no apêndice). O levantamento de estudos foi feito nas bases Web of Science e Google Acadêmico. Inicialmente, para a busca seria considerada também a base Scopus, mas devido ao alto número de artigos em duplicidade, optou-se por continuar com as duas bases mencionadas anteriormente. Na sequência, os estudos do levantamento bibliográfico foram contrastados e analisados com o que as teorias aqui revisadas trazem para a pesquisa sobre internacionalização de empresas dando início à análise de conteúdo (BARDIN, 2011), explicada mais à frente nesta fase. Dessa forma, cumpriu-se com um dos objetivos específicos deste projeto de pesquisa, qual seja: identificar na literatura as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização de empresas. A Figura 4 explica a operacionalização do levantamento.

Figura 4. Levantamento bibliográfico



Fonte: elaborado pelo autor

Para a realização da busca levou-se em consideração as palavras-chave, o título e o resumo, bem como o período abrangendo desde o ano 2009. Evitou-se utilizar palavras de uma ordem mais geral, como o seriam - *business internationalization* - e optou-se por usar palavras-chave consideradas mais focadas e diretamente relacionadas com o que estava sendo procurado. Assim, as palavras-chave utilizadas nas bases de busca foram – primeira busca, *factors affecting business internationalization* – segunda busca, *variables affecting business internationalization*. É importante mencionar que para a escolha das palavras-chave se considerou somente o Inglês americano que utiliza a letra “Z” e não a letra “S” utilizada no Inglês britânico. Inicialmente o resultado da busca feita na base *Web of Science* resultou em 134 estudos (99 para a primeira busca e 35 para a segunda). Em seguida, foi feita uma seleção dos trabalhos que estivessem mais relacionados com o tema de interesse desta pesquisa, e de onde pudessem ser extraídas as informações procuradas, ou seja, as variáveis que afetam os processos de internacionalização de empresas. Dessa forma, foi aplicado um filtro solicitando somente artigos científicos, derivando em 100 artigos científicos (71 para a primeira busca e 29 para a segunda). Posteriormente foi feita uma leitura dos títulos e resumos desses artigos, o que levou a uma seleção de 27 artigos científicos de onde podiam ser extraídas as variáveis que afetam atualmente a internacionalização de empresas. Cabe destacar que dos 27 artigos finalmente selecionados, 16 foram obtidos da base *Web of Science* e 11 da base *Google Scholar*, no caso desta última, seguindo o mesmo procedimento feito na outra base. Outro aspecto considerado foi o fator de impacto das revistas de publicação dos artigos, cuja informação se oferece no Quadro 16 no apêndice correspondente ao levantamento de artigos. Portanto, em relação ao levantamento de artigos para a revisão bibliográfica deste estudo, e após aplicados os critérios estabelecidos, os 27 artigos selecionados foram mantidos para essa revisão.

3.1.2 Seleção e agrupamento inicial das variáveis selecionadas

Na primeira fase desta pesquisa, por meio do estudo e análise dos trabalhos selecionados no capítulo de revisão de literatura que compreendeu a revisão de um referencial teórico e um levantamento bibliográfico, foi possível identificar as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização de empresas, incluídas as de pequeno e médio porte (Ver Quadro 7). Após essa identificação, se realizou uma seleção e organização inicial das variáveis, permitindo na sequência, comprimir o número inicial de variáveis identificadas sem deixar de considerá-las como um todo (SENIK et al., 2010). Esse procedimento foi possibilitado pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011) que permitiu fazer uma categorização e posterior agrupamento das

variáveis nos construtos do modelo conceitual proposto. Segundo Bardin (2011), as três etapas de uma análise de conteúdo são: pré análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Por outro lado, (Ver fase 2 do método) nesta primeira fase, foram iniciados os contatos para uma validação qualitativa (COSTA, 2011) das variáveis identificadas, junto com especialistas na área de internacionalização de empresas, tanto da academia quanto de órgãos que trabalham diretamente com a internacionalização de empresas. Esse procedimento teve como fim confirmar as variáveis selecionadas e anteriormente escolhidas nesta fase mediante a análise de conteúdo, o que por sua vez permitiria avançar no desenvolvimento deste estudo. Como explicado anteriormente, depois da identificação das variáveis procuradas por este estudo na literatura, iniciou-se a análise delas. Esse procedimento começou com uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) que permitiu fazer uma categorização, agrupamento e seleção inicial dessas variáveis. O agrupamento permitiu a formulação dos construtos do modelo conceitual, possibilitado também pela validação das variáveis realizada com especialistas da área de internacionalização de empresas.

Segundo Bardin (2011), na análise de conteúdo, a categorização de elementos é feita por meio de uma diferenciação desses elementos, para posteriormente realizar um reagrupamento destes em torno de características em comum. Segundo a autora, essa categorização pode ser feita observando os aspectos semânticos dos elementos. Nesta pesquisa, foram analisados todos os elementos - as variáveis identificadas na primeira fase do estudo -, e seguindo as afirmações de Bardin (2011), essas variáveis foram seguidamente reagrupadas num número menor que as condensasse para permitir posteriormente a formação dos construtos do modelo conceitual proposto por este estudo.

Para a categorização das variáveis, inicialmente elas foram diferenciadas em duas dimensões, a Intra e a Extra. Na Intra, as relacionadas com a empresa em si e com o gestor desta, e na Extra todas as variáveis que se relacionam com o ambiente em que a empresa se desenvolve, seja o ambiente interno ou nacional e o externo ou internacional. Assim, o material foi reconstruído (BARDIN, 2011) em base aos apontamentos feitos por Carneiro e DIB (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017) sobre as duas vertentes que dominam a pesquisa em se tratando de internacionalização de empresas, a econômica (pode-se considerar mais atrelada à empresa) e a comportamental (pode-se considerar mais atrelada ao gestor), ambas sendo entendidas como dentro da dimensão Intra. Por outro lado, considera-se todo o ambiente em que a empresa se desenvolve, entendendo este como a dimensão Extra. Sobre o ambiente, este

estudo reconhece, nesse sentido, a lente da visão institucional (PENG, 2002) que considera as regras e condições nas que a empresa se vê imersa ao se envolver na arena internacional, ambiente que pode variar de empresa para empresa, afetando-as de diversas formas.

Os construtos propostos são: *Capabilities* da empresa, *Capabilities* do gestor e construto Ambiente Institucional. Esses construtos aqui formulados visam a serem utilizados futuramente em modelos que busquem medir quão bem estabelecidas estão as estratégias da empresa(s) para enfrentar sua internacionalização. A diferenciação ou separação das dimensões, a Intra e a Extra é demonstrada no Quadro 17 (Apêndice), já o reagrupamento das variáveis nos construtos propostos é explicado nas Figuras 8, 9 e 10.

Assim, se avançou para a segunda fase do estudo, em que foi finalizada a primeira validação qualitativa das variáveis e realizada mais uma validação junto com especialistas, acadêmicos e alguns gestores de PMEs, dessa vez do questionário a ser aplicado posteriormente numa base de PMEs. As validações da segunda fase do estudo (explicadas nessa fase) permitiram analisar e contrastar, por um lado as cinco teorias selecionadas, a saber: teoria do paradigma eclético, teoria da internalização, o modelo de Uppsala, a teoria do empreendedorismo internacional e por último, a abordagem das *Born Global*. Por outro lado, os artigos científicos selecionados do levantamento bibliográfico.

Resumindo o anterior, a finalização da primeira fase deste estudo, junto com permitir a identificação, análise e seleção das variáveis procuradas, possibilitou avançar para a segunda fase do método, em que foram realizadas as validações das variáveis tanto com especialistas antes da construção do questionário, bem como depois da construção e aplicação deste, quando já validado. Dessa aplicação, sairiam os dados empíricos utilizados na terceira fase deste estudo, fase de apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa validado. O Quadro 7 apresenta as 57 variáveis identificadas na literatura.

Quadro 7. Todas as variáveis identificadas na literatura (continua)

	Variável	Autor(s)
1	Conhecimento de mercado	Johanson e Vahlne (1977), Hutchinson et al. (2009), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Ripollés et al. (2012), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017)

Quadro 7. Continuação

2	Recursos financeiros	Johanson e Vahlne (1977), Dunning (1980), Buckley e Casson (1998), Knight e Cavusgil (2004), Hutchinson et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Vissak e Francioni (2013), Gashi et al. (2014), Kahiya e Dean (2015), Eriksson et al. (2016), Dick et al. (2017), Wach (2017), Benmamoun et al. (2018), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019), Yoon et al. (2020)
3	Recursos humanos	Johanson e Vahlne (1977), Hutchinson et al. (2009), Senik et al. (2010), Knight e Cavusgil (2004), Vissak e Francioni (2013), Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Woo (2017)
4	Grau de comprometimento da empresa e do gestor (para internacionalizar)	Johanson e Vahlne (1977), Ellis 2011, Ripollés et al. (2012), Amorós et al. (2014), Merino et al. (2014), Woo (2017), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)
5	Experiência internacional pessoal	Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (2004), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ellis 2011, Vissak e Francioni (2013), Merino et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017), Woo (2017)
6	Iteração com o novo mercado	Johanson e Vahlne (1977)
7	Integração ao novo mercado	Johanson e Vahlne (1977)
8	Diferenças de idioma	Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Ellis (2011)
9	Nível de educação (gestor)	Johanson e Vahlne (1977), Amorós et al. (2014), Gashi et al. (2014), Ramón-Llorens et al. (2016), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)
10	Diferenças nas práticas de negócio	Johanson e Vahlne (1977), Narayanan et al. (2015)
11	Uso de tecnologia	Dunning (1980), Knight e Cavusgil (2004), Hutchinson et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Amorós et al. (2014), Gashi et al. (2014), Ramón-Llorens et al. (2016), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)
12	Habilidade gerencial	Dunning (1980)
13	Habilidade organizacional	Dunning (1980)
14	Pesquisa e desenvolvimento	Dunning (1980)
15	Economia de escala	Dunning (1980), Chen e Wang (2010)
16	Acesso a mercados	Dunning (1980)
17	Políticas públicas de apoio	Dunning (1980), Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Dick et al. (2017), Pérez-López et al. (2018)
18	Custos de uma nova localização ou exportação	Buckley e Casson (1998), Hutchinson et al. (2009), Benmamoun et al. (2018)
19	Fatores financeiros	Buckley e Casson (1998), Hutchinson et al. (2009), Kahiya e Dean (2015), Eriksson et al. (2016), Bika e Kalantaridis (2017), Kohr et al. (2017)
20	Diferenças culturais	Buckley e Casson (1998), Johanson e Vahlne (1977), Hutchinson et al. (2009), Chen e Wang (2010), Ellis (2011), Ripollés et al. (2012), Merino et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020)
21	Confiança entre empresas	Buckley e Casson (1998)

Quadro 7. Continuação

22	Distância física	Buckley e Casson (1998), Chen e Wang (2010), Ellis (2011), Arregle et al. (2016), Yoon et al. (2020)
23	Estrutura de mercado interno	Buckley e Casson (1998), Kahiya e Dean (2015), Ramón-Llorens et al. (2016)
24	Estratégias competitivas	Buckley e Casson (1998), Chen e Wang (2010), Amorós et al. (2014)
25	Custos de transação	Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009)
26	Conhecimento único	Oviatt e McDougall (1994)
27	Diferenciação de produto (ou único)	Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (2004), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Ellis (2011), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)
28	Barreiras governamentais (mercado internacional)	Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Kahiya e Dean (2015), Narayanan et al. (2015), Arregle et al. (2016), Kohr et al. (2017)
9	Network	Oviatt e McDougall (1994), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Vissak e Francioni (2013), Eriksson et al. (2016), Scholes et al. (2016), Bika e Kalantaridis (2017), Dick et al. (2017), Benmamoun et al. (2018), Pérez-López et al. (2018), San emeterio et al. (2020), Yoon et al. (2020)
30	Capacidade e cultura inovadora	Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)
31	<i>Capabilities</i> organizacionais	Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ramón-Llorens et al. (2016), Scholes et al. (2016), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020)
32	<i>Capabilities</i> gerenciais para internacionalização	Knight e Cavusgil (2004), Chen e Wang (2010), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ellis (2011), Bika e Kalantaridis (2017), San emeterio et al. (2020)
33	Recursos tangíveis	Knight e Cavusgil (2004), Narayanan (2015)
34	Foco na qualidade	Knight e Cavusgil (2004)
35	Habilidades de marketing	Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Narayanan et al. (2015)
36	Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado	Knight e Cavusgil (2004), Kontinen e Ojala (2010), Vissak e Francioni (2013)
37	Falta de visão internacional (gestor)	Hutchinson et al. (2009)
38	Internalização do conceito de negócio no novo mercado	Hutchinson et al. (2009), Benmamoun et al. (2018)
39	Consolidação no mercado de origem	Hutchinson et al. (2009), San emeterio et al. (2020)
40	Capacidade de controlar os recursos da empresa	Zeng et al. (2009), Merino et al. (2014)
41	Eficiência e número de canais de distribuição	Chen e Wang (2010), Kahiya e Dean (2015), Kohr et al. (2017), San emeterio et al. (2020)

Quadro 7. Continuação

42	Idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional	Kontinen e Ojala (2010), Scholes et al. (2016)
43	Capacidade para assumir riscos envolvidos	Kontinen e Ojala (2010), Woo (2017)
44	Reputação da empresa	Senik et al. (2010), San emeterio et al. (2020)
45	Atitude do gestor	Senik et al. (2010), Scholes et al. (2016), Wach (2017)
46	Atratividade do mercado (estrangeiro)	Senik et al. (2010), Bika e Kalantaridis (2017)
47	Tamanho da empresa	Ellis (2011), Gashi et al. (2014)
48	Tempo de vida da empresa	Ellis (2011), Amorós et al. (2014)
49	Riscos do novo mercado	Ripollés et al. (2012), Dick et al. (2017)
50	Incertezas da empresa	Ripollés et al. (2012)
51	Conflitos com parceiros e capacidade para os resolver	Vissak e Francioni (2013)
52	Setor de atuação da empresa	Amorós et al. (2014), Gashi et al. (2014)
53	Capacidade de transmitir conhecimento na empresa	Merino et al. (2014)
54	Funcionalidade e governança da empresa	Narayanan at al. (2015), Dick et al. (2017)
55	Pertencer a uma associação do setor	Gashi et al. (2014)
56	Número e complexidade das instituições dos mercados	Arregle et al. (2016), Eriksson et al. (2016)
57	Salário do CEO da empresa	Woo (2017)

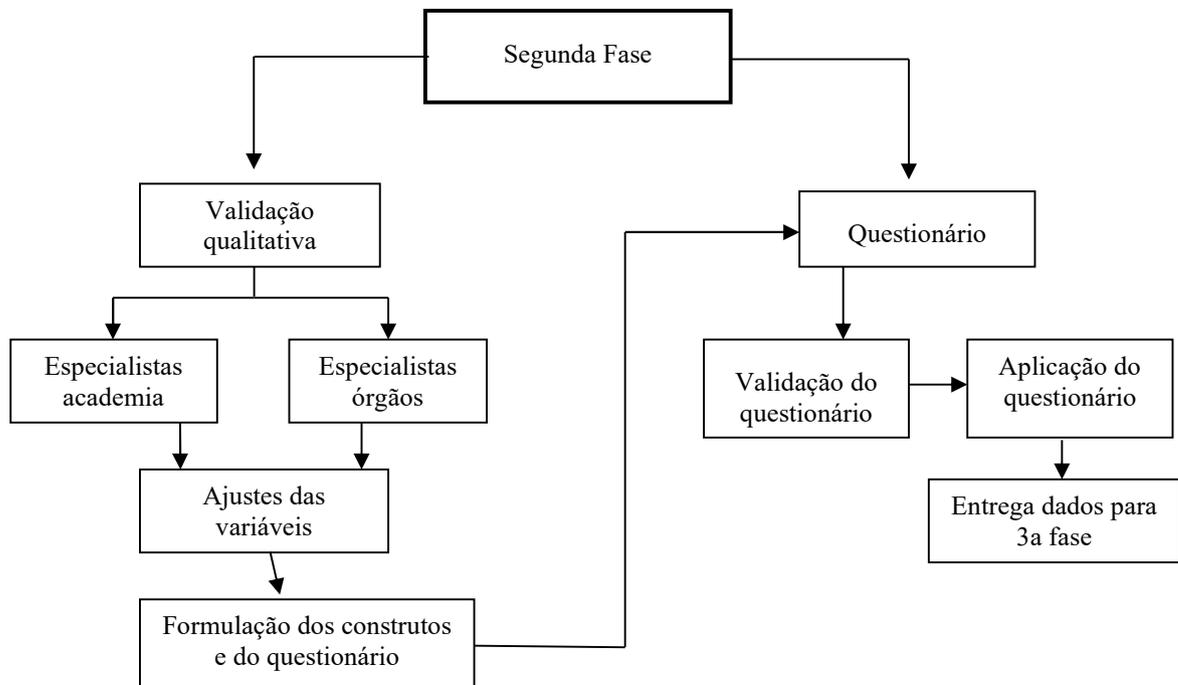
Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Segunda fase

Na segunda fase desta pesquisa foi feita uma validação (COSTA, 2011) qualitativa das variáveis selecionadas na primeira fase do estudo e que compõem o modelo conceitual neste estudo proposto. Cabe destacar que essa validação foi realizada junto com especialistas em se

tratando de internacionalização de empresas. A Figura 5 detalha visualmente a segunda fase da pesquisa:

Figura 5. Segunda fase do estudo



Fonte: elaborado pelo autor

3.2.1 Validação qualitativa das variáveis com especialistas

Para a validação das variáveis selecionadas na primeira fase do estudo, junto com os especialistas, foram estabelecidos os seguintes critérios: primeiramente foi definido que os especialistas deviam atuar tanto na academia, pesquisando a internacionalização de empresas, quanto em órgãos que tivessem relação direta com as empresas em geral e com as PMEs em particular e seus processos de internacionalização. Mais especificamente, no caso da academia brasileira, buscou-se selecionar universidades com um alto ranking entre as Universidades Federais nacionais (entre as cinco primeiras). Além disso, que tivessem programas de pós-graduação em administração com nota igual ou superior a cinco (5), segundo os critérios de classificação da Capes, bem como linhas de pesquisa em internacionalização de empresas ou negócios internacionais.

Assim, duas universidades nacionais foram selecionadas para serem contatadas. Essas universidades são a Universidade de São Paulo (USP) – primeira no ranking universitário Folha 2019 - e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – na terceira posição do mesmo

ranking. Isto, buscando a contribuição de acadêmicos em relação ao que, segundo eles e suas pesquisas, afeta a internacionalização de empresas em geral e mais especificamente das PMEs, foco principal deste estudo. As validações dos especialistas seriam posteriormente contrastadas entre elas e as justificativas das respostas desses especialistas com a literatura analisada nesta pesquisa.

Operacionalmente falando, foram contatados professores de cada linha de pesquisa em internacionalização de empresas dos programas de Pós-Graduação em Administração das universidades selecionadas. No caso da USP, o Programa de Pós-Graduação em Administração com nota 7, e no caso da UFRJ, com nota 6, segundo os critérios da Capes. Foi explicada brevemente a pesquisa e seu objetivo, bem como enviado um quadro em formato Word com as variáveis selecionadas para formar o modelo conceitual junto com uma pequena descrição delas. O solicitado foi que os pesquisadores respondessem às variáveis que o estudo tinha selecionado na sua primeira fase, ou seja, as que foram obtidas depois da análise das cinco teorias abordadas e dos artigos científicos selecionados no levantamento e da análise de conteúdo que permitiu posteriormente, e junto com o retorno da validação de especialistas, considerar 34 das 57 variáveis.

O acadêmico(a) devia responder se concordava com as variáveis, se tinha observações, se acrescentaria alguma outra ou se retiraria alguma delas. Nessa validação, também foram contatados alguns acadêmicos internacionais, em que buscou-se conseguir a contribuição de universidades com linha de pesquisa em internacionalização de empresas e de pesquisadores com vasta publicação no tema. Assim, tentou-se contatar acadêmicos de três universidades localizadas em dois países da Europa, a Espanha (Universidad de Valencia e Universidad Politécnica de Valencia) e a Holanda (University of Groningen), querendo obter a mesma contribuição das universidades brasileiras. Sobre a escolha dessas universidades, além de terem pesquisadores com experiência em internacionalização de empresas, essa escolha também se relaciona com a leitura anterior do autor de trabalhos de pesquisadores pertencentes a essas universidades.

Em relação aos órgãos nacionais, foram contatados dois dos que trabalham com a internacionalização de empresas, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) e a Confederação Nacional da Indústria (CNI). No caso desses órgãos, buscou-se a contribuição de gestores com experiência em internacionalização de empresas e que pudessem cooperar no sentido de validar as variáveis selecionadas por este estudo desde

uma mirada prática, de quem está envolvido no processo de internacionalização das empresas, principalmente das PMEs. Assim como no caso dos acadêmicos, foi solicitada a mesma contribuição, agora para gestores com vasta experiência no tema.

No tocante aos resultados da validação qualitativa das variáveis que afetam a internacionalização de empresas junto com especialistas da academia e de órgãos envolvidos na internacionalização de empresas, os resultados da enquete ficaram aquém do esperado. Acredita-se que o baixo retorno pode ter sido causado pela pandemia vivida no período de realização dos processos de validação qualitativa deste estudo e ainda presente na data de finalização desta pesquisa. A pandemia provocada pelo vírus covid-19 trouxe transtornos em todas as áreas, claro incluída a educação em geral e a pesquisa mais especificamente, fato que motivou inclusive, dedicar algumas linhas nesta pesquisa para esse fenômeno.

Para Baldwin e Tomiura (2020) o covid-19 é contagioso não somente do ponto de vista da saúde das pessoas, mas também da saúde financeira, comprometendo as empresas, independentemente de seu tamanho, bem como as exportações e importações globais. No atual cenário de pandemia pode ser traçado um paralelo entre os grupos de risco, em que os mais afetados, em se tratando da saúde humana são os idosos, e em relação às empresas, são as PMEs.

Bartik et al. (2020), em estudo realizado nos Estados Unidos para entender como o covid-19 está afetando as pequenas empresas, informam que 43% das empresas que faziam parte da amostra do estudo suspenderam temporariamente suas atividades, quase todas, em razão do covid-19. Os autores acrescentam que ações como empréstimos a pequenas empresas afetadas pelo covid-19 terão um papel muito importante na solvência dessas empresas num prazo médio. A Organização Mundial da Saúde (OMS) informa que ao dia 04 de março de 2021, o número de casos de contágio por covid-19 no mundo era de 114.653.749, e que o número de mortes era de 2.550.500. Segundo a própria OMS, no Brasil, na mesma data se reportavam 10.646.926 casos de contágio por covid-19 e 257.361 mortes.

Voltando à validação solicitada aos especialistas da academia, foram enviados e-mails para os professores selecionados dos programas de pós-graduação das duas universidades brasileiras antes informadas, a USP e a UFRJ, bem como para as estrangeiras já mencionadas. No e-mail, como já informado, foi solicitado responder se o acadêmico concordava com as variáveis, se tinha observações, se acrescentaria alguma outra ou se retiraria alguma delas. Dos

acadêmicos brasileiros, o único que respondeu foi um dos professores da USP. No caso das universidades estrangeiras, nenhum dos acadêmicos respondeu.

Cabe repetir, que foi inferido que a suspensão das atividades acadêmicas nos países envolvidos na validação, pode ter provocado o baixo retorno dos pesquisadores. Além disso, cabe mencionar que esta pesquisa estabeleceu um cronograma a ser cumprido em virtude dos prazos estabelecidos para uma pesquisa de mestrado, razão pela qual procedeu-se para a segunda validação, apesar da única e resposta recebida nessa primeira validação qualitativa.

