

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DO SEBRAE

## INTERNATIONALIZATION OF MICRO AND SMALL BUSINESS: A CASE STUDY ON THE PERFORMANCE OF SEBRAE

Teodoro Malta Campos  
Universidade Nove de Julho  
[teodoro@gruposerintegral.com.br](mailto:teodoro@gruposerintegral.com.br)

Edmilson de Oliveira Lima  
Universidade Nove de Julho  
[edmilsonolima@gmail.com](mailto:edmilsonolima@gmail.com)

Vladas Urbanavicius Júnior  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas  
[gpde@facesm.br](mailto:gpde@facesm.br)

Danilo Vieira Alves  
Universidade Nove de Julho  
[daniloyagi@gmail.com](mailto:daniloyagi@gmail.com)

### Resumo

A pesquisa teve por objetivo confrontar a atuação do SEBRAE no apoio ao desenvolvimento de processos de internacionalização de micro e pequenas empresas (MPE), com a literatura específica sobre o tema. O referencial teórico utilizado foi o modelo de Uppsala e a teoria dos novos empreendimentos internacionais, ambos apoiados nos construtos do empreendedorismo internacional e das empresas *born global*. A metodologia utilizada foi a qualitativa com o estudo de caso. Para coleta de dados foi utilizado o recurso da entrevista semi-estruturada juntamente com informações dispostas no portal virtual do SEBRAE sobre internacionalização e notícias de jornal. A análise dos dados sinalizou que, à luz das teorias de internacionalização, o SEBRAE desenvolve uma atividade de assessoramento no tocante à gestão estratégica para internacionalização. Foi necessária uma análise profunda para identificar similaridades das ações do SEBRAE com o que prevêem as teorias de internacionalização apresentadas na literatura. Os dados revelaram também que o entendimento de internacionalização do SEBRAE está fundamentalmente restringido às atividades de exportação.

**Palavras-chave:** Internacionalização, SEBRAE, Micro e pequenas empresas

**Abstract.** The research aimed to compare the performance of SEBRAE in supporting the development of the internationalization process of micro and small business, with the literature on the subject. The theoretical model used was of Uppsala and the theory of international new ventures, both supported on the constructs of entrepreneurship and international business born global. The methodology used was a qualitative case study. To collect data we used the feature of semi-structured along with information arranged in the virtual site of SEBRAE on internationalization and newspaper articles. Data analysis indicated that the theory of internationalization SEBRAE develops an activity advice regarding the management strategy for internationalization. It was necessary a deep analysis to identify similarities with the actions of SEBRAE theories predict that internationalization presented in the literature. The

data also revealed that the understanding of internationalization of SEBRAE is primarily restricted to export activities.

**Keywords:** Internationalization, SEBRAE, Micro and small business.

## 1. Introdução

Sobreviver a um mercado competitivo e dinâmico é um desafio que as organizações encontram nos tempos atuais. A década de 1990 representou um marco neste sentido, quando foi intensificado o processo de globalização com a ocorrência dos seguintes fatos: queda de barreiras tarifárias; surgimento de blocos de livre comércio entre países; redes de relacionamento interorganizacionais; alianças estratégicas e novas tecnologias de comunicação global como a internet. Além de desafios de sobrevivência, o novo cenário trouxe consigo novas oportunidades de negócios, em especial no que tange a empreendimentos internacionais.

Este novo cenário acarretou também mudanças no papel de seus atores; dessa forma, os negócios internacionais, que já concentraram grande poder nas mãos de governos e grandes empresas, passaram a ter esse poder compartilhado com micro e pequenas empresas – MPE, organizações setoriais e órgãos reguladores do comércio internacional.

Em face das mudanças, acadêmicos do campo de estudo dos negócios internacionais tiveram de desenvolver teorias que contemplassem os novos fenômenos. Processos de internacionalização, inicialmente contemplados pelas escolas econômicas da teoria do poder de mercado, da teoria da internalização e do paradigma eclético, juntamente com o modelo de aprendizado incremental proposto pelo Modelo de Uppsala, ganharam novas lentes de explicação como a teoria dos novos empreendimentos internacionais que contemplam os construtos do Empreendedorismo Internacional e as empresas *born global* (HILAL e HEMAIS, 2003; DIB e CARNEIRO, 2006).

Especificamente no que se refere à internacionalização de MPE, estudos realizados em países emergentes evidenciam que políticas nacionais de apoio à internacionalização são benéficas por proporcionar o fortalecimento de deficiências estruturais como falta de insumos, recursos financeiros e informações sobre o mercado estrangeiro (SMALLBONE, et al., 1999, TODD e JAVALGI, 2007).

De dentro deste contexto é que emerge o foco de interesse sobre a internacionalização de MPE. Essas empresas recrutam mão de obra e movimentam economias locais, alcançando espaços não ocupados pelas grandes organizações. Até o final do ano 2000, 99,8% das empresas formais no Brasil eram compostas por organizações de pequeno e médio porte (BNDES, 2003).

