

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E A PROATIVIDADE PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

LUCIANA MADUREIRA DOMINGUES

**SÃO PAULO
2013**

LUCIANA MADUREIRA DOMINGUES

**COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E A PROATIVIDADE PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Emerson Antonio Maccari

**SÃO PAULO
2013**

Domingues, Luciana Madureira.

Composição da alta administração e a proatividade para a internacionalização de micro e pequenas empresas./Luciana Madureira Domingues. 2013.

139 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari.

1. Internacionalização. 2. Composição da alta administração e micro e pequenas empresas.

I. Maccari, Emerson Antonio.

II. Título

CDU 658

COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E A PROATIVIDADE PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

por

LUCIANA MADUREIRA DOMINGUES

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pela banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari, doutor, Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Membro: Prof. Dr. Felipe Mendes Borini, doutor, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP).

Membro: Prof. Dr. Manuel Portugal Ferreira, doutor, Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

São Paulo, 28 de março de 2013.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram meus pais, meu amado marido, nossos filhos que virão e meus amigos queridos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pela vida, saúde, força e sabedoria que tem me dado.

Meus mais sinceros agradecimentos aos professores, orientadores e amigos prof. Dr. Sérgio Nunes Muritiba e Patrícia Morilha Muritiba pela orientação, apoio, amizade, paciência e carinho para comigo nesse processo. Ao Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari pelas contribuições realizadas e orientação no período final desse projeto. Ainda, ao Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário, pelo apoio e carinho oferecido.

Meus agradecimentos especiais à FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo, pelo apoio financeiro oferecido durante a realização desse trabalho.

Agradeço ainda, pelas ricas contribuições dadas pela banca de qualificação Prof^a. Dr^a. Eva Stal e a Prof^a. Dr^a. Dinorá Floriani e à banca de defesa Prof. Dr. Felipe Mendes Borini e Prof. Dr. Manuel Portugal pelas contribuições e dicas para futuras publicações.

Aos amigos do grupo GEPR – Grupo de Estudos com Proprietários, Representantes e Altos Executivos, pela infraestrutura oferecida, pelos estudos em grupo e pelo apoio emocional compartilhado.

A minha família pela compreensão e carinho nos períodos de turbulência, aos meus sobrinhos Matheus e ao Leonardo pelos sorrisos e abraços que nunca me deixaram desistir. Ao meu marido pelo amor, compreensão e dedicação ao longo desse trabalho. A minha mãe pela presença na minha defesa e ao meu pai pelo orgulho que sente de mim.

Ao Fernando Manzieri Heder, que acreditou em meu potencial e me iniciou na vida profissional, ao Ferdinand Camara da Costa pela oportunidade profissional, pela inspiração e por haver me iniciado no meio acadêmico, ao Prof. Ms. Ronê Paiano pelo apoio a minha decisão de ingressar na vida acadêmica. Ao Prof. Prof. José Geraldo de Araújo Guimarães, Prof. Dr. Arnaldo Ono e Prof. Dr. José Carlos Tomaz pela contribuição no meu ingresso ao mestrado.

Agradeço às amigas, Luciene Giovanello e Ana Paula Xavier Ladeira pelo apoio, pela força, pelas risadas, pela pré-banca e toda a amizade. Bem como aos amigos Jaqueline Nicodemos e Valdir Reis, que deram todo o suporte para que eu pudesse ser ajudada.

Ainda, a todos os demais envolvidos nesse processo que porventura não esteja seu nome citado aqui.

“O coração do sábio buscará o conhecimento, mas a boca dos tolos se apascentará de estultícia.”

Provérbios de Salomão 15:14

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização nas micro e pequenas empresas. Foram utilizadas para medir a composição da alta administração a escala já validada de Gubitta e Gianechinni (2002) e para medir o posicionamento quanto a internacionalização foi utilizada a escala também validada de Arranz e Arroyabe (2009), que trata da postura de internacionalização como reativa e proativa. Para isso, foi feita uma pesquisa com métodos mistos, sendo realizada uma pesquisa quantitativa com 41 micro e pequenas empresas brasileiras e uma pesquisa qualitativa com três estudos de casos. Os resultados mostraram que: a) as empresas com a composição da alta administração aberta possuem maior nível de postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada e que não há diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização, b) a presença de membros externos na alta administração faz com que a empresa tenha uma visão do todo mais ampla e diferenciada c) os motivos levavam essas empresas a não se internacionalizarem, apesar de sua postura proativa com relação à internacionalização, foram: porte da empresa; o custo para internacionalização; o câmbio; a supervalorização da moeda; a questão estrutural da empresa; a resistência à mudança; a necessidade de crescer e se destacar internamente antes de crescer internacionalmente; falta de incentivo governamental; o foco nacional; a rotina interna da empresa; e, a dificuldade de deslocamento. Levando-se em conta as limitações do estudo, foi possível concluir que a relação entre composição da alta administração e proatividade em internacionalização existe e que quanto mais membros externos na alta administração, maior vai ser o nível de proatividade da empresa. Ainda, conclui-se que para as empresas que possuem maior nível de reatividade à internacionalização a composição da alta administração ser aberta ou fechada não interfere, pois tanto as empresas com composição fechada como as com composição aberta, tem de reagir ao ambiente onde estão inseridas para sua própria sobrevivência.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between the composition of senior management (open or closed) and proactivity (proactive and reactive postures) for internationalization in small and micro enterprises. Were used to measure the composition of high administration the scale already validated and Gubitta Gianechinni (2002) and to measure the position as the internationalization scale was used also to validity and Arroyabe Arranz (2009), which deals with internationalization as reactive posture and proactive. For this, we made a research was done with mixed methods, quantitative research being conducted with 41 Brazilian micro and small enterprises and qualitative research with three case studies. The results showed that: a) companies with the composition of senior management have opened higher level of proactive stance towards internationalization than firms with composition closed and that there are no differences between companies with the composition of senior management opened and closed with respect the reactive attitude towards internationalization, b) the presence of external members in top management makes the company has a broader vision of the whole and differentiated c) the reasons led these companies not to internationalize, despite its proactive stance with respect internationalization, were: company size, the cost for internationalization, the exchange, the overvaluation of the currency, the structural issue of the company; resistance to change, the need to grow and stand out internally before growing internationally; lack of government incentive , the national focus, the company's internal routine, and transportation difficulties. Taking into account the limitations of the study, it was concluded that the relationship between the composition of senior management and proactive in internationalization exists and that the more external members in senior management, the greater will be the level of proactivity company. Also, it is concluded that for companies have a higher level of reactivity internationalization composition of the high administration be opened or closed does not interfere because both companies with composition close to the composition as open, has to react to the environment where they are inserted for their own survival.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo ilustrativo do estudo	19
Figura 2 – Organização do Projeto	20
Figura 3 – Síntese dos Modelos de Gubitta e Gianecchini (2002)	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Quantidade de sócios por empresa	73
Gráfico 2 - Histograma de G-ABERT	77
Gráfico 3 - Percentual de empresas abertas e fechadas na amostra.....	78
Gráfico 4– Percentual de vendas por exportação	79
Gráfico 5 - Compra de insumos por importação	80
Gráfico 6 - Comparação entre as médias de postura proativa para empresas abertas e fechadas	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Definição de MPE's pelo Critério de Receita Operacional	48
Tabela 2 – Definição de MPE's pelo Critério de Número de Empregados.....	48
Tabela 3– Definição de Porte de Empresas pelo SEBRAE.....	49
Tabela 4 – MPEs por região	55
Tabela 5– Comparação entre universo e amostra por setor de atividade	69
Tabela 6 - Comparativo da distribuição geográfica das MPEs Universo x Amostra	70
Tabela 7 – Gênero dos respondentes	71
Tabela 8 – Idades dos respondentes	71
Tabela 9 – Grupos de apoio a decisões estratégicas.....	72
Tabela 10 – Membros familiares na alta administração	73
Tabela 11 – Tipos de conselhos da amostra	74
Tabela 12 – Tamanho do conselho de administração.....	74
Tabela 13 – Composição do conselho de administração – conselheiros executivos.....	75
Tabela 14 – Composição do conselho de administração – conselheiros independentes	75
Tabela 15 – Frequência de reuniões do conselho de administração	76
Tabela 16- Média abertura da composição da alta administração.....	77
Tabela 17- Médias das questões referentes à proatividade para internacionalização....	81
Tabela 18 - Médias das posturas proativa e reativa para a internacionalização	82
Tabela 19- Médias de postura proativa para empresas abertas e fechadas.....	83
Tabela 20 – Resultados do Teste T para PROAT	83
Tabela 21 - Médias de postura reativa para empresas abertas e fechadas.....	85
Tabela 22 – Resultados do Teste T para REAT	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Rótulos das empresas familiares de acordo com Lethbridge (1997).....	52
Quadro 2 Questões relacionadas à composição da alta administração.....	58
Quadro 3 Questões relacionadas à proatividade para a internacionalização	60
Quadro 4 Questões relacionadas à descrição da amostra	62
Quadro 5 – Matriz de Amarração	68
Quadro 6– Caso da empresa Alfa.....	90
Quadro 7– Caso da empresa Beta.....	93
Quadro 8 – Caso da empresa Gama.....	95
Quadro 9 – Respostas à parte 1 do Roteiro de Entrevistas.....	96
Quadro 10– Rótulos das empresas familiares entrevistadas.....	97
Quadro 11 – Respostas à parte 1 do Roteiro de Entrevistas.....	98
Quadro 12 – Respostas à Parte 1 do Roteiro de Entrevistas.....	99
Quadro 13 – Respostas à Parte 2 do Roteiro de Entrevistas.....	100
Quadro 14 – Respostas à Parte 2 do Roteiro de Entrevistas.....	101
Quadro 15 – Respostas à Parte 3 do Roteiro de Entrevistas.....	102
Quadro 16– <i>Push e Pull Factors</i> – Parte 3 do Roteiro de Entrevistas.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	QUESTÕES DE PESQUISA E HIPÓTESES.....	14
1.2.1	Etapa quantitativa do estudo.....	14
1.2.2	Etapa qualitativa do estudo.....	16
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
1.5	MODELO DE PESQUISA.....	19
1.6	ORGANIZAÇÃO DO PROJETO.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	A COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	22
2.1.1	Governança Corporativa.....	22
2.1.2	Teorias da governança.....	23
2.1.3	A estrutura da alta administração no contexto da governança.....	25
2.1.4	Boas práticas de governança.....	25
2.1.5	Composição da alta administração.....	28
2.1.6	O modelo de abertura da composição da alta administração.....	31
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	34
2.2.1	Teorias que explicam a internacionalização.....	34
2.2.2	Nível de proatividade com relação à internacionalização.....	42
2.3	QUESTÕES DE PESQUISA E HIPÓTESES.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1	CONTEXTO DO ESTUDO: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....	46
3.1.1	MPEs no Brasil.....	46
3.1.2	Governança nas MPEs.....	49
3.1.3	Internacionalização das MPEs.....	52
3.2	LEVANTAMENTO QUANTITATIVO.....	54

3.2.1 Universo e Amostra.....	54
3.2.2 Elaboração do instrumento de coleta de dados.....	55
3.3 VARIÁVEIS E MEDIDAS.....	56
3.3.1 Composição da alta administração.....	56
3.3.2 Proatividade para a internacionalização.....	59
3.3.3 Variáveis de descrição da amostra.....	61
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	63
3.4.1 Forma de análise dos resultados.....	64
3.5 ESTUDOS DE CASO.....	64
3.5.1 Procedimentos de coleta de dados.....	65
3.5.2 Procedimentos de análise dos dados.....	66
3.5.3 Matriz de Amarração.....	66
4 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO QUANTITATIVO.....	69
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	69
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	70
4.3 COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	72
4.3.1 Composição da alta administração – T-ABERT.....	76
4.4 PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	78
4.4.1 Proatividade para a internacionalização: postura proativa e reativa.....	81
4.5 EFEITOS DA COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A PROATIVIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	82
4.5.1 Composição da alta administração e postura proativa para a internacionalização	82
4.5.2 Composição da alta administração e postura reativa para a internacionalização..	85
4.6 IMPLICAÇÕES.....	86
5 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO.....	88
5.1 ANÁLISE INTRA-CASOS.....	88
5.1.1 Empresa Alfa.....	88
5.1.2 Empresa Beta.....	91
5.1.3 Empresa Gama.....	93
5.2 ANÁLISE INTER-CASOS: COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS	95
5.2.1 Composição da alta administração.....	96

5.2.2 Proatividade da empresa com relação à internacionalização.....	98
6 CONCLUSÕES.....	105
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES	122

1 INTRODUÇÃO

A composição da alta administração de uma empresa é um tema que vem ganhando interesse dentro do contexto da governança corporativa – forma em que as empresas são dirigidas e controladas (HASPESLAGH, 2010). A alta administração de uma empresa consiste nas pessoas diretamente ligadas à estratégia da organização como seus donos, diretores, sócios e membros do conselho de administração (ABEBE, 2010). Existem diferentes formas de se analisar a composição da alta administração – e este tem sido um tema recorrente nos estudos de Governança Corporativa. Existem estudos que tratam deste tema sob a ótica de quantos são os membros ideais, da diversidade de gêneros e, como será feito no caso desta dissertação, da proporção de membros familiares na gestão da empresa.