No retorno do acadêmico da USP, confirmou-se que a seleção inicial das variáveis que afetam a internacionalização de empresas estava bem encaminhada e alinhada com o parecer desse acadêmico. Especificamente, o especialista sugeriu alguns pequenos ajustes nos nomes de algumas variáveis (sugestão aceita), a inclusão da variável capacidade de relacionamento com *stakeholders* (depois de comparar com a literatura e entender que já existiam variáveis para aquilo, *network* e capacidade de resolução de conflitos com parceiros, não se aceitou essa sugestão) e finalmente, o especialista não concordou com variáveis propostas relacionadas ao ambiente externo. Cabe mencionar que inicialmente o especialista pensou que o modelo e suas variáveis tratavam somente do ambiente interno da empresa. Posteriormente, foi explicado para esse especialista que o modelo proposto por este estudo considera os ambientes interno e externo, bem como que o modelo conceitual proposto poderá ser aplicado em qualquer contexto empresarial, sendo este modelo, dirigido à futura classificação do nível de internacionalização das empresas. O Quadro 18 (Ver no Apêndice) explica as variáveis que tiveram sugestões do especialista e o ajuste ou não realizado. Assim, como antes mencionado e logo dos ajustes, o número de variáveis ficou em 34 e procedeu-se para as seguintes etapas do estudo.

3.2.2 Aplicação do questionário

O questionário estruturado foi administrado a uma amostra de empresas exportadoras de pequeno e médio porte. As perguntas do questionário foram formuladas a partir dos resultados da primeira fase do método, qual seja: da pesquisa das variáveis que podem afetar o processo de internacionalização de empresas já validadas qualitativamente no passo determinado para aquilo no método deste estudo.

Antes da realização da aplicação propriamente dita, foi realizada mais uma validação, desta vez do próprio questionário. Essa nova validação, por um lado, foi executada com

especialistas (academia e indústria) buscando validar o instrumento criado a partir das variáveis selecionadas e validadas anteriormente. Por outro lado, foi feita uma validação (pré-teste) aplicando o questionário a gestores de três PMEs, lembrando que o questionário considera a utilização de uma escala Likert de sete (7) e cinco (5) pontos que vão desde discordo totalmente até concordo totalmente (BOONE; BOONE, 2012).

Além disso, para a validação do instrumento, pensou-se na utilização de empresas de pequeno e médio porte do Estado do Espírito Santo. Porém, sempre considerando que esta amostra poderia ser ampliada para outros estados brasileiros, caso necessário. Cabe destacar que o Espírito Santo é um estado com tradição exportadora, em que podem se mencionar alguns dos seus principais produtos, como o mineiro de ferro e o café. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Estado se encontra entre os dez mais exportadores do Brasil. No caso desta pesquisa, o questionário foi aplicado primeiramente numa base de empresas do Estado do Espírito Santo, e logo numa base nacional de empresas exportadoras (sessenta mil) pertencente à APEX, sendo o questionário foi aplicado pela própria agência encarregada do fomento às exportações brasileiras.

3.2.3 Classificação de empresas de pequeno e médio porte

Em relação às PMEs e os critérios para determinar quais empresas foram consideradas como empresas de pequeno e médio porte, esta pesquisa se apoia na classificação dada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Bndes). Entre as diversas classificações para as pequenas e médias empresas no Brasil, está a que o Bndes estabelece. Este banco determina essa classificação considerando a receita operacional bruta anual, ou renda anual das empresas.

Quadro 8. Classificação de empresas do BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: adaptado do BNDES

Este estudo reconhece a existência de outras classificações em se tratando de pequenas e médias empresas, por exemplo: a do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas (Sebrae). Esta entidade, na sua classificação inclui dois critérios, o número de empregados e o faturamento bruto anual da empresa, dividindo essa classificação em duas áreas, a da indústria e a de serviços. A seguir é apresentada uma dessas classificações dada por essa entidade, a baseada no número de empregados.

Quadro 9. Classificação de empresas pelo número de empregados do Sebrae

Classificação	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	10 até 49 empregados	20 até 99 empregados
Empresa de médio porte	50 até 99 empregados	100 até 499 empregados
Empresa grande porte	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: adaptado do Sebrae

Este estudo optou por utilizar o critério de classificação do Bndes, ou seja, considerando a receita operacional bruta anual, ou renda anual das empresas. Essa decisão permitiu obter um leque maior de possibilidades para conformar a amostra para a aplicação do questionário deste estudo, uma vez que, diferentemente do Sebrae, o corte para a categoria médias empresas é mais alto na classificação do Bndes (300 milhões de renda anual contra 4 milhões 800 mil Reais).

3.2.4 Escala de medição

A escala Likert foi definida como a escala de mensuração num questionário que combina diversas perguntas com escalas de cinco e sete pontos, sendo para Dalmoro e Vieira (2014), essas escalas as que se ajustam de maneira mais satisfatória a estudos que aplicam a estatística multivariada. Segundo Boone e Boone (2012), a escala Likert é adequada para medições intervalares e outros procedimentos estatísticos como numa regressão multivariada, numa Anova, num teste T, entre outros. Precisamente, esse tipo de procedimentos estatísticos e a escala Likert serão necessários junto com o modelo conceitual e instrumento de pesquisa aqui entregues para poder futuramente classificar as empresas em níveis de internacionalização.

3.3 Terceira fase

3.3.1 Apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa

Na terceira fase, em relação à ferramenta que este estudo pensou utilizar para uso dos dados obtidos da aplicação do questionário, a escolha seria entre o *Software R* e o SPSS. Sobre

o *software* R, trata-se de uma ferramenta que integra diversas ferramentas que permitem a manipulação de dados, o cálculo e a exibição gráfica destes (SOFTWARE R, 2020). No caso do Software SPSS, igualmente permite o uso de diversas ferramentas estatísticas que também podem ser aplicadas a estudos acadêmicos (IBM, 2021). É importante destacar que o intuito desta fase é apresentar os resultados que possam ser obtidos da aplicação do instrumento de pesquisa aqui desenvolvido e validado. Uma das contribuições que pode e se busca aqui trazer, é a de dar os primeiros indícios sobre a boa adequação e consistência dos construtos formulados nesta pesquisa. Porém, considerando a necessidade da realização de diversos procedimentos quantitativos para poder classificar as empresas em níveis de internacionalização. Assim, estudos futuros poderão se utilizar do modelo conceitual e instrumento de pesquisa que este estudo oferece, não sendo essa parte quantitativa considerada dentro do escopo desta pesquisa. Os resultados do procedimento realizado de cálculo do índice de consistência interna dos construtos feito no *Software* SPSS (escolha do autor) são apresentados no Capítulo de Análise e Discussão de Resultados e no apêndice desta pesquisa (Tabela 1).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados e discutidos tanto os resultados das fases um e dois, em que este estudo oferece dados e contribuições qualitativas, bem como os resultados da terceira fase que compreendeu o procedimento programado para dar a conhecer os resultados da aplicação do questionário aqui desenvolvido. Assim, este quarto capítulo será dividido em análise e discussão de resultados, para finalmente apresentar no próximo e último capítulo deste estudo, as suas conclusões e limitações.

4.1 Análise para formação dos construtos

A formação dos construtos aqui propostos se iniciou com uma análise que compreendeu a primeira fase deste estudo, ou seja, a análise da parte teórica deste trabalho em que foram abordadas as teorias sobre internacionalização de empresas selecionadas, bem como um levantamento bibliográfico para identificar na literatura as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização de PMEs. A abordagem utilizada para esse procedimento da primeira fase desta pesquisa foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Segundo a autora, na análise de conteúdo, a categorização de elementos é feita por meio de uma diferenciação desses elementos, para posteriormente realizar um reagrupamento destes em torno de características em comum. Para Bardin (2011), essa categorização pode ser feita observando os aspectos semânticos dos elementos, precisamente o procedimento adotado por este estudo.

Observa-se que o contexto de cada época em que os estudos aqui revisados foram realizados, diz bastante sobre o tipo de variável que afeta o processo de internacionalização de empresas. Considerando os estudos a partir da década de 70 e até a de 90, vemos como o incremento do fenômeno da globalização (HILL, 2013) foi mudando o comportamento do mercado (STEEKAMP, 2019), e por consequência afetando as empresas de maneira geral, e de forma mais específica e complexa, em se tratando de seus processos de internacionalização (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

Dentro do contexto das épocas supracitadas, podemos mencionar as teorias do paradigma eclético de Dunning (1980) e a da internalização de Buckley e Casson (1998). Ambas as teorias se preocuparam com as questões atreladas aos aspectos econômicos da internacionalização de empresas e se utilizaram das grandes empresas e das multinacionais para propor suas teorias. Entende-se que para aquela época, as pequenas e médias empresas

apresentavam ainda mais dificuldades das que hoje enfrentam (LEONIDOU, 2004, MORAIS; FERREIRA, 2019) para incursionar no mercado internacional (situação que mudaria e será abordada mais à frente), ao contrário das grandes empresas, possuidoras de mais recursos e mais maturidade (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Ao serem mencionadas as questões econômicas da internacionalização da empresa, entende-se assuntos como os custos e riscos de produzir num mercado estrangeiro. Nesse sentido, importância era dada para aspectos como o capital e tecnologia necessários para abrir uma filial em outro mercado, conhecer a estrutura desse novo mercado, as estratégias de economias de escala, a legislação, ou ainda, decidir entre exportar para um mercado estrangeiro ou fazer um investimento de tipo estrangeiro direto para produzir nesse novo mercado (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Paralelamente, outro estudo surgiria, uma das teorias mais citadas por pesquisadores em relação à internacionalização de empresas segundo Teixeira et al. (2018), trata-se do modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977). Estes autores afirmam que a internacionalização se dá em etapas e que aspectos relevantes nesse processo são, entre outros, o conhecimento de mercado e o grau de interação e integração que a empresa tem com o novo mercado. O anterior sem desconhecer os aspectos mais ligados aos custos, riscos e recursos para a internacionalização que mencionam as teorias do Paradigma Eclético e da Internalização. No caso do modelo de Uppsala, ajustes são necessários à medida que a empresa interage e se envolve num novo mercado para se internacionalizar. Nesse sentido, para Oviatt e McDougall (1994), a internacionalização da empresa pode não ser em etapas como proposto pelo modelo de Uppsala. Para esses autores, a internacionalização em etapas se aplica somente para alguns tipos de empresas e não para um número crescente de situações em que a tecnologia, os ambientes específicos de certas indústrias e as capacidades da empresa são diferentes.

A contraposição e sobreposição dos aspectos observados (NARULA et al., 2019) sobre internacionalização de empresas nos estudos aqui analisados, confirmam como já antecipado neste estudo, como as teorias apresentadas e estudos de pesquisadores que tem abordado a internacionalização de empresas se complementam em certos aspectos. Dessa forma, ajudando a melhor entender o complexo fenômeno da internacionalização de empresas (VAHLNE; JOHANSON, 2017). Com o passar do tempo, novas arestas foram surgindo e se somando ao emaranhado de variáveis e situações envolvidas em relação a esse fenômeno. Nesse sentido, o próprio modelo de Uppsala, paralelamente aos estudos com tendência para abordar as questões financeiras e de riscos atrelados a uma produção no estrangeiro ou às exportações, já se

preocupava com outros aspectos da internacionalização, em que podem ser citados os culturais, que consideram, por exemplo: as diferenças de idioma (ELLIS, 2011), as de educação (RAMÓN-LLORENS et al., 2016) e as de práticas de negócio (NARAYANAN et al., 2015).

Logo, outras variáveis se somariam às consideradas até esse momento. Além disso, pesquisadores estudando a internacionalização de empresas começariam a olhar mais para o interior das organizações e para o gestor destas, personagem que começaria a ter um papel muito mais preponderante no tocante à internacionalização de empresas (KNIGHT; CAVISGIL, 2004, BIKA; KALANTARIDIS, 2017, SAN EMETERIO et al., 2020). Com as mudanças observadas na economia e nos mercados, provocadas por diversos fatores já citados neste estudo, entre eles, as novas políticas econômicas de governos (COELHO; JUNIOR, 2016), o maior acesso à web, a queda nas barreiras logística e de comunicações (KNIGHT; LIESCH, 2015, MEYER, 2017, STEENKAMP, 2019), o cenário foi mudando para os negócios internacionais e por consequência para a internacionalização de empresas. A arena internacional de negócios já não seria formada só pelas grandes empresas, agora, teriam espaço para participar desta arena as de porte menor (HILL, 2013).

O novo marco para os negócios internacionais, em que novos participantes - as empresas de porte menor - começaram a ter uma maior presença internacional, dois estudos coincidem em uma premissa para que essas empresas possam conseguir essa maior presença internacional. Tanto a teoria do empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994), quanto a abordagem das *Born Global* (KNIGHT; CAVISGIL, 2004) coincidem em que as empresas que alcançam mercados internacionais de forma mais rápida, divergindo com o proposto pelo modelo de Uppsala sobre a internacionalização gradual, possuem uma visão internacional e buscam sua expansão para mercados estrangeiros desde seu início ou fundação.

Nesse contexto, cabe destacar algumas características das empresas de porte menor e com maior falta de recursos que conseguem alcançar os mercados internacionais: como já mencionado, possuir uma visão internacional desde seu início, ter um produto ou serviço inovador, comercializado por meio de uma forte *network* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), bem como uma gestão focada no crescimento das vendas internacionais (CZINKOTA; JOHNSTON, 1983). Além disso, a experiência internacional do gestor desempenha um papel preponderante na hora de decidir sobre questões relacionadas à internacionalização da empresa (OVIATT; MCDUGALL, 1994). As *capabilities*, tanto da empresa quanto do gestor, também são de suma importância em relação à incursão internacional da empresa, uma vez que o conhecimento

alcançado tanto pelo gestor quanto pelos integrantes da organização, formam um todo que pode fazer com que essa empresa possa obter êxito na empreitada internacional, e até de forma muito rápida (KNIGHT; CAVISGIL, 2004). A capacidade inovadora da empresa, junto com as competências críticas e rotinas que são logo incorporadas à organização marcam um diferencial positivo nas empresas menores, ajudando-as em sua rápida internacionalização (KNIGHT; CAVISGIL, 2004). Isto, apesar de sua falta de recursos e tempo de vida.

Nesse cenário, cabe destacar a importância de ter a capacidade de lidar com a falta de recursos e de tempo de vida da empresa no mercado, fato que pode ser evidenciado com muita mais frequência nas empresas de porte menor (MORAIS; FERREIRA, 2019), que por consequência enfrentam mais obstáculos para se internacionalizarem (LEONIDOU, 2004). Se pudesse ser mencionado outro diferencial das empresas que sofrem pela falta de recursos, este é a capacidade de controlar ativos (MERINO et al., 2014), principalmente quando se trata de um conhecimento único, o que por sua vez permite à empresa criar valor (BARNEY, 2001) e facilitar a entrada em mercados estrangeiros (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Grandes e pequenas empresas são afetadas por diversos fatores ao tentarem expandir seus negócios para mercados estrangeiros, seja exportando para um novo mercado estrangeiro (LEONIDOU, 2004), ou iniciando uma produção num mercado no exterior (DUNNIN, 1980), por exemplo, por meio de um investimento estrangeiro direto (BUCKLEY; CASSON, 1998). Sendo as anteriores, duas das formas mais utilizadas por empresas para se internacionalizar (ZENG et al., 2009). Diversos pesquisadores estudaram a internacionalização de empresas e as variáveis ou fatores que afetam esse processo. Há pesquisadores que catalogam as variáveis que afetam a internacionalização das empresas como interna e externa. Essa classificação se observa em Ripollés et al. (2012). Já outros autores as classificam como individuais e organizacionais (AMORÓS et al., 2014).

Apesar de poder parecer como óbvio e ser considerada uma premissa para tentar a internacionalização de uma empresa, recursos - entende-se financeiros, tangíveis e humanos - é a variável que mais se repete nos estudos analisados. Entre todas as outras variáveis identificadas (Ver Quadro 7) podem ser citadas: o conhecimento de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977), o custo de uma nova localização (BUCKLEY; CASSON, 1998), o custo de transação (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), a capacidade inovadora (KNIGHT; CAVISGIL, 2004), a falta de visão internacional (HUTCHINSON et al., 2009), controle de recursos (ZENG et al., 2009), *network* (CHEN; WANG, 2010), experiência internacional (gestor) (KOTINEN;

OJALA, 2010), atratividade do novo mercado (SENIK et al., 2010), tipo de produto (ELLIS, 2011), cultura da empresa (RIPOLLÉS et al., 2012), mudanças econômicas de mercado (VISSAK; FRANCONI, 2013), aproveitamento de tecnologias (AMORÓS et al., 2014), transmissão de conhecimento na empresa (MERINO et al., 2014), suporte governamental (NARAYANAN et al., 2015) e nível educacional do gestor (RAMÓN-LLORENS et al., 2016).

O Quadro 7 apresenta as 57 variáveis identificadas na análise da literatura selecionada por este estudo e que influenciam ou afetam a internacionalização de empresas. Cabe mencionar novamente, que todas as variáveis encontradas independente da sua denominação, seja interna, externa, individual, organizacional, merecem ser consideradas com atenção, uma vez que todas, de alguma forma estão relacionadas (SENIK et al., 2010).

Como mencionado anteriormente, recursos é a variável mais citada pelos autores estudados, considerando recursos como econômicos (DUNNIN, 1980), humanos (JOHANSON; VAHLNE, 1977) ou tangíveis (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Outro aspecto corriqueiro entre os estudos é o conhecimento de mercado que a empresa detém à hora de se internacionalizar (RIPOLLÉS et al., 2012). Nota-se também que nos estudos como foco nas empresas de porte menor, variáveis como a experiência internacional do gestor (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), as diferenças culturais (NARAYANAN et al., 2015) e o uso de tecnologias (AMORÓS et al., 2014) possuem grande relevância e estão em completa concordância com o exposto anteriormente neste estudo sobre o surgimento de novas arestas na internacionalização de empresas com o passar do tempo. Novamente, observa-se que as variáveis identificadas indicam uma mudança no foco, ou abrangência maior das pesquisas, em que além das grandes empresas, passou-se a considerar também as de porte menor.

Outras variáveis, hoje muito consideradas, são as relacionadas com as *capabilities* (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), tanto as da organização quanto as do gestor. Além disso, a capacidade inovadora (KOTINEN; OJALA, 2010) da empresa, possuir um produto único (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e uma network (SENIK et al., 2010) que ajude no processo de internacionalização, também se apresentam como variáveis muito relevantes, mais ainda em se tratando das pequenas e médias empresas.

Algumas das variáveis identificadas na literatura podem ser entendidas como próximas ou atreladas a um mesmo assunto. Esta pesquisa entende que para cumprir com o objetivo geral deste estudo, qual seja: desenvolver e validar qualitativamente um modelo conceitual que

contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs, e assim contribuir com a pesquisa no tema e ainda auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização. A formulação do modelo e seus construtos deve ser realizada agrupando inicialmente as variáveis em duas dimensões, a Intra e a Extra (Ver Quadro 17).

Seguidamente, e por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) procedeu-se à formação inicial dos construtos do modelo. Sobre as variáveis que se relacionam mais com alguma(s) do que com outras, pelo fato de tratarem de aspectos em comum - categorização segundo Bardin (2011) - as duas dimensões foram divididas em sub dimensões que depois se transformaram nos construtos do modelo (Ver Figuras 6 e 7). Já no caso em que as variáveis chegavam a tratar do mesmo ponto, optou-se por considerar duas ou mais variáveis como uma só, não querendo excluí-las (SENIK et al., 2010), mas sim evitando sua repetição e comprimil-as – reagrupamento segundo Bardin (2011) - num número menor que abrangesse todas as variáveis que afetam a internacionalização de empresas (Ver Figuras 8, 9 e 10).

Um dos casos de reagrupamento é o observado com as variáveis habilidade organizacional citada por Dunning (1980) e a variável *capabilities* organizacionais citada pelos autores Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010) e Ramón-Llorens et al. (2016). No exemplo acima citado, entende-se que as duas variáveis tratam do mesmo assunto com uma denominação diferente e até relacionada com a época de cada estudo, devido ao surgimento posterior do conceito *capabilities*. Dessa forma, escolheu-se deixar a variável *capabilities* organizacionais. Cabe também mencionar a situação da variável *Network*, em que se entende que esta deve ser considerada tanto como *Network* da empresa (KNIGHT; CAVISGIL, 2004), quanto como *Network* do gestor (PÉREZ-LÓPEZ et al., 2018). No caso deste último, considerando a importância da sua experiência internacional anterior (RAMÓN-LLORENS et al., 2016), em que se assume o gestor já ter formada uma *network* que o acompanha na sua trajetória internacional. Assim, e após o reagrupamento e validação das variáveis, o número final de variáveis que este estudo considerou, é de 34.

A diferenciação das variáveis em duas dimensões possibilitou avançar para o desenvolvimento do modelo. Por um lado, na dimensão Intra, em que se estabelece o agrupamento das variáveis atreladas à empresa e ao gestor, que por sua vez irão afetar a formação das estratégias que a empresa irá adotar em se tratando de sua internacionalização e de como a empresa também irá enfrentar o cenário que apresenta o ambiente em que ela está ou estará envolvida. Como mencionado, para conseguir desenvolver o modelo conceitual

estimou-se que as variáveis selecionadas na dimensão Intra, deviam ser divididas em aspectos da empresa em si e do gestor. Em que no caso da empresa, podem-se destacar os recursos financeiros da empresa, variável citada entre outros por Senik et al. (2010), Vissak e Francioni (2013), Gashi et al. (2014), Kahiya e Dean (2015), Eriksson et al. (2016), Dick et al. (2017), Benmamoun et al. (2018), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019), Yoon et al. (2020), bem como as *capabilities* da empresa para uma empreitada internacional, variável apontada entre outros por Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ramón-Llorens et al. (2016), Scholes et al. (2016), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020), além de outros aspectos que devem ser incluídos nessa agrupação de variáveis (melhor explicado na formação de cada construto).

Por outro lado, estão os aspectos que tangem diretamente ao seu gestor, principalmente no caso das PMEs, foco deste estudo. Nesse caso, podem-se mencionar entre outras variáveis, a sua experiência internacional, citada entre outros autores por Knight e Cavusgil (2004), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ellis 2011, Vissak e Francioni (2013), Merino et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017), e Woo (2017), bem como seu nível de educação ou formação apontado por Johanson e Vahlne (1977), Amorós et al. (2014), Gashi et al. (2014), Ramón-Llorens et al. (2016), e Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019). Além disso, estima-se que na dimensão Extra, quando usada a lente institucional (PENG, 2002), consegue-se abranger os aspectos internos ou nacionais do ambiente, bem como os externos ou internacionais desse ambiente. Influenciando o desempenho da empresa e de alguma forma determinando o proceder desta na arena internacional, por exemplo, mediante as políticas de apoio para internacionalização apontadas por Dunning (1980), Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Dick et al. (2017), e Pérez-López et al. (2018), ou ainda pelas barreiras impostas pelo mercado que informam Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Arregle et al. (2016), Kahiya e Dean (2015), Narayanan et al. (2015), e Kohr et al. (2017).