O SEBRAE é uma instituição cuja principal atribuição é fomentar o desenvolvimento de MPE, realizando trabalhos através de programas próprios ou em parceria com os governos municipais, estaduais e federal. Diante deste quadro, a presente pesquisa tem por finalidade responder à seguinte pergunta: *Como é a atuação do SEBRAE no estímulo à internacionalização de MPE à luz das teorias sobre internacionalização de empresas?*

Dessa forma, o objetivo da pesquisa é analisar a atuação do SEBRAE a partir da revisão da literatura sobre os negócios internacionais, confrontando os conceitos desenvolvidos pela literatura com os programas existentes.

## 2. Referencial Teórico

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

As correntes teóricas sobre internacionalização de empresas utilizadas neste trabalho são a escola nórdica baseada no Modelo de Uppsala e a teoria dos novos empreendimentos internacionais através dos construtos de Empreendedorismo Internacional e *born global*, consideradas correntes teóricas aplicáveis à internacionalização de MPE (JOHANSON e VAHLNE, 2009; OVIATT e MCDOUGALL, 2005; MOEN, 2002).

## 2.1. Modelo de Uppsala – MU

O MU foi proposto na década de 1970 com o trabalho de Johanson e Vahlne (1977), baseado no processo de internacionalização de empresas suecas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Contrariando as perspectivas econômicas, os proponentes do MU não acreditavam que a internacionalização de empresas fosse resultante de uma estratégia otimizada de alocação de recursos em diferentes países como uma alternativa de exploração de mercados estrangeiros (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Nos estudos empíricos, foi constatado que as empresas suecas iniciavam o processo de internacionalização de maneira incremental através de atividades de exportação em países fisicamente próximos. Nesse sentido, a lógica econômica é substituída por uma lógica psíquica sintetizada na ideia de distância física, cuja definição encontra-se abaixo:

“A distância psíquica é definida como a soma de fatores que impedem o fluxo de informações a respeito de um mercado. Exemplos disso são as diferenças de língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.” (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 24, tradução livre).

O que determina a diminuição da distância psíquica é o fluxo de informações sobre o mercado exterior, com o conseqüente comprometimento da estrutura interna da empresa, para atender às necessidades desse novo mercado. Nesse sentido, o fluxo de informações é iniciado com atividades de exportação, que no futuro podem evoluir para a abertura de um escritório próprio ou até de uma nova planta no exterior.

O MU conseguiu contemplar em termos teóricos o fenômeno da internacionalização de empresas, com grande eficiência, durante a década de 1970 e meados da década de 1980. Recentemente, Johanson e Vahlne (2009) revisitaram o modelo de 1977, atualizando-o para o contexto global atual. Os relacionamentos interorganizacionais, baseados na confiança e no compromisso, passaram a ser entendidos como recursos fundamentais para a internacionalização de empresas, cabendo às organizações a responsabilidade de coordenar, apoiar e desenvolver atividades neste intuito, direcionando também esforços de aprendizagem e comprometimento.

No atual modelo, oportunidades de internacionalização de MPE surgem por meio das redes de relacionamentos, quando uma grande empresa internacionaliza-se abrindo espaço para as empresas parceiras. Os autores entendem que também se encontram contemplados no modelo os novos empreendimentos internacionais (discutidos nas seções seguintes) baseados em processos velozes de internacionalização. Eles ainda advogam que esse fenômeno dos negócios internacionais é patrocinado por empreendedores voltados para o mercado estrangeiro que possuem bagagem psíquica de conhecimentos acumulados do mercado que objetiva atingir.

## 2.2. Novos Empreendimentos Internacionais

A teoria dos novos empreendimentos internacionais evoluiu no campo dos negócios internacionais objetivando explicar fenômenos de internacionalização de empresas não contemplados pelo MU (OVIATT e MCDOUGALL, 2005). Entre os fenômenos, havia pequenos empreendimentos que rapidamente se voltavam para o mercado estrangeiro, desenvolvendo negócios no exterior, sem necessariamente dedicar atenção ao mercado doméstico. Dentro deste campo de estudos, emergiram os construtos do Empreendedorismo Internacional e das empresas *born global*, discutidas a seguir.

### **2.2.1. Empreendedorismo Internacional – EI**

Os primeiros estudos sobre o tema surgiram no final da década de 1980 e início da década de 1990. Morrow (1988) foi o primeiro acadêmico a utilizar a expressão. Para o autor, trata-se de uma consequência de avanços tecnológicos, aprendizados culturais e aberturas de mercados exteriores para novos negócios. Já Wright e Ricks (1994) abordaram o tema através da ideia de organizações em que as operações atravessam barreiras nacionais e se relacionam com o ambiente internacional no qual se encontram inseridas.

O EI também é entendido como um processo de descoberta criativa através da exploração de oportunidades fora do mercado doméstico, objetivando vantagem competitiva. Assim, ocorre a inter-relação entre o processo empreendedor e o processo de internacionalização, que inicialmente se situam em lados opostos, sendo unidos no momento em que é tomada a decisão de expandir negócios para o mercado internacional, com a aceitação dos riscos intrínsecos da atividade (ZAHRA e GEORGE, 2002).