Nas micro e pequenas empresas (MPEs) a Governança Corporativa pode ser definida como uma abordagem de gestão, uma maneira de administrar os recursos de modo que os lucros dos acionistas as ou cotistas seja maximizado (CHAGAS, 2003). Essas empresas possuem características únicas de governança, como a concentração das decisões na mão de poucos acionistas, muitas vezes até do mesmo grupo familiar (FELTHAM; FELTHAM; BARNETT, 2005). Essas características dificultam a elaboração de modelos de governança voltados especificamente para estas estruturas.

A composição da equipe de alta administração das empresas é relacionada à sua estrutura de Governança Corporativa, e boa parte dos estudos em Governança Corporativa (GC) parte de uma perspectiva de empresas multinacionais de grande porte, destacando a falta de estudos em micro e pequenas empresas (MPEs) (DURISIN; PUZONE, 2009; HARLOS et al., 2003).

Um dos poucos modelos de Governança Corporativa voltados às MPEs encontrados, e que será utilizado nesse trabalho, é o modelo de composição aberta e fechada de Gubitta e Gianecchini (2002). Os autores partem da perspectiva de que, em empresas de micro e pequeno porte, muitas vezes é o mesmo grupo familiar, nesta empresa fechada e com poucos sócios, que toma a maior parte das decisões. Eles então chamaram de composição aberta o modelo no qual membros não familiares fazem parte da alta

administração e participam ativamente da tomada de decisão. Já no modelo fechado, apenas o grupo familiar administra e toma as decisões organizacionais.

Nesta dissertação, serão então discutidos aspectos referentes à composição da alta administração de MPEs no tocante à inclusão de membros externos à família controladora.

A composição da alta administração vem sendo relacionada com diferentes impactos nas organizações, tais como a capacidade de tomar melhores decisões estratégicas (MAESTRO, 2010) e a rapidez em realizar mudanças organizacionais (BRUNNINGE; NORDQVIST; WIKLUND, 2007). Um dos aspectos estratégicos sobre o qual o efeito da composição da alta administração ainda precisa ser esclarecido é a internacionalização.

A internacionalização é mais do que exportação e pode ser tratada como entrada ou acesso aos mercados internacionais. E pode iniciar de diversas maneiras, pois são vários os modos de entrada em mercados estrangeiros, entre eles exportação, implantação de subsidiárias de produção no exterior, alianças estratégicas, fusões e aquisições, criação de *Joint Ventures* e licenciamento para comercialização (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008). No entanto, para as micro e pequenas empresas, tais operações são muitas vezes um plano para o futuro ao invés de sua situação no presente.

Por isso se dá a dificuldade em se tratar deste tema – internacionalização – em empresas de micro e pequeno porte. Arranz e Arroyabe (2009) propuseram, em seu estudo, a importância de se analisar a proatividade destas empresas com relação à internacionalização. De acordo com os autores, muitas MPEs buscam a atuação internacional devido a uma reação sua a fatores externos, como a pressão de concorrentes e clientes para que exportem, ou o esgotamento do mercado do país onde atuam. A esta postura, os autores chamaram de postura reativa para a internacionalização. Outras empresas, por sua vez, vêem na internacionalização uma oportunidade para expandir seus negócios. Estas tenderiam a internacionalizar-se por considerarem uma oportunidade explorar os conhecimentos, o mercado, e as potencialidades da internacionalização. A isto os autores chamaram de postura proativa para a internacionalização.

O modelo que será utilizado nesse estudo, para tratar da internacionalização, será portanto, o de Arranz e Arroyabe (2009), que trata da postura proativa e reativa à internacionalização tomada pelas empresas. As empresas que adotam o posicionamento proativo consideram fatores além das demandas externas de clientes e fornecedores para internacionalizar-se; esse projeto faz parte de seu planejamento. Essas empresas seguem os *pull factors* (fatores que puxam), definidos pela UNCTAD (2005) como fatores associados a vantagens que a empresa terá ao se internacionalizar, como isenção de impostos e acesso a mão de obra especializada. Já as empresas que adotam o posicionamento reativo, esperam uma demanda do ambiente externo para internacionalizar-se, sendo guiadas pelos *push factors* (fatores que empurram), que são fatores que estimulam a organização a se internacionalizar como saturação de mercados domésticos, desvantagens de custo e escassez de mão de obra qualificada (UNCTAD, 2005a).

É importante notar que ambos os tipos de fatores – *pull* ou *push* – influenciam a decisão de uma empresa em internacionalizar-se simultaneamente. Ao mesmo tempo em que uma empresa sofre impactos do ambiente – como um cliente que demanda que ela se internacionalize para que ele continue comprando seus produtos, ela pode também estar vendo na internacionalização uma oportunidade de negócios. A diferença, de acordo com Arranz e Arroyabe (2009) está na intensidade em que as posturas proativas e reativas ocorrem. Em muitas empresas, a intensidade da postura proativa é muito pequena e, mesmo em face de demandas externas, a empresa pode não tirar proveito das vantagens de internacionalizar-se, pois não as considera em seu planejamento estratégico.

Assim, deve-se trabalhar simultaneamente com os conceitos de postura proativa e reativa para se analisar a proatividade de uma empresa a internacionalizar-se. Neste estudo, proatividade da internacionalização será analisada como um dos possíveis efeitos de uma composição da alta administração aberta – ou seja, com a inclusão de membros não familiares – nas empresas de micro e pequeno porte.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à governança de micro e pequenas empresas ser um assunto de atenção recente, que ainda possui várias lacunas do conhecimento (PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009), sendo uma delas a necessidade de se compreender como a formação da equipe de alta administração das empresas impacta sobre a sua proatividade em internacionalização, essa dissertação vem explorar a relação entre a composição da equipe da alta administração – dentro do contexto da governança corporativa - e a internacionalização das micro e pequenas empresas (MPes).

A importância de se estudar esse tema se dá porque as empresas são o reflexo de sua alta administração, não só no caso de empresas nacionais como também de empresas internacionalizadas e de qualquer que seja seu porte (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004). Autores como Patzelt et al., (2008) Abebe (2010), e Rivas (2012) afirmam que a composição da alta administração influencia no desempenho da empresa, bem como com sua internacionalização, tendo influência até mesmo na tomada de decisão do modo de entrada em mercados internacionais (NIELSEN; NIELSEN, 2011).

Com a abertura econômica na década de 90 e o aumento da concorrência nos anos 2000, é crescente a quantidade de empresas brasileiras que se internacionalizam (TUROLLA; MARGARIDO, 2011). Assim, nota-se que as empresas brasileiras que assumiram uma posição internacional, em sua maioria, são empresas de grande porte, com maior acesso a recursos e competências estratégicas (FLEURY; FLEURY, 2011). Porém, as MPes não ficaram fora desse contexto. Embora em ritmo mais lento, estas empresas também tem se internacionalizado aos poucos por meio de exportações e parcerias (FLORIANI; FLEURY, 2012).

Visto o cenário apresentado, o problema de pesquisa que permeia esse trabalho é **o efeito da composição da alta administração – expressa pela inclusão de membros externos na alta administração, sociedade e conselho de administração das empresas - sobre a proatividade de internacionalização das Micro e Pequenas Empresas.**

Para isso, espera-se analisar se empresas que possuem uma composição da alta administração que incluindo outros membros que não somente o proprietário na tomada de decisões estratégicas (utilizando-se o modelo de Gubitta e Gianecchini, 2002), também são mais proativas com relação à internacionalização, usando-se o modelo de Arranz e Arroyabe (2009), que mede fatores que incentivam a internacionalização nestas empresas. Por estes modelos, espera-se que empresas que contam com as formas mais abertas de governança, com um conselho de administração independente do núcleo familiar dos sócios, por exemplo, acabem por assumir uma postura mais proativa com relação à internacionalização, de forma a buscar oportunidades no mercado externo que possam desenvolver novos negócios.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E HIPÓTESES

Este estudo orienta-se por três questões de pesquisa associadas a um método de pesquisa misto – quantitativo e qualitativo. A primeira questão de pesquisa refere-se à parte quantitativa do estudo – uma pesquisa do tipo levantamento (survey) com 41 proprietários de MPEs brasileiras. Já a segunda questão refere-se à parte qualitativa do estudo e visam aprofundar a compreensão sobre os resultados da survey, por meio de três estudos de caso em empresas que participaram do levantamento quantitativo.

1.2.1 Etapa quantitativa do estudo

A primeira questão de pesquisa, que orienta a etapa quantitativa do estudo, é:

QP1: Qual a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização?

A composição da alta administração será analisada com base na classificação de Gubita e Gianechini (2002), que mede a abertura da governança corporativa da empresa (ou seja, o quanto o proprietário da empresa conta com membros independentes para apoiá-lo na tomada de decisão estratégica). Como nas MPEs há com frequência a equivalência dos papéis de acionista, conselho e administrador, os autores argumentam que um sistema aberto de governança seria aquele no qual a gestão das empresas conta com a participação de membros externos à família, escolhidos pela experiência e competência e não pelo grau de confiança que os donos possuem sobre eles. Eles utilizaram e validaram uma escala que será utilizada neste estudo.

Já na questão da internacionalização, o modelo utilizado neste estudo, de Arranz e Arroyabe (2009) propõe que existe uma postura mais reativa, que responde a ordens de internacionalização que partem de demandas externas; e uma postura mais proativa que persegue a busca de oportunidades decorrentes da internacionalização. Os autores elaboraram uma escala que mede o nível de proatividade da empresa com relação à internacionalização baseando-se num conjunto de fatores que levaram ou levariam a empresa a se internacionalizar.

De posse destes modelos teóricos, pressupõe-se a seguinte hipótese:

H1: As empresas com a composição da alta administração aberta terão maior postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada.

Essa hipótese se justifica por ser possível teorizar que sistemas de governança mais abertos trariam maiores competências para a micro e pequena empresa, por isso, seus proprietários e gestores da alta administração estariam mais aptos a adotar estratégias proativas de internacionalização. Essa hipótese já foi apoiada por estudos anteriores (HUTCHINSON; QUINN; ALEXANDER, 2006; LEE, 2008; OKOROAFU; PERRY, 2010; OKPARA; KOUMBIADIS, 2011; OKPARA, 2009; SOMMER; DURST; HAUG, 2007).