4.1.1 Construto *Capabilities* da empresa

O conceito *capabilities* organizacionais pode ser entendido como sendo rotinas sociais complexas que determinam a eficiência com que as empresas, fisicamente falando, transformam *inputs* em *outputs* (COLLIS, 1994). Para esse autor, a definição de *capabilities* organizacionais possui dois importantes elementos; primeiro, a noção de que as *capabilities* organizacionais estão imersas e fazem parte das rotinas da organização, sendo essas rotinas um

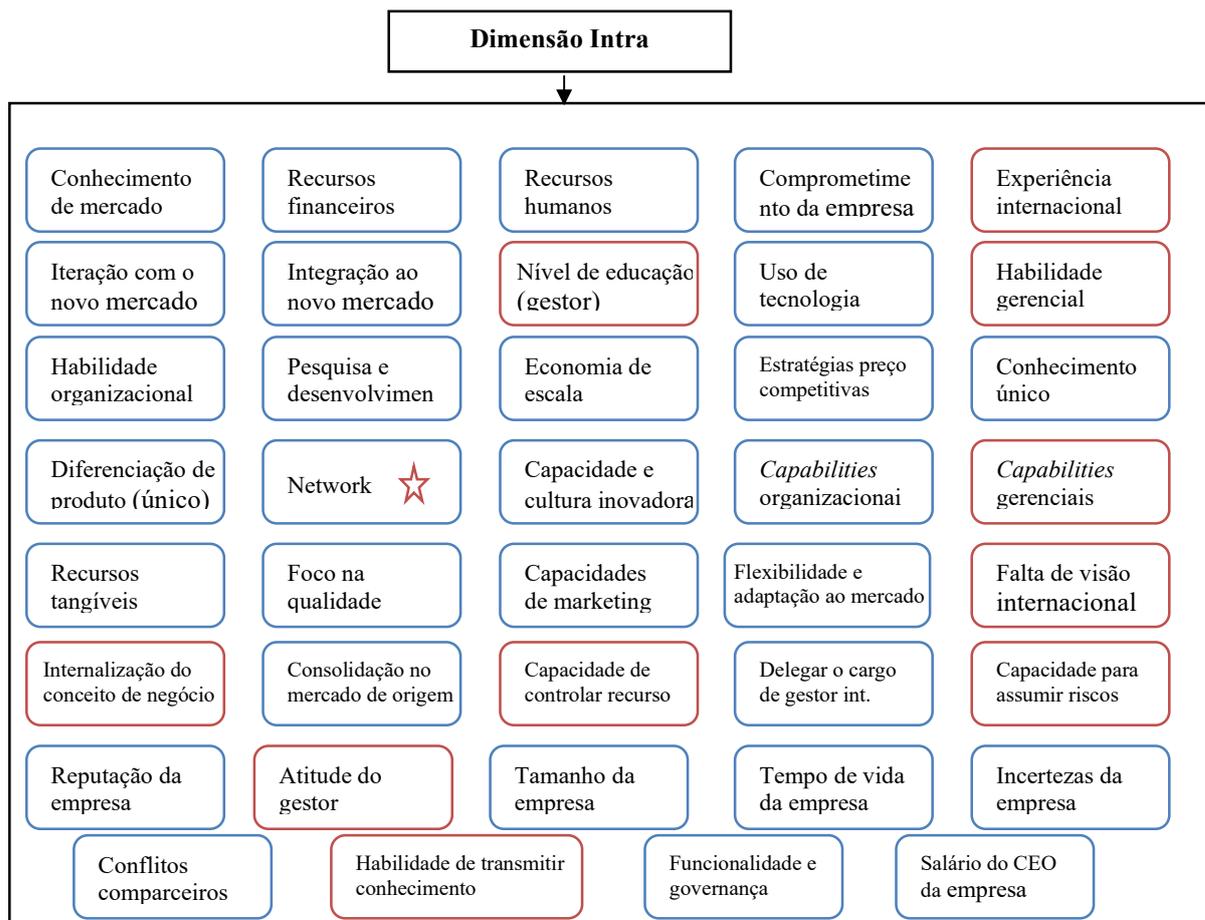
produto do sistema da organização como um todo. O segundo elemento diz relação com a transformação de elementos físicos ou *inputs* em *outputs* na empresa. Nesse sentido, por serem heterogêneas entre as empresas, as *capabilities* e sua aplicação determinam a geração de vantagens competitivas entre as empresas (BARNEY, 2001).

Dessa forma, o construto *Capabilities* da empresa agrupa todas as variáveis que, baseado na teoria, se relacionam com essa definição. Ao falarmos de *Capabilities* da empresa, entende-se que devem ser consideradas variáveis como as relacionadas com os recursos financeiros que a empresa possui, e que irão favorecer ou limitar à empresa na sua empreitada internacional. Entre os muitos autores que alertam para a consideração dessa variável estão: Johanson e Vahlne (1977), Dunning (1980), Buckley e Casson (1998), Knight e Cavusgil (2004), Kontinen e Ojala (2010), Vissak e Francioni (2013), Gashi et al. (2014), Kahiya e Dean (2015), Eriksson et al. (2016), Dick et al. (2017), Benmamoun et al. (2018), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019), Yoon et al. (2020). Recursos humanos é outro aspecto a ser considerado em se tratando das *capabilities* de uma empresa como apontado por Knight e Cavusgil (2004), Vissak e Francioni (2013), Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Woo (2017). As *capabilities* organizacionais, apontadas por Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ramón-Llorens et al. (2016), Scholes et al. (2016), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020) são formadas como um todo a partir das *capabilities* individuais dos membros da empresa, e que irão se complementar com o conhecimento de mercado alertado por Johanson e Vahlne (1977), Hutchinson et al. (2009), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Ripollés et al. (2012), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017) de que a empresa é possuidora para enfrentar o cenário internacional. Outros aspectos como as habilidades de marketing da empresa (ZENG et al., 2009), os aspectos relacionados com a cultura e capacidade de inovação, principalmente nas PMEs (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), e o uso e aproveitamento de tecnologias (GASHI et al., 2014), se conjugam para ajudar a entender como essas variáveis podem explicar a formação de estratégias para internacionalização das empresas e suas chances de sucesso nessa empreitada. A Figura 6 mostra como a dimensão Intra (considerando 39 das 57 variáveis) foi dividida em dois construtos, o construto *Capabilities* da empresa (cor azul) e o de *Capabilities* do gestor (cor vermelha). Posteriormente, foi realizado um reagrupamento em que foi reduzido o número inicial de variáveis que compõem esses construtos (BARDIN, 2011) (Ver Figuras 8 e 9).

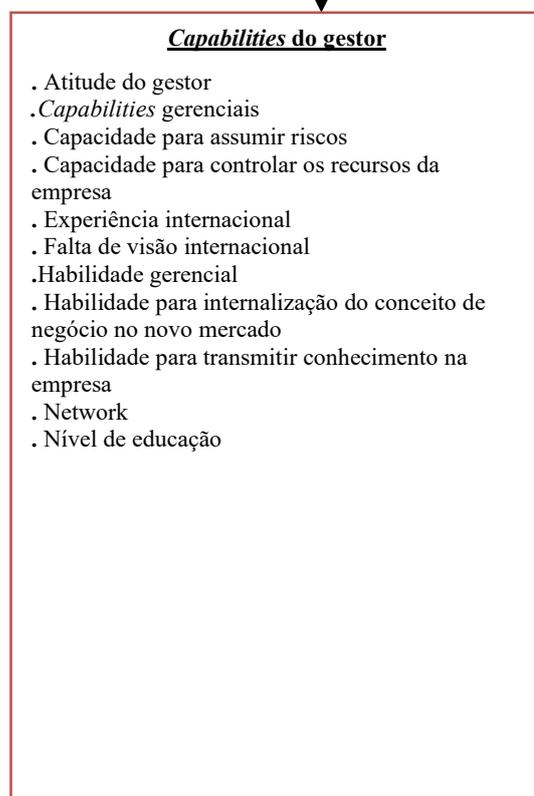
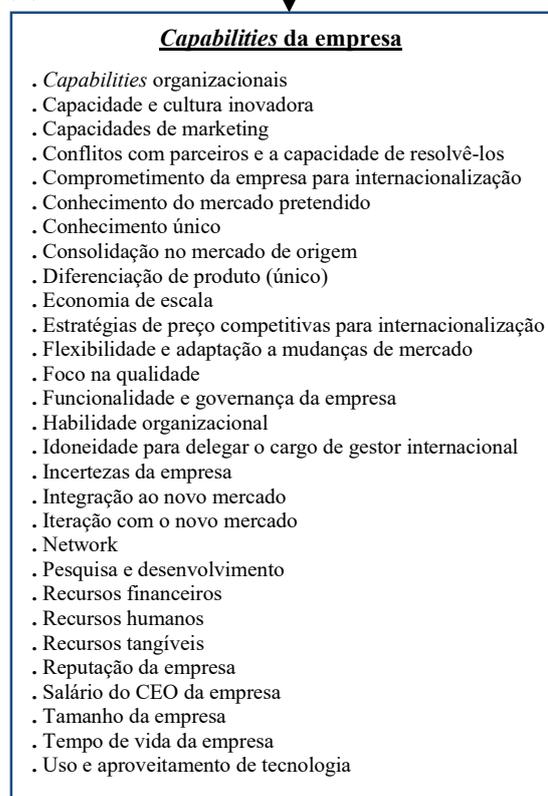
4.1.2 Construto *Capabilities* do gestor

Sobre o construto *Capabilities* do Gestor, este concentra as variáveis que dizem relação com a importância do papel deste personagem no processo de internacionalização da empresa. Como mencionado anteriormente neste estudo, o gestor tomaria um papel de mais relevância para as pesquisas sobre internacionalização de empresas desde que as PMEs começaram a ter uma participação maior na arena internacional (HILL, 2013, OVIATT; MCDOUGALL, 1994, KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Atualmente, alguns estudos apontam quais as *capabilities* e aspectos do gestor que influenciam as estratégias da empresa e os processos para sua internacionalização, mais ainda em se tratando das PMEs, em que muitas das vezes é o gestor ou proprietário da empresa quem toma as decisões finais para a implementação de uma estratégia na empresa. Alguns desses estudos são os que destacam a experiência internacional do gestor, como em Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (2004), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ellis 2011, Vissak e Francioni (2013), Merino et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017), Woo (2017). Outros destacam a importância de uma *Network*, Oviatt e McDougall (1994), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Vissak e Francioni (2013), Eriksson et al. (2016), Scholes et al. (2016), Bika e Kalantaridis (2017), Dick et al. (2017), Benmamoun et al. (2018), Pérez-López et al. (2018), San emeterio et al. (2020), Yoon et al. (2020). Essas variáveis, quando juntadas ao nível de educação do gestor apontado por Johanson e Vahlne (1977), Amorós et al. (2014), Gashi et al. (2014), Ramón-Llorens et al. (2016), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019), bem como às *capabilities* gerenciais do gestor, alertadas por Knight e Cavusgil (2004), Chen e Wang (2010), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ellis (2011), Bika e Kalantaridis (2017), San emeterio et al. (2020), falam bastante alto em relação aos caminhos que a empresa irá tomar ao estabelecer suas estratégias em geral, e as relacionadas com a sua pretensão de internacionalização em particular. Assim como no construto anterior de *Capabilites* da empresa (cor azul), na Figura 6, também se demonstra a separação das variáveis para formar o construto *Capabilites* do gestor (cor vermelha), e que logo seria reduzido através do reagrupamento orientado por Bardín (2011) e mostrado na Figura 9.

Figura 6. Divisão da dimensão Intra em construtos



☆ Se considera *network* tanto para *capabilities* da empresa quanto para o gestor



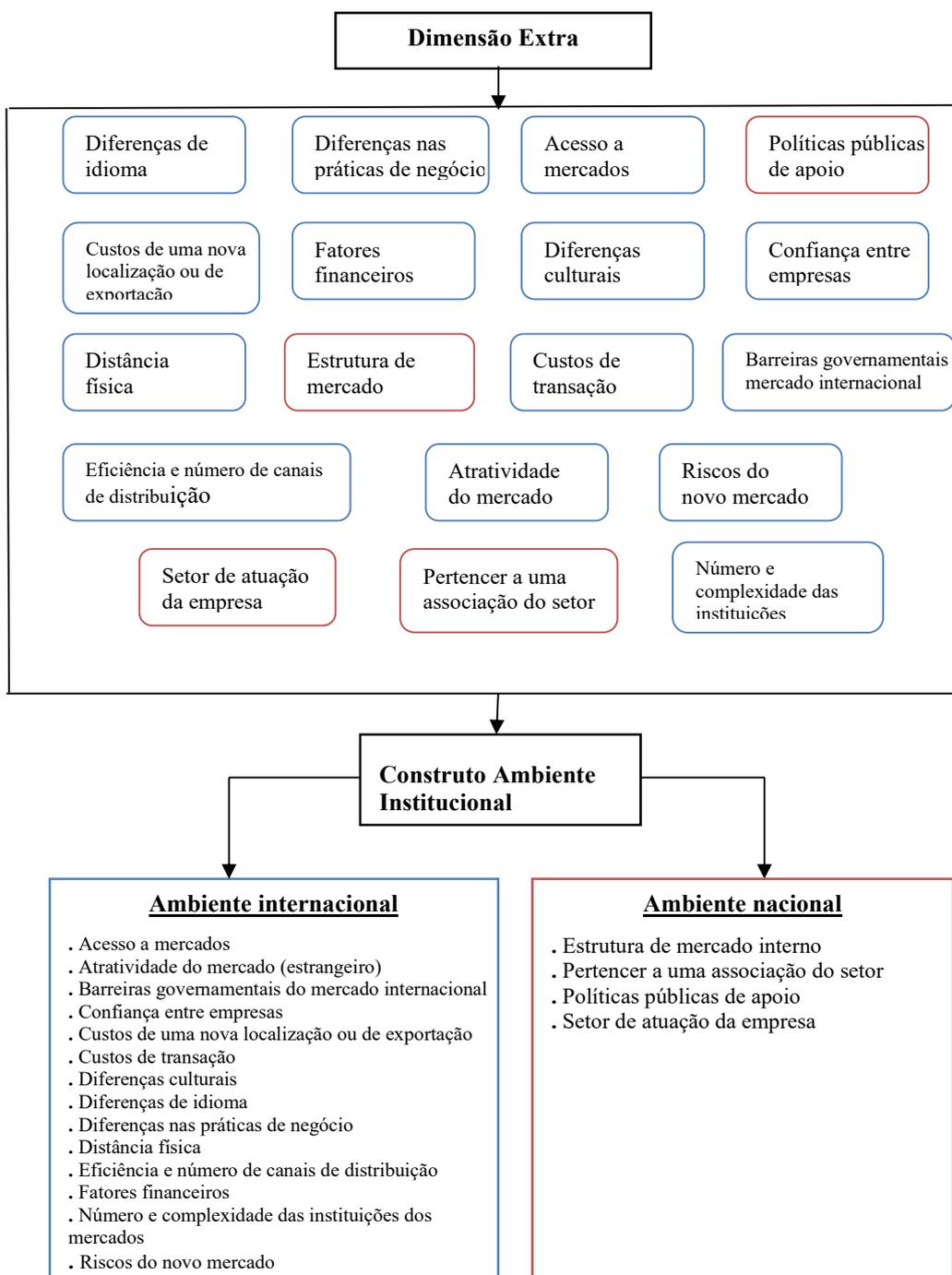
4.1.3 Construto Ambiente Institucional

O construto ambiente institucional abrange as variáveis que dizem respeito ao ambiente em que a empresa se desenvolve e com o qual ela interage na sua internacionalização (PENG et al., 2008, PENG; KHOURY, 2009). O presente estudo utiliza a lente da abordagem institucional (PENG, 2002), devido a que esta abordagem se encarrega dos aspectos que esta pesquisa entende devem ser abordados como sugerido por Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), quais sejam: os econômicos e os comportamentais. Desde o prisma da visão institucional, estes aspectos são tratados como formais - entre eles os aspectos legais e econômicos - e informais - que incluem os culturais e as normas sociais. Nesse contexto, segundo a visão institucional, são as instituições as que ditam as regras para a participação de empresas em determinado ambiente (PENG et al., 2008), dessa forma, influenciando e afetando a tomada de decisão das empresas no tocante à sua participação nos negócios internacionais (PENG; KHOURY, 2009). Tomada de decisão que se traduz nas estratégias que as empresas estabelecem para sua internacionalização e aspecto de interesse desta pesquisa e foco dos construtos em relação ao que será medido futuramente, para dessa forma classificar as empresas em níveis de internacionalização.

Entre as variáveis que autores trazem como afetando a internacionalização de empresas, e entendendo-se em relação ao ambiente em que estas se desenvolvem, estão as barreiras legais ou governamentais que as empresas enfrentam nos mercados pretendidos como alertado por Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Kahiya e Dean (2015), Narayanan et al. (2015), Arregle et al. (2016), Kohr et al. (2017). Outro aspecto a ser considerado é o relacionado com as diferenças culturais que mencionam Buckley e Casson (1998), Johanson e Vahlne (1977), Hutchinson et al. (2009), Chen e Wang (2010), Ellis (2011), Ripollés et al. (2012), Merino et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020). Além disso, a diferença de idiomas também é indicada por Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Ellis (2011), bem como a importância de contar com políticas de apoio para internacionalização no próprio país de origem, segundo Dunning (1980), Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Dick et al. (2017), Pérez-López et al. (2018), e principalmente das PMEs que apresentam mais problemas e falta de recursos para se internacionalizar (LEONIDOU, 2004, MORAIS; FERREIRA, 2019). Como feito na formação dos construtos anteriores, a Figura 7 apresenta a divisão da dimensão Extra (considerando 18 das 57 variáveis) para a formação do construto

Ambiente institucional. Este construto está formado pelo Ambiente internacional (cor azul) e pelo Ambiente nacional (cor vermelha). A Figura 10 mostra o reagrupamento feito para seleção das variáveis que compõem este construto.

Figura 7. Divisão da dimensão Extra em construto



Fonte: elaborado pelo autor

4.1.4 Variável resposta Nível de Internacionalização

O nível de internacionalização de empresas tem sido examinado de formas diferentes e por diversos autores (RAMÓN-LLORENS et al., 2016) entre eles, Bonaccorsi (1992), Calof (1994), Ramsey et al. (2013). Um dos métodos mais utilizados para medir o nível de internacionalização de empresas é o método UNCTAD. Esse método se baseia nas vendas externas sobre as vendas totais, ativos estrangeiros sobre ativos totais e funcionários estrangeiros sobre total de funcionários. Outro método usado por autores como Zeng et al. (2009), é o de retorno sobre ativos (ROA). Ainda está o modelo proposto por Zou et al. (1998), que abrange as dimensões financeira, estratégica e de satisfação para medir o desempenho de empresas exportadores.

Esses modelos focam principalmente no desempenho econômico da empresa. Zeng et al. (2009) afirmam que a maneira mais comum de entender e medir o desempenho das exportações, é com foco no resultado financeiro. Afirmção alinhada com as estratégias para internacionalização que se materializam na busca do aumento das operações internacionais (RIALP et al., 2014), entendendo a necessidade de estratégias para a internacionalização de uma empresa como um pressuposto, ou seja, que as empresas desejam aumentar suas operações internacionais que possam se traduzir em bons resultados financeiros, sendo que necessariamente deverá existir uma estratégia para aquilo. Para Mintzberg (1987), estratégia é um curso de ação conscientemente ideado para lidar com alguma situação possuindo duas características principais: a estratégia é ideada com antecipação à situação que será aplicada e ela é desenvolvida de forma propositada.

Nesse sentido, para o desenvolvimento do modelo conceitual, este estudo não foca nos resultados financeiros da empreitada internacional das empresas, mas sim no passo que deveria anteceder esses resultados, ou seja, na estratégia que as empresas devem estabelecer antes de iniciar sua internacionalização. Porém, para a mensuração e validação da variável resposta, se propõe sejam empregados três indicadores de modelos vastamente utilizados que medem a internacionalização de empresas. Um deles é o indicador vendas externas sobre vendas totais do modelo UNCTAD (IETTO-GILLIES, 1998), outro é o indicador ROA, que mede o retorno sobre ativos (ZENG et al., 2009) e finalmente, o indicador expansão de mercado (MOCKAITIS et al., 2006). Estima-se adequado utilizar esses indicadores devido ao alto número de estudos que têm os utilizado. Isto apesar de serem indicadores que focam nos resultados financeiros das

empresas, mas entendendo que as estratégias buscam a expansão das operações internacionais (RIALP et al., 2014) e por consequência mais receita e lucro para a empresa.

Portanto, nesta pesquisa, ao se falar em construtos que possam ser parte de um modelo conceitual que possa ser futuramente utilizado para medir o nível de internacionalização, este se relaciona com a estratégia da empresa e ao quão bem estabelecida ela está para seu propósito de internacionalização. Mais especificamente, buscou-se desenvolver um modelo com fatores que abrangem mais do que o desempenho econômico da empresa, e que influenciam e podem explicar o nível de internacionalização das pequenas e médias empresas em relação a suas estratégias para tal objetivo.

4.2 Análise para reagrupamento das variáveis

Em relação ao reagrupamento para condensar as variáveis num número menor e como mencionado anteriormente, seguindo as orientações de Bardin (2011), observou-se que algumas variáveis, semanticamente falando, e levando em consideração o que os autores que as citam abordaram nos seus estudos, bem como a validação qualitativa das variáveis feita por especialistas, estas podiam ser unificadas ou reagrupadas.

No caso do construto *capabilities* da empresa, além do exemplo anteriormente citado, das variáveis habilidades organizacionais e *capabilities* organizacionais, se somam também as de capacidade e cultura inovadora (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e pesquisa e desenvolvimento (DUNNING, 1980), neste caso, considerando que as duas tratam do mesmo assunto, essas duas variáveis foram unificadas numa só, a de capacidade e cultura inovadora. Da mesma forma, e agora envolvendo três variáveis, a variável produto ou serviço único, é o resultado do agrupamento das variáveis conhecimento único (OVIATT; MCDUGALL, 1994), diferenciação de produto (único) (ELLIS, 2011) e foco na qualidade (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Entende-se que todas essas variáveis alertam sobre como a empresa pode gerar um diferencial com seu produto ou serviço que ajude na conquista de novos mercados e na internacionalização da empresa.

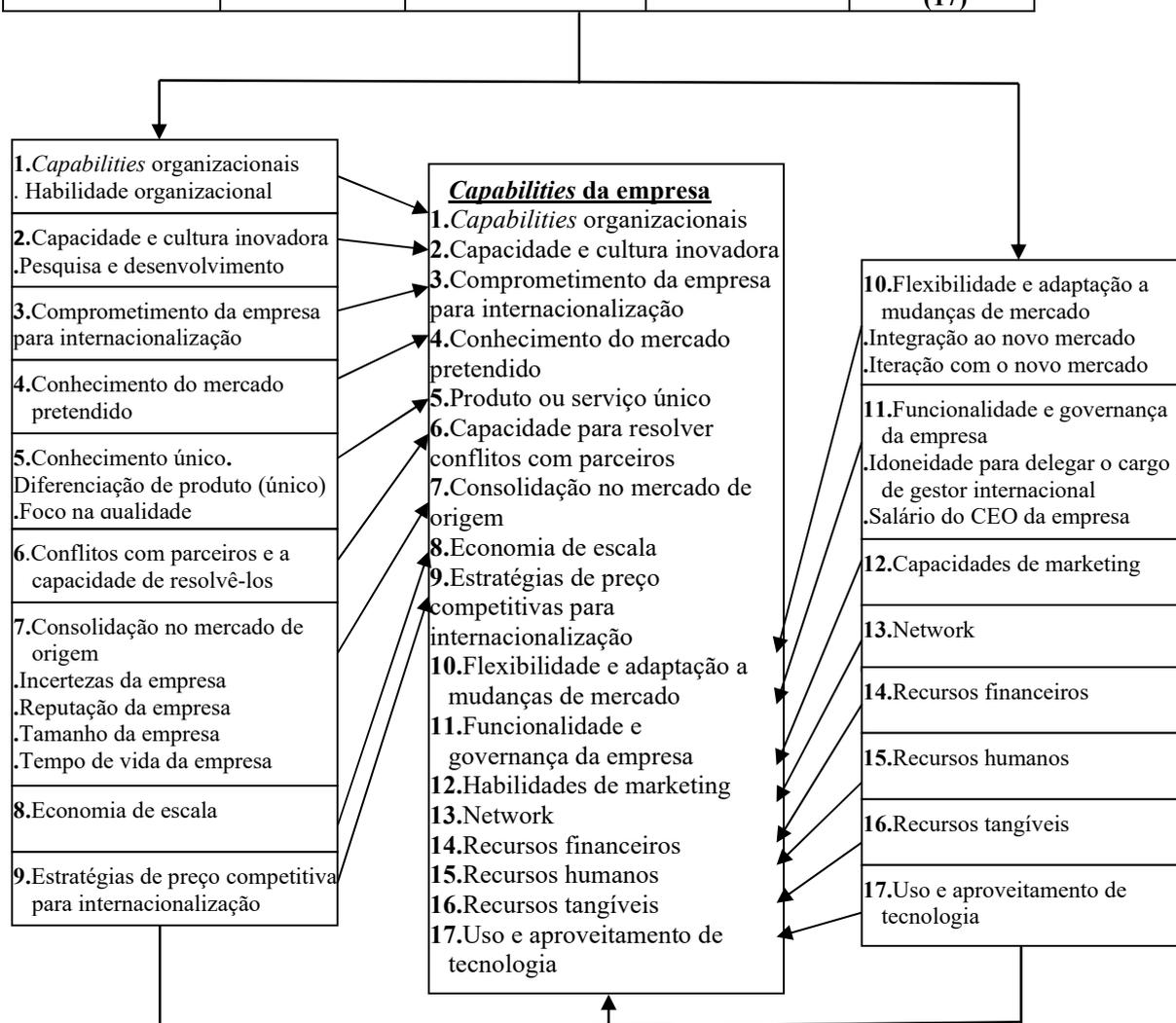
Uma variável que condensa as questões diretamente relacionadas à imagem da empresa é a variável consolidação no mercado de origem, que por sua vez ficou formada pelas variáveis incertezas da empresa (RIPOLLÉS et al., 2012), reputação da empresa (SENIK et al., 2010), tamanho da empresa (GASHI et al., 2014) e tempo de vida da empresa (AMORÓS et al.,

2014). Aqui, se entende que todas as cinco variáveis querem expressar a importância da consolidação e clareza da estratégia da empresa, bem como a imagem desta que poderão influenciar e favorecer sua relação com o ambiente e os envolvidos no seu processo de internacionalização, entre eles, futuros parceiros e destinatários do seu produto ou serviço.