No Brasil, são encontradas evidências empíricas deste fenômeno na pesquisa de Amal e Freitag Filho (2008), que identificaram a tendência de operações internacionais serem realizadas em parceria. As empresas usam redes de relacionamento para se expandir, apresentando bons níveis de inovação e aceitação de riscos; em contrapartida, foi identificado um baixo nível de pró-atividade em termos de busca de oportunidades.

As características pessoais do empreendedor são relevantes para o desenvolvimento do processo de internacionalização. Andersson e Wictor (2003) chamaram a atenção para o fato de que estratégias de internacionalização são conduzidas por pessoas que acumularam experiências no exterior anteriormente, seja em termos de estudo, seja em termos de postos de trabalho ocupados ou ainda por meio de laços informais. Os autores também identificaram que a capacidade de perceber e alimentar redes de relacionamento é reduzida à pessoa do proprietário-dirigente, recaindo sobre ele a responsabilidade de nutrir ativamente a rede em busca de oportunidades de internacionalização.

Nesta linha de raciocínio, cabe citar a concepção porteriana de Knight (2000). O autor sugeriu que a orientação empreendedora é relevante no contexto da globalização de MPE, uma vez que pode estabelecer estratégias de liderança de mercado e liderança em qualidade e especialização de produtos. Estas estratégias trazem como tática a aquisição de tecnologias para que a organização responda às necessidades da globalização, preparando-se devidamente para internacionalização, resultando em desempenho.

Oviatt e Mcdougall (1994), a partir da literatura de negócios interessada em processos de internacionalização rápidos, proveram base teórica para explicar que os recursos organizacionais bem orientados para o mercado estrangeiro podem gerar vantagem competitiva. A obtenção da vantagem competitiva se dá por meio do controle de conhecimentos únicos da organização, capazes de criar valor no estrangeiro, sustentando um novo empreendimento internacional.

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

Os autores influenciaram profundamente pesquisas na área de internacionalização (PRASHANTHAM, 2008) e, anos mais tarde, perceberam a necessidade de atualizar as definições sobre (EI) propondo a seguinte definição:

“Empreendedorismo internacional constitui-se em descobertas, aprendizados, resoluções e exploração de oportunidades – atravessando fronteiras nacionais – para criar futuros produtos e serviços.” (OVIATT e MCDOUGALL, 2005, p. 540, tradução livre).

Os autores, a partir de estudos empíricos próprios e de outros pesquisadores, propuseram um modelo de internacionalização veloz baseada em quatro forças: habilitação, motivação, mediação e moderação. A primeira força, habilitação, está ligada às tecnologias disponíveis que permitem o fluir de informações entre países ensejando uma internacionalização rápida e eficiente. Nesta categoria também se encontram os serviços de transportes velozes que transportam insumos e mercadorias. A segunda força, motivação, reside no processo de tomada de decisão do empreendedor em decidir empregar os recursos tecnológicos com vistas ao processo de internacionalização.

A terceira força, mediação, está também vinculada a processos de tomada de decisão do empreendedor ou de um grupo de empreendedores, que visualiza oportunidades de negócios em locais além das linhas de fronteira. Quanto à quarta e última força, os autores destacam que há dois tipos de moderação: a primeira é a intensidade do conhecimento que vai determinar a quantidade de informações aprendidas que vão possibilitar uma internacionalização mais rápida ou não. A segunda refere-se à rede internacional na qual o empreendedor está inserido e que vai estabelecer oportunidades de novos negócios.

Por último, cabe destacar que estudos demonstram a importância do desenvolvimento de políticas governamentais de apoio às atividades empreendedoras com vistas ao mercado internacional em MPE de países emergentes como Polônia, Bulgária, Países Bálticos e Índia. O apoio externo colabora para suprir falhas estruturais peculiares facilitando a inserção de MPE no mercado internacional. As ações nesse sentido envolvem medidas do tipo: linha de crédito, facilitação para acesso a novas tecnologias, em especial o acesso à internet e o acesso a informações sobre como operacionalizar o comércio com o exterior (agentes, representantes, logísticas e *marketing*) (SMALLBONE, et al., 1999, TODD e JAVALGI, 2007).

### **2.2.2. Born Global – BG**

As BG chamaram a atenção de pesquisadores e consultores na década de 1990. Rennie (1993) conduziu, na Austrália, um importante estudo no qual identificou empresas que eram criadas com uma perspectiva nova, direcionadas para o mercado exterior, incluindo empresas de pequeno e médio porte. Estas empresas, o autor batizou de *born global*. A característica principal dessas empresas reside no direcionamento de seu escopo de atuação para os negócios internacionais logo nos primeiros anos de vida (MCDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994).

As BG têm por objetivo alcançar mercados internacionais ou até mesmo global, desde sua fundação ou logo após (MADSEN e SERVAIS, 1997), globalizando seus negócios rapidamente sem um período prévio e mais longo dedicado às atividades do mercado doméstico ou formulando estratégias para o processo de internacionalização (GABRIELSSON, 2005).