Por outro lado, não há elementos para se supor que o mesmo ocorra com a postura reativa para a internacionalização. Pelo próprio conceito de Arranz e Arroyabe (2009), quando uma empresa está sofrendo influência de fatores externos que a empurram para a internacionalização, isso não necessariamente fez parte de seu planejamento

estratégico. Portanto, pode-se teorizar que a existência ou não de membros não familiares em sua alta administração não faça efeito sobre a postura reativa para a internacionalização. Assim, tem-se a hipótese de que:

H2: Não haverá diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização.

Para investigar a relação entre a alta administração das empresas e sua proatividade em se internacionalizar, foi realizada uma *survey* com proprietários de 41 micro e pequenas empresas.

1.2.2 Etapa qualitativa do estudo

Muito embora uma pesquisa de levantamento quantitativo seja indicada para comprovar ou não hipóteses do estudo, este método se limita por várias razões, entre elas o fato de não explicar como ocorrem as relações entre as variáveis (CRESWELL, 2007). Por isso, em uma pesquisa de métodos mistos, a etapa qualitativa do estudo pode surgir como uma forma de explicar o como as relações analisadas ocorrem – no caso entre composição da alta administração e proatividade para a internacionalização.

Por isso, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, utilizando-se o método de estudos de casos múltiplos, procurando-se responder às questões:

QP 2: De que forma a inclusão de membros externos na alta administração das empresas afeta sua proatividade para a internacionalização?

Esta questão analisa, nos casos pesquisados, se foram incluídos membros externos na sua alta administração e como isso afetou suas decisões de internacionalização.

Além disso, pretende-se também responder à terceira questão do estudo:

QP3: Que outros fatores – além da inclusão de membros externos na alta administração das empresas – afetam sua decisão de se internacionalizar?

Sabe-se que a inclusão de membros externos na alta administração, embora seja um fator importante, não seria de forma alguma o único fator a afetar as decisões de internacionalização de uma empresa. Por isso, nesta terceira questão, espera-se analisar, nos casos estudados, que outros fatores levaram ou não à internacionalização da empresa, ampliando assim a compreensão sobre esta questão.

1.3 OBJETIVOS

Este estudo possui o objetivo geral de **analisar a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização.**

Ele se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar, nas empresas pesquisadas no levantamento quantitativo, o tipo de composição da alta administração destas com relação à inclusão de membros externos, classificando-as em aberta ou fechada.
2. Identificar, nas empresas pesquisadas no levantamento quantitativo, o nível de postura proativa e reativa para a internacionalização.
3. Identificar as diferenças de postura proativa e reativa para a internacionalização em empresas classificadas como abertas com relação às classificadas como fechadas.
4. Explicar como a composição da alta administração – pela inclusão de membros externos – influenciou ou não a proatividade da empresa para a internacionalização.
5. Explorar outros fatores que, além da inclusão de membros externos na alta administração das empresas – afetam sua decisão de se internacionalizar.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este tema se justifica pela necessidade atual de se desenvolverem modelos que auxiliem as MPEs no processo de internacionalização, já que essas empresas têm participado cada vez mais ativamente na economia do país e são em grande número. E sabe-se que o Brasil passou, nos últimos anos, por intenso crescimento da internacionalização das empresas nacionais, com o surgimento de um número cada vez maior de multinacionais brasileiras (ARBIX, 2010).

A governança pode influenciar a capacidade de internacionalização das empresas, pois trabalha em seu planejamento estratégico (AMAL; FILHO, 2010).

Os modelos para pequenas empresas no que diz respeito à Governança e a Internacionalização ainda são escassos. Pôde-se verificar essa escassez, em estudos como o realizado por Gomes et al., (2010), que analisa quatro periódicos de impacto de 2000 a 2008 (*Journal of International Business Studies; International Business Review; Industrial Marketing Management e International Marketing Review*), este estudo revela que os principais tópicos abordados no período foram: importância do capital social e das redes na internacionalização e suas alianças globais; competências de gestão e as capacidades pessoais dos gestores; canais de distribuição; relação entre o desempenho internacional e o tamanho da organização, bem como o papel da experiência no exterior. Não foi feita referência ao tema Governança Corporativa.

Ainda foi feita consulta as bases de dados EBSCO, PROQUEST e SCIELO, às principais revistas internacionais e nacionais de Administração, internacionalização e Governança Corporativa, bem como pesquisados artigos no site dos Encontros da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Anpad. As pesquisas de artigos que trouxessem modelos de internacionalização e Governança Corporativa para as MPEs empresas renderam poucos resultados e em alguns casos nenhum resultado foi encontrado. Isso reforça a necessidade sobre estudos que relacionem a GC e internacionalização em micro e pequenas empresas.

Dado o panorama apresentado anteriormente, este projeto pretende contribuir com a pesquisa acadêmica no que se refere analisar o efeito da estrutura da composição da alta administração destas empresas sobre a postura proativa com relação à internacionalização, o que traz uma nova perspectiva aos estudos de governança, que geralmente têm como foco as empresas de maior porte. As micro e pequenas empresas possuem características únicas, como a frequente concentração da propriedade em um grupo pequeno de donos, que são ainda pouco exploradas.

1.5 MODELO DE PESQUISA

A relação entre as variáveis de pesquisa está representada na Figura 1, que mostra o modelo ilustrativo do estudo.

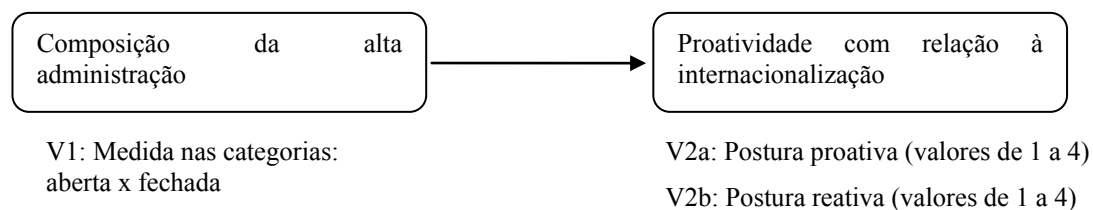


Figura 1 - Modelo ilustrativo do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Como mostrado na figura 1, este projeto analisará qual será o valor da proatividade com relação à internacionalização para dois grupos: empresas com composição aberta e empresas com composição fechada. As empresas serão classificadas nestas categorias utilizando-se o modelo de Gubitta e Gianechini (2002).

A proatividade com relação à internacionalização, medida conforme a escala de Arranz e Arroyabe (2009) e será desdobrada em duas variáveis: postura proativa para a internacionalização e postura reativa para a internacionalização.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

Essa dissertação de mestrado está dividida em seis partes, conforme a Figura 2, apresentada a seguir.

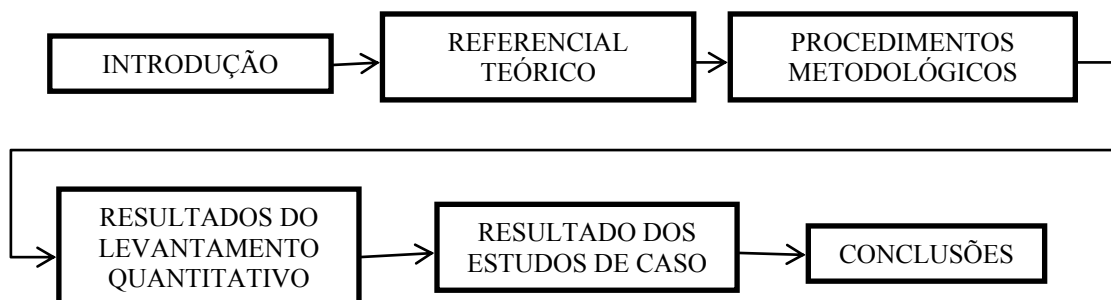


Figura 2 – Organização do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Na primeira parte, é feita uma introdução ao assunto a ser estudado, bem como são apresentados seu problema de pesquisa, questões de pesquisa, hipóteses, objetivos gerais e específicos, e justificativa do tema.

A composição da alta administração no contexto da governança corporativa, contendo: governança corporativa, teorias da governança, a estrutura da alta administração no contexto da governança, boas práticas de governança, composição da alta administração e o modelo de abertura da composição da alta administração. Internacionalização das empresas brasileiras, contendo: teorias que explicam a internacionalização e nível de proatividade com relação à internacionalização. Contexto do estudo: micro e pequenas empresas no brasil, contendo: MPEs no brasil, governança nas MPEs, internacionalização das MPEs.

Em terceiro, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo, apresentando seu universo e amostra, variáveis e medidas, procedimento de coleta de dados e forma de análise dos resultados quantitativos e qualitativos.

Em quarto, estão descritos e detalhados os resultados do levantamento quantitativo realizado com as empresas, por meio do questionário (*survey*).

Em quinto, são apresentados os resultados das análises dos casos. Encerrado pelas conclusões deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse estudo traz suporte teórico aos temas: A composição da alta administração no contexto da governança corporativa, Internacionalização das empresas brasileiras e Contexto do estudo: micro e pequenas empresas no Brasil, a fim de dar suporte teórico a este estudo.

2.1 A COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste tópico, serão abordados os estudos sobre a composição da alta administração, dando-se ênfase a explicar o modelo teórico que dará base a este estudo.

No entanto, este tópico se encontra no contexto dos estudos de governança corporativa e, para compreender suas implicações, será primeiro feita uma explicação sobre a definição e contexto da governança corporativa.

2.1.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa (GC) é um sistema de normas que leva a empresa ao desempenho que a sociedade espera. Ela reflete os direitos e comportamentos esperados dos executivos, dos acionistas e investidores (HASPESLAGH, 2010). Pode também ser definida como: o sistema de direção das empresas no que concerne ao relacionamento dos acionistas e proprietários (IBGC, 2009). Consiste em uma maneira de assegurar aos acionistas o recebimento de um retorno pelos seus investimentos, uma maneira de garantir que os executivos entregarão os lucros devidos ao acionista, uma segurança ao acionista de que não está sendo roubado, ou que estão tendo seus investimentos colocados em projetos ruins (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

A Governança Corporativa trata dos limites entre o relacionamento entre investidores e gerentes para evitar abusos, pois, muitas vezes o investidor não é qualificado para tomar determinados tipos de decisão de investimento e passa esse poder ao gerente que passa a ter liberdade para tomar essas decisões, liberdade esta que é limitada pelos mecanismos de governança (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Os princípios básicos da Governança Corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2009).

Os estudos sobre GC ganharam destaque na década de 90, devido a escândalos e falências ocorridos em empresas de grande porte que levaram às discussões mais intensas sobre o tema (CHILD; RODRIGUES, 2003). Devido a esses escândalos, em 2002 foi assinada a lei Sarbanes-Oxley Act, que foi bem vista e seguida pelos demais países. Esta lei exige que: as empresas sejam responsáveis no que diz respeito a sua contabilidade e controle interno; tenham auditoria independente para garantir a transparência; e, divulguem seus relatórios financeiros e códigos de ética, via site ou via relatórios anuais (IBGC, 2009). Tanto a aplicação da lei como suas penalidades são aplicáveis igualmente nas empresas domésticas e multinacionais (GATES, 2003; LYNN; PARRIS; THORPE, 2009), porém aplicável apenas às empresas de grande porte.

2.1.2 Teorias da governança

Uma das teorias que permeia as discussões sobre Governança Corporativa é a teoria da agência, que, sugere que em uma empresa os gerentes obedecem aos interesses de donos externos, mas é difícil que esses gerentes concordem com todas as iniciativas do gerente (HOSKISSON et al., 2000). Essa teoria deve ser considerada tanto nos estudos de economias avançadas como nos estudos de economias emergentes devido ao seu foco na incerteza do agente principal (HOSKISSON et al., 2000).