Outra das situações de agrupamento se deu com as variáveis flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado (VISSAK; FRANCONI, 2013), integração ao novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e iteração com o novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Neste caso a variável que agrupa essas três é a variável flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado, considerando que a adaptação está presente nos processos de iteração e integração ao novo mercado e em que a empresa precisa de ser flexível e aberta para mudanças na sua empreitada internacional. Finalmente, entre as variáveis funcionalidade e governança da empresa, idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional e salário do CEO da empresa, se determinou que essas variáveis deveriam ser representadas pela variável funcionalidade e governança da empresa. Foi assumido que todas elas se referem à estrutura e governança da empresa que implicam no funcionamento desta. Assim, a Figura 8 apresenta o reagrupamento das variáveis que fazem parte do construto *capabilities* da empresa e que ficou constituído por 17 variáveis.

Figura 8. Reagrupamento das variáveis do construto *Capabilities* da empresa

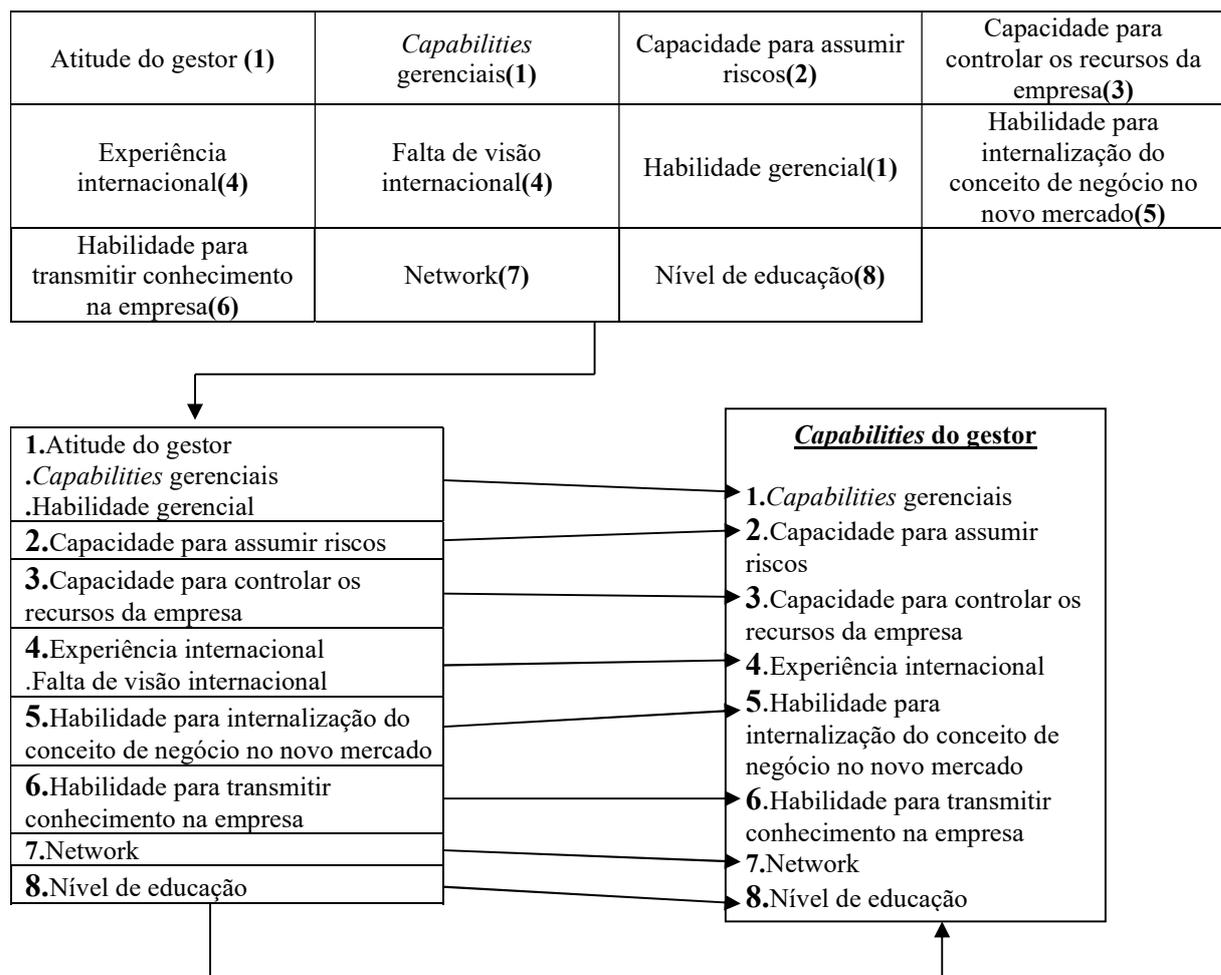
<i>Capabilities</i> organizacionais (1)	Capacidade e cultura inovadora (2)	Comprometimento da empresa para internacionalização (3)	Conhecimento do mercado pretendido (4)	Conhecimento único (5)	Conflitos com parceiros e a capacidade de resolvê-los (6)
Consolidação no mercado de origem (7)	Diferenciação de produto (único) (5)	Economia de escala (8)	Estratégias de preço competitivas para internacionalização (9)	Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado (10)	Foco na qualidade (5)
Funcionalidade e governança da empresa (11)	Capacidades de marketing (12)	Habilidade organizacional (1)	Idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional (11)	Incertezas da empresa (7)	Integração ao novo mercado (10)
Iteração com o novo mercado (10)	Network (13)	Pesquisa e desenvolvimento (2)	Recursos financeiros (14)	Recursos humanos (15)	Recursos tangíveis (16)
Reputação da empresa (7)	Salário do CEO da empresa (11)	Tamanho da empresa (7)	Tempo de vida da empresa (7)	Uso e aproveitamento de tecnologia (17)	



Fonte: elaborado pelo autor

No reagrupamento das variáveis do construto *capabilities* do gestor, e seguindo o mesmo procedimento anterior, observa-se que as variáveis atitude do gestor (WACH, 2017), *capabilities* gerenciais (BIKA; KALANTARIDIS, 2017) e habilidade gerencial (DUNNING, 1980), abordam as questões relacionadas ao desempenho do gestor perante o desafio de internacionalização da empresa, tendo o gestor grande responsabilidade naquilo, mais ainda ao falarmos de PMEs. Portanto, este estudo considera que a variável *capabilities* gerenciais consegue reagrupar todas elas numa só. Somado a isso, a variável experiência internacional (MERINO et al., 2014) pode absorver a variável falta de visão internacional (HUTCHINSON et al., 2009), uma vez que ambas as variáveis tratam do conhecimento e familiaridade que o gestor possui com os negócios internacionais. Assim, este construto *capabilities* do gestor é conformado por 8 variáveis como demonstrado na Figura 9.

Figura 9. Reagrupamento das variáveis do construto *Capabilities* do gestor



Fonte: elaborado pelo autor

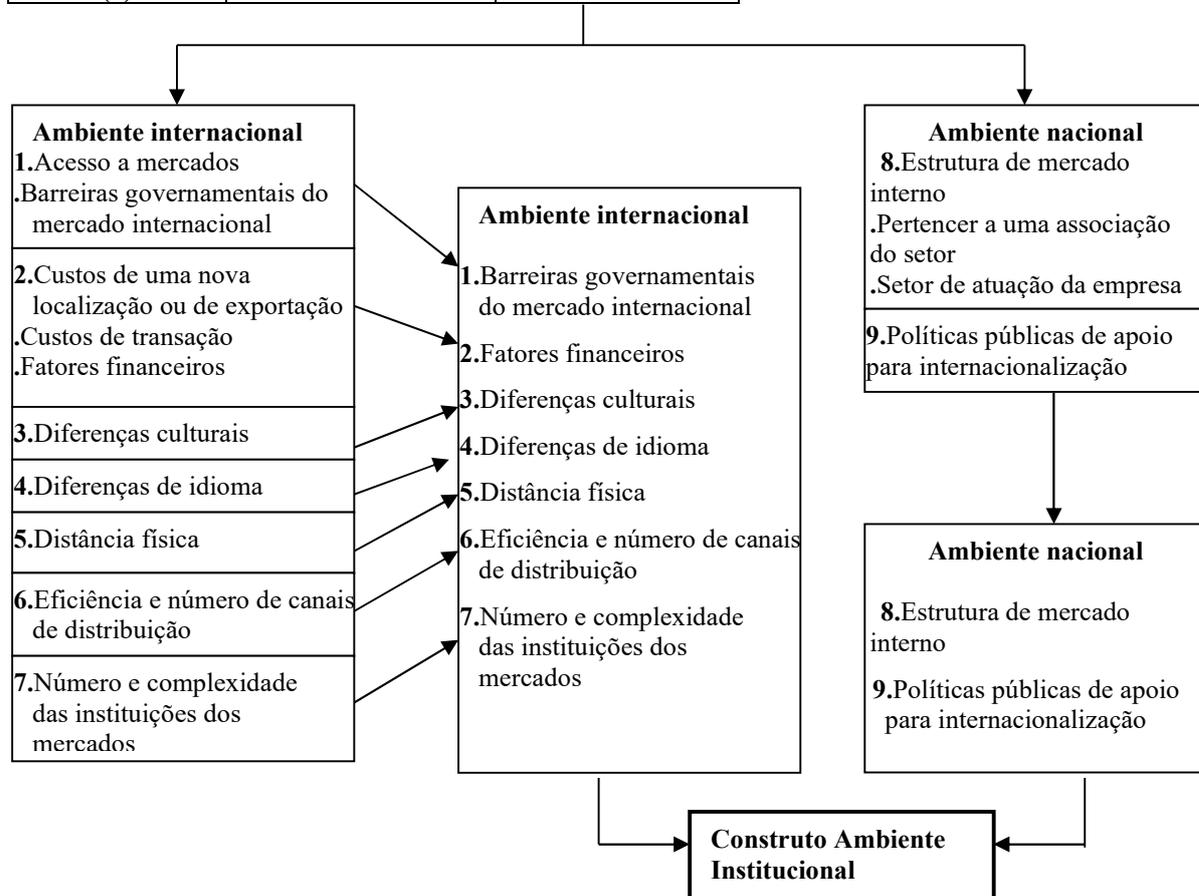
Sobre o reagrupamento das variáveis do construto Ambiente institucional, e que trata do ambiente em que as empresas se desenvolvem, se entende que tanto a variável acesso a

mercados (DUNNING, 1980), quanto a variável barreiras governamentais do mercado internacional (KOHR et al., 2017) se encarregam de trazer os assuntos relacionados com as dificuldades e regras que enfrentam as empresas para penetrar num novo mercado, por exemplo, as legais. Dessa forma, se considera que a variável barreiras governamentais do mercado internacional abrange as duas variáveis. Situação similar aconteceu com as variáveis custos de uma nova localização ou de exportação (BENMAMOUN et al., 2018), custos de transação (HUTCHINSON et al., 2009) e fatores financeiros (KAHIYA; DEAN, 2015). Neste ponto foi determinado que todas as variáveis podiam ser agrupadas na variável fatores financeiros, entendendo que aqui se trata de precisamente aspectos financeiros relacionados ao processo de internacionalização da empresa.

Outro agrupamento observado neste construto se deu com as variáveis estrutura de mercado interno (RAMÓN-LLORENS et al., 2016), pertencer a uma associação do setor (GASHI et al., 2014) e setor de atuação da empresa (AMORÓS et al., 2014). Nestas variáveis se observa que, além destas se preocuparem com o ambiente interno da empresa, chamam a atenção para o marco do mercado em que a empresa atua, e de certa forma como a empresa pode se apoiar neste para atingir sua pretensão de internacionalização. Assim, estimou-se que a variável que agrupa todas elas, é a variável estrutura de mercado interno. Cabe mencionar também, a mudança feita em relação a duas das variáveis inicialmente consideradas para este construto. Tanto a variável diferenças nas práticas de negócio (JOHANSON; VAHLNE, 1977), quanto a de riscos do novo mercado (RIPOLLÉS et al., 2012) foram mudadas de construto. No caso da primeira variável, esta passou a ser reagrupada junto com a variável conhecimento de mercado no construto *capabilities* da empresa. Já a segunda, passou para a variável capacidade de assumir riscos no construto *capabilities* do gestor, entendendo que os riscos fazem parte do mercado pretendido, mas é o gestor quem os assume. Cabe destacar que a variável atratividade do mercado estrangeiro foi trasladada para o construto *capabilities* da empresa, onde fará parte da variável conhecimento de mercado. Estima-se que no conhecimento do mercado pretendido, a empresa pode e deve estimar a atratividade desse mercado para seus interesses de internacionalização. Por outro lado, a variável confiança entre empresas foi levada para conformar a variável *network* da empresa, uma vez que dentro da sua rede, a empresa deve velar pela confiança com seus parceiros a fim de que esta rede sirva de suporte para sua internacionalização. Assim, o construto Ambiente institucional ficou constituído por nove variáveis como mostrado pela Figura 10. Na sequência, o Quadro 10 traz todas as variáveis reagrupadas por construto e suas descrições.

Figura 10. Reagrupamento das variáveis do construto Ambiente Institucional

Acesso a mercados(1)	Atratividade do mercado (estrangeiro)(passou para conhecimento de mercado no construto <i>capabilities</i> da empresa)	Barreiras governamentais do mercado internacional(1)	Confiança entre empresas (passou para network no construto <i>capabilities</i> da empresa)	Custos de uma nova localização ou de exportação(2)
Custos de transação(2)	Diferenças culturais(3)	Diferenças de idioma(4)	Diferenças nas práticas de negócio (passou para conhecimento de mercado no construto <i>Capabilities</i> da empresa)	Distância física(5)
Eficiência e número de canais de distribuição (6)	Fatores financeiros(2)	Número e complexidade das instituições dos mercados(7)	Riscos do novo mercado (passou para Capacidade de assumir riscos em <i>Capabilities</i> do gestor e entendendo que faz parte do conhecimento de mercado dele)	Estrutura de mercado interno (8)
Pertencer a uma associação do setor (8)	Políticas públicas de apoio(9)	Setor de atuação da empresa(8)		



Quadro 10. Descrição das variáveis que afetam a internacionalização de empresas (continua)

Construto <i>Capabilities</i> da Empresa	Pequena descrição
. <i>Capabilities</i> organizacionais	. Habilidades (capabilidade) e conhecimento da empresa que favorecem sua expansão internacional Knight e Cavusgil (2004)
. Capacidade de resolver conflitos com parceiros	. Capacidade de resolução de conflitos para manter ou até melhorar os relacionamentos da empresa em prol de sua internacionalização Vissak e Francioni (2013)
. Capacidade e cultura inovadora	. Criação de novo conhecimento (ou produto) que deriva em novas <i>capabilities</i> e vantagens para a empresa Knight e Cavusgil (2004)
. Capacidades de marketing	. Desenvolver produtos que cumpram com os requisitos do mercado internacional Narayanan et al. (2015)
. Comprometimento da empresa para internacionalização	. Compromisso para alcançar novos mercados identificando suas atuais e futuras necessidades Ripollés et al. (2012)
. Conhecimento do mercado pretendido	. Conhecimento do mercado que ajudará na entrada e envolvimento da empresa nesse novo mercado Johanson e Vahlne (1977)
. Consolidação no mercado e origem	. Reputação, construção e definições claras do negócio para sua expansão Hutchinson et al. (2009)
. Economia de escala	. Economia que suporte os esforços de expansão Dunning (1980)
. Estratégias de preço competitivas para internacionalização	. Estabelecer preços competitivos para entrar ou se manter no mercado pretendido Amorós et al. (2014)
. Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado	. Rápidas respostas da empresa às mudanças e riscos que se apresentam na internacionalização Kontinen e Ojala (2010)
. Funcionalidade e governança da empresa	. Incentivos para o gestor internacional e nomeação de cargos priorizando (ou não) a expertise do candidato Kontinen e Ojala (2010)
. Network	. Rede de contatos internacionais que ajude na comercialização do produto da empresa Oviatt e McDougall (1994)
. Produto ou serviço único	. Produto ou serviço que se diferencie dos concorrentes criando valor para a empresa Oviatt e McDougall (1994)
. Recursos financeiros	. Capital necessário para suportar os esforços por alcançar novos mercados Johanson e Vahlne (1977)
. Recursos humanos	. Recrutamento de pessoas com as habilidades necessárias para aplicar a estratégia de internacionalização da empresa Knight e Cavusgil (2004)
. Recursos tangíveis	. Estrutura e equipamentos necessários da empresa para expandir o negócio Knight e Cavusgil (2004)
. Uso e aproveitamento de tecnologia	. O uso e aproveitamento de tecnologias que facilite a entrada em novos mercados Ramón-Llorens et al. (2016)
Construto <i>Capabilities</i> do Gestor	Pequena descrição
. <i>Capabilities</i> gerenciais	. Habilidades (capabilidade) de gestão e conhecimento do gestor para alcançar o objetivo da internacionalização Knight e Cavusgil (2004)
. Capacidade para assumir riscos	. Habilidades para identificar e lidar com os riscos que podem se apresentar na internacionalização da empresa Kontinen e Ojala (2010)

Quadro 10. Continuação

. Capacidade de controlar os recursos da empresa	. Capacidade de utilizar e flexibilizar os recursos da empresa em prol da estratégia de internacionalização da empresa Merino et al. (2014)
. Experiência internacional	. Bagagem anterior em negócios internacionais do gestor Oviatt e McDougall (1994)
. Habilidade para internalização do conceito de negócio no novo mercado	. Capacidade para implementar o modelo (estratégia) de negócio no mercado estrangeiro Hutchinson et al. (2009)
. Habilidade para transmitir conhecimento na empresa	. Habilidade para transferir expertise na empresa para a continuidade do comprometimento com sua internacionalização Merino et al. (2014)
. Network	. Rede de contatos internacionais do gestor que ajude na comercialização do produto da empresa Oviatt e McDougall (1994)
. Nível de educação	. Escolaridade do gestor que contribua no seu desempenho para a internacionalização da empresa Amorós et al. (2014)
Construto Institucional Ambiente Internacional	Pequena descrição
. Barreiras governamentais do mercado internacional	. Requisitos legais para comercializar o produto no novo mercado Narayanan et al. (2015)
. Diferenças culturais	. Influência cultural que afeta a entrada no novo mercado Oviatt e McDougall (1994)
. Diferenças de idioma	. Domínio necessário da língua do mercado pretendido Johanson e Vahlne (1977)
. Distância física	. Distância que afeta o canal de distribuição da empresa Chen e Wang (2010)
. Eficiência e número de canais de distribuição	. Parceiros eficientes que fazem a distribuição do produto no mercado estrangeiro ajudando para a eficácia do processo de distribuição e imagem da empresa Knight e Cavusgil (2004)
. Fatores financeiros	. Transações financeiras, custos de exportação e moeda Buckley e Casson (1998)
. Número e complexidade das instituições dos mercados	. Instituições que estabelecem as regras para atuar no mercado e que podem apresentar grande número de barreiras além das econômicas Arregle et al. (2016)
Construto Institucional Ambiente Nacional	Pequena descrição
. Estrutura de mercado interno	. Suporte do mercado local para a atuação de empresas no exterior Ramón-Llorens et al. (2016)
. Políticas públicas de apoio para internacionalização	. Políticas públicas que possam apoiar a internacionalização de empresas Narayanan et al. (2015)

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Discussão primeira fase, levantamento

Após realizada uma revisão de cinco das mais influentes teorias e abordagens em se tratando de internacionalização de empresas (TEIXEIRA et al., 2018), a saber: o modelo de Uppsala Johanson e Vahlne (1977), a teoria do paradigma eclético Dunning (1980), a teoria do empreendedorismo internacional Oviatt e McDougall (1994), a teoria da internalização Buckley e Casson (1998), e a abordagem das *Born Global* de Knight e Cavusgil (2004), foi possível entender acerca da evolução dos negócios internacionais e dos fatores que os

estudos seminais aqui abordados mencionam como afetando os processos de internacionalização de empresas desde a segunda metade do século passado.

Junto com o anterior, também como parte da primeira fase do método deste trabalho, foi realizado um levantamento de estudos mais recentes sobre os fatores que afetam a internacionalização de empresas (detalhes do procedimento na metodologia). A partir desse levantamento de vinte e sete estudos se identificaram outras variáveis que diversos autores, a partir do ano 2009, apontam como sendo as que afetam a internacionalização de empresas. O Quadro 7 apresenta as 57 variáveis que foram identificadas nessa primeira fase do estudo.

Aliado à identificação das variáveis que afetam a internacionalização de empresas que o Quadro 7 apresenta, identificando cada variável com os autores que a mencionam, foi possível também entender, como asseverado por Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017) que o tema internacionalização de empresas, na sua complexidade (VAHLNE; JOHANSON, 2017), pode ser abordado e entendido como uma divisão de duas vias: a primeira concentrando os fatores financeiros e econômicos que afetam os processos de internacionalização das empresas, e um segundo abrangendo os fatores comportamentais e culturais que afetam esses processos. Somado a esse entendimento, observou-se que entre os gatilhos que favoreceram a expansão internacional de negócios, facilitando também a incursão internacional das pequenas e médias empresas, estão a implementação de novas políticas de abertura econômica a nível global, como informado por Coelho e Junior (2016), a aparição e posterior democratização da internet e a eliminação de barreiras nas comunicações e nos transportes que comentam Knight e Liesch (2015), Meyer (2017) e Steenkamp (2019).

Uma vez identificadas as variáveis que segundo a literatura afetam a internacionalização de empresas, e concordando com Senik et al. (2010) sobre a importância de todas as variáveis envolvidas num processo complexo como é o da incursão internacional das empresas. Este estudo se utilizou das orientações de Bardin (2011) para a análise dessas variáveis. Portanto, para facilitar e melhor entender o grande número de variáveis identificadas, primeiramente foi feita uma divisão em duas dimensões (como apresenta o Quadro 17). Uma das dimensões foi chamada de Intra, abrangendo os aspectos relacionados com a empresa em si, e a outra recebeu o nome de Extra, incluindo os aspectos externos à empresa ou de ambiente que afetam sua internacionalização.