As BG são consideradas uma consequência da globalização; mercados globalizados facilitam processos de internacionalização proporcionando oportunidades de negócios no exterior para novas empresas (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004). Estudos apontam para atuação de em nichos de mercado específicos, onde seus recursos são fontes de vantagens competitivas, fazendo com que estes nichos lhes sejam estratégicos (RENNIE, 1993; MOEN, 2002).

Além disso, os meios de obtenção de vantagem competitiva de uma BG são recursos intangíveis específicos para atender a certo tipo de necessidade do mercado estrangeiro, decorrente de um *know-how* específico que os gestores da empresa possuem (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004). Já para Moen (2002) as tecnologias das BG representam a principal fonte de obtenção de vantagem competitiva.

Madsen e Servais (1997) argumentam que o surgimento de uma BG pode ser atribuído à três fatores que se encontram inter-relacionados: 1) novas condições do mercado; 2) evolução tecnológica nas áreas de produção, transporte e comunicação; e 3) pessoas com capacidade de desenvolver negócios internacionais.

Quanto à formação de BG há algumas características idiossincráticas, tais como: estruturas de relacionamentos íntimos e parceiros e redes (MADSEN e SERVAIS, 1997) – necessitam de investidores informais para sustentar financeiramente as operações nos primeiros anos de vida (MOEN, SØRHEIM e ERIKSON, 2008); possuem um arcabouço entre seus recursos humanos, com forte conhecimento do mercado exterior (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004); apresentam fortes características de inovação (ANDERSSON e WICTOR, 2003); possuem visão voltada para mercado global dedicando esforços ao processo de internacionalização (GABRIELSSON, 2005).

A figura do empreendedor também é destacada por autores do campo (MADSEN e SERVAIS, 1997; MOEN, 2002). Nela concentram-se as responsabilidades de iniciativa e proatividade para iniciar todo o processo de direcionamento para o mercado global, formulando estratégias, formando parcerias e tomando decisões na busca de oportunidades, valendo-se de tecnologias e recursos disponíveis. Para Gabrielsson et al. (2008) o empreendedor agrega à BG conhecimentos sobre mercado global, em termos de inserir a organização dentro de uma rede de relacionamentos de produção com fornecedores, representantes, vendedores e demais atuações de *marketing*, juntamente com a criação de produtos ou serviços alinhados com os objetivos da empresa. Esse empreendedor pode trazer consigo experiências internacionais advindas de postos de trabalho ocupados anteriormente. Outro aspecto relevante do trabalho de Gabrielsson et al. (2008) é que *spin-offs* de grandes empresas multinacionais não se caracterizam como BG. Estas são caracterizadas pela aceitação dos riscos intrínsecos às atividades mercantis internacionais, confiando em sua estrutura inicial, direcionada para o mercado global.

Por fim, estudos realizados em empresas brasileiras identificadas como BG demonstraram que elas apresentaram características de maior capacidade de inovação, orientadas para atender às necessidades de seu mercado consumidor específico, tendo empreendedores com maior qualificação técnica ou científica. A empresa apresenta um maior percentual de faturamento oriundo do exterior quando comparada com outras empresas brasileiras cujo modelo de internacionalização não é BG (DIB, 2008).

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

### 2.3. Síntese do Quadro Teórico

A partir das correntes teóricas discutidas acima se destacam as seguintes características para fomentar a internacionalização de MPE.

Quadro 1 – Características das correntes teóricas

Teoria	Características
<b>Modelo de Uppsala (MU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização incremental: exportação, abertura de escritório próprio, nova planta no exterior.</li> <li>• Aquisição de conhecimentos.</li> <li>• Redes de relacionamento baseadas na confiança e comprometimento.</li> </ul>
<b>Empreendedorismo Internacional (EI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia.</li> <li>• Empreendedor com conhecimentos do mercado estrangeiro.</li> <li>• Oportunidades no estrangeiro.</li> <li>• Parceiras.</li> </ul>
<b>Born Global (BG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação voltada para o mercado estrangeiro.</li> <li>• Nichos específicos.</li> <li>• Recursos internos voltados para o mercado estrangeiro.</li> <li>• Empreendedor com conhecimentos do mercado estrangeiro</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa tem por objetivo investigar a atuação do SEBRAE no sentido de estimular a internacionalização de organizações de pequeno e médio porte, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória de levantamento de informações relacionadas ao fenômeno ora estudado (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 2004; ACEVEDO e NOHARA, 2007). Para descrever o fenômeno de maneira rica e bem fundamentada, foi escolhida a metodologia qualitativa (VIEIRA, 2004). A pesquisa qualitativa permite o levantamento de uma vasta gama de informações sobre uma amostra pequena, proporcionando a compreensão dos fatos da realidade social a partir de seu contexto.