Em contrapartida à teoria da agência pode-se citar a teoria de *stewardship*, que defende que todos os agentes da governança da empresa trabalham por um bem maior e não haverá conflitos de interesses (SUNDARAMURTHY; LEWIS, 2003). Ainda, algumas

outras teorias como: teoria dos *stakeholders*, teoria dos custos de transação também são utilizadas nos estudos de governança (SOLOMON, 2011). Porém a teoria de governança que permeará este estudo será a teoria da agencia.

O problema de agencia é essencialmente formado pela separação entre a administração e as finanças, em outras palavras entre a propriedade e o controle. Os acionistas precisam de pessoas qualificadas para gerirem seu capital de modo a gerar lucros e os gerentes precisam de fundos financeiros para gerenciar. Porém existe sempre a dúvida sobre os tipos de projetos onde será investido esse capital, se serão bons projetos ou projetos inúteis. Geralmente é firmado um contrato entre as partes especificando o que o gerente fará com os fundos e como serão divididos os lucros obtidos. Porém existem contingências que não tornam possível prever os resultados desses investimentos e em alguns casos não é possível praticar esse contrato. Esse problema é difícil de ser evitado, devido a dificuldade em se cumprir esse contrato na íntegra (SHLEIFER; VISHNY, 1997), mostrando assim a necessidade da lealdade.

A lealdade é um dever dos gerentes, e pode evitar que os acionistas se sintam tão ameaçados por contingências não especificadas em contrato. Um motivador para a lealdade do gerente pode ser os contratos de incentivo, onde o gerente é remunerado de acordo com os lucros que serão gerados, porém essa é uma solução cara para os investidores dependendo do contexto social e de investimento em que está atuando (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Porém, não se pode afirmar nem que os gerentes não estão preocupados com o desempenho da empresa e nem que os incentivos recebidos possam resolver de vez os problemas de agencia (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Nesse sentido, algumas proteções legais ao acionista são relativamente fracas, visto que até o direito a voto das ações ordinárias não é algo universal. As ações ordinárias são variadas e em alguns casos os acionistas menores nem mesmo são orientados sobre como votar (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

O tamanho da empresa pode ser considerado uma influencia na questão de agencia, pois o problema de agencia tende a ser maior em empresas grandes devido a separação entre administração e propriedade. Nessas empresas os gerentes a serem contratados serão

mais qualificados e mais ricos, o que sugere que exigirá retornos maiores. Por outro lado as empresas grandes podem ter economia de escala por haver um monitoramento da alta administração, reduzindo os custos de agencia (HIMMELBERG; HUBBARD; PALIA, 1999).

A redução dos custos de agencia depende também do “risco moral” da empresa, que é o risco que se corre de a empresa não ser séria e que não honre seus compromissos. Esse risco pode ser medido por meio de seu P&D ou mesmo de suas propagandas, ou mesmo pelos impostos pagos pela empresa (HIMMELBERG; HUBBARD; PALIA, 1999).

Nesse sentido, os de mecanismos de GC podem ajudar a reduzir esses custos de agencia.

2.1.3 A estrutura da alta administração no contexto da governança

Na teoria de Governança Corporativa desenvolvida para empresas de grande porte, o principal componente de um sistema de governança é o Conselho de Administração, que é tido como o elo entre a propriedade e os sócios (IBGC, 2009).

Entre as funções do conselho de administração está a abordagem de tensões como: as exigências dos acionistas quanto ao desempenho da organização; atenção aos balanços; avaliação de estratégias alternativas; pagamentos dos executivos e medidas defensivas; relatórios para os acionistas e informações para o conselho. Isso pode garantir à empresa alto grau de integridade e ética (SONSINI, 2011).

Em empresas familiares é comum ter conselhos de administração menores (YERMACK, 1996). Assim como nas MPEs, visto que muitas vezes os próprios donos da empresa são o seu conselho.

2.1.4 Boas práticas de governança

Além de cumprir a legislação, as empresas devem ter o seu código de conduta, documento este que deve ser elaborado pela diretoria, esse documento visa comprometer seus administradores e funcionários. Nele contém os princípios e políticas elaboradas pelo conselho de administração e a definição das responsabilidades sociais e ambientais, refletindo também a cultura da empresa e os princípios nos quais a organização se firma. O código de conduta deve também apresentar maneiras de denunciar questões de ordem ética (*ombudsman*), inclusive para prevenção da utilização de forma errada da informação privilegiada (IBGC, 2009). Esse documento deve ser elaborado de forma clara e objetiva para que se possam prever as atitudes da empresa junto à sociedade e demais organizações (HSIEH, 2006).

Para que os interesses de todos os atores possam ser atendidos, é necessário que haja códigos de conduta individuais e coletivos. Entre esses códigos pode-se destacar o código de boas práticas elaborado pelo Comitê de Cadbury em 1992, que fez com que as manipulações dos números diminuíssem e aumentando a probabilidade de que os altos executivos sejam disciplinados no caso de mau desempenho (DEDMAN, 2002).

No entanto, estes modelos e códigos de governança aplicam-se em geral para empresas de maior porte (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009). O que torna necessário e urgente compreender os parâmetros de governança corporativa em empresas de menor porte.

A governança corporativa é importante para que sejam atendidos os interesses de todos os atores da organização e partes interessadas; seja coagida a má fé e melhore o desempenho da organização (FREELAND, 1999; GLADMAN; BARRETT, 2010) visto que a governança tende a fazer com que os retornos da organização sejam menos voláteis (SROUR, 2005). Outra característica importante da governança é que ela determina o relacionamento das organizações com seus *stakeholders* (MARSDEN, 2010).

Os *stakeholders* são as partes interessadas na organização. São aqueles que assumem o risco direto ou indireto dela. Exemplos de *stakeholders* são: governo; funcionários; e, clientes (IBGC, 2009; O'CREEVY, 2005). A organização deve prestar contas a eles sobre o que está ocorrendo internamente. A diretoria das organizações, por exemplo,

tem sido escolhida de maneira cada vez mais transparente, de modo que as partes interessadas saibam a quem está sendo delegado o poder sobre a organização (SHIRODKAR, 2010). Nessas empresas de grande porte é latente, ainda, a necessidade de se resolver conflitos como deveres e responsabilidade dos investidores e questão de voto (WILCOX, 2011).

Na década de 80 as grandes corporações eram democracias de acionistas que exerciam todo o direito sobre ela, como em aquisições, determinação de idade para seus gestores entre outras. Em resposta a isso as empresas passaram a restringir os direitos dos acionistas, o que ocasionou em 1990 uma diminuição das aquisições e uma variação considerável no que diz respeito aos direitos dos acionistas. (GOMPERS; ISHII; METRICK, 2003).

Gompers et al. (2003) utilizando a comparação das empresas com repúblicas, afirma que relação de poder é permeada por regras específicas de governança para que não ocorra nem troca excessiva de diretorias por eleições e nem uma ditadura. Assim, os acionistas aceitam algumas restrições de seus diretores na esperança de que aumentem suas riquezas, mas sobre o equilíbrio real do poder, pouco ainda se sabe (GOMPERS; ISHII; METRICK, 2003).

Os *stakeholders* têm ganhado voz no que diz respeito à questão operacional, influenciando na tomada de decisão gerencial e estratégica. A voz desses *stakeholders* varia, às vezes não participam das decisões e às vezes há apenas co-decisão (SPITZECK; HANSEN, 2010).

Porém, um problema que pode ocorrer quando há participação de muitas pessoas na tomada de decisão é que, com várias opiniões pode ser que nenhuma delas seja implementada, apesar de as várias iniciativas poderem aumentar o nível de atenção e responsabilidade corporativa (RASCHE, 2010). As MPEs têm a vantagem nesse sentido, pois como os papéis muitas vezes se sobrepõem, o número de opiniões divergentes diminui consideravelmente, bem como se torna mais fácil a chegada em um consenso.

No entanto ser uma democracia ou ter o seu poder centralizado passa a ser encarado como uma cultura e as empresas com essa cultura mais democrática são aquelas que

podem ter mais ações preferenciais e os acionistas com mais direitos nas decisões (GOMPERS; ISHII; METRICK, 2003).

Os mecanismos de Governança devem ser continuamente avaliados e revisados para atender às necessidades da empresa, às mudanças na legislação e as mudanças no mercado financeiro (LYNN; PARRIS; THORPE, 2009). Caso não ocorram essas revisões, a governança corporativa pode ficar falha e contribuir para o acontecimento de crises, visto que as instituições financeiras que passaram por crise tiveram tal falha, que se deve entre outras coisas a falta de informação ao conselho e, falta de proatividade (HASPESLAGH, 2010).

Visando facilitar a implementação dos mecanismos de GC, a partir de 2000 a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) deu início aos dois níveis diferenciados de governança corporativa. A Bovespa passou então a ser exemplo para iniciativas que visam trazer mais transparência para aumentar a quantidade de investidores e ajudar no crescimento econômico (AGUIAR; CORRAR; BTISTELLA, 2004). A divisão das práticas de governança em diferentes níveis, como feita pela Bovespa, dentro de um mesmo país é importante devido às diferenças entre as organizações (SROUR, 2005).

2.1.5 Composição da alta administração

A Composição da alta administração consiste no modelo em que a administração da empresa é formada, seja ela aberta (com pessoas que não são da mesma família), ou fechada (composta apenas por membros familiares) (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002).

As empresas são o reflexo de sua alta administração, não só no caso de empresas nacionais como também de empresas internacionalizadas e de qualquer que seja seu porte (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004).

A alta administração de uma empresa consiste nas pessoas diretamente ligadas à estratégia da organização como seus donos, diretores, conselhos e sócios (ABEBE, 2010). Além da alta administração geral da empresa existe também a alta administração

funcional que é o alto escalão da empresa que é responsável por cada uma de suas áreas, como marketing, finanças e Recursos Humanos, que ainda está carente de estudos, pois ainda está em crescimento (MENZ, 2012).

A equipe de alta administração tem influencia até mesmo na tomada de decisão do modo de entrada em mercados internacionais.

Segundo Abebe (2010), em geral existe uma relação entre composição da alta administração e o desempenho da empresa, por exemplo, em relação à escolaridade da alta administração, principalmente quando estas estão localizadas em ambientes de rápida mutação, onde a empresa necessita reagir rapidamente às mudanças. Essa relação pode ser boa em curto prazo, mas também pode ser ruim, pois pode engessar as decisões tornando-as mais lentas, o que não é bom para ambientes dinâmicos. Ainda, autores como Patzelt et al., (2008) e Rivas (2012) ratificam a afirmação do autor sobre a influencia da composição da alta administração no desempenho da empresa, bem como com sua internacionalização.

Outro fator influenciador é o gênero das pessoas que compõem a alta administração tem influencia em sua diversificação internacional, mas não em sua propriedade. Ainda, a orientação para o empreendedorismo é considerada (ZIMMERMAN; BROUTHERS, 2012).

Quando há pessoas com experiência internacional compondo a equipe de alta administração, as empresas são mais propensas a escolherem modos de entrada no mercado estrangeiro de controle total, como *greenfields* e aquisições a modos de controle compartilhado, como *joint ventures*. O que ocorre ao contrário no caso da alta administração ser de diversos países (NIELSEN; NIELSEN, 2011).

Quanto à internacionalização da alta administração das empresas, pesquisa realizada em países europeus demonstra que nesses países a velocidade de diversificação internacional da as alta administração, não acompanha o ritmo de internacionalização das empresas (HEIJLTJES; OLIE; GLUNK, 2003).

O fato de a empresa se internacionalizar não quer dizer que haverá muito estrangeiros em sua alta administração, pois as empresas ainda tem um longo caminho para se

tornarem empresas sem pátria, totalmente internacionais, onde há pessoas de diversas nacionalidades em sua alta administração. A alta administração das empresas ainda é composta por pessoas de determinado país, o que torna a empresa internacionalizada, mas não internacional (HEIJLTJES; OLIE; GLUNK, 2003).

No caso das MPEs, apesar de ser benéfico, ainda são poucas as empresas que recorrem à diversificação internacional.