Ao observarmos as duas dimensões de variáveis afetando os processos de internacionalização de empresas, a Intra e a Extra, nota-se que alguns aspectos já mencionados por estudos seminais décadas atrás, como os recursos financeiros, o conhecimento de mercado e as políticas governamentais de apoio à internacionalização (JOHANSON; VAHLNE 1977, DUNNING, 1980, OVIATT; MCDOUGALL, 1994, BUCKLEY; CASSON, 1998), permanecem sendo apontados na literatura atual. Podemos entender como bastante razoável que esses aspectos se mantenham na literatura e até serem considerados como premissa para uma incursão internacional, isso ao pensarmos que falamos de negócios que participam de uma economia de mercado.

Além dos aspectos que continuam sendo mencionados na literatura, somaram-se outros que igualmente afetam a internacionalização de empresas. Esses novos aspectos são os relacionados mais intimamente com a empresa e seu gestor. O fato de esses novos aspectos terem aparecido na literatura, e ganhando espaço nas pesquisas sobre negócios internacionais, especificamente naquelas que tratam dos processos de internacionalização de PMEs, deu-se entre outros aspectos e como já mencionado, pelo aumento da participação dessas empresas nos negócios internacionais. Em que observa-se empresas que desde sua fundação ou próximo daquilo, buscam os mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Ainda em relação a uma maior participação das PMEs na arena internacional. Faz-se necessário concordar com Morais e Ferreira (2019), em que apontam que as PMEs são as que enfrentam mais problemas para encarar uma internacionalização devido à escassez de recursos, ou como identificado em Oviatt e Mcdougall (1994), pela falta de experiência e expertise dos seus gestores para conseguirem vantagens competitivas (BARNEY, 2001). Nesse sentido, segundo Barney (2001), essas vantagens são as que definem o resultado e o sucesso das empresas numa concorrência cada vez maior entre elas.

Nesse contexto, é interessante mencionar a importância da variável identificada neste estudo sobre a diferenciação do produto (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), desempenhando um papel muito importante quando de internacionalização tradicional se trata (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ao se tratar de internacionalização tradicional, podemos associar esses processos com empresas exportadoras de produtos sem muito valor agregado como poderiam ser, por exemplo, os tecnológicos. Fato que pode ser evidenciado no Estado do Espírito Santo, sendo que segundo a CNI, entre os produtos mais exportados estão o café e as rochas ornamentais. Empresas que exportam esse tipo de produto, normalmente disputam o mercado

com um elevado número de concorrentes, realizando geralmente processos de internacionalização de forma gradual como apontado por Johanson e Vahlne (1977).

Nesse sentido, uma avançada tecnologia é necessária na produção para permitir, como citado num dos estudos seminais aqui visitados (DUNNING (1980), uma economia de escala, que possa se traduzir numa estratégia de preços competitiva (PORTER, 1997) que facilite a entrada no mercado externo e a permanência nele, do contrário as chances de sucesso podem se ver limitadas. Vale aqui destacar novamente, a importância da diferenciação do produto (OVIATT; MCDUGALL, 1994) que possa lhe gerar valor (BARNEY, 2001), através, entre outras, das inovações atreladas a ele (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Esses aspectos podem fazer grande diferença em relação ao sucesso da expansão internacional, bem como no tocante ao tempo com que essas empresas conseguem se internacionalizar. Somado a isso, também é necessário mencionar a importância da existência de uma estrutura a nível governamental e de vias de apoio à internacionalização de empresas (NARAYANAN et al., 2015), mais ainda quando de PMEs se trata, devido às dificuldades que estas enfrentam como já antes mencionado.

Contrariamente à situação antes citada que envolve as empresas com produtos sem ou pouco valor agregado, nas empresas que possuem produtos de avançada tecnologia e inovações específicas que as diferenciam no mercado, como observado nas empresas *Born Global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), a internacionalização pode se materializar de maneira mais rápida e muitas das vezes com maiores chances de sucesso. Como mencionado anteriormente, o papel que desempenha o gestor no sentido de conseguir implementar uma estratégia de internacionalização que possa se refletir na penetração do mercado internacional, conseguindo vantagens por sobre seus concorrentes é fundamental. Prova do anterior, são os diversos fatores que afetam a internacionalização de empresas atrelados ao gestor, como apontado por diferentes autores no Quadro 7.

Até agora foram discutidos aspectos e fatores afetando a internacionalização de empresas incluídos na dimensão Intra da divisão antes explicada. Já em relação à dimensão Extra, nesta foram considerados todos os fatores considerados externos afetando a internacionalização de empresas. Fatores externos que foram abordados com uma visão institucional, em que entende-se que as instituições, tanto no país de origem quanto no de destino, são as que determinam as regras do jogo para a participação de empresas num ambiente, neste caso, o ambiente internacional ou num determinado mercado externo,

influenciando e afetando essas empresas e seu desempenho (PENG et al., 2008, PENG; KHOURY, 2009). Variáveis também informadas no Quadro 7.

4.3.1 Discussão primeira fase, análise

Após a identificação, na literatura, das variáveis que podem afetar a internacionalização de empresas, procedeu-se à análise destas para selecionar as que passariam a formar parte do modelo conceitual que este estudo propõe. Esse procedimento foi realizado por meio de uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) que permitiu o agrupamento das variáveis nas dimensões Intra e Extra, e num reagrupamento das variáveis que derivou numa proposta de formação de construtos para o modelo.

Para essa análise foram seguidas as orientações de Bardin (2011) no sentido de categorizar inicialmente os elementos observados – variáveis – logo diferenciando-os, para depois realizar um reagrupamento desses elementos baseado nas suas características em comum. Assim foi que este estudo, como antes mencionado, decidiu fazer uma separação inicial das 57 variáveis em duas dimensões, a Intra e a Extra. Posteriormente, foram analisados os aspectos semânticos de todas as variáveis e as suas relações, permitindo condensar e comprimir o número de variáveis (e validadas como explicado mais para frente) sem deixar de considerar nenhuma delas, como orientado por Senik et al. (2010), e explicado nas Figuras 8, 9 e 10. Dessa forma, junto com comprimir o número inicial de variáveis de 57 para 34, a validação qualitativa delas junto com especialistas, possibilitou continuar com a formulação do modelo proposto por este estudo.

4.3.2 Discussão da validação qualitativa das variáveis

Já na segunda fase do método deste estudo, logo após a análise e a validação qualitativa das variáveis, determinou-se que 34 variáveis formariam parte do modelo conceitual neste estudo proposto. Já no que diz relação aos especialistas para os quais foi solicitada a participação como validadores, o retorno foi baixo. Talvez o cenário de pandemia que estamos vivenciando influenciou essa não contribuição dos especialistas, ou talvez seja um sinal de falta de cooperação para a pesquisa em se tratando tanto de acadêmicos especialistas em determinado quesito, quanto de especialistas da indústria para com estudos acadêmicos.

Após ser solicitada a participação aos especialistas via e-mail, tendo confirmado seus endereços eletrônicos, nenhum deles, salvo o professor Dr. especialista em internacionalização

de empresas da USP, retorno ao pedido. No caso da indústria a situação não foi muito diferente, com a ressalva de que neste caso foi respondido que seria dado retorno por um especialista tanto no caso da APEX, quanto da CNI. Porém, esse retorno nunca chegou, mesmo depois de diversos e-mails e ligações telefônicas em que se percebeu que não existia um canal para tal solicitação, e aparentemente dependia da disposição da pessoa responsável da área em questão. Área que neste caso está relacionada aos negócios internacionais e sua promoção, e onde ambas as entidades possuem departamento. Entendendo que nesses departamentos devem trabalhar pessoas com conhecimento e preparo na área como para responder a uma solicitação não muito complicada, de avaliar, segundo suas experiências e conhecimento, a adequação das variáveis identificadas por este estudo em relação ao que afeta a internacionalização de empresas.

O procedimento de validação é explicado visualmente na Figura 5. O resultado da validação, fruto do retorno do acadêmico da USP, possibilitou pequenos ajustes nas variáveis selecionadas, por exemplo em relação aos seus nomes, mas em termos gerais bastante de acordo com o que este estudo propôs para ser validado como apresentado e detalhado na seção 3.2.1 e no Quadro 18 no Apêndice deste trabalho. Assim, foram configurados os construtos do modelo proposto por este estudo para passar para a próxima etapa em que foi realizada mais uma validação, desta vez do questionário construído para ser aplicado numa base de PMEs. O Quadro 10 apresentou cada construto e a descrição de cada variável que o conforma com a correspondente referência. Outro procedimento feito na segunda fase do método, foi a do aprofundamento na literatura para abordar cada uma das variáveis validadas. Dessa forma, esse aprofundamento, descrito nos Quadros 11, 12, 13 e 14, serviu como fundamentação para a construção do questionário, logo validado e aplicado nas PMEs.

Além disso, na fase dois do método, foi realizada mais uma validação, a do instrumento que se aplicou posteriormente como já mencionada. Nesta validação em que se solicitou novamente a participação de especialistas, o retorno foi melhor que o obtido na validação anterior. Foi solicitado para três professores doutores que avaliassem o instrumento em relação à sua pertinência e fundamentação teórica, bem como quaisquer outros detalhes que eles estimassem pertinente serem ajustados. Além dos professores, também foi solicitada a participação novamente das mesmas entidades, ou seja, APEX e CNI, e infelizmente novamente sem retorno. Obteve-se sim uma contribuição de parte de um especialista (sem observações) da indústria, este foi da Findes do Espírito Santo. Salvo a diminuição do número de questões que foi mais geral, houve sugestões em relação a poucos pontos do instrumento, o que demonstrou

que este estava bem encaminhado e podia continuar para sua aplicação num procedimento de validação e pré-teste feito diretamente com três gestores de PMEs antes da aplicação propriamente dita do questionário. O resultado da validação feita diretamente com as PMEs, também foi bastante satisfatório, não apresentando sugestões de mudança ou ajustes, que poderia ter sido baseado por exemplo, num pobre entendimento das questões. Assim, foi possível continuar para a aplicação do questionário e posteriormente ir para a fase três do método deste estudo.

4.4 Especificação dos construtos propostos e desenvolvimento do questionário

As 34 variáveis selecionadas para a elaboração dos construtos aqui propostos, são o resultado da análise da teoria realizada neste estudo, aspecto fundamental na seleção de variáveis para construção de um modelo estatístico, como afirmado por Hair et al. (2009) e por Van der Maren (1996) na sua metodologia do desenvolvimento. A intenção desta pesquisa é de que o modelo conceitual aqui oferecido possa ser utilizado futuramente para classificar as empresas em níveis de internacionalização, estando este modelo formado pelos seguintes construtos: “*Capabilities* da empresa”, “*Capabilities* do gestor”, bem como pelo construto “Ambiente Institucional” que contempla os ambientes internacional e nacional, para o contexto em que a empresa se desenvolve, e pelo construto da variável resposta “Nível de internacionalização”. Em relação a esta última, para efeito de sua mensuração num modelo estatístico, se propõe utilizar os indicadores vendas externas sobre vendas totais - Modelo UNCTAD- Ietto-Gillies (1998) dos últimos três anos - adaptado de Amorós et al. (2014) – que usou 42 meses, o índice retorno sobre ativos (ROA) de Zeng et al. (2009), e o índice expansão de mercado de Mockaitis et al. (2006). Além disso, o estudo se aprofundou no conceito e definição de cada uma das 34 variáveis que compõem os construtos, em que foram utilizados estudos conceituais que serviram como base para a construção do questionário, visando perguntas que pudessem medir o que cada variável de cada construto busca mensurar. Os Quadros 11, 12, 13 e 14 explicam o aprofundamento em cada um dos construtos e suas variáveis, permitindo o desenvolvimento do instrumento de pesquisa que posteriormente passaria para uma validação junto com especialistas da academia, da indústria e diretamente com gestores de pequenas e médias empresas. Dessa forma, o instrumento de pesquisa representa mais uma contribuição que este estudo oferece junto com o modelo conceitual.

Quadro 11. Construto *Capabilities* da empresa (continua)

Variável	Conceito ou definição	Referência
<i>Capabilities</i> organizacionais	Rotinas sociais complexas que determinam a eficiência com que as empresas transformam inputs em outputs. Dimensões: primeiro, a noção de que as <i>capabilities</i> organizacionais fazem parte das rotinas da organização, sendo as rotinas um produto do sistema da organização como um todo. Segundo: a transformação de elementos físicos ou inputs em outputs na empresa.	Collis (1994)
Capacidades de marketing	Capacidades por meio das quais os recursos são implantados no mercado podendo gerar vantagens competitivas e um bom desempenho da empresa. Dimensões: Preços, gestão de produtos, gestão de distribuição, comunicações de marketing, vendas, planejamento de marketing e implementação de marketing.	Morgan et al. (2009)
Capacidade e cultura inovadora	Adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido que seja novo para a organização. Dimensões: variáveis estruturais, de processo, de recursos e culturais.	Damanpour (1991)
Capacidade para resolver conflitos com parceiros	Existe uma gama infinita de atividades de parceria (público-privadas). Sobre conflitos, existem muitos problemas potenciais em se trabalhar por meio de parcerias e que podem variar de acordo com o tipo de parceria. Os 5 componentes da teoria <i>partnership</i> : Propósito, quem está envolvido, quando, onde, como.	Mcquaid (2000)
Comprometimento da empresa para sua internacionalização	Os recursos localizados em uma determinada área de mercado muitas das vezes podem ser considerados um compromisso para esse mercado. O grau de comprometimento é tanto maior quanto mais os recursos em questão são integrados com outras partes da empresa e seu valor é derivado dessas atividades integradas. Assim, integração vertical significa maior grau de comprometimento. Quanto mais especializados os recursos para o mercado específico, maior o grau de comprometimento.	Johanson e Vahlne (1977)
Conhecimento do mercado pretendido	O conhecimento sobre mercados e tecnologias representa duas vertentes do conhecimento procedimental que potencialmente têm fortes implicações de desempenho, aumentando a capacidade para descobrir e explorar oportunidades. A Orientação Empreendedora modera a relação entre um pacote de recursos baseados em conhecimento (aplicável à oportunidade descoberta e exploração) e desempenho da empresa.	Wiklund e Shepherd (2003)
Consolidação no mercado de origem	Posicionar uma marca (empresa) significa enfatizar as características que a tornam diferente de seus concorrentes fazendo um apelo aos clientes. Isto é resultado de um processo analítico no que se fazem quatro perguntas: uma marca para qual benefício? Uma marca para quem? As razões? Uma marca contra quem?	Kapferer (2008)
Economia de escala	A teoria das economias de escala é a teoria da relação entre a escala de uso de uma combinação devidamente escolhida de todos os serviços produtivos e a taxa de produção da empresa.	Stigler (1958)
Estratégias de preço competitivas para internacionalização	Uma estratégia de liderança de custos de participação de mercado busca eficiências de escala, mantendo o controle rígido das despesas gerais e, maximizando o custo-benefício da experiência na indústria e novas tecnologias. A empresa deve evitar contas de clientes não lucrativas ou marginais e minimizar os custos de funcionamento ou investimento em processos vistos como auxiliares, como pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade e atendimento ao cliente. Vantagem: permite flexibilidade de preços para minimizar o impacto das demandas do fornecedor, enquanto a sensibilidade ao preço por parte do comprador realmente trabalha a favor da empresa em termos de participação de mercado. Desvantagem: Concorrentes da indústria podem reduzir seus próprios custos através da imitação de tecnologia e processos de produção, isso inevitavelmente reduzirá lucratividade geral da indústria.	Porter (1997)

Quadro 11. Continua

Flexibilidade e adaptação de mudanças de mercado	Representa uma abordagem fundamental para a gestão da incerteza. Os mercados de produtos dinâmicos são caracterizados por altos níveis de incerteza. Assim, escolher um único 'melhor' plano de ação com probabilidade de sucesso é frequentemente um objetivo estratégico irreal. Em ambientes dinâmicos uma empresa pode alcançar vantagens competitivas, criando flexibilidade estratégica em cursos alternativos de ação ou opções estratégicas disponíveis para a empresa competir em mercados de produtos. Desafios chave para gerentes estratégicos na dinâmica de mercados e produtos são (1) identificar e adquirir o uso de recursos flexíveis que ofereçam à empresa opções estratégicas para buscar cursos alternativos de ação em resposta aos desenvolvimentos em seu ambiente competitivo, e (2) desenvolver flexibilidade na coordenação do uso de recursos para maximizar as flexibilidades inerentes aos recursos disponíveis para a empresa.	Sanchez (1995)
Funcionalidade e governança da empresa	A questão do controle emergiu como um tema dominante em muitas das pesquisas sobre CEOs fundadores e não fundadores. Uma área de tal concentração tem sido a decisão do CEO de servir simultaneamente como presidente da empresa ou de empregar uma estrutura de liderança independente do conselho. Dimensões. A escolha entre a dualidade do CEO (o CEO também ocupa a posição de presidente do conselho) e a estrutura independente de controle do desempenho da empresa.	Daily e Dalton (1992)
Network	O intercâmbio dentro de uma rede permite que uma empresa adquira conhecimento sobre seus parceiros de relacionamento, incluindo seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos. O sucesso de uma empresa requer que ela esteja bem estabelecida em uma ou mais redes. Tudo o que acontece, acontece dentro do contexto de um relacionamento, e uma empresa que está bem estabelecida em uma rede ou redes relevantes é um "insider". É em grande medida por meio de relacionamentos que as empresas aprendem e constroem confiança e compromisso, elementos essenciais do processo de internacionalização.	Johanson e Vahlne (2009)
Produto ou serviço único	Diferenciação de um produto (ou único) é desenvolver um aspecto significativo do produto (uma ou mais funções como: imagem da marca e identidade, tecnologia e características ou serviço ao consumidor), a fim de melhor posicioná-lo frente aos seus concorrentes. Vantagem: cria fidelidade à marca e aumenta o valor agregado percebido. Desvantagem: pode resultar em percepção de exclusividade e limitar a participação no mercado.	Porter (1997)
Recursos financeiros	Recursos da empresa incluem todos os ativos, <i>capabilities</i> , processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. Esses ativos são controlados pela empresa e que lhe permitem formular e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade. Definição: ativos incluem os financeiros.	Barney (1991)
Recursos humanos	Inclui treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, e insight de gestores e trabalhadores da empresa.	Barney (1991)
Recursos tangíveis	Inclui a tecnologia física usada na empresa, os equipamentos e a planta da empresa, sua localização geográfica e o acesso a matérias primas.	Barney (1991)
Uso e aproveitamento de tecnologia	A tecnologia é um elemento crucial da estrutura dimensional necessária para mobilizar capital social para a criação de conhecimento. As empresas devem investir em tecnologia que suporte os vários tipos de conhecimento e comunicações críticas. Dimensões: <i>business intelligence</i> , colaboração, distribuição de aprendizado, descobrimento de conhecimento, mapeamento de conhecimento, geração de oportunidades e segurança.	Gold et al. (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12. Construto *Capabilities* do gestor (continua)

Variável	Conceito ou definição	Referência
<i>Capabilities</i> gerenciais	A identificação e adequação bem-sucedidas de oportunidades tecnológicas e de mercado, a seleção criteriosa de tecnologias e atributos de produtos, o design de modelos de negócios e o comprometimento de recursos (financeiros) para oportunidades de investimento que podem levar ao crescimento e lucratividade da empresa. Os gerentes empreendedores podem até mesmo ajudar a moldar o futuro, libertar a empresa do passado e ficar à frente aumentando os ativos de conhecimento, protegendo-os com recursos intelectuais e direitos de propriedade, estabelecendo novas combinações de ativos que aumentam o valor e transformando a organização e, se necessário, regulamentar as estruturas institucionais.	Teece (2007)
Capacidade para assumir riscos	A força da motivação para realizar algum ato (risco) é assumida como uma função multiplicativa da força do motivo, a expectativa (probabilidade subjetiva) de que o ato terá como consequência a obtenção de um incentivo, e o valor do incentivo. Dimensões: Uma expectativa é uma antecipação cognitiva, geralmente despertada por pistas em uma situação, de que a realização de algum ato será seguida por uma consequência particular. A força de uma expectativa pode ser representada como a probabilidade subjetiva da consequência, dado o ato. O incentivo representa a atratividade relativa de um objetivo específico que é oferecido em uma situação, ou a atratividade relativa de um evento que pode ocorrer como consequência de algum ato. Um motivo é concebido como uma disposição para lutar por um certo tipo de satisfação, como uma capacidade de satisfação na obtenção de uma certa classe de incentivos.	Atkinson (1957)
Capacidade para controlar os recursos da empresa	<i>Management Control System</i> , MCS são definidos como procedimentos e sistemas formalizados que usam informações para manter ou alterar padrões em uma atividade organizacional. Esta definição considera sistemas de planejamento, sistemas de relatórios e procedimentos de monitoramento baseados no uso de informações.	Henri (2006)
Experiência internacional	A gestão intercultural descreve o comportamento organizacional entre países e culturas, compara comportamentos organizacionais entre países e culturas e, o mais importante, busca compreender e melhorar a interação de colegas de trabalho, gerentes, executivos, clientes, fornecedores e parceiros de alianças de países e culturas ao redor do mundo. A gestão intercultural, portanto, expande o escopo da gestão doméstica para englobar dinâmicas internacionais e multiculturais.	Adler e Gundersen (2007)
Habilidade para internalização do conceito de negócio no novo mercado	A teoria da internalização afirma que as EMNs existem porque as imperfeições do mercado criam oportunidades para as empresas ganharem rendas econômicas mais altas internalizando a transferência de bens e serviços de fatores através das fronteiras nacionais dentro de uma única empresa ao invés de transações à distância entre empresas. No caso dos INVs, essa regra não sempre se cumpre. Os INVs não se estabelecem em outros mercados necessariamente buscando o custo mais baixos, e sim, por exemplo, querendo entender o que os clientes querem. (no caso das empresas exportadoras se aplicaria à internalização do conceito do negócio ou produto, de forma similar ao que acontece com a necessidade de conhecer os desejos dos clientes, e não ao estabelecimento de uma sucursal).	Mcdougall et al. (1994)

Quadro 12. Continuação

Habilidade para transmitir conhecimento na empresa	A mera existência de conhecimento em algum lugar da organização traz poucos benefícios; torna-se um valioso ativo corporativo apenas se for acessível, sendo que seu valor aumenta com o nível de acessibilidade. Gerentes em grandes corporações sabem como é comum resolver os mesmos problemas do zero mais de uma vez e, novamente, duplicando esforços porque os conhecimentos já desenvolvidos não foram compartilhados dentro da empresa. Se não houver um sistema para localizar os recursos de conhecimento mais adequados, os funcionários usam o que está mais facilmente disponível. Esse conhecimento pode ser razoavelmente bom, mas talvez não bom suficiente para o ambiente competitivo de hoje. As capacidades de comunicação e armazenamento dos computadores em rede os tornam facilitadores do conhecimento. Por meio de e-mail, Internet e intranets, computadores e redes podem apontar para pessoas com conhecimento e conectar pessoas que precisam compartilhar conhecimento à distância. Videoconferência e ferramentas multimídia que transmitem som e vídeo, bem como o texto tornam possível comunicar parte da riqueza e sutileza do conhecimento de uma pessoa para outra.	Davenport et al. (1998)
Network	O intercâmbio dentro de uma rede permite que uma empresa adquira conhecimento sobre seus parceiros de relacionamento, incluindo seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos. O sucesso de uma empresa requer que ela esteja bem estabelecida em uma ou mais redes. Tudo o que acontece, acontece dentro do contexto de um relacionamento, e uma empresa que está bem estabelecida em uma rede ou redes relevantes é um "insider". É em grande medida por meio de relacionamentos que as empresas aprendem e constroem confiança e compromisso, elementos essenciais do processo de internacionalização.	Johanson e Vahlne (2009)
Nível de educação	Presumivelmente, a educação está relacionada ao conhecimento, habilidades, capacidade de resolução de problemas, disciplina, motivação e autoconfiança. Isso pode permitir ao empresário ou gestor lidar melhor com problemas e dessa forma ter mais sucesso.	Cooper et al. (1994)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13. Construto Ambiente institucional (continua)