E ainda, Yin (2001) destaca que o problema de pesquisa define o método e não o contrário. Pesquisas cujo problema se inicia com as palavras “como” e “por que” devem ser investigadas através do método qualitativo. Entre as cinco tradições de pesquisa qualitativa propostas por Creswell (1998) – pesquisa biográfica, pesquisa fenomenológica, teorização embasada, pesquisa etnográfica e estudo de caso – , optou-se pela última. O estudo de caso é cabível em pesquisas em que o objeto de estudo é uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas (STAKE, 1994). Corroborando com o argumento, Godoy (2006) destaca:

“A opção pelo estudo de caso depende do problema de pesquisa que orienta o processo investigativo. Problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações cotidianas, ou seja, serem identificados a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação a partir da prática. Isso se reflete na grande utilização dos estudos de caso nas denominadas pesquisas de avaliação geralmente projetadas, visando acompanhar e julgar a qualidade e relevância dos resultados de projetos e/ou programas de natureza social.” (p. 127).

Quanto ao estudo de caso único, Yin (2001) explica que este deve ser utilizado em situações em que o caso é raro ou extremo. Sendo o SEBRAE uma entidade com

características únicas, não havendo outras entidades similares com a mesma competência de atuação em nível nacional, é possível afirmar que se trata de um caso único.

As fontes de evidência para coleta de dados (YIN, 2001) foram obtidas por meio de entrevista semiestruturada, realizada com dois consultores do SEBRAE em São Paulo. As informações foram trianguladas com informações extraídas do portal virtual do SEBRAE na internet (SEBRAE, 2010) e pelas notícias obtidas nos meios virtuais. Com relação à última fonte de evidência, foram utilizadas como palavras de buscas os termos “internacionalização” e “SEBRAE”.

#### 4. Dados

De acordo com dados obtidos através da entrevista semiestruturada, para o SEBRAE, programas de incentivo à internacionalização de MPE residem fundamentalmente no estímulo à exportação. Sendo assim, o SEBRAE entende por internacionalização a atividade de exportação. E o motivo pelo qual se justifica essa ideia é a Lei Federal nº 123/2006, que dispõe acerca das diretrizes legais sobre MPE. A norma traz uma série de disposições atinentes à exportação. Essa assertiva foi extraída da seguinte passagem da entrevista:

“Os programas de incentivo à internacionalização do SEBRAE são alinhados à política nacional de MPE, cujo principal texto é a Lei Federal nº 123/2006. A lei possui referências sobre exportação. Portanto, para o SEBRAE, internacionalização é exportação.”

Nesse sentido, o SEBRAE concentra seus esforços para prover meios para as MPE desenvolverem suas estruturas internas para atender à burocracia necessária à exportação. Para tanto, são oferecidas orientações do tipo: iniciar um planejamento formal para exportação; instrução da MPE visando à obtenção do registro específico para atividade de comércio exterior no respectivo órgão da Secretaria da Receita Federal; informações sobre os recursos dos correios para exportar; busca de crédito para exportação junto ao Banco do Brasil e o BNDES. Dessa forma, a intenção do SEBRAE é preparar as MPE para a exportação. Essa ideia encontra-se sintetizada na seguinte passagem da entrevista:

“O SEBRAE preocupa-se em preparar a MPE para exportar. Procuramos saber se a MPE possui conhecimentos prévios sobre exportação e se sua estrutura interna está preparada para essa atividade. A ideia é realizar um acompanhamento desde o início, estimulando a MPE a planejar e amadurecer a exportação.”

Ao longo da entrevista, também foi possível identificar algumas dificuldades relacionadas à falta de preparo das MPE. Entre as dificuldades apontadas está a ausência de “características empreendedoras” dos proprietários-dirigentes. Há exemplos de MPE que procuram o SEBRAE com o objetivo de se internacionalizarem; no entanto, é percebido que os proprietários-dirigentes não possuem um planejamento mínimo necessário e tampouco conhecimentos sobre o mercado internacional:

“A falta de características empreendedoras – a pouca visão sobre o comércio exterior – são obstáculos que temos enfrentado para estimular a internacionalização.”

Nesse sentido, foram citadas situações do tipo:

(i) Pouca disposição do proprietário-dirigente para capacitar sua empresa para internacionalização;

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

(ii) Pouca disposição do proprietário-dirigente para buscar informações e conhecimentos iniciais sobre o mercado exterior;

(iii) Há casos em que o proprietário-dirigente busca o SEBRAE mais interessado em obter facilidades de financiamento do que na própria internacionalização; e

(iv) Pequena escala de produção aliada à resistência cultural em estruturar a empresa para atender às necessidades do mercado internacional.

Com relação ao portal virtual do SEBRAE na Internet, foi constatada a existência de um programa de incentivo intitulado *Programa de Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas*. Esse programa foi desenvolvido em parceria com outras organizações envolvidas com o comércio exterior: Agência de Apoio às Exportações; Banco do Brasil; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Confederação Nacional da Indústria (CNI); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e *International Trade Center*.