A alta administração da empresa tem também um papel muito importante em sua governança. Nesse sentido, outra influencia encontrada por Koufopoulos et al., (2008) foi relacionada a idade de presidente da empresa, que compõe a alta administração, quanto mais velho o presidente da empresa melhor o seu posicionamento competitivo, porém o desempenho da empresa, não está diretamente ligado a este fator.

Em caso de empresas que abrem seu capital, é recomendado que se mantivesse a sua equipe de alta administração em seu conselho, ou pelo menos que sua maioria seja composta pelos antigos administradores de alto escalão, para que seu desempenho não seja prejudicado, visto que essas pessoas já conhecem bem o andamento da empresa e tem muito a contribuir com sua administração (KROLL; WALTERS; LE, 2007).

Em relação a sua Governança Corporativa, quanto maior o conselho de administração não necessariamente mais diverso, dependendo do setor de atuação da empresa, sua independência e sua variedade são relativas, por exemplo, no setor de consumo os conselhos são mais variados, visto que isso se faz necessário para se entender os diferentes tipos de consumidores, bem como empresas que possuem mais acionistas (KANG; CHENG; GRAY, 2007).

Ainda, em caso de recuperação judicial, empresas em que o CEO também é parte do conselho se recuperam mais, bem como as que possuem menos administradores, o que pode indicar que quanto maior a equipe de alta administração, mais lenta a tomada de decisão, o que pode influenciar na recuperação ou não da empresa (MUELLER; BARKER III, 1997).

A Governança corporativa das MPEs deve ser diferenciada, sendo carente de modelos voltados a este público, por terem características diferenciadas das grandes empresas para as quais é voltada maior parte da literatura sobre o tema.

2.1.6 O modelo de abertura da composição da alta administração

Gubitta e Gianecchini (2002) elaboraram um modelo no qual explicam diferentes formas de composição da alta administração nas empresas de micro e pequeno porte. Por ser especificamente formulado para estas empresas, parte das variáveis utilizadas pelos autores serão também usadas nesta dissertação.

Os autores compuseram dois índices para explicar a composição da alta administração nas MPEs: a abertura (*openness index*) e a extensão (*extension index*). Neste estudo, será utilizado nas análises somente a abertura da governança.

A abertura (*openness index*) consiste em uma forma de composição da alta administração na qual a equipe (sócios, executivos e membros do conselho) inclui em sua composição pessoas que não são membros da família proprietária da empresa (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002).

Nem todas as empresas, especialmente as MPEs, possuem conselho de administração. Nas que o possuem, os autores notaram diferenças entre a forma como este conselho se envolve na estratégia da empresa. A isto denominaram extensão (*extension index*). Conselhos com maior extensão atuam também nas questões táticas e operacionais das empresas, além de envolverem-se nas questões estratégicas – que são função obrigatória do conselho.

Da combinação entre a abertura da governança, que representa a composição da alta administração, e o papel desempenhado por seu conselho, os autores propuseram um modelo com quatro tipos de empresas: gerencial, rígido, flexível e familiar.

Sintetizando os modelos de governança corporativa de Gubitta e Gianecchini (2002) pode-se obter a Figura 1.

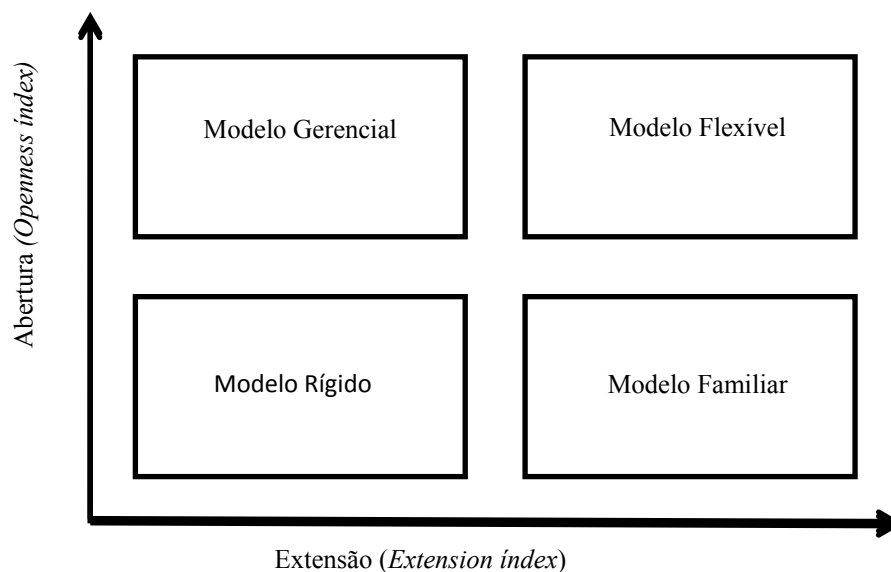


Figura 3 – Síntese dos Modelos de Gubitta e Gianecchini (2002)

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se ver, na Figura 3, que o autor considera duas categorias de empresas conforme a composição da sua alta administração: aberta e fechada (menor ou maior abertura), como mostra o eixo vertical da figura.

Já a de extensão, que se refere ao papel do conselho, tem menor ou maior extensão, sendo que nesta última há um conselho (lembrando que isto não é regra para as MPEs) e o conselho se envolve também nas questões operacionais. Daí surgiu a classificação do autor em quatro tipos de empresas.

As empresas classificadas no nível **gerencial** são empresas nas quais os gerentes externos tem um papel muito importante em sua administração, porém a hierarquia do processo decisório e de governança corporativa nem sempre é respeitado. São empresas relativamente mais jovens e maiores do que as empresas com baixa abertura, nesse caso o modelo de conselho de administração de prevalece é o modelo híbrido e governança corporativa formal com estrutura de conselho executivo e conselho familiar (COLAROSSO et al., 2008).

Enquanto o modelo denominado **flexível** possui tanto a extensão como o de abertura alto. A tomada de decisão é feita de maneira hierárquica e todas as decisões devem passar pelos membros administração além dos membros familiares, respeitando-se uma hierarquia. Assim, de acordo com as medidas dos autores, essas decisões podem ser consideradas de alta qualidade. Nesse modelo há envolvimento direto de pessoas não membros da família na sua administração, o que indica sua alta abertura (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002).

São empresas que tem alcançado um processo decisório de alta qualidade e envolvem profissionais externos em sua administração e processo decisório, são empresas relativamente grandes e, embora os sócios familiares serem primordiais dentro dessas empresas os indivíduos não familiares são significativamente envolvidos na propriedade, na administração e na governança corporativa. Essas empresas normalmente têm um conselho executivo formal (COLAROSSO et al., 2008).

O modelo de composição **fechada** é o modelo que tem seu corpo administrativo em sua maioria formado por membros da família proprietária da empresa. Os modelos de Governança que podem se enquadrar na composição fechada são: rígido e familiar (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002).

O modelo **rígido** tem os níveis de abertura e de extensão baixos. Seu corpo administrativo é formado em sua maioria por membros da família e poucos ou nenhum membro não familiar. Seu processo decisório não passa por uma hierarquia, é todo realizado pelos próprios donos, o que segundo a medida dos autores caracteriza uma tomada de decisão de baixa qualidade (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002).

Já o modelo **familiar** tem abertura baixa e extensão alta. Apesar de haverem poucos membros não familiares envolvidos em sua administração, seu processo decisório respeita a hierarquia existente. Caracterizando o processo decisório como de alto nível (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002). São empresas cujo processo decisório é corretamente planejado, mas membros que não são familiares não fazem parte da administração delas, seus donos e gerentes são todos membros da família. Geralmente são empresas menores, com menos empregados e com uma estrutura organizacional

menos complexa. Como essas empresas são menores o processo decisório e de Governança Corporativa são mais simples (COLAROSSO et al., 2008).

É importante lembrar que, neste estudo, somente a abertura será analisada – e não a extensão – pois grande parte das MPEs brasileiras não possuem conselho de administração e isso fugiria ao propósito deste estudo.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Nesse tópico serão exploradas as teorias que explicam a internacionalização e o nível de proatividade com relação à internacionalização, a fim de dar suporte às questões desse estudo.

2.2.1 Teorias que explicam a internacionalização

Existem várias teorias que podem explicar o processo de internacionalização, o que será acompanhado a seguir. Dessas teorias, destaca-se a teoria de Uppsala, a adotada neste trabalho, pois trata da internacionalização como processo gradual, que é a maneira como as empresas que compõem a amostra pesquisada encaram a internacionalização.

Internacionalização é mais do que exportação e pode ser tratada como entrada ou acesso aos mercados internacionais. A internacionalização pode iniciar de diversas maneiras, pois são vários os modos de entrada em países estrangeiros, entre eles exportação, implantação de subsidiárias de produção no exterior, alianças estratégicas, fusões e aquisições, criação de *Joint Ventures* e licenciamento para comercialização (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008).

O modo de entrada mais comumente utilizado pelas empresas, independente do seu porte é a exportação (ATSUMI; VIVELLA; BRITO E FREITAS, 2007). Porém o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) é um modo mais competitivo do que as exportações e pode trazer maiores desempenhos para a empresa, porém ao longo prazo, pois inicialmente o processo é custoso para a empresa (LU; BEAMISH, 2001).

Internacionalizar-se ou não é uma decisão que altera o histórico da empresa, influenciando diretamente a sua estratégia, independentemente do porte da empresa que pretende se internacionalizar (KONTINEN; OJALA, 2010; LU; BEAMISH, 2001).

Para uma empresa ser caracterizada como internacional ela deve ter presença física no exterior, o que pode ser feito por meio de abertura de subsidiárias. Inicialmente as empresas são exportadoras, mas chega um momento em que abrir uma subsidiária se torna mais compensador, pois sua presença física pode evitar barreiras tarifárias impostas pelo governo, barreiras que seriam altas no caso de uma empresa exportadora. Quando a empresa abre uma subsidiária ela passa a ser encarada como empresa doméstica ao local onde está e pode desfrutar dos mesmos benefícios das outras empresas locais, além do que estar presente em outro país pode caracterizar uma garantia de acesso ao mercado (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

O processo de internacionalização pode acontecer gradualmente (o que será tratado como processo tradicional) ou de rápida internacionalização (MELIÁ; PÉREZ; DOBÓN, 2010).

Num processo tradicional de internacionalização as empresas inicialmente se tornam exportadoras e depois passam a ter presença física no exterior, tornando-se internacionais (PERKS, 2009).

Já o processo de rápida internacionalização trata de empresas que não se internacionalizam por meio desse processo convencional, e que já são internacionais desde sua fundação. Essas empresas não dependem do processo de amadurecimento antes de iniciar seu processo de internacionalização, elas trabalham de modo que vão de encontro com as teorias tradicionais de internacionalização (MCDUGALL; SHANE; OVIAT, 1994).

Existem várias teorias distintas acerca da internacionalização. Muitas delas focam sua análise em empresas grandes e maduras, não estudando os pequenos grupos de empresários ou redes sociais, e muitas assumem apenas as empresas que ficam internacionais depois de um tempo (MCDUGALL; SHANE; OVIAT, 1994). O que as limita no caso de estudos de empresas diferenciadas como as empresas que utilizam estratégia de rápida internacionalização.

Entre as teorias de internacionalização tem-se a **Teoria de poder de mercado**. Proposta por Hymer (1960, apud Amatucci e Avrichir, 2008), que afirma que os Investimentos Diretos se comportam classicamente tendo um fluxo da menor taxa de juros para a maior. Explorando as vantagens de propriedade, como prudência e estímulo ao sucesso de quem investe e a presença física no local para evitar concorrência dos exportadores, e controle a fim de transpor as imperfeições do mercado. Essa teoria defende ainda que no início do crescimento das empresas elas estariam paulatinamente aumentando sua participação nos mercados domésticos por meio de fusões aquisições e extensões de sua capacidade. E, conforme aumentasse sua concentração na indústria e seu poder de mercado mais aumentariam seus lucros e quando não fosse mais possível se expandir internamente, seus lucros resultantes do seu poder monopolístico seriam investidos em operações externas, continuando o processo de crescimento (DIB; CARNEIRO, 2006).