Variável	Conceito ou definição	Referência
Barreiras governamentais do mercado internacional	O papel do governo interno pode ser restritivo por meio de uma série de controles impostos aos exportadores estrangeiros. Isso pode incluir, por exemplo, restrições às exportações para certos países hostis que proíbem a venda de componentes que vão para produtos destinados a mercados estrangeiros específicos e restrições a produtos com importância para a segurança nacional ou política externa. Apesar de possíveis perdas, o exportador deve cumprir essas regras e regulamentos para manter uma imagem favorável.	Leonidou (2004)
Diferenças culturais	No caso da distância cultural (diferenças), a metáfora da "distância" é traduzida num foco que diferencia as culturas, mas não no que pode aproximá-las. Uma análise equilibrada das relações entre entidades sociais deve, entretanto, considerar os mecanismos de abertura e fechamento. Mecanismos-chave com o potencial de diminuir a distância cultural são: Globalização e Convergência, Proximidade Geográfica, Experiência Estrangeira, Aculturação (aculturação tem sido definida como "mudanças induzidas em sistemas como resultado da difusão de elementos culturais em ambas as direções), e Equipe.	Shenkar (2001)

Quadro 13. Continuação

Diferenças de idioma	Embora a linguagem seja uma parte inseparável da cultura, ela merece atenção especial porque (1) ajuda a interpretar o contexto da cultura; (2) fornece acesso à sociedade local e ajuda a compreender suas necessidades específicas; (3) auxilia na coleta de informações de exportação e avaliação de mercado; (4) facilita o processo de comunicação com diversos públicos do mercado externo; e (5) afeta vários componentes da estratégia de marketing da empresa, como marca, embalagem e publicidade. Os gerentes de exportadoras devem estar familiarizados não apenas com os aspectos orais e escritos da língua estrangeira, mas também com suas características não-verbais, como linguagem corporal, percepção do tempo e espaço de separação.	Leonidou (2004)
Distância física	O transporte de mercadorias custa tempo e dinheiro, as taxas de transporte e o tempo em trânsito aumentam com a distância percorrida, em que a distância representa o tempo de chegada ao mercado e não os custos de envio. A crescente importância dos tempos de entrega pode ajudar a explicar por que o efeito da distância sobre os padrões de comércio não parece estar diminuindo com o tempo, mesmo com o aprimoramento das tecnologias de transporte. Países próximos a grandes mercados tendem a ter uma vantagem comparativa em bens em que o tempo de entrega é importante.	Evans e Harrigan (2005)
Eficiência e número de canais de distribuição	A escolha de um canal de distribuição independente é preferível, esta escolha permite aproveitar os benefícios de um especialista em distribuição no mercado externo. Esses benefícios incluem economias de escala e escopo. Além disso, se eliminam algumas das deficiências da estrutura de governança burocráticas. O mercado de serviços de distribuição funciona melhor quando a concorrência é alta, já que caso o distribuidor venha a falhar ele poderá ser facilmente substituído.	Anerson e Coughlan (1987)
Fatores financeiros	As pequenas empresas têm problemas de gestão financeira que são bastante diferentes daqueles das empresas maiores. O primeiro é o conhecido problema de informação assimétrica, em que se espera que os <i>insiders</i> sejam mais informais sobre as perspectivas da empresa. Custos de insolvência, a probabilidade de insucesso pode aumentar com o empreendedor que assume o risco, equipe de gestão incompleta, fontes alternativas de financiamento limitadas, falta de medidas alternativas de valor devido à ausência de títulos negociados, conflitos de agência e problemas de sucessão. Impostos, a progressividade da tributação de empresas e pessoas físicas em certos níveis de baixa renda é relevante para pequenas empresas e não para grandes empresas.	Ang (1991)
Número e complexidade das instituições dos mercados	Muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos de regras institucionais racionalizadas. A elaboração de tais regras nos estados e sociedades modernos é responsável em parte pela expansão e aumento da complexidade das estruturas organizacionais formais. As regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. Organizações cujas estruturas se tornam isomórficas com os mitos do ambiente institucional - em contraste com aquelas principalmente estruturadas pelas demandas da produção técnica e do intercâmbio - diminuem a coordenação e o controle internos para manter a legitimidade.	Meyer e Rowan (1977)
Estrutura de mercado interno	As teorias institucionais das organizações fornecem uma visão rica e complexa das organizações. Nessas teorias, as organizações são influenciadas por pressões normativas, ora oriundas de fontes externas como o Estado, ora oriundas da própria organização. Sob algumas condições, essas pressões levam à organização a ser guiada por elementos legitimados, desde procedimentos operacionais padrão até a certificação profissional e exigência estatal.	Zucker (1987)

Quadro 13. Continuação

Políticas públicas de apoio para internacionalização	As políticas públicas dirigidas ao empreendedorismo (internacional) são relativamente novas, já a sua vinculação ao crescimento econômico, data desde a época do mercantilismo. Em se tratando da formulação de políticas públicas para empreendedorismo, alguns desafios como o fiscal, o educacional, a ciência e a tecnologia e as regulamentações atreladas ao empreendedorismo devem ser considerados.	Acs e Szerb (2007)
--	---	--------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 14. Construto da Variável resposta do Modelo

Indicador	Definição	Referência
Vendas internacionais sobre vendas totais.	Este indicador pertence ao Modelo UNCTAD e mede as vendas no exterior/vendas totais. Sobre o período utilizado para a mensuração, se determinou os últimos três anos (adaptado de Amorós et al. (2014) que utilizou os últimos 42 meses para seu estudo). A adaptação foi feita para manter o período usado por Zeng et al. (2009) que foi de três anos, dessa vez com o indicador ROA.	Ietto-Gillies (1998), Amorós et al. (2014)
Retorno sobre ativos – ROA	O uso do indicador ROA é mais aconselhável quando de empresas exportadoras que possuem diversos ativos se trata.	Zeng et al. (2009)
Expansão de mercado	Incremento das exportações para novos mercados (países).	Mockaitis et al. (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Discussão da validação do questionário com especialistas

Primeiramente, como já mencionado, antes de aplicado o questionário passou por uma validação com três acadêmicos, dois deles tendo pesquisa na área de internacionalização de empresas. Além desses especialistas, o questionário também foi validado por um especialista da indústria envolvido na gestão de negócios internacionais no Espírito Santo. Esse procedimento permitiu realizar ajustes ao instrumento de pesquisa para sua aplicação na amostra deste estudo. Sobre os acadêmicos com pesquisa na área de internacionalização de empresas, um deles é professor pesquisador do Programa de Pós em Administração da UFRJ, e o outro, professor pesquisador da Universidade La Salle. O terceiro professor é pesquisador da área de ciências contábeis da UFVJM, já o gestor da indústria, pertence à Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo, Findes.

O questionário foi dividido em quatro partes, uma para cada construto proposto no modelo conceitual. Cabe mencionar que inicialmente o instrumento de pesquisa continha entorno de cem questões, entendendo que isso deveu-se ao alto número de variáveis do modelo (34). Cabe destacar novamente que a formulação das questões para cada variável dos construtos foi subsidiada com trabalhos conceituais largamente utilizados na bibliografia, buscando assim, medir o que os construtos formulados perseguem. Na validação com os especialistas, foi solicitado avaliar o questionário em relação à sua construção teórica, bem como à pertinência

das perguntas em relação ao que quer ser obtido com este instrumento. Por meio de videochamada e ferramentas tecnológicas foram realizadas reuniões em que foram discutidos os aspectos antes citados.

Como resultado dessa validação, observou-se que o instrumento estava bem elaborado, sendo que os comentários dos pesquisadores se relacionaram apenas com pequenas observações como: facilitar o entendimento de alguma pergunta específica para o respondente, outra observação se relacionou com a mudança de autor para o subsídio de dois conceitos (variáveis): variável comprometimento da empresa para sua internacionalização – Foi sugerido pelo pesquisador da UFRJ utilizar Johanson e Vahlne (1977), variável network – Foi sugerido pelo pesquisador da Universidade La Salle revisar o trabalho usado na construção da pergunta em relação a essa variável, pelo que decidiu-se utilizar o trabalho já mencionado no estudo de Johanson e Vahlne (2009). O pesquisador da UFVJM sugeriu dar alguns exemplos na pergunta que utiliza os conceitos inputs e outputs, bem como na pergunta relacionada com parcerias, a fim de facilitar o entendimento dos respondentes. Em relação ao especialista da Findes, este o avaliou positivamente e sem observações, salvo tentar diminuir o número de questões, observação também feita pelos pesquisadores. O Quadro 15 apresenta o Questionário formado por 67 perguntas. As duas primeiras de corte, uma delas de controle e as restantes divididas em 29 perguntas para o construto *Capabilities* da empresa, 14 para o construto *Capabilities* do gestor, 18 no caso do construto Ambiente institucional e 3 para o construto Nível de internacionalização. Posteriormente este instrumento de pesquisa passou pela validação feita diretamente com algumas PMEs do Espírito Santo e explicada no que segue.

Quadro 15. Questionário (continua)

Variável	Pergunta	Referência
Corte respondente	1. Sou o diretor, gestor ou pessoa responsável pelas estratégias da empresa.	BNDES
Corte tamanho da empresa.	2. O faturamento anual da nossa empresa está abaixo do limite de 300 milhões de reais, enquadrando-se na classificação dada pelo BNDES para pequenas e médias empresas.	
Construto <i>Capabilities</i> da empresa		
1. <i>Capabilities</i> organizacionais.	1. Conheço as capacidades de minha empresa e de seus colaboradores. 2. A empresa tem a capacidade de transformar inputs em outputs.	Collis (1994)
2. Capacidades de marketing.	1. Nossa empresa possui as capacidades para implementar um plano de marketing que considera a gestão do preço, do produto e de vendas. 2. Nossa empresa possui as capacidades para implementar um plano de marketing que considera a gestão de distribuição e das comunicações de marketing.	Morgan et al. (2009)
3. Capacidade e cultura inovadora.	1. Nossa empresa possui os recursos para inovar em seus processos. 2. Nossa empresa possui uma cultura inovadora.	Damanpour (1991)

Quadro 15. Continuação

4.Capacidade para resolver conflitos com parceiros.	1. Nossa empresa conhece o propósito de suas parcerias e os envolvidos nelas. 2. Nossa empresa sabe quando, onde e como se envolver numa parceria.	Mcquaid (2000)
5.Comprometimento da empresa para internacionalização.	1. Nossa empresa compromete um alto número de recursos no mercado estrangeiro que atua ou que pretende atuar.	Johanson e Vahlne (1977)
6.Conhecimento do mercado pretendido.	1. Nossa empresa conhece as características do mercado no qual atua ou pretende atuar para poder explorá-lo. 2. Nossa empresa possui orientação empreendedora.	Wiklund e Shepherd (2003)
7.Consolidação no mercado de origem.	1. Nossa estratégia de posicionamento está formulada para o mercado onde a empresa atua ou quer atuar, destacando os benefícios de nossa marca e produtos. 2. Nossa empresa conhece as razões pelas quais deve construir sua estratégia de posicionamento de mercado e leva em consideração sua concorrência.	Kapferer (2008)
8.Economia de escala.	1. Nossa empresa combina devidamente seus ativos de produção para conseguir economias de escala.	Stigler (1958)
9.Estratégias de preço competitivas para internacionalização.	1. Nossa empresa faz controle rígido de seus custos e de suas despesas e evita as contas de clientes não lucrativas. 2. Nossa empresa minimiza os custos com pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade e atendimento ao cliente.	Porter (1997)
10.Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado.	1. Nossa empresa possui recursos flexíveis e a capacidade para coordenar uma implementação rápida de planos alternativos em caso de mudanças na estratégia da empresa.	Sanchez (1995)
11.Funcionalidade e governança da empresa.	1. O diretor ou gestor da empresa tem o poder de decisão em todos os assuntos da empresa. 2. Na designação de cargos de gestão, quando um membro da família do proprietário ou do gestor da empresa é candidato para a vaga, este tem preferência mesmo não tendo as capacidades necessárias para o cargo.	Daily e Dalton (1992)
12.Network da empresa.	1. Nossa empresa faz parte de pelo menos uma rede de parceiros, da qual consegue aprender, construir relacionamentos de confiança e de compromisso com seus parceiros.	Johanson e Vahlne (2009)
13.Produto ou serviço único.	1. Nossa empresa desenvolve a imagem da marca, sua identidade e o serviço ao consumidor. 2. Nossa empresa desenvolve a tecnologia e características do produto.	Porter (1997)
14.Recursos financeiros.	1. Nossa empresa possui recursos financeiros que lhe permitem implementar sua estratégia de internacionalização.	Barney (1991)
15.Recursos humanos.	1. Nossa empresa treina seus colaboradores potencializando sua experiência e inteligência para a execução de nossa estratégia de internacionalização. 2. Nossa empresa considera as contribuições de seus gestores e colaboradores e incorpora suas redes de contato para sua estratégia de internacionalização.	Barney (1991)
16.Recursos tangíveis.	1. Nossa empresa possui a tecnologia e os equipamentos necessários para a execução de sua estratégia de internacionalização. 2. Nossa empresa possui uma localização adequada às suas necessidades e tem fácil acesso às matérias primas necessárias para sua atividade.	Barney (1991)
17.Uso e aproveitamento de tecnologia.	1. O uso de tecnologias permite à empresa colaboração interna, disseminação de conhecimento na empresa, descobrir e mapear novos conhecimentos. 2. O uso de tecnologias permite à empresa gerar novas oportunidades de negócio e implementar sistemas de segurança de dados.	Gold et al. (2001)
Construto <i>Capabilities</i> do gestor		

Quadro 15. Continuação

18. <i>Capabilities</i> gerenciais.	1. Tenho as capacidades para identificar e selecionar oportunidades de tecnologia e de mercado bem-sucedidas para nossa empresa. 2. Tenho as capacidades para criar um modelo de negócio para a empresa, fazendo uma seleção criteriosa dos atributos do produto da empresa. 3. Tenho as capacidades para comprometer e administrar os recursos financeiros e ativos da empresa a fim de gerar lucro e aumentar o valor da empresa.	Teece (2007)
19. Capacidade para assumir riscos.	1. Tenho clara a minha expectativa e o incentivo que me leva a assumir um risco nas minhas decisões da empresa. 2. Tenho claro o motivo pelo qual assumo um risco nas minhas decisões da empresa.	Atkinson (1957)
20. Capacidade para controlar os recursos da empresa.	1. Tenho as capacidades para planejar um sistema gerencial de controle e um sistema de relatórios. 2. Tenho as capacidades para criar um sistema de monitoramento baseado no uso de informações.	Henri (2006)
21. Experiência internacional do gestor.	1. Possuo vasta experiência em negócios internacionais.	Adler e Gundersen (2007)
22. Habilidade para internalização do conceito de negócio no novo mercado.	1. Tenho a capacidade para entender o que os clientes do mercado internacional desejam. 2. Tenho a capacidade para inserir o conceito do nosso produto no mercado internacional.	McDougall et al. (1994)
23. Habilidade para transmitir conhecimento na empresa.	1. Tenho a capacidade para estabelecer um sistema de compartilhamento de informações e conhecimento na empresa. 2. Uso a informática e ferramentas como videoconferências e multimídia para transmitir e armazenar conhecimento na empresa.	Davenport et al. (1998)
24. Network do gestor.	1. Utilizo minha rede de contatos e parceiros como apoio para nossa estratégia de internacionalização.	Johanson e Vahlne (2009)
25. Nível de educação.	1. Possuo um diploma de ensino superior.	Cooper et al. (1994)
Construto Ambiente institucional		
26. Barreiras governamentais do mercado internacional.	1. Conheço os requisitos legais do mercado para o qual exportamos ou pretendemos exportar. 2. Nossa empresa cumpre com a documentação e requisitos para ingressar seu produto no mercado para o qual exportamos ou pretendemos exportar.	Leonidou (2004)
27. Diferenças culturais.	1. Nossa empresa, no contexto global, conhece as diferenças culturais entre o Brasil e o mercado internacional em que atua ou pretende atuar e faz mudanças através da nossa equipe baseada no conhecimento das diferenças observadas. 2. Nossa empresa aproveita a minha experiência internacional como diretor ou gestor da empresa para diminuir a distância cultural entre os mercados.	Shenkar (2001)
28. Diferenças de idioma.	1. Tenho domínio da língua necessária para me comunicar no mercado internacional em que atuamos ou pretendemos atuar. 2. Os colaboradores da empresa que tem contato com o mercado internacional dominam o inglês ou a língua do mercado onde atuamos ou pretendemos atuar.	Leonidou (2004)
29. Distância física.	1. Conheço as distâncias e tempos envolvidos na exportação do nosso produto. 2. Nossa estratégia de internacionalização privilegia a exportação para mercados com distâncias físicas menores e que exigem tempos de entrega rápidos.	Evans e Harrigan (2005)

Quadro 15. Continuação

30. Eficiência e número de canais de distribuição.	1. Nossa estratégia de distribuição do produto no mercado internacional considera um distribuidor especialista no mercado de atuação. 2. Caso a distribuição do nosso produto no mercado internacional venha a falhar, a empresa possui uma estratégia para restabelecer rapidamente a operação com outro distribuidor.	Anerson e Coughlan (1987)
31. Fatores financeiros.	1. Nossa empresa consegue gerenciar sem problemas suas finanças. 2. Nossa empresa consegue gerenciar todos os impostos relacionados ao seu produto e sua exportação.	Ang (1991)
32. Número e complexidade das instituições dos mercados.	1. Nossa empresa cumpre com as regras para exportação estabelecidas pelas instituições do país de destino. 2. Nossa empresa conhece e aproveita as condições estabelecidas por instituições no mercado estrangeiro onde atua ou pretende atuar que podem facilitar ou melhorar sua participação nesse mercado.	Meyer e Rowan (1977)
33. Estrutura de mercado interno.	1. Nossa empresa pertence a alguma organização do seu mercado de atuação no Brasil. 2. Nossa empresa se apóia em ações de organizações do seu mercado de atuação no Brasil que possam fortalecer sua internacionalização.	Zucker (1987)
34. Políticas públicas de apoio para internacionalização.	1. Nossa empresa conhece as políticas públicas de apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas no Brasil. 2. Nossa empresa usufrui de alguma das políticas públicas de apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas no Brasil.	Acs e Szerb (2007)
Variável dependente Nível de internacionalização		
Indicadores para mensuração da variável resposta. . Vendas externas sobre vendas totais. . ROA. . Expansão de mercado	1. Considerando os últimos 36 meses, as exportações de nossa empresa representam mais de 25% das vendas totais da empresa. 2. Como você avalia as mudanças no Retorno Sobre Ativos (ROA) da sua empresa considerando os últimos três anos: 1) diminuiu consideravelmente (>30%). 2) diminuiu parcialmente (>5% e <30%). 3) praticamente sem mudanças (<5%). 4) aumento parcialmente (>5% e < 30%). 5) aumentou consideravelmente (>30%). 3. Considerando os últimos três anos a nossa empresa iniciou exportações para o seguinte número de novos países: __1 __2 __3 __4 __5	Ietto-Gillies (1998), Zeng et al. (2009), Mockaitis et al. (2006)

Fonte: elaborado pelo autor

4.6 Resultados da validação do instrumento de pesquisa com gestores de PMEs

Neste procedimento, e após ter sido realizada a validação do questionário, foram entrevistados os gestores responsáveis pelas estratégias de algumas empresas de pequeno porte (três). Em uma das empresas, exportadora de café, foi entrevistada a gestora, em outra das empresas, exportadora de pedras semipreciosas, o entrevistado foi seu gestor, e na última empresa, da área de vestuário, a entrevista foi realizada com a gestora responsável pelas estratégias. Especificamente, foram feitos encontros online para obter observações, comentários e as respostas para as perguntas do questionário. Em todas as três empresas, as gestoras e gestor responderam sem problemas às perguntas. Da mesma forma, todos concordaram com que o instrumento estava claro e de fácil entendimento para ser respondido.

4.7 Discussão da aplicação do instrumento de pesquisa

Primeiramente, o instrumento de pesquisa deste trabalho foi aplicado numa base de 229 empresas exportadoras do Estado de Espírito Santo, base que foi facilitada pela entidade Findes desse Estado. O anterior, através do especialista que participou da avaliação do instrumento de pesquisa deste estudo. É necessário mencionar que se observou que essa base de dados não estava atualizada, sendo identificado e-mails em duplicidade e outros inexistentes. Junto a essa base, o questionário foi também enviado para outra de cem empresas exportadoras, também do Espírito Santo e da qual este autor tem conhecimento. O número de respostas recebidas, após quatro envios feitos entre os meses de outubro e novembro de 2020 foi de nove respostas. Além disso, dentre essas nove respostas, estão as três correspondentes ao procedimento de validação e pré-teste do instrumento realizado junto com as PMEs entrevistadas, antes do envio geral do instrumento. Como mencionado no método deste estudo, existia um segundo plano caso o número de respostas não fosse suficiente ao se utilizar somente de empresas do Estado de Espírito Santo. Dessa forma, foi solicitada novamente a contribuição, a nível nacional, das entidades APEX e CNI, desta vez para a aplicação do questionário nas bases de dados pertencentes a essas entidades.

No caso da CNI, e apesar de várias tentativas via trocas de e-mail e comunicações telefônicas e inclusive via chat online, novamente não foi possível receber a cooperação dessa entidade. Segundo a pessoa responsável do departamento relacionado ao interesse deste estudo, a CNI não autorizou o compartilhamento do instrumento de pesquisa. Como comentado antes, aquilo poderia demonstrar a falta de instâncias de colaboração por parte da indústria e de órgãos envolvidos com os negócios internacionais e com a internacionalização de empresas brasileiras para com a academia. Isto, em termos de pesquisas que possam ir ao encontro de interesses em comum, neste caso, a internacionalização de PMEs. Nesse contexto, é importante destacar o alerta de Borges *et al.* (2013) sobre o papel mais relevante que a pesquisa deveria ter no Brasil, em se tratando da formulação de ações de apoio ao empreendedorismo. Empreendedorismo que envolve também, as empresas que optam por se internacionalizar e expandir suas fronteiras.

Na tentativa de obter a colaboração da outra entidade, a APEX, foi feita a mesma solicitação em relação ao compartilhamento do instrumento de pesquisa. Desta vez com resultado positivo. Foi informado por parte da APEX que recentemente esta entidade tinha iniciado um projeto de nome Ensino de Comércio Exterior (ECEX), e onde o interesse desta

pesquisa se encaixaria. Assim, e apesar de esse projeto priorizar as questões de comércio exterior e não necessariamente todos os aspectos envolvidos num processo complexo como a internacionalização de empresas (VAHLNE; JOHANSON, 2017), principalmente ao falarmos das PMEs (MORAIS; FERREIRA, 2019), o questionário foi compartilhado em três oportunidades durante os meses de janeiro e fevereiro de 2021.

A APEX informou, sempre através da pessoa responsável pelo atendimento da solicitação desta pesquisa, que o número de empresas exportadoras que constituem a base para a qual o instrumento foi enviado é de sessenta mil, mas também foi comentado que essa base não necessariamente tem uma segmentação definida. Mesmo sendo uma base bastante considerável em relação à quantidade de empresas, o número de respostas recebidas foi baixíssimo. Constataram-se dez respostas, que somadas às nove anteriormente recebidas das empresas do Espírito Santo somaram um total de dezenove respostas.

Novamente, e como aconteceu com a CNI, chama a atenção a dificuldade para obter resultados concretos e evidências empíricas em termos de comunicação e colaboração academia-indústria. Apesar de ter noção antes do início desta pesquisa, sobre a problemática para obter dados empíricos num número suficiente para a aplicação de procedimentos estatísticos, de fato não sendo parte do escopo deste estudo realizar uma validação quantitativa do modelo proposto, mas sim dar os indícios iniciais para aquilo, em que esperava-se obter em torno de cem respostas válidas (HAIR et al., 2016). De toda maneira, considerou-se melhor vivenciar e verificar essa situação que por si só, após vivenciada, diz bastante para este autor.