O programa tem como objetivos os seguintes pontos: (i) preparar empresas para atuar em um mercado doméstico sujeito às forças da globalização; (ii) conscientizar sobre as vantagens e oportunidades do processo de internacionalização; aumentar o número de empresas exportadoras; e (iii) identificar estratégias e práticas que resultem em melhores oportunidades de importação de bens e serviços, e o aprendizado de inovações e novas tecnologias vindas do estrangeiro.

São oferecidos cursos a distância sobre os seguintes temas: planejamento para exportar, procedimentos para exportação, condições de venda para o mercado externo, negociação internacional, pagamentos internacionais, financiamento à exportação, *marketing* internacional e logística internacional. Em termos amplos, os cursos trazem informações sobre o funcionamento burocrático administrativo-financeiro do comércio internacional, juntamente com a necessidade de conhecer as características culturais do país onde se pretende atuar.

Informações diárias sobre comércio internacional, barreiras tarifárias, cotações cambiais, financiamentos à exportação são veiculadas. Há ainda um glossário sobre internacionalização, calendário de feiras e eventos e informações sobre estudos de mercado que conduzem diretamente ao sítio da APEX.

Também há uma brochura em formato PDF, cujo título é *Primeiro Workshop*. O documento aborda a evolução da economia mundial através dos diferentes processos de internacionalização de empresas – exportação, investimento direto exterior e abertura de subsidiária. No contexto evolucionário, surgem novos formatos como cooperação entre empresas, parcerias comerciais e redes internacionais entre empresas. Sendo que as etapas que envolvem o processo de internacionalização são divididas em três: designação de agentes ou escritórios de representação no exterior, implantação de mecanismos de distribuição no mercado externo e a produção da mercadoria no estrangeiro.

São apresentados casos de internacionalização através de redes de relacionamento, sendo dado como exemplo fornecedores da empreiteira Odebrecht. No final do documento, são mencionados estudos elaborados pela Universidade Federal do Rio de Janeiro que identificaram características importantes para o sucesso da internacionalização, a saber: atuação em nichos de mercado, relevância das redes de relacionamento no início do processo, processo decisório rápido, envolvimento com o mercado exterior e considerar o mercado internacional um ponto fundamental para estratégias futuras.

Em outro documento, também em formato PDF, intitulado *Casos de Internacionalização*, são apresentados quatro estudos de caso de empreendedores brasileiros que se internacionalizaram. O primeiro caso trata de uma empresa da área de calçados que, após anos de atividades no Brasil, iniciou atividades nos Estados Unidos, sendo apontados os aspectos da necessidade da aquisição de conhecimentos e direcionamento da estrutura para atender às demandas do mercado. O segundo caso aborda uma empresa que inovou ao desenvolver um veículo em três rodas, comercializado nos Estados Unidos – questões como financiamento, *joint ventures* e alianças comerciais são apontadas como pontos relevantes. O terceiro trata de uma empresa de cosméticos que atingiu o mercado português através de franquia, revelando a viabilidade dessa modalidade de negócios em termos de internacionalização. Por último, há o caso de uma empresa de tecnologia que expandiu do Nordeste para o mercado ibérico – o aspecto da experiência internacional é destacado como um aspecto relevante.

Por último, as notícias localizadas sobre o estímulo do SEBRAE à internacionalização de MPE referem-se às seguintes ações: (i) capacitar empresas de TI a realizar parcerias com empresas na Europa (JORNAL MÍDIA, 2010); (ii) estímulo a MPE do município de Marabá, no Pará, a iniciarem atividades de exportação (AGÊNCIA PARÁ DE NOTÍCIAS, 2010); e (iii) projeto dirigido para empresas que desenvolvem máquinas para MPE calçadistas; objetiva a preparação para o comércio internacional (CANAL RURAL, 2010).

## 5. Análise dos Dados

À luz do MU, a atuação do SEBRAE encontra-se na fase inicial do processo de internacionalização de empresas por meio do incentivo da atividade de exportação. Nesse sentido, o SEBRAE desempenha um papel de assessoria, ou seja, após a MPE ter decidido expandir seus negócios para o exterior, o SEBRAE provê auxílio para habilitação nos processos burocráticos para exportação.

Com relação à questão da internacionalização incremental, para abertura de uma filial no exterior, o SEBRAE, através dos exemplos de MPE que se internacionalizaram apresenta essa característica. Porém, as características da aquisição de conhecimentos e das redes de relacionamento baseadas na confiança e no comprometimento mostram-se evidentes para o pesquisador que já possui certo conhecimento sobre processos de internacionalização de empresas, ficando a dúvida se proprietários-dirigentes sem o mesmo conhecimento conseguiriam também identificar essas características relevantes à internacionalização, dentro dos pressupostos do MU.

O mesmo raciocínio vale para os construtos EI e BG. É possível identificar nos exemplos das MPE que se internacionalizaram características dos dois construtos. No entanto, é necessária uma leitura atenta para realizar essa identificação.