Outra teoria é a **Teoria do Ciclo do Produto**, proposta por Vernon (1966) afirmando que as inovações são exploradas em seu mercado de origem enquanto é possível usufruir vantagens monopolistas do produto. Quando a tecnologia passa a ser dominada por outros concorrentes esses produtos passam a enfrentar disputa de preço, o levando para países onde serão vendidos mais baratos. Assim, os produtos primeiro são comercializados em países com alta tecnologia e poder aquisitivo e só depois passa a mercados menos desenvolvidos e de menor renda.

Também se tem a **teoria de Internalização**, proposta por Buckley e Casson (1998) defende que as empresas têm muitas atividades indiretas e que as imperfeições do mercado levam as empresas a cada vez mais se integrarem por meio da verticalização, internalizando atividades que antes não realizavam.

A abordagem de **networks** de Johanson e Mattson (1986, apud Dib e Carneiro, 2006) e Forsgren (1989, apud Dib e Carneiro, 2006), considera os mercados como redes de empresas e trata a internacionalização como fazer parte de uma rede no exterior, tem a mesma premissa do modelo de Upsalla, mas as decisões de internacionalização partem da rede de negócios.

O modelo de **empreendedorismo internacional** de Coviello & Munro (1995, apud Dib e Carneiro, 2006), McDougall & Oviatt (1997, apud Dib e Carneiro, 2006) e

Andersson, (2000, apud Dib e Carneiro, 2006) tenta explicar a internacionalização de novas empresas através de como os empreendedores exploram e reconhecem oportunidades para se tornarem internacionais.

A teoria comportamental, ou escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), embora tenha sido criada baseando-se na experiência das empresas nórdicas é usada extensamente para descrever o processo de internacionalização. Esta teoria vê a internacionalização das empresas como um processo de aprendizagem no qual a empresa investe recursos por etapas e adquire conhecimentos do mercado internacional primeiramente através de exportação, depois expandindo para outros mercados (LI, 2007; REID, 1981). Nessa teoria a internacionalização é vista como um processo gradual que segue sempre a sequência: vendas através de agentes, subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Esse gradualismo segue o padrão da distancia psíquica ou psicológica, que consiste na distancia percebida em relação a outro país devido à cultura ou mesmo língua diferente, iniciando a internacionalização em países onde tem mais fatores em comum, como proximidade geográfica ou cultural, e depois partindo para países mais distantes (ERDILEK, 2008; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Pois, o modelo afirma que é possível a empresa ganhar conhecimento por meio de experiência nos mercados estrangeiros ao longo do tempo, o que tende a diminuir a distância psíquica ou psicológica (ARENIUS, 2005).

O modelo de Uppsala é atrativo por ser simples e por ter visão dinâmica da internacionalização (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007).

Além desse, segundo Andersen (1992) há também outros modelos de internacionalização semelhantes, que encaram a internacionalização como um processo gradual. Entre esses modelos pode-se destacar os modelos de Bilkey e Tesar (1977), de Cavusgil (1980 apud Andersen, 1992), de Czinkota (1982) e o de Reid (1981).

As principais diferenças entre estes modelos consistem no número de fases do processo de internacionalização e na descrição de cada uma dessas fases. Por exemplo, nos modelos de Bilkey e Tesar (1977) e o de Czinkota (1982) presume-se que no primeiro estágio as empresas não estão interessadas em exportar, e necessitam de mecanismo que

a levem a exportar (empurrão), ou mudanças externas que incida na decisão de exportação (ANDERSEN, 1992). Esses modelos podem ser relacionados também com a postura reativa a internacionalização do modelo de Arranz e Arroyabe (2009a), que foi utilizado nesse estudo.

Já os modelos de Cavusgil (1980 apud Andersen, 1992), e Reid (1981), presumem que a empresa está disposta desde o início a exportar, nesse caso é como se a empresa “puxasse” para si a responsabilidade de ser exportadora, como se ela tivesse agente de mudança interno que a levasse a ser exportadora (ANDERSEN, 1992). Estes modelos também podem ser relacionados com o modelo de Arranz e Arroyabe (2009), que será visto com detalhe mais adiante, com a postura proativa de internacionalização.

Andersen (1992) defende que esse padrão gradual de internacionalização das empresas pode ser atribuído à falta de conhecimento e experiência pela empresa e a incerteza na decisão de internacionalização. Até porque internacionalização como um processo, o que tende a minimizar os riscos da internacionalização em si (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Porém, nenhum modelo de internacionalização é definitivo ou totalmente perfeito. Os modelos são usados como base de literatura para trabalhos na área, mas, eles devem ser sempre replicados e por meio dos resultados passarem por modificações e aperfeiçoamentos como a delimitação das fronteiras teóricas ampliando seus pressupostos como valores, escopo e tempo (ANDERSEN, 1992).

Inclusive, alguns modelos já tem feito isso, como Johanson e Vahlne (1990) que tem feito observações sobre as relações entre os pressupostos. O autor acredita que o poder explicativo dos modelos está pequeno e pouca atenção tem sido dada a dimensão do tempo do processo, bem como eventos críticos que podem ocorrer nas empresas que exigiria um estudo de caso mais aprofundado. Ainda, que deve ser dada mais atenção à relação teoria e prática realizando diferentes tipos de testes de validade (ANDERSEN, 1992).

Tem-se ainda a teoria econômica, ou paradigma eclético, que procura explicar o processo de internacionalização das empresas alegando que elas são motivadas pela obtenção de vantagens competitivas. Essas vantagens competitivas podem ser de três

tipos e comumente são representados pela sigla OLI (de *ownership*, *localization* e *internalization*). Estas seriam as três principais vantagens competitivas buscadas pelas empresas, derivadas de sua propriedade/nacionalidade (*ownership*), de localização (*localization*) ou de internalização (*internalization*), descrita pelo autor como o processo de adquirir conhecimento sobre o mercado em que atua (DUNNING, 1980, 1998). Turolla e Margarido (2011) complementam que o paradigma eclético ou paradigma OLI, tem base na racionalidade econômica do movimento de internacionalização. O que reforça a possibilidade de se obter as vantagens competitivas descritas por meio do processo de internacionalização. Ressaltando que as vantagens internas à empresa são referentes a seus ativos. As vantagens de localização referentes ao local para onde a empresa pretende ir, que pode lhe trazer vantagens tanto no ponto de vista estrutural quanto transacional. E as vantagens de internalização referentes à utilização de transações internas para reduzir seu custo de transação.

Entre as três vantagens, são destacadas a localização e a propriedade, pois a localização física da gestão da empresa recebe importância devido a interesses gerais da organização e de poder (FORSGREN; HOLM; JOHANSON, 1995).

Dunning (1998) defende ainda que a localização da empresa deve ser levada em conta como uma variável que afeta sua competitividade. Pois dependendo de onde a empresa está situada ela pode ter vantagens específicas do local, como redução de impostos, acesso a mão de obra qualificada e infraestrutura. Para acessar essas vantagens e facilitar o gerenciamento de parcerias internacionais, as empresas podem escolher determinados locais para atuar, atuando no local mais favorável para a execução de suas atividades. E de acordo com a dispersão geográfica que a empresa vai adquirindo ela vai ficando cada vez mais multinacional, podendo aumentar sua cadeia de valor com isso e se tornar cada vez mais competitiva (DUNNING, 1998).

O papel da internalização de ativos e de propriedade tem destaque no que diz respeito a desfrutar dos benefícios de se estar próximo de sua produção para reduzir os custos de coordenação. Considerando que o processo de internalização consiste em a empresa se verticalizar, produzindo partes que antes não produzia, ou mesmo realizando processos que não fazia. Dunning, (1998), destaca ainda que para que o processo de internalização de mercados seja otimizado, há necessidade latente de se dar mais atenção à governança

cruzada das filiais, pois cada filial pode produzir parte do processo gerando vantagens de escala e sem depender de fornecedores externos.

O processo de internacionalização das empresas vem se modificando nas últimas quatro décadas. Não sendo mais um processo tão lento e tão gradual, principalmente no caso das MPEs dos setores de tecnologia de informação. Porém esse processo vem ocorrendo em sua maioria em países desenvolvidos (MACHADO; NIQUE; FEHSE, 2011).

As MPEs estão seguindo a tendência de *Born Globals*, *International New Ventures*, *Global Start-ups*, *Instant Internationals* onde as empresas já nascem internacionais, ou passam por um rápido processo de internacionalização (MACHADO; NIQUE; FEHSE, 2011), além dessas denominações este tipo de empresa pode ainda é conhecida como: *innate exporters*, *instant exporters*, e *global start-ups*.

As *Born Globals* são empresas que nascem internacionalizadas ou se tornam internacionais nos seus primeiros anos de vida. E a internacionalização dessas empresas ainda não pode ser classificada dentro de um modelo existente (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008).

As empresas que tem maior capacidade de inovação, as que são mais orientadas para seus clientes do que para seus concorrentes e são mais empreendedoras tem maior possibilidade de serem consideradas *Born global*. Mas além de ser uma empresa de rápida internacionalização, para ser considerada *Born Global* a empresa deve ter a maior parte de seu faturamento proveniente de atividades internacionais (DIB; ROCHA, 2008).

No mesmo sentido as *International New Ventures* (INVs) são empresas que já iniciam internacionalizadas e tem por objetivo explorar diferentes mercados e suas competências (MCDUGALL; SHANE; OVIAT, 1994). Uma INV pode ser definida como uma organização que inicialmente busca vantagem competitiva significativa do uso de recursos e venda de produções em múltiplos países. Sua característica diferenciadora é que já inicia suas atividades como empresas internacionais, não necessariamente tendo ativos internacionais, pois no caso dessas empresas o Investimento Direto não é uma exigência, podendo estar no exterior de outras maneiras, como por meio de alianças estratégicas (OVIATT, 1993).

Seus fundadores são indivíduos que veem oportunidade de lucros onde outros não veem, devido às suas competências, como redes de contatos e de conhecimento. Esses empresários visam a não dependência de competências domésticas, buscando assim obter competências internacionais também (MCDOUGALL; SHANE; OVIAT, 1994).

Além disso, esse tipo de empresa pode ser administrado de qualquer lugar do mundo, devido à facilidade tecnológica, de comunicação e de transportes que se tem. O que facilita a presença da empresa em vários países (OVIATT, 1993).

A formação de INVs é um fenômeno crescente e importante que vai de encontro com as características tradicionais esperadas de empreendimentos multinacionais (OVIATT, 1993).

Apesar de seu surgimento e internacionalização diferenciados essas empresas, assim como as outras, também enfrentam barreiras como a dificuldade em captar recursos, devido ao fato de serem empresas novas, não conhecidas ainda e normalmente de tamanho pequeno. Porém, para superar essa barreira essas empresas utilizam estruturas como alianças estratégicas e redes, que as torna mais fortes, facilitando o acesso ao capital (MCDOUGALL; SHANE; OVIAT, 1994).

Nenhum modelo de internacionalização é capaz de descrever o processo em sua totalidade, por exemplo, os modelos econômicos são melhores para descrever e explicar a escolha dos modelos de entrada e localização de instalações produtivas de empresas de maior porte, de países desenvolvidos e já em estágios mais avançados de internacionalização. Esses modelos procuram explicar o que levar em conta em relação ao mercado e as características da indústria para escolher a forma mais adequada de ir para o exterior. Já os modelos comportamentais seriam melhores para descrever o processo de internacionalização de empresas de pouco porte ou experiência internacional, com exceção das empresas *Born Globals* que ainda não tem um modelo adequado para explicar o seu processo de internacionalização.