Do total de dezenove respostas recebidas, foi constatado que nove delas eram respostas válidas. As dez restantes foram invalidadas por não cumprir com algum dos requisitos expostos logo no início do questionário, em que uma das perguntas era relacionada ao respondente do instrumento (devia ser o diretor, gestor ou pessoa responsável pelas estratégias da empresa) e a outra atrelada ao tamanho da empresa (foi utilizada a classificação do Bndes informada no método), ambas as perguntas, funcionaram como corte para o resto do questionário. Também foram observados questionários incompletos, razão pela qual foi eliminada a participação desses respondentes.

O trabalho realizado com a identificação e análise das variáveis e sua posterior validação, representam uma contribuição relevante para a pesquisa sobre internacionalização de empresas. Esse trabalho permitiu o desenvolvimento de um modelo conceitual, bem como a

construção de um instrumento de pesquisa também validado e baseado num aprofundamento teórico. Dito procedimento vem a reforçar o trabalho anterior permitindo oferecer as ferramentas para a classificação de nível de internacionalização de empresas em futuras pesquisas. Visando contribuir ainda mais nesse sentido, este estudo na sua terceira fase apresenta os resultados da aplicação do instrumento de pesquisa aqui desenvolvido.

4.8 Discussão Terceira fase da apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa

Apesar dos poucos dados empíricos obtidos com o questionário aqui aplicado, e com a ciência de que quaisquer procedimentos estatísticos aplicado a um número baixo de dados poderia ser desconsiderado, este estudo decidiu igualmente fazer, como estipulado no seu método, a apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de pesquisa aqui desenvolvido e validado. Nesse sentido, foi realizado o cálculo do índice de consistência interna dos construtos do modelo se utilizando do coeficiente Alfa de Cronbach (DAMASIO, 2012). Os resultados deste procedimento obtidos utilizando o *Software* SPSS, e pensando na futura aplicação do modelo conceitual aqui oferecido, acredita-se podem dar orientações sobre a configuração dos construtos que fazem parte do modelo. O procedimento foi aplicado a cada um dos construtos por separado e seus resultados podem ser observados no apêndice do estudo.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral desenvolver e validar qualitativamente um modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas, contribuindo com a pesquisa no tema e ainda auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização. Junto com isso, foram estabelecidos objetivos específicos para alcançar o objetivo geral do estudo, a saber:

- Identificar na literatura as variáveis que podem afetar os processos de internacionalização das pequenas e médias empresas.
- Analisar qualitativamente as variáveis identificadas para selecionar as que fazem parte dos construtos do modelo conceitual.
- Validar as variáveis selecionadas qualitativamente com especialistas da academia e da indústria.
- Propor um instrumento de pesquisa a ser validado quantitativamente.
- Formular uma proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs.

No primeiro objetivo específico do estudo, o qual foi alcançado ao serem identificadas as variáveis procuradas e que podem afetar a internacionalização de empresas, pode se constatar que a partir da segunda metade do século passado, foram se incorporando novas variáveis. Além disso, novos aspectos se somaram a um fenômeno complexo como o é a internacionalização de uma empresa. Inicialmente, variáveis como os recursos financeiros e humanos necessários para realizar uma empreitada de expansão internacional, os custos envolvidos na abertura de filiais, as barreiras comerciais atreladas à entrada a um novo mercado e o conhecimento do mercado, junto com outras variáveis detalhadas neste estudo, dominavam o entendimento e a pesquisa em relação à internacionalização de empresas. Internacionalização vista comumente nas grandes empresas e multinacionais, as quais possuíam os recursos e as *capabilities* para tal.

Com o passar do tempo, diversos aspectos contribuíram para que mais empresas decidiram tomar o caminho da internacionalização, entre elas as PMEs. Sendo a economia um fenômeno dinâmico, influenciado por mudanças a nível mundial e fenômenos como a própria globalização, a aparição da internet, que por sua vez facilitou as comunicações, bem como a melhora nos transportes, fizeram com que dentre a economia mundial os negócios internacionais sofreram um drástico aumento. Aumento que trouxe as PMEs para o cenário

internacional, e junto com isso novas variáveis afetando essas empresas e as que já participavam no cenário internacional, as empresas maiores.

Variáveis consideradas por este estudo como fazendo parte do construto *Capabilities* do gestor, começaram a ter mais relevância na literatura, entre elas: a experiência internacional do gestor, a sua rede de contatos, as *capabilities* em relação ao gerenciamento de recursos e de riscos, bem como o domínio de línguas estrangeiras para se desenvolver nos negócios internacionais, entre outras informadas neste trabalho. Além disso, aspectos relacionados diretamente com as PMEs também surgiram, em que pode se mencionar a falta de recursos normalmente evidenciada nessas empresas.

Nesse sentido, as PMEs precisam ter conhecimento dos fatores que este estudo informa e que afetam a internacionalização para assim formularem suas estratégias, sendo que o gestor possui grande responsabilidade naquilo. O apoio recebido de políticas direcionadas ao fomento e ajuda à internacionalização de PMEs é também fundamental. Apoio também necessário para as empresas *Born Global*, sendo estas as que conseguem se internacionalizar com mais facilidade devido a que normalmente desenvolvem produtos de alta tecnologia, diferenciando-se da concorrência mediante vantagens competitivas, e com aquilo, aumentando as suas chances de sucesso. Porém, para propiciar esse nível de desenvolvimento de tecnologia, necessário se faz trabalhar no quesito inovação como também destacado neste estudo, tanto a nível das empresas quanto no nível institucional.

Por outro lado, também está o ambiente que afeta à empresa na sua internacionalização, em que as regras são ditadas por instituições tanto no mercado de origem, quanto no de destino. Portanto, as empresas devem se atentar para os aspectos legais em relação, por exemplo, aos requisitos para exportação, sendo essa modalidade de internacionalização a mais observada nas PMEs, materializando-a normalmente em etapas. Além dos aspectos legais e de regulamentação, as empresas também devem considerar os relacionados com a cultura do mercado pretendido, a língua, bem como os aspectos impostos por instituições em termos de facilitar a entrada nesse mercado.

Destaque é dado para o apoio necessário não somente para as empresas por parte de entidades governamentais e organizações envolvidas no mercado e mais especificamente nos negócios internacionais e a internacionalização das PMEs. Também se faz preciso um aprofundamento no entendimento das instâncias de comunicação, da interface, se existente, e

do apoio para com a academia e as pesquisas especificamente relacionadas com a internacionalização de empresas, e de forma mais abrangente ao empreendedorismo no Brasil. Entendendo neste estudo, que as PMEs que decidem se internacionalizar se enquadram num empreendedorismo internacional.

Em relação à verificação do índice de consistência interna dos construtos oferecidos por esta pesquisa, realizado por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, os resultados ainda que baseados em poucos dados, permitem informar que a elaboração dos construtos está bem encaminhada. A partir desse entendimento, será possível aplicar o modelo conceitual proposto para classificação de nível de internacionalização de empresas. Assim, conclui-se que os resultados desta pesquisa contribuem e podem auxiliar tanto a pesquisadores na teorização e aprofundamento do tema internacionalização de empresas, bem como a empresas, principalmente as PMEs, a formularem ou revisarem suas estratégias de internacionalização.

Contribuição possibilitada pela identificação das variáveis que podem afetar a internacionalização de empresas (objetivo específico alcançado), posteriormente analisadas (objetivo específico alcançado), validadas qualitativamente (objetivo específico alcançado), oferecendo um instrumento de pesquisa validado qualitativamente com especialistas e gestores (objetivo específico alcançado), e formulando uma proposta de modelo conceitual com os fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs (objetivo específico alcançado). Dessa forma, alcançou-se o objetivo geral que esta pesquisa estabeleceu, desenvolver e validar qualitativamente um modelo conceitual que contemple os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas. Além disso, são oferecidos os primeiros indícios da consistência interna dos construtos do modelo proposto para a parte quantitativa que deverá ser realizada em estudos posteriores aplicando o modelo que este estudo oferece.

Assim, e pensando na sua futura aplicação, o modelo conceitual aqui desenvolvido fica constituído pelos seguintes construtos: *Capabilities* da empresa, *Capabilities* do gestor e Ambiente institucional (por sua vez dividido em internacional e nacional), além do construto formado como variável resposta, Nível de internacionalização. O modelo conceitual e o questionário aqui desenvolvidos e validados, servirão de norte para novos entendimentos na teorização da internacionalização de empresas.

Em relação à configuração do modelo conceitual proposto, e baseado na literatura aqui revisada, sugere-se o seguinte. Diversos autores tratam dos fatores que afetam a

internacionalização de empresas de formas diferentes, por um lado, esses fatores são nomeados como econômicos, financeiros ou racionais, e por outro lado, como comportamentais (JONES: COVIELLO, 2005, CARNEIRO; DIB, 2007, SOUZA; FENILI, 2012, COSTA et al., 2017), ou ainda catalogados como formais e informais (PENG, 2002). Nesse sentido, este estudo propõe que os fatores que podem afetar a internacionalização de empresas sejam agrupados em dois construtos, o de *Capabilities* da empresa (econômicos, financeiros, racionais ou formais) e o de *Capabilities* do gestor (comportamentais ou informais). Completando a configuração do modelo conceitual está o construto Ambiente institucional – formado por dois construtos de segunda ordem, o ambiente internacional e o ambiente nacional - e finalmente, o construto da Variável resposta.

Sobre o Ambiente institucional, este influencia a tomada de decisão das empresas em relação às estratégias para enfrentar a internacionalização, sendo que as instituições são as que estabelecem as regras para participação nos mercados (PENG, 2002, PENG et al., 2008, PENG; KHOURY, 2009). Nesse sentido, e devido a que os mercados são heterogêneos e as regras e características diferem de um mercado para outro (JOHANSON; VAHLNE, 1977, OVIATT; MCDUGALL, 1994), propõe-se que dentro da configuração do modelo conceitual, o construto Ambiente institucional tenha uma função moderadora nas relações dos construtos, considerando que as forças ou as direções das variáveis exógenas: *Capabilities* da empresa e *Capabilities* do gestor, podem variar devido ao efeito moderador do construto Ambiente institucional (HENSELER; FASSOTT, 2010), para a classificação do nível de internacionalização que o modelo conceitual aqui proposto busca.

Assim, baseado no reagrupamento final das variáveis que apresentam as Figuras 8, 9 e 10, bem como na proposta de configuração do modelo conceitual supracitada, que por sua vez é resultado de todo o percurso metodológico realizado por este estudo, são formuladas as seguintes hipóteses. Na Figura 8, do construto *Capabilities* da empresa que contempla as variáveis que a literatura aponta como afetando a internacionalização de empresas, em que podemos mencionar a Knight e Cavusgil (2004), Vissak e Francioni (2013), e logo reagrupadas após análise feita neste estudo, é possível estabelecer, em relação a esse construto a seguinte hipótese:

H1. *Capabilities* da empresa impacta no Nível de internacionalização da empresa.

No caso da Figura 9, correspondente ao construto *Capabilites* do gestor, e da mesma forma como na hipótese anterior, após o reagrupamento das variáveis que a literatura menciona como afetando a internacionalização de empresas, que após análise são consideradas atreladas ao gestor (MERINO et al., 2014, BIKA; KALANTARIDIS., 2017), este estudo estabelece a seguinte hipótese:

H2. *Capabilites* do gestor impacta no Nível de internacionalização da empresa.

Em relação ao construto Ambiente institucional, em que seu reagrupamento é apresentado na Figura 10, e considerando o que a literatura menciona como afetando a internacionalização de empresas em relação às instituições (PENG, 2002, PENG et al., 2008, PENG; KHOURY, 2009), se estabelece a seguinte hipótese:

H3. Ambiente institucional impacta no Nível de internacionalização da empresa.

Como mencionado anteriormente, devido à heterogeneidade dos mercados, bem como a que as regras e características diferem de um mercado para outro (JOHANSON; VAHLNE, 1977, OVIATT; MCDOUGALL, 1994), são propostas as seguintes duas hipóteses sobre o efeito moderador do construto Ambiente institucional:

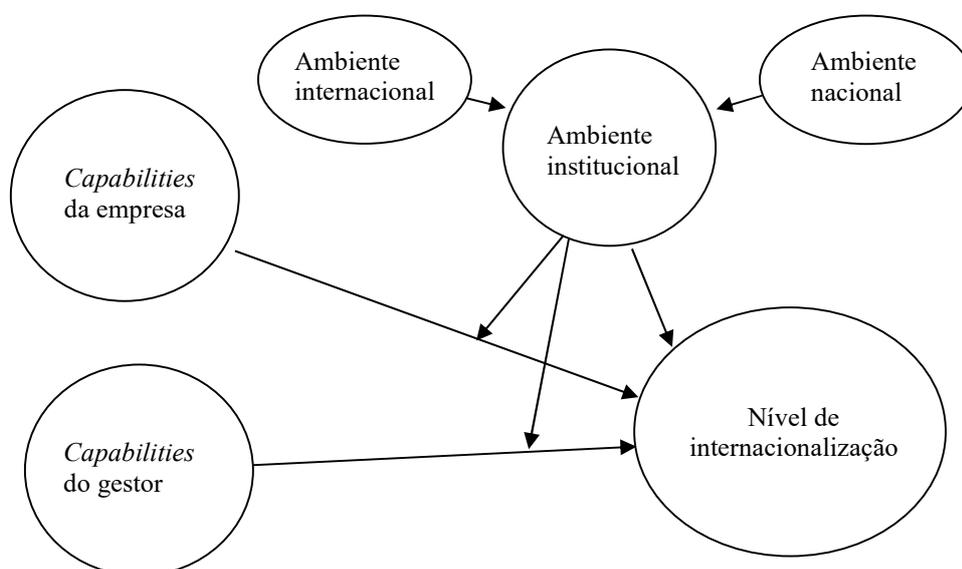
H4. Ambiente institucional exerce um efeito moderador na relação entre *Capabilities* da empresa e Nível de internacionalização.

H5. Ambiente institucional exerce um efeito moderador na relação entre *Capabilities* do gestor e Nível de internacionalização.

Complementando as conclusões desta pesquisa, bem como a contribuição teórica e prática que este estudo faz, em que a contribuição teórica se dá ao propor um modelo conceitual contendo os fatores que podem afetar a internacionalização de pequenas e médias empresas e um instrumento de pesquisa neste estudo desenvolvido. Esta pesquisa poderá direcionar estudos futuros que decidam se aprofundar em algum dos fatores indicados pelo modelo conceitual proposto. Sobre a contribuição prática, ela se dá ao informar os fatores que podem afetar a internacionalização de empresas para a revisão ou formulação das estratégias das PMEs para sua internacionalização.

Este autor entende que na aplicação do modelo aqui proposto será necessária a execução de diversos procedimentos estatísticos, iniciando estes procedimentos com uma Análise Fatorial Exploratória. Este procedimento poderá ajudar com definições relacionadas à configuração final dos construtos e suas dimensões. Entendendo que isso irá depender da decisão do pesquisador entre, querer identificar traços latentes entre as variáveis ou simplesmente diminuir o número de variáveis para a aplicação de procedimentos estatísticos posteriormente necessários. Seguidamente, estima-se que a abordagem PLS-SEM permitirá a classificação em níveis de internacionalização desejada, sendo que a execução de diversos procedimentos será necessária para tal, desenvolvendo para tanto um índice, que além de classificar, também possa ajudar a identificar *clusters* entre os dados analisados. Entre os procedimentos que se entende podem ser aplicados (dependendo de cada pesquisador) estão: a Análise de Correspondência Múltipla e o teste ANOVA. Finalmente, a Figura 11 apresenta o modelo conceitual que este estudo propõe.

Figura 11. Proposta de modelo conceitual dos fatores que podem afetar a internacionalização de PMEs.



Fonte: elaborado pelo autor

5.1 Limitações e estudos futuros

Em relação às limitações deste estudo, estabeleceu-se parâmetros que permitiram selecionar as cinco teorias que formam o arcabouço teórico deste trabalho, bem como definiram-se critérios para o levantamento dos artigos científicos extraídos das bases aqui utilizadas. Outros pesquisadores podem definir parâmetros e critérios diferentes para definição

do corpus a ser analisado, por exemplo, estabelecendo outros períodos de tempo para seus levantamentos, utilizar palavras-chave diferentes, bem como abordar trabalhos conceituais sobre internacionalização de empresas que não sejam os que este estudo abordou.

Por outro lado, foi estabelecido que este estudo se encarregaria de validar qualitativamente o modelo conceitual que propõe. Sobre as validações estipuladas na pesquisa, determinou-se critérios para a escolha dos especialistas tanto da academia, quanto da indústria, não necessariamente garantindo a escolha feita, que esses especialistas efetivamente contribuam com a pesquisa avaliando e validando o solicitado. Futuros estudos podem definir critérios diferentes para a escolha de especialistas em suas validações. Assim, este trabalho permite que estudos futuros possam dar continuidade às validações estatísticas necessárias para classificação do nível de internacionalização de empresas, se utilizando do modelo conceitual e do instrumento de pesquisa que este estudo oferece já validados qualitativamente. Cabe repetir que as validações quantitativas do modelo proposto estão fora do escopo desta pesquisa, sendo que os dados empíricos necessários para o único procedimento estatístico realizado neste estudo se apresentam como uma limitante ao considerar o baixo número de dados obtidos. Futuros estudos deverão se atentar para as fontes a serem utilizadas para a obtenção dos dados necessários.

Assim, a contribuição deste estudo também poderá beneficiar principalmente às PMEs, sendo que o modelo oferecido é composto dos fatores que podem afetar a internacionalização de empresas, os quais auxiliarão na formulação ou revisão de estratégias para a internacionalização das empresas. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa, representam uma contribuição relevante em relação à internacionalização de empresas em geral, e mais especificamente no que tange aos obstáculos que as empresas enfrentam para tal, principalmente as PMEs. Podendo esta contribuição ser aplicada tanto de forma teórica, quanto de maneira prática. O modelo conceitual e o instrumento de pesquisa, além de direcionar novos estudos com a sua aplicação, poderão permitir um aprofundamento em alguns dos fatores que podem afetar a internacionalização de empresas, permitindo novos *insights* e avanços na pesquisa sobre o complexo fenômeno da internacionalização de empresas.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z.; SZERB, L. Entrepreneurship, economic growth and public policy. **Small business economics**, 2007, vol. 28, no 2-3, p. 109-122.
- ADLER, N.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. Cengage Learning, 2007.
- AMORÓS, J.; BASCO, R.; ROMANÍ, G. Determinants of early internationalization of new firms: the case of Chile. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 283-307, 2016.
- ANG, J. Small business uniqueness and the theory of financial management. **Journal of small business finance**, 1991, vol. 1, no 1, p. 1-13.
- ANSERSON, E.; COUGHLAN, A. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. **Journal of marketing**, 1987, vol. 51, no 1, p. 71-82.
- ARREGLE, Jean-Luc, et al. How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? **Journal of International Business Studies**, 2016, vol. 47, no 6, p. 697-722.
- ATKINSON, J. Motivational determinants of risk-taking behavior. **Psychological review**, 1957, vol. 64, no 6p1, p. 359.
- BALDWIN, R.; TOMIURA, E. Thinking ahead about the trade impact of COVID-19 em: BALDWIN, R.; MAURO, B. **Economics in the Time of COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://cepr.org/sites/default/files/news/COVID-19.pdf>. Último acesso em: 07/08/2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**/Laurence Bardin; Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. *São Paulo: Edições*, 2011, vol. 70.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 1991, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARTIK, A., et al. **How are small businesses adjusting to covid-19? early evidence from a survey**. National Bureau of Economic Research, 2020. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w26989.pdf> Último acesso em: 07/08/2020.
- BENMAMOUN, Mamoun, et al. Internationalization of e-commerce corporations (ECCs). **Multinational Business Review**, 2019.
- BIKA, Z.; KALANTARIDIS, C. Organizational-Social-Capital, Time and International Family SMEs: An Empirical Study from the East of England. **European Management Review**, 2019, vol. 16, no 3, p. 525-541.

BEUGELSDIJK, S.; AMBOS, B.; NELL, P. C. Conceptualizing and measuring distance in international business research: Recurring questions and best practice guidelines. **Journal of international business studies**, p. 1113-1137, 2018.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of international business studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BOONE, H.; BOONE, D. Analyzing likert data. **Journal of extension**, 2012, vol. 50, no 2, p. 1-5.

BORGES, C, et al. Perfil das recomendações dos pesquisadores brasileiros às políticas públicas de empreendedorismo. **Administração Pública e Gestão Social**, 2013, p. 2-9.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. **Journal of international business studies**, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.

CALOF, J. L. The relationship between firm size and export behavior revisited. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 2, p. 367-387, 1994.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (INTERNEXT)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CARREÓN-GUTIÉRREZ, J.; SAIZ-ÁLVAREZ, J. Product Newness, Low Competition, Recent Technology, and Export Orientation as Predictors for Entrepreneurial Growth Aspirations. **Sustainability**, 2019, vol. 11, no 20, p. 5818.

CHEN, M. K.; WANG, S. C. The critical factors of success for information service industry in developing international market: Using analytic hierarchy process (AHP) approach. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 1, p. 694-704, 2010.

CNI. Principais estados exportadores do Brasil limitam a compensação de créditos de ICMS. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/internacional/principais-estados-exportadores-do-brasil-limitam-a-compensacao-de-creditos-de-icms/>. Acesso em 23/05/2020.

COELHO, D.; JUNIOR, M. M. O. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, p. 527-550, 2016.

COLLIS, D. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic management journal**, 1994, vol. 15, no S1, p. 143-152.

COOPER, A.; GIMENO-GASCON, F.; WOO, C. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. **Journal of business venturing**, 1994, vol. 9, no 5, p. 371-395.

COSTA et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 4, p. 960-973, 2017.

COSTA, F. J. D. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTELLO, A.; OSBORNE, J. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical assessment, research, and evaluation**, 2005, vol. 10, no 1, p. 7.

CRESWELL, JOHN. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

CZINKOTA, M.; JOHNSTON, W. J. Exporting: does sales volume make a difference? **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 1, p. 147-153, 1983.

DAILY, C.; DALTON, D. The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**, 1992, vol. 7, no 5, p. 375-386.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, 2014, vol. 6, no 3.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, 1991, vol. 34, no 3, p. 555-590.

DAMÁSIO, B. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, 2012, vol. 11, no 2, p. 213-228.

DAVENPORT, T., et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

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

DICK, M, et al. The impact of finance and governance on the internationalisation modes of family firms. **European Journal of International Management**, 2017, vol. 11, no 1, p. 42-64.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of international business studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

ELLIS, P. D. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. **Journal of International business studies**, v. 42, n. 1, p. 99-127, 2011.

ERIKSSON, K.; FJELDSTAD, Ø.; JONSSON, S. Transaction services and SME internationalization: The effect of home and host country bank relationships on international investment and growth. **International Business Review**, 2017, vol. 26, no 1, p. 130-144.

EVANS, C.; HARRIGAN, J. Distance, time, and specialization: Lean retailing in general equilibrium. **American Economic Review**, 2005, vol. 95, no 1, p. 292-313.

FISCHER, B. B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 3, 2010.

FOLHA. Ranking universitário folha 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 14/05/2020.

GASHI, P; HASHI, I; PUGH, G. Export behaviour of SMEs in transition countries. **Small Business Economics**, 2014, vol. 42, no 2, p. 407-435.

GOLD, A.; MALHOTRA, A; SEGARS, A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems**, 2001, vol. 18, no 1, p. 185-214.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAIR, J. F., et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2016.

HENRI, J. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, 2006, vol. 31, no 6, p. 529-558.

HENSELER, J; FASSOTT, G. Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In: **Handbook of partial least squares**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 713-735.

HILL, C. **International business: Competing in the global marketplace**. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, 2013.

HONÓRIO, L. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009.

HUTCHINSON, K.; FLECK, E.; LLOYD-REASON, L. An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 4, p. 544-568, 2009.

IETTO-GILLIES, G. Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. **Transnational corporations**, 1998, vol. 7, p. 17-40.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JONES, M.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 284-303, 2005.

KADUSHIN, C. **Introduction to social network theory**. Boston, Ma, 2004.

KAHIYA, T.; DEAN, D. Export barriers and business confidence: a quasi-longitudinal examination. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 2015.