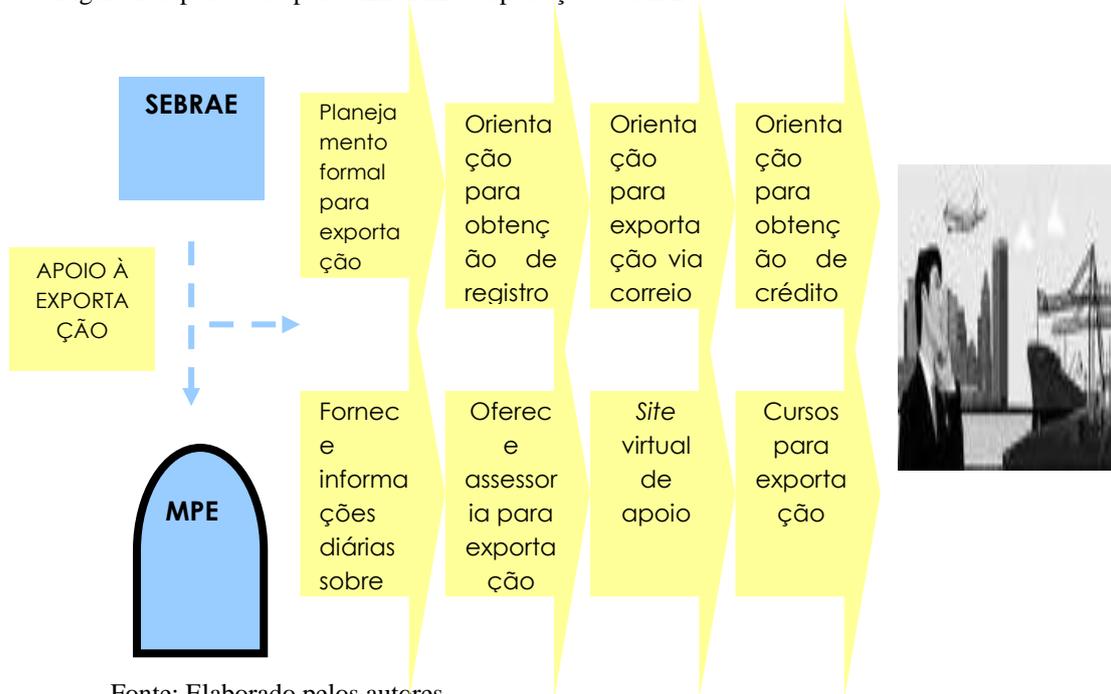
Assim, à luz das teorias de internacionalização de empresas discutidas no presente trabalho, a atuação do SEBRAE no sentido de estimular a internacionalização de MPE é de assessoramento. O SEBRAE assessora MPE dotadas de “características empreendedoras” a implementar deliberações estratégicas para internacionalização, com especial atenção às atividades de exportação.

Por isso, uma análise superficial não revelaria uma ligação causal direta entre as características teóricas e a atuação do SEBRAE. Contudo, ao racionalizar mais profundamente, a atuação do SEBRAE relaciona-se com as teorias discutidas neste trabalho

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

por contribuir para o desenvolvimento da gestão estratégica na exportação. A figura 1 sintetiza o apoio dado pelo SEBRAE à exportação de MPE.

Figura 1: Apoio dado pelo SEBRAE à exportação de MPE



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim sendo, o fato da atuação do SEBRAE estar vinculada às diretrizes normativas dispostas no ordenamento jurídico nacional para MPE representa uma das possíveis justificativas para que as características teóricas não sejam tão evidentes nas ações descritas na seção anterior. As teorias discutidas aqui foram concebidas a partir de processos de internacionalização de empresas em diversos países. Ao passo que o texto legal mencionado nos dados foi concebido de acordo com o que foi possível absorver na entrevista, com base na realidade nacional, não sendo levados em conta outros aspectos do mercado internacional presentes nas teorias. Nesse sentido, a Lei nº 123/2006 poderia estabelecer medidas do tipo: incentivo para formação de parcerias e redes de relacionamento com vistas à internacionalização.

## 6. Conclusão

Esta pesquisa objetivou investigar a atuação do SEBRAE enquanto agente de apoio à internacionalização de MPE no Brasil, confrontando esta atuação com a literatura sobre o tema. Para coleta de dados, foram utilizadas notícias de jornais, localizadas através de pesquisas em portais de busca, e entrevista semiestruturada, que foi triangulada com informações contidas no portal virtual específico que o SEBRAE desenvolveu. Foi constatado que as características do Modelo de Uppsala juntamente com os construtos do Empreendedorismo Internacional e *born global* se encontram presentes nos dados. A pesquisa limitou-se à confrontação entre os conceitos teóricos e as informações disponíveis.

Futuras pesquisas poderiam investigar qualitativamente casos de MPE que se valeram das informações do SEBRAE, possibilitando assim, descobrir como o empreendedor brasileiro trabalha com essas informações, no sentido de constatar se essas informações encontram-se dispostas de maneira didática e de fácil entendimento.