No Brasil a internacionalização das empresas passa a acontecer a partir de 1990, juntamente com a abertura dos mercados e a substituição das importações (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

As empresas brasileiras têm buscado se tornar internacionais para expandirem seus negócios, se tornarem mais competitivas, ter acesso a tecnologias novas e técnica de gerenciamento de produção, assim como para se consolidar em mercados específicos (ATSUMI; VIVELLA; BRITO E FREITAS, 2007). Para isto, o Brasil conta com programas de apoio à exportação que apoiam a Micro e Pequena Empresa. Apoio este que, em conjunto com o comprometimento da própria empresa aumentar o seu desempenho exportador (MACHADO; NIQUE; FEHSE, 2011).

As empresas de rápida internacionalização são as que mais utilizam esses programas de apoio, o que acaba as tornando mais experientes internacionalmente (MACHADO; NIQUE; FEHSE, 2011).

As empresas podem escolher entre as diferentes modelos de internacionalização. Essa escolha depende de fatores organizacionais que são influenciados principalmente do seu setor de atuação.

2.2.2 Nível de proatividade com relação à internacionalização

Com a globalização dos mercados e a competição, os mercados estrangeiros tornaram-se oportunidades para empresas domésticas crescerem (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Porém junto com essas oportunidades encontram-se as barreiras. As barreiras à internacionalização são fatores que inibem, aumentam os custos, ou mesmo impossibilitam o processo de internacionalização (MARQUES; MERLO, 2007). As barreiras de entrada no mercado externo são um entrave determinante no processo de internacionalização das empresas brasileiras (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Algumas dessas barreiras são internas a organização por serem diretamente relacionadas aos tomadores de decisão. Essas barreiras podem ser relacionadas com funções da empresa como: recursos humanos, produção, finanças, marketing e logística bem como a dificuldade de enxergar oportunidades no mercado internacional. Outras dessas barreiras são externas a organização. Essas barreiras são relacionadas com o mercado e

não mais com a organização, entre elas podendo citar: economia, política e questões socioculturais. A forma de superar essas barreiras depende do posicionamento da organização, reativo ou proativo que a organização toma para si (ARRANZ; ARROYABE, 2009).

Assim como Arranz e Arroyabe (2009), Pasqualotto, Sampaio e Perin (2007) também enumeram diversas barreiras encontrados num processo de internacionalização, entre elas: normas técnicas, obtenção de informações confiáveis, localização geográfica, excessivo protecionismo na indústria local, poder de pressão dos sindicatos, excesso de regulamentações, nível tecnológico, instabilidade econômica, moedas não conversíveis, custos elevados da promoção do produto, falta de estrutura, alterações tributárias, pirataria tecnológica, formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado do exportador.

Dependendo do ramo de atividade da empresa, algumas dessas barreiras podem ser maiores ou menores. Por exemplo, na indústria de móveis, suas maiores barreiras são externas como: a concorrência de outros mercados externos relacionada à qualidade e ao preço do produto, câmbio desfavorável; barreiras tributárias, barreiras de design, barreira de embalagem e barreira de idioma (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007). Já para as franquias nacionais as primeiras barreiras encontradas nesse setor são barreiras organizacionais (MARQUES; MERLO, 2007), também tratadas nesse trabalho como barreiras internas à organização, pois essas empresas se consideram inaptas para se internacionalizarem, tem dificuldades de operar no exterior e pouco conhecimento sobre mercados externos, outra barreira importante é relativa à capacidade de investimento, como o tempo para recuperar o que se gastou.

As empresas brasileiras, principalmente as menores, enfrentam barreiras de diversas naturezas à exportação de seus produtos, como políticas, legais, culturais, sociais, de qualidade entre outras e algumas dela nem se internacionalizam devido à falta de conhecimento até mesmo de seus mercados (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Essas empresas são levadas a querer se internacionalizar devido a interesses econômicos. Mas em seu processo de internacionalização se deparam com barreiras que

limitam sua entrada no mercado internacional. Além das barreiras descritas acima, ainda enfrentam a barreira da falta de recursos da empresa que é uma barreira que limita a empresa apesar de seu comportamento empreendedor (FREITAG FILHO; AMAL, 2008).

As barreiras de entrada no mercado estrangeiro existem, porém a importância que é dada a elas varia de acordo com o estágio e a atitude empresarial diante da internacionalização (MARQUES; MERLO, 2007). Por isso, ao iniciar o processo de internacionalização é importante que a empresa identifique antecipadamente as principais barreiras que irá enfrentar, para que possa conhecer suas principais dificuldades e aprender a lidar com elas, minimizando assim as dificuldades encontradas para entrar no mercado externo (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Mesmo enfrentado tais barreiras, algumas organizações assumem a postura proativa tomam a iniciativa de se internacionalizar rumo a novos mercados, que consiste em ter a decisão de internacionalização tomada pela própria empresa (FERNANDES; SEIFERT JUNIOR, 2008), não apenas reagindo a fatores externos como saturação de mercado ou escassez de mão de obra especializada, podendo dizer também que são direcionadas por *push factors*.

O paradigma eclético OLI, foi relacionado por Arranz e Arroyabe (2009) a uma postura “proativa” de internacionalização, uma vez que, seguindo esta teoria, as empresas estariam avançando para outros mercados em busca proativa de vantagens competitivas, tendo já uma predisposição para atividades internacionais.

Já a postura reativa em internacionalização ocorre quando a empresa é levada a se internacionalizar por fatores externos à organização (FERNANDES; SEIFERT JUNIOR, 2008), ou *pull factors*.

Arranz e Arroyable, (2009) usaram a teoria comportamental para classificar a estratégia de internacionalização de empresas espanholas na categoria que eles chamaram de “reativa”. A classificação se deu porque, de acordo com a teoria de Uppsala, as empresas evoluem gradualmente no seu processo de internacionalização, movidas por estímulos externos, como a saturação do mercado interno em que elas atuam, trazendo a internacionalização com a experiência obtida.

O estudo de Arranz e Arroyable (2009) baseou a escolha das categorias proativa e reativa, que nortearão este estudo.

2.3 QUESTÕES DE PESQUISA E HIPÓTESES

Tendo em vista a revisão de literatura apresentada, têm-se as questões de pesquisa:

Quantitativa:

QP1: Qual a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização?

Com as seguinte hipóteses:

H1: As empresas com a composição da alta administração aberta terão maior postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada.

H2: Não haverá diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização.

Qualitativa

QP 2: De que forma a inclusão de membros externos na alta administração das empresas afeta sua proatividade para a internacionalização?

QP3: Que outros fatores – além da inclusão de membros externos na alta administração das empresas – afetam sua decisão de se internacionalizar?

Questões estas que já foram anteriormente explicitadas no capítulo 1.2 sobre as questões de pesquisa e hipóteses.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo apresenta uma pesquisa de métodos mistos – quantitativo e qualitativo – que amplia a discussão sobre o problema de pesquisa, incorporando assim a necessidade de não só explorar o problema de pesquisa, mas também de explicá-lo. A utilização de métodos mistos consiste em coletar e analisar tanto dados qualitativos quanto quantitativos em um mesmo estudo a fim de melhorar o entendimento da pesquisa, utilizando os métodos de forma a confirmar e complementar uma a outra (CRESWELL, 2007).

A técnica utilizada nesse estudo foi a estratégia explanatória sequencial, onde foram coletados primeiramente os dados quantitativos, seguido pela coleta dos dados qualitativos para os confirmarem (CRESWELL, 2007).

Assim, este capítulo de procedimentos metodológicos será apresentado em três partes. A primeira discorre sobre o contexto do estudo. A segunda sobre as escolhas feitas na etapa de levantamento quantitativo do estudo. E a terceira trata da etapa de estudos de caso.

3.1 CONTEXTO DO ESTUDO: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.

Nesse tópico será contextualizado o ambiente no qual foi realizado este estudo, proporcionando um panorama das Micro e Pequenas empresas no Brasil.

3.1.1 MPEs no Brasil

As empresas de micro e pequeno porte tem tido grande participação na economia Brasileira, visto que em 2010 havia 6,1 milhões de MPEs no Brasil e esse tipo é responsável por 14,7 milhões de empregos com carteira assinada em 2010, além disso, em 2010, as MPEs foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. Em média, durante a década de 2000, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, aproximadamente R\$ 41 foram gerados pelas micro e pequenas empresas (SEBRAE; DIEESE, 2011).

Ainda não há uma única definição para as MPEs no contexto acadêmico, em geral, as definições que são utilizadas foram feitas com a finalidade de levantamento para elaboração de políticas públicas, no sentido de diferenciar os tipos de organização (FILION, 1991). Sendo assim, tem-se várias as definições propostas, nos cabendo escolher uma para que possa nortear esta pesquisa.

Em nível federal, não há legislação específica que caracterize o porte das empresas, havendo apenas a definição para as micro e pequenas empresas baseadas no Estatuto da Micro e Pequena Empresas (Lei 9.841/1999 - atualizada pelo Decreto nº 5.028/2004), na Lei do SIMPLES (9.732 de 1998) e no Decreto 3.474, de 2000, que regula o processo de exportação. Estes definem o tamanho da empresa de acordo com sua receita operacional bruta anual. A classificação feita pelo Estatuto da Micro e Pequena empresa define micro empresas como aquela com faturamento de até 433,76 mil e pequena com faturamento de 433,76 mil a 2,13 milhões. Pela lei do SIMPLES a micro empresa é aquela com faturamento de até 240 mil e pequena entre 240 mil a 2,24 milhões. Já pelo Decreto de exportação é feita a divisão entre Indústria, comércio e serviço, além da faixa de faturamento, resultando na seguinte classificação: Empresa do setor industrial com faturamento de até 720,44 mil é uma micro empresa, e com faturamento entre 720,44 mil e 6,30384 milhões uma pequena empresa; Empresa comercial é considerada micro com faturamento de até 360,22 mil e pequena se tiver o faturamento entre 360,22 mil a 2,70165 milhões; Empresas de serviços, consideradas micro empresas aquelas com faturamento de até 360,22 mil e pequenas com faturamento entre 360,22 mil e 2,70165 milhões (SEBRAE/SP, 2010).

As classificações das empresas só passam a ser realizadas por organismos bancários comerciais que passaram a utilizá-las em suas práticas como o caso do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) e também outras entidades como o MERCOSUL, o SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa) e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (SEBRAE/SP, 2010).

O BNDES utiliza a classificação de porte baseada no faturamento anual das empresas e esta classificação é aplicável a todos os setores da economia. Por essa classificação, empresas de qualquer setor são classificadas como micro empresas as que possuem faturamento anual de até 2,4 milhões, pequenas entre 2,4 e 16 milhões (BNDES, 2012)

Já a resolução 59/1998 referente à tarifação fiscal aos países participantes do Mercosul tem duas definições para as médias empresas. A primeira é com base na receita operacional bruta anual, e é explicitada na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Tabela 1– Definição de MPE´s pelo Critério de Receita Operacional

Legislação	Setor	Baseado na Receita Operacional Bruta Anual		
		Micro até	Pequena até	Média até
MERCOSUL	Indústria	400 mil	400 mil a 3,5 milhões	2,5 milhões a 20 milhões
Resolução 59/1998	Comércio	200 mil	200 mil a 1,5 milhões	1,5 milhões a 7 milhões
	Serviço	200 mil	200 mil a 1,5 milhões	1,5 milhões a 7 milhões

Fonte: MERCOSUL, (1998)

A segunda é com base no número de empregados, conforme a **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Tabela 2 – Definição de MPE´s pelo Critério de Número de Empregados

Legislação	Setor	Baseado no Número de Empregados		
		Micro até	Pequena até	Média até
MERCOSUL	Indústria	1 a 10	11 a 40	41 a 200
Resolução 59/1998	Comércio	1 a 5	6 a 30	31 a 80
	Serviço	1 a 4	6 a 30	31 a 80

Fonte: MERCOSUL, (1998)

Ainda, a definição do o SEBRAE, tem como base o número de funcionários, por ela são consideradas micro empresas industriais aquelas que possuem entre 0 e 19 funcionários e entre 0 e 9 funcionários para os setores de comércio e serviço. Pequenas empresas são consideradas aquelas que possuem entre 20 e 99 funcionários no setor industrial e entre 10 e 49 funcionários nos setores de comércio e serviços, como aponta a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** (SEBRAE/SP, 2010).

Tabela 3– Definição de Porte de Empresas pelo SEBRAE

Instituição	Setor	Número de Empregados			
		Micro	Pequena até	Média	Grande
IBGE/SEBRAE	Indústria	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
	Comércio	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100
	Serviço	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100

Fonte: SEBRAE; DIEESE, (2011)

Diante a multiplicidade de definições para o porte das empresas, para o escopo deste estudo foi elegida a definição do SEBRAE por número de funcionários para caracterizar as micro e pequenas empresas que serão estudadas.

Além de sua significativa participação na economia brasileira e suas diversas definições, foram apresentadas também algumas características inerentes às MPEs que já foram ressaltadas em estudos acadêmicos anteriores (LEONE, 1999; LETHBRIDGE, 1997) como: a necessidade de poucas unidades e funções administrativas, não havendo necessidade de estruturas complexas, devido ao seu tamanho, o que facilita a tomada de decisão que muitas vezes é centralizada em seus donos, ou pessoa contratada por este dono; a quase inexistência de níveis hierárquicos, gerando rápida comunicação entre os funcionários e a administração da empresa; seu pequeno controle no ambiente externo, que muitas vezes as força a serem reativas ao ambiente; e sua possibilidade de opção de estrutura de capital, podendo ser tanto fechado com aberto.

3.1.2 Governança nas MPEs

Nas MPEs, a Governança Corporativa pode ser definida como uma abordagem de gestão que visa à maximização dos lucros dos acionistas ou cotistas, gerando valor para a organização como um todo. Ela pode ser aplicada a qualquer tipo de empresa, desde que seja adaptada à realidade e ao modelo de cada uma (IBGC, 2010).

A estrutura da GC especifica os papéis, direitos e responsabilidades dentro de uma empresa além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão corporativa, oferecendo também bases para que os objetivos da empresa sejam alcançados e instrumentos que possam ser utilizados para acompanhar esse desempenho (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

No caso do Brasil, que tem um número alto de MPEs, há necessidade dessa adaptação para que as normas internacionais de governança sejam aplicáveis. Princípios básicos como: transparência; prestação de contas; relacionamento com o acionista minoritário, mesmo que este não faça parte da gestão da empresa diretamente; o *compliance* que consiste em estar quites com a normatização e leis sugeridas pelo seu país; e, eficácia empresarial, são princípios que podem ser aplicados às empresas brasileiras em geral, inclusive, as MPEs (CHAGAS, 2003).

Ao falarmos de Governança Corporativa, logo vem à mente o Conselho de administração, que como visto na literatura para grandes empresas é o componente principal da governança destas. Porém, vale ressaltar que nem todas as empresas são obrigadas a ter um conselho. No caso das empresas estudadas elas nem sempre o têm, visto que a formação de conselhos de administração segundo a lei das sociedades anônimas (Lei 6.404/76) somente é obrigatória para sociedades anônimas de capital aberto (BRASIL, 1976).

Uma das funções da governança é proteger o investidor (CHAGAS, 2003). A partir do momento que a empresa, seja do porte que for, tem investidores, é necessário que lhe transmita segurança e transparência, não só para mantê-lo, mas também para atrair novos investimentos (RADAELLI, 2010).

Na busca de melhorar sua gestão e se tornarem mais eficientes e competitivas no contexto de mercados globalizados, as empresas de menor porte tem valorizado a

governança corporativa e a utilizado em seu favor. Visto que a governança valoriza as empresas perante investidores externos, trazendo a elas expectativas de crescimento e de se destacarem no mercado se tornando mais atrativas para novos investimentos (RADAELLI, 2010).

No Brasil, grande parte das empresas de menor porte é de propriedade familiar (RADAELLI, 2010). Nas empresas familiares, pode ocorrer à sobreposição entre a administração e a propriedade da empresa, o que torna o problema da agência inexistente. Porém, elas também podem ter a administração e propriedade dissociada, onde os administradores são profissionais de fora do grupo familiar. Nesse caso, passa a existir o conflito de agência, pois, os donos do capital passam a não serem os responsáveis diretos pela sua gestão (JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006).

Além das dificuldades referentes ao seu porte, a MPE familiar, enfrenta um problema relacionado com sua essência que é a confusão entre suas três dimensões que são: empresa, família e propriedade. Nesse sentido a Governança Corporativa pode contribuir para a sobrevivência dessas empresas, como sistema de direção e monitoramento da relação entre empresa, donos e *stakeholders* (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Os problemas referentes à natureza da empresa podem se tornar públicos quando o papel do profissional se confunde com o papel familiar devido a serem membros de uma mesma família. Os conflitos familiares aumentam o grau de mortalidade de empresas desse tipo. Nesse sentido as práticas de GC podem contribuir para diminuir a mortalidade dessas empresas, pois a GC tem como objetivo criar um conjunto de mecanismos que possam aperfeiçoar o desempenho das empresas em longo prazo (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

A importância da GC em empresa familiares se dá, entre outros motivos, pelo fato de que uma empresa familiar não é a mesma desde sua fundação até seu fim, é uma empresa de estágios, estágio do fundador, dos herdeiros e assim por diante. Para que seja feita a separação entre a gestão operacional e o negócio da família, portanto, dependendo do estágio em que se encontra a empresa, aumenta a necessidade de se criar uma estrutura formal de governança para que possa administrar os conflitos entre acionistas, herdeiros e demais membros das famílias (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Quando se tem um modelo de governança bem estruturado, ficam bem definidos o papéis de cada um e o processo decisório da empresa, para que assim as decisões tomadas venham ao encontro dos interesses dos acionistas e de melhor maneira ao interesse da empresa, em longo prazo. Por isso é importante que se discuta os mecanismos de GC antes de ocorrerem problemas na empresa, de modo que se possa administrá-los da melhor maneira possível e para que assim a empresa possa sobreviver por várias gerações (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

De acordo com Lethbridge (1997), a empresa familiar pode ser rotulada de três maneiras diferentes, podendo ser: tradicional, híbrida, ou de influencia familiar, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Rótulo da empresa	Tipo de Capital	Tomadores de decisão
Tradicional	Fechado	Donos
Híbrida	Aberto	Donos
Influencia familiar	Aberto	Donos influenciam as decisões por serem acionistas majoritários

Quadro 1– Rótulos das empresas familiares de acordo com Lethbridge (1997)

Fonte: elaborado pelo autor com base no texto de Lethbridge (1997).

O controle da família fundadora da empresa é uma prática muito comum (LA-PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 1999), como se pode ver no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, que independente do seu tipo de capital, as decisões são influenciadas pelos seus donos, seja diretamente ou indiretamente.

3.1.3 Internacionalização das MPEs

Atualmente as MPEs tem tido papel importante na economia global. Essas empresas respondem de maneira diferente as influências dos mercados internacionais e seus sistemas de propriedade influenciam no desenvolvimento de recursos e conhecimentos para internacionalização. As estruturas de propriedade e de governança dessas empresas podem ser alinhadas de modo a promover investimentos para a construção de conhecimentos necessários para internacionalização bem sucedida (ZAHRA; NEUBAUM; NALDI, 2007).

A importância da internacionalização nas MPEs é no sentido de conduzir a empresa a um desempenho mais alto, e de ficarem mais competitivas ao se expandir para além do seu país de origem (LU; BEAMISH, 2001).

Para incrementar o crescimento internacional da organização a estratégia de diversificação é uma variável significativa (GERINGER; BEAMISH; DACOSTA, 1989). Pois, além de incrementar o crescimento de empresas de grande porte, pode ser favorável para o crescimento das empresas menores (LU; BEAMISH, 2001).

Quando uma empresa começa seu processo de internacionalização ela pode se tornar exportadora ou não, dependendo da orientação empresarial do seu dono, pois a empresa pode ser voltada o processo tradicional de internacionalização ou ser uma *Born Global*. Ao começar a se internacionalizar essas empresas devem também ter cuidado no sentido de que se faz necessário derrubar alguns obstáculos como limitações de recursos e infraestrutura precária (OKPARA; KOUMBIADIS, 2011; OKPARA, 2009). Nesse sentido quando as MPEs passam a atuar em mercados internacionais é muito importante criar alianças com sócios que conhecem o local para onde a empresa está indo, pois pode ser uma estratégia para superar suas deficiências (LU; BEAMISH, 2001). É aconselhável ainda que os gerentes desenvolvam uma rede com distribuidores estrangeiros para que possam melhorar suas habilidades (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

No caso das empresas familiares, existe ainda a influencia do estilo de liderança, estrutura organizacional e orientação de mercado no desempenho de exportações (LEE, 2008). Tanto que ao serem comparados os donos de empresas familiares por geração, foi revelado que os segundos donos da geração são mais receptivos à exportação e suas ferramentas (OKOROAFU; PERRY, 2010).

Nesse mesmo sentido, a identidade do gestor também influencia o processo de internacionalização (SOMMER; DURST; HAUG, 2007) bem como suas habilidades gerenciais, pois são exigidas para que sejam implementadas estratégias de diversificação internacional. (SPENCE; ORSER; RIDING, 2011). Assim, pode-se afirmar que papel do proprietário é fundamental na tomada e decisões internacionais (HUTCHINSON; QUINN; ALEXANDER, 2006).

3.2 LEVANTAMENTO QUANTITATIVO

Nessa parte do capítulo é apresentada a parte quantitativa desse estudo, detalhando o universo e amostra utilizados e a elaboração do instrumento de coleta de dados, seguidas da apresentação das variáveis e medidas do estudo, procedimento de coleta de dados e forma de análise dos resultados.

3.2.1 Universo e Amostra

O universo de pesquisa foi composto por micro e pequenas empresas brasileiras, classificadas de acordo com o SEBRAE, que classifica as micro empresas industriais aquelas que possuem entre 0 e 19 funcionários, e empresas de comércio e serviço aquelas que possuem entre 0 e 9, e as pequenas empresas aquelas que possuem entre 20 e 99 funcionários no setor industrial e entre 10 e 49 funcionários nos setores de comércio e serviços, vale ressaltar que as empresas de construção civil são classificadas de acordo com a classificação das empresas industriais (SEBRAE/SP, 2010). Esse universo é composto por 6,1 milhões de empresas, segundo dados de 2010 do SEBRAE e está em constante crescimento, visto que em 2000 eram 4,2 milhões de MPEs e em 2010 já eram 6,1 milhões.

Mais da metade desse universo é composto por empresas do setor comercial, 51,7% do total das MPEs brasileiras, cerca de 3,1 milhões. Já o setor de serviços engloba 33,3% das MPEs, com cerca de 2 milhões.

Em se tratando de regiões do Brasil, a maioria das empresas está concentrada na região sudeste com mais de 50% das MPEs, seguida pela região Sul com 22,3%, e a minoria na região norte, com 3,5% das MPEs, como pode-se ver na Tabela 4.

Tabela 4 – MPEs por região

Região	Universo	%
Norte	215.474	3,5
Nordeste	917.761	15,0
Sul	1.427.319	23,3
Sudeste	3.108.608	50,8
Centro-Oeste	451.765	7,4
Brasil	6.120.927	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com dados do SEBRAE (2010)

Desde 1998 as MPEs têm participado das exportações brasileiras. Atualmente participam desse grupo principalmente as do setor comercial, elas geralmente exportam para países da América Latina por ser mais acessível a elas seja devido à proximidade geográfica ou pela questão do Livre comércio, ou ainda por serem mais receptíveis aos bens manufaturados do