KAPFERER, J. The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term. **Kogan Page Publishers**, 2008.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G.; LIESCH, P W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2015.

KÖHR, K.; MALORGIO, G.; ARAGRANDE, M. Exploring determinants of internationalisation: the case of late starters. **International Journal of Wine Business Research**, 2017.

KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 2, p. 97-107, 2010.

KUBÍČKOVÁ, L.; VOTOUPALOVÁ, M.; TOULOVÁ, M. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. **Procedia Economics and Finance**, 2014, vol. 12, p. 319-328.

LEITE, Y.; DE MORAES, W. As dimensões do empreendedorismo internacional: Uma proposição de um framework. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 91-106, 2014.

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

LÓPEZ, M. et al. The internationalisation of Spanish family firms through business groups: Factors affecting the profitability, and the moderating effect of the family nature of the Spanish business. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, 2018, vol. 21, no 1, p. 82-90.

MCQUAID, R. The theory of partnership: why have partnerships? **Routledge Advances in Management and Business Studies**, 2000, vol. 19, p. 9-35.

MERINO, F.; MONREAL-PÉREZ, J.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1164-1184, 2015.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, 1977, vol. 83, no 2, p. 340-363.

MEYER, J.; ALLEN, N.; SMITH, C. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, 1993, vol. 78, no 4, p. 538.

MEYER, K. E. International business in an era of anti-globalization. **Multinational Business Review**, v. 25, n. 2, p. 78-90, 2017.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California management review**, 1987, vol. 30, no 1, p. 11-24.

MOCKAITIS, A.; VAIGINIENĖ, E; GIEDRAITIS, V. The internationalization efforts of lithuanian manufacturing firms—strategy or luck? **Research in International Business and Finance**, 2006, vol. 20, no 1, p. 111-126.

MORAIS, F.; FERREIRA, J. J. SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. **European Management Journal**, vol. 38, no 1, p. 62-77. 2019.

MORGAN, N.; VORHIES, D.; MASON, C. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic management journal**, 2009, vol. 30, no 8, p. 909-920.

NARAYANAN, V. et al. Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's Model. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 3, n. 2, p. 105-123, 2015.

NARULA, R. et al. Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century. **Journal of international business studies**, p. 1-22 2019.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PENG, M. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, 2002, vol. 19, no 2-3, p. 251-267.

PENG, M., et al. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, 2009, vol. 23, no 3, p. 63-81.

PENG, M.; KHOURY, T. Unbundling the institution-based view of international business strategy. En **The Oxford handbook of international business**. 2008.

PENG, M.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2009.

PORTER, M. Competitive strategy. **Measuring business excellence**, 1997. V. 1. N. 2.

RABOCH, H; AMAL, M. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Revista Dynamis**, v. 14, n. 1, p. 01-11, 2008.

RAMÓN-LLORENS, M.; GARCÍA-MECA, E; DURÉNDEZ, A. Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. **International Business Review**, v. 26, n. 4, p. 786-799, 2017.

RAMSEY, J.; BARAKAT, L.; CRETOIU, S. Internationalization and its possible impact on subjective and objective performance: Evidence from Brazilian TNCs. **Transnational Corporations**, v. 21, n. 2, p. 21-46, 2013.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. International entrepreneurship: a review and future directions. In: **The Routledge companion to international entrepreneurship**. Routledge, 2014. p. 27-48.

RIPOLLÉS, M.; BLESÁ, A.; MONFERRER, D. Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 648-666, 2012.

RUSSEL, A. Factors influencing the internationalization of business. **Daffodil International university journal of business and entrepreneurship**. Vol. 12, No. 1, PP. 103-119, June 2019.

SAMIEE, S. Reflections on global brands, global consumer culture and globalization. **International Marketing Review**, v. 36, n. 4, p. 536-544, 2019.

SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. **Strategic management journal**, 1995, vol. 16, no S1, p. 135-159.

SAN EMETERIO, M.; JUANEDA-AYENSA, E.; FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. **Heliyon**, 2020, vol. 6, no 1, p. e03148.

SCHOLES, L.; MUSTAFA, M.; CHEN, S. Internationalization of small family firms: The influence of family from a socioemotional wealth perspective. **Thunderbird International Business Review**, 2016, vol. 58, no 2, p. 131-146.

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira**. Brasil: 2009-2017, Fonseca, Paulo Jorge de Paiva. Brasília: SEBRAE, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 10 set. 2019.

SENIK, Z., et al. Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. **International Journal of Economics and Management**, v. 4, n. 2, p. 285-304, 2010.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of international business studies**, 2001, vol. 32, no 3, p. 519-535.

SOFTWARE R, disponível em: www.r-project.org. Acesso em 11-10-2019.

SOFTWARE SPSS, disponível em: [SPSS Statistics - Overview | IBM](https://www.ibm.com/ibm-consulting/SPSS-Statistics-Overview). Acesso em 23-02-2021.

STEENKAMP, J. The uncertain future of globalization: implications for global consumer culture and global brands. **International Marketing Review**, v. 36, n. 4, p. 524-535, 2019.

STIGLER, G. The economies of scale. **The Journal of Law and Economics**, 1958, vol. 1, p. 54-71.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, 2007, vol. 28, no 13, p. 1319-1350.

TEIXEIRA, M. et al. CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS E ECONÔMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS. **RACRE-Revista de Administração**, v. 18, n. 22, 2018.

VAHLNE, J; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. **International marketing review**, 2013.

VAHLNE, J.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 9, p. 1087-1102, 2017.

VAN DER MAREN, J. M. **Méthodes de recherche pour l'éducation**. Presses de l'Université de Montréal et de Boeck, 1996.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. In: **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VISSAK, T.; FRANCONI, B. Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p. 951-962, 2013.

WACH, K., et al. Exploring the Role of Ownership in International Entrepreneurship: How does Ownership Affect Internationalisation of Polish Firms? **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 2017, vol. 5, no 4, p. 205-224.

WADHWA, K.; REDDY, Sudhakara S. Foreign direct investment into developing Asian countries: the role of market seeking, resource seeking and efficiency seeking factors. **International Journal of Business and Management**, 2011, vol. 6, no 11, p. 219.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic management journal**, 2003, vol. 24, no 13, p. 1307-1314.

WOO, H. The effect of CEO compensation structure on the early internationalization of newly public firms. **The International Journal of Human Resource Management**, 2017, vol. 30, no 12, p. 1977-1996.

World health organization. Coronavirus disease (Covi-19) Dashboard. Disponível em: [WHO Coronavirus Disease \(COVID-19\) Dashboard | WHO Coronavirus Disease \(COVID-19\) Dashboard](#). Acesso em: 04/03/2021.

YOON, J.; SUNG, S.; RYU, D. The Role of Networks in Improving International Performance and Competitiveness: Perspective View of Open Innovation. **Sustainability**, 2020, vol. 12, no 3, p. 1269.

ZENG, S., et al. Relationships between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China. **Management Decision**, v. 47, n. 2, p. 308-329, 2009.

ZOU, S.; TAYLOR, R.; OSLAND, G. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of international Marketing**, 1998, vol. 6, no 3, p. 37-58.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, 1987, vol. 13, no 1, p. 443-464.

APÊNDICE

Quadro 16. Levantamento de estudos mais atuais (continua)

Autor	Método utilizado	F. Impacto	Foco	Variáveis identificadas
Hutchinson et al. (2009)	Qualitativo multicaso	2.833 (2019-20). Academic Accelerator	Barreiras ao iniciar a internacionalização de pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visão internacional (gestor) - Conhecimento de mercado - Incapacidade de internalização do conceito de negócio no novo mercado - Falta de recursos - Consolidação no mercado de origem - Uso de tecnologias - Diferenças culturais - Custo de transação - Legislação - Logística - Apoio governamental
Zeng et al. (2009)	Quantitativo regressão	4.12 (2019). SCI Journal	Fatores de negócio e desempenho internacional de empresas chinesas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovação para internacionalização da empresa - <i>Capabilities</i> em marketing - Capacidade de controlar os recursos da empresa - Capacidade de gestão nos esforços de internacionalização das empresas.
Chen e Wang (2010)	Quantitativo <i>survey</i>	5.452 (2020). Journal	Analisar os fatores críticos do modelo de negócio para alcançar novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da cultura do novo mercado - Conhecimento da escala de mercado - Conhecimento geográfico do mercado pretendido - <i>Network</i> - Capacidade do gestor para internacionalizar o produto ou serviço - Produto competitivo e estratégia de preço - Eficiência do canal de distribuição
Kontinen e Ojala (2010)	Revisão bibliográfica	3.927 (2020). Journal	Empresas familiares e sua internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades do gestor na área internacional - Falta de idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional - Capacidade para assumir riscos envolvidos - Falta de recursos financeiros - Orientação para a internacionalização - Adaptabilidade e rápidas decisões no mercado - Capacidade inovadora - Uso de tecnologias - Capacidade de usar os recursos disponíveis

Quadro 16. Continuação

Senik et al. (2010)	Exploratório-técnica Delphi	1.4 (2019). SSRG	Pequenas empresas da Malásia e os fatores que afetam sua internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos da empresa - O produto - <i>Capabilities</i> organizacionais - Reputação da empresa - Experiência do gestor - <i>Capabilities</i> do gestor - Atitude do gestor - Atratividade do mercado - Concorrência no mercado pretendido - <i>Networking</i> pessoal e institucional
Ellis (2011)	Quantitativo <i>survey</i>	9.158 (2019-20). Academic accelerator	Como os empreendedores identificam oportunidades para o mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho e idade da empresa - Experiência internacional - Tipo de produto - Disposição para internacionalizar - Experiência pessoal do gestor - Distância cultural, física, geográfica e linguística
Ripollés et al. (2012)	Quantitativo <i>survey</i>	3.953 (2020). Journal	Forma de entrada das INVs em novos mercados e o uso de um alto nível de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para mercado internacional - Cultura da empresa - Informação de mercado - Distância cultural - Riscos do mercado - Incertezas da empresa
Vissak e Francioni (2013)	Estudo de caso	3.953 (2020). Journal	Internacionalização não linear	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de competências - Falta de recursos - Falta de experiência - <i>Network</i> - Mudanças econômicas do mercado - Problemas com parceiros
Amorós et al. (2014)	Quantitativo <i>survey</i>	3.472 (2019). Journal	As <i>New Firms</i> e sua rápida internacionalização no Chile	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com o objetivo de se tornar um empreendedor e uma empresa internacional - Nível de educação do gestor - Orientação estratégica - Idade da empresa - Uso e aproveitamento de tecnologias - Setor de atuação da empresa
Gashi et al. (2014)	Quantitativo <i>survey</i>	4.803 (2019). Journal	PMEs exportadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Uso de tecnologias - Nível educacional - Tamanho da empresa - Setor de atividade da empresa - Recursos financeiros externos - Pertencer a uma associação do setor - Políticas públicas de apoio às exportações

Quadro 16. Continuação

Merino et al. (2014)	Quantitativo <i>survey</i>	3.199 (2018). Journal	Empresas familiares da Espanha e sua internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de controle do gerenciamento da empresa - Experiência internacional - Capacidade de transmitir conhecimento na empresa - Cultura da empresa - Comprometimento ao longo do tempo com o objetivo de internacionalizar a empresa
Kahiya e Dean (2015)	Quantitativo <i>survey</i>	2.511 (2019-20). Academic accelerator	Exportadoras da Nova Zelândia	<ul style="list-style-type: none"> - Canais de distribuição - Recursos da empresa - Barreiras para exportar - Mercado interno - Meio de pagamento nas transações
Narayanan et al. (2015)	Revisão bibliográfica	1.484 (2019-20). Academic accelerator	Revisão das barreiras para exportação de PMEs	<ul style="list-style-type: none"> - Informação - Marketing relacionado ao produto - Funcionalidade da empresa - Barreiras econômicas, políticas e culturais - Experiência internacional do gestor - Recursos materiais e humanos - Suporte governamental
Arregle et al. (2016)	Quantitativo com dados secundários	9.158 (2019). Journal	Influência das instituições na internacionalização das MNEs	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade das instituições no mercado - Número de instituições no mercado - Obstáculos criados pelas instituições - Distância física
Eriksson et al. (2016)	Quantitativo <i>survey</i>	3.953 (2020). Journal	Como a relação das empresas com bancos afeta a sua internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente institucional - Serviços de transação - Recursos financeiros - <i>Network</i>
Ramón-Llorens et al. (2016)	Quantitativo <i>survey</i>	3.953 (2020). Journal	CEOs de empresas familiares e sua influência	<ul style="list-style-type: none"> - Nível educacional do gestor - Conhecimento de mercado do gestor da empresa - Características do mercado - Uso de tecnologia - Capacidade da empresa para gerar recursos
Scholes et al. (2016)	Estudo multicaseos	2.919 (2019-20). Academic accelerator	Internacionalização de empresas familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Percepções do gestor - <i>Network</i> - <i>Capabilities</i> da empresa - Falta de disposição para aceitar expertise de fora da empresa
Bika e Kalantaridis (2017)	Estudo de casos comparativo	1.533 (2019). Journal	Empresas familiares da região este da Inglaterra	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Capabilities</i> do gestor - <i>Network</i> - Custos para internacionalização - Novas oportunidades de negócio

Quadro 16. Continuação

Dick et al. (2017)	Quantitativo <i>survey</i>	2.7 (2019). Journal	Empresas familiares da Áustria e da Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros - <i>Network</i> - Governança da empresa - Percepção dos riscos - Políticas governamentais de apoio às exportações
Kohr et al. (2017)	Quantitativo <i>survey</i>	1.685 (2019-20) Acad. accelerator	Internacionalização de exportadores de vinho	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras à informação - Barreiras financeiras - Canal de distribuição
Wach (2017)	Quantitativo <i>survey</i>	1.484 (2019-20). Acad. accelerator	Papel do empreendedor na internacionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência do gestor - Atitude do gestor - Conhecimento do gestor - Recursos financeiros
Woo (2017)	Quantitativo com análise de dados secundários	3.04 (2019-20). Acad. accelerator	O CEO na internacionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Salário do CEO - Compromisso do CEO com a internacionalização da empresa - Experiência internacional do CEO - Recursos humanos - Disposição para aceitar riscos
Benmamoun et al. (2018)	Estudo multicase	2.216 (2019-20). Acad. accelerator	Internacionalização de empresas e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Network</i> - Localização - Internalização do negócio e suas vantagens - Recursos financeiros
Pérez-López et al. (2018)	Quantitativo <i>survey</i>	1.368 (2019). Journal	Empresas familiares da Espanha	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Network</i> - Nacionalidades diversas dos parceiros - Diferenças culturais - Gestão da empresa - Políticas públicas de apoio às empresas
Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)	Quantitativo <i>survey</i>	2.576 (2019). Journal	Novos empreendedores do México	<ul style="list-style-type: none"> - Nível educacional - Uso de novas tecnologias - Produto único - Orientação para exportação - Recursos financeiros - Cultura inovadora
San emeterio et al. (2020)	Quantitativo <i>survey</i>	1.857 (2019-20). Acad. accelerator	Efeitos da <i>network</i> na internacionalização de empresas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Network</i> - Número de canais de distribuição - Tipo de distribuição - Reputação da empresa - Poder de negociação - Posicionamento da marca
Yoon et al. (2020)	Quantitativo <i>survey</i>	2.576 (2019). Journal	PMEs da Coreia do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros - <i>Network</i> - <i>Capabilities</i> da empresa - Diferenças culturais - Distância física entre parceiros - Gestão de informação

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 17. Dimensões Intra e Extra (continua)

	Variável	Dimensão Intra
1	Conhecimento de mercado	1.Conhecimento de mercado
2	Recursos financeiros	2.Recursos financeiros
3	Recursos humanos	3.Recursos humanos
4	Grau de comprometimento da empresa e do gestor (para internacionalizar)	4.Grau de comprometimento da empresa e do gestor (para internacionalizar)
5	Experiência internacional pessoal	5. Experiência internacional pessoal
6	Iteração com o novo mercado	6.Iteração com o novo mercado
7	Integração ao novo mercado	7.Integração ao novo mercado
8	Diferenças de idioma	9. Nível de educação (gestor)
9	Nível de educação (gestor)	11.Uso de tecnologia
10	Diferenças nas práticas de negócio	12.Habilidade gerencial
11	Uso de tecnologia	13.Habilidade organizacional
12	Habilidade gerencial	14.Pesquisa e desenvolvimento
13	Habilidade organizacional	15.Economia de escala
14	Pesquisa e desenvolvimento	24.Estratégias competitivas
15	Economia de escala	26.Conhecimento único
16	Acesso a mercados	27.Diferenciação de produto (ou único)
17	Políticas públicas de apoio	29.Network
18	Custos de uma nova localização ou de exportação	30.Capacidade e cultura inovadora
19	Fatores financeiros	31.Capabilities organizacionais
20	Diferenças culturais	32.Capabilities gerenciais para internacionalização
21	Confiança entre empresas	33.Recursos tangíveis
22	Distância física	34.Foco na qualidade
23	Estrutura de mercado interno	35.Habilidades de marketing
24	Estratégias competitivas	36.Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado
25	Custos de transação	37.Falta de visão internacional (gestor)
26	Conhecimento único	38.Internalização do conceito de negócio no novo mercado
27	Diferenciação de produto (ou único)	39.Consolidação no mercado de origem
28	Barreiras governamentais (mercado internacional)	40.Capacidade de controlar os recursos da empresa
29	Network	42.Idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional
30	Capacidade e cultura inovadora	43.Capacidade para assumir riscos envolvidos
31	Capabilities organizacionais	44.Reputação da empresa
32	Capabilities gerenciais para internacionalização	45.Atitude do gestor
33	Recursos tangíveis	47.Tamanho da empresa
34	Foco na qualidade	48.Tempo de vida da empresa
35	Habilidades de marketing	50.Incertezas da empresa
36	Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado	51.Conflitos com parceiros e capacidade para os resolver
37	Falta de visão internacional (gestor)	53.Capacidade de transmitir conhecimento na empresa
38	Internalização do conceito de negócio no novo mercado	54.Funcionalidade da empresa e governança
		57. Salário do CEO da empresa
		Dimensão Extra

Quadro 17. Continuação

39	Consolidação no mercado de origem	8.Diferenças de idioma
40	Capacidade de controlar os recursos da empresa	10.Diferenças nas práticas de negócio
41	Eficiência e número de canais de distribuição	16.Acesso a mercados
42	Idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional	17. Políticas públicas de apoio
43	Capacidade para assumir riscos envolvidos	18.Custos de uma nova localização ou de exportação
44	Reputação da empresa	19.Fatores financeiros
45	Atitude do gestor	20.Diferenças culturais
46	Atratividade do mercado (estrangeiro)	21.Confiança entre empresas
47	Tamanho da empresa	22.Distância física
48	Tempo de vida da empresa	23.Estrutura de mercado interno
49	Riscos do novo mercado	25.Custos de transação
50	Incertezas da empresa	28.Barreiras governamentais (mercado internacional)
51	Conflitos com parceiros e capacidade para os resolver	41.Eficiência e número de canais de distribuição
52	Setor de atuação da empresa	46.Atratividade do mercado (estrangeiro)
53	Capacidade de transmitir conhecimento na empresa	49.Riscos do novo mercado
54	Funcionalidade da empresa e governança	52.Setor de atuação da empresa
55	Pertencer a uma associação do setor	55. Pertencer a uma associação do setor
56	Número e complexidade das instituições dos mercados	56. Número e complexidade das instituições dos mercados
57	Salário do CEO da empresa	

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 18. Validação qualitativa de especialistas

Variável	Especialista	Estudo
Nível de educação (gestor)	Não. Pesquisas da professora Angela Rocha contestam esse ponto.	Este estudo rejeita essa sugestão considerando as pesquisas que (alguns autores neste estudo citados) confirma essa variável.
Habilidades de marketing	Sim, mas chamaria de capacidades de marketing.	Ajustado.
Capacidade de Integração ao novo mercado	Talvez colocar junto com adaptação a mudanças	Ajustado.
Diferenciação de produto (ou único)	Sim, pode-se colocar como conhecimento único.	Ajustado.
Economia de escala	Não, depende do modelo de negócio.	Como explicado para esse especialista, o modelo conceitual proposto poderá ser aplicado em qualquer contexto empresarial, sendo este modelo e sua classificação, dirigidos à classificação do nível de internacionalização em relação às estratégias para internacionalização das empresas. Não se aceita.
Pesquisa e desenvolvimento	Sim, ficaria no mesmo que a capacidade de inovação.	Ajustado.
Recursos tangíveis	Não, depende do modelo de negócio.	Já explicado na variável economia de escala.
Barreiras governamentais	Não, barreiras governamentais é algo externo. Estou entendendo que você está olhando para dentro da empresa.	Foi explicado para o especialista que o modelo proposto por este estudo considera os ambientes interno e externo.
Conflitos com parceiros	Sim, chamaria de capacidade de resolução de conflitos.	Ajustado.
Diferenças de idioma	Não, cita novamente a professora Angela da Rocha.	Novamente, este estudo rejeita esta sugestão considerando a extensa pesquisa (alguns autores neste estudo citados) que confirma essa variável.
Distância física	Não, depende do modelo de negócio.	Assim como citado anteriormente, o modelo conceitual proposto poderá ser aplicado em qualquer contexto empresarial, sendo este modelo e sua classificação, dirigidos à classificação do nível de internacionalização em relação às estratégias para internacionalização das empresas. Não se aceita.
Diferenças nas práticas de negócio	Talvez colocar em conhecimento de mercado.	Ajustado.
Estrutura de mercado interno	Não, é fator externo	Já explicado, o mesmo que na variável barreiras governamentais.
Políticas de apoio governamental	Não, é fator externo.	Mesma explicação anterior.

Fonte: elaborado pelo autor

Resultados Alfa de Cronbach dos construtos

Tabela 1. Resultados Alfa de Cronbach dos construtos

	<i>Capabilites da empresa</i>	<i>Capabilites do gestor</i>	Ambiente institucional	Nível de internacionalização
Número de itens	29	14	18	3
Alfa de Cronbach	,905	,872	,560	,747

Fonte: Resultados gerados com os dados da pesquisa

Na realização do procedimento do Alfa de Cronbach no Construto *Capabilites* da empresa, contendo 29 itens que correspondem ao número de questões do instrumento de pesquisa, observa-se que a consistência interna deste construto (,905), segundo as orientações de Damasio (2012), se apresenta como excelente. O autor oferece a seguinte escala com as diretrizes para interpretação dos valores do Alfa: $> 0,90$ = excelente; $a > 0,80$ = bom; $a > 0,70$ = aceitável; $a > 0,60$ = questionável; $a > 0,50$ = pobre; $a < 0,50$ = inaceitável (DAMASIO, 2012). Como antes mencionado, o número de itens avaliados no Alfa de Cronbach para este construto foi de 29, correspondendo ao número de questões do instrumento de pesquisa aplicado e formuladas para este construto. Assim, se avançou para a realização do mesmo procedimento no seguinte construto de *Capabilites* do gestor.

Os resultados obtidos no Alfa de Cronbach no construto *Capabilites* do gestor, não foram muito diferentes do anterior. Observou-se que este está na categoria de bom (,872). Neste construto foram incluídos 14 itens correspondendo às perguntas que o instrumento de pesquisa considera para este construto. No resultado da aplicação do Alfa de Cronbach no construto Ambiente institucional, os resultados, que também seguiram a orientação de Damasio (2012), ficaram na classificação de pobre (,560). A partir desse resultado aqui obtido, possíveis ajustes serão necessários na aplicação do modelo aqui oferecido. O procedimento no construto Ambiente institucional, considerou 18 questões do instrumento de pesquisa.

No caso do construto formulado para a variável resposta Nível de internacionalização, o resultado (,747) ficou na categoria de aceitável (DAMASIO, 2012). O número de itens considerado para o Alfa de Cronbach neste construto foi de 3. Como nos outros construtos, esses itens se relacionam com o número de questões formuladas para este construto.