Outra perspectiva de estudo estaria na investigação quantitativa de MPE que se internacionalizaram para verificar o tempo que foi necessário entre a fundação e os primeiros negócios no exterior e os meios utilizados para alcançá-los. Sob essa mesma perspectiva, seria oportuno conhecer a estrutura dessas empresas para verificar se possuem formas de trabalho direcionadas para atender às necessidades do mercado internacional.

## 7. Bibliografia

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. *Monografia no curso de administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AGÊNCIA PARÁ DE NOTÍCIAS. *Caravana do Comércio Exterior desembarca no dia 19 de maio em Marabá*. Disponível em: <[http://www.agenciapara.com.br/exibe\\_Pautas\\_new.asp?id\\_pau=1979](http://www.agenciapara.com.br/exibe_Pautas_new.asp?id_pau=1979)> Acesso em: 16/05/2010.

AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R. Estratégias e determinantes da internacionalização de PME: abordagem das teorias das redes de relacionamento e empreendedorismo. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. XXXII EnANPAD, 2008.

ANDERSSON, S.; WICTOR, I. Innovative internationalisation in new firms: born globals – the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 3, p. 249–276, 2003.

BNDES. Firms e emprego – Demografia das firmas brasileira. *Informe-se – Área de assuntos fiscais e emprego – AFE*, n. 50, 2003. Disponível em:

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informesf/Inf\\_50.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informesf/Inf_50.pdf). Acesso em: 27/05/2010.

CANAL RURAL. Projeto prepara empresas de calçados para atingir mercado externo. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/canalrural/jsp/default.jsp?uf=2&section=Canal%20Rural&id=2882331&action=noticias>. Acesso em: 12/05/2010.

CRESWELL, J. Five qualitative traditions of inquiry. In: CRESWELL, J. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, 1998. p. 47–72.

DIB, L. A. R.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador. XXX EnANPAD, 2006.

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

DIB, L. A. R. *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global: um estudo do setor de software no Brasil*. Tese (doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

GABRIELSSON, M. Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 3, n. 3, p. 199–222, 2005.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V.; DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C.; ZUCHELLA, A. Conceptualizations to advance Born Global definition: A research note. *Global Business Review*, v.9, n.1, p.45–50, 2008.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115–146.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC*, v. 7, n. 1, p. 109–124, 2003.

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

KNIGHT, G; CAVUSGIL, S. Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004.

KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into Born-Global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, v. 21, n.6, p.645–665, 2004.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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.

\_\_\_\_\_. 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.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n.3, p. 305–322, 1975.

JORNAL MÍDIA. *Sebrae capacita pequenas empresas de TI para parcerias na Europa*. Disponível em: <[http://www.jornaldamidia.com.br/noticias/2010/05/15/Brasil/Sebrae\\_capacita\\_pequenas\\_empresas.shtml](http://www.jornaldamidia.com.br/noticias/2010/05/15/Brasil/Sebrae_capacita_pequenas_empresas.shtml)> Acesso em: 16/05/2010.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*, v. 6, n. 6, p. 561–583, 1997.

MCDUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 6, p.469–487, 1994.

MOEN, Ø The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, v. 19, n. 2, p. 156–175, 2002.

MOEN, Ø.; SØRHEIM, R.; ERIKSON, T. Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 4, p. 536–549, 2008.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, v. 3, n. 5, p. 59–61, 1988.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship – How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, v. 23, n. 5, p. 549–572, 2006.

OVIATT, B. M; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, v. 25, n. 41, p. 45–64, 1994.

\_\_\_\_\_. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 5, p. 537–554, 2005.

PRASHANTHAM, S. *The internationalization of small firms – a strategic entrepreneurship perspective*. Abingdon: Routledge, 2008.

RENNIE, M. Global competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, v. 4, p. 45–52, 1993.

SEBRAE. Disponível em: [www.internacionalização.sebrae.com.br](http://www.internacionalização.sebrae.com.br). Acesso em: 04/05/2010.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 4. ed., v. 1. São Paulo: EPU, 2004.

SMALLBONE, D.; PIASECKI, B.; VENESAAR, U.; TODOROV, K.; LABRIANIDIES, L. Internationalisation and SME development in transition economies: An international comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 5, n. 4, p. 363–375, 1999.

STAKE, R. Case study In: DENZIN, N.; LICOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, 1994.

TODD, P. R.; JAVALGI, R. G. Internationalization of SMEs in India – Fostering entrepreneurship by leveraging information technology. *International Journal of Emerging Markets*, v. 2, n. 2, p. 166–180, 2007.

Teodoro Malta Campos, Edmilson de Oliveira Lima,  
Vladas Urbanavicius Júnior, Danilo Vieira Alves

WRIGHT, R. W.; RICKS, D. A. Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of Business Studies*, v. 25, n. 4, p. 687–701, 1994.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa em administração). In: *Pesquisa qualitativa em administração*. ZOUAIN, D. e VIEIRA M. (Orgs.) São Paulo: Editora FGV, p. 13–28, 2004.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. (Orgs.) *Strategic leadership: creating a new mindset*. London: Blackwell, p.255–288, 2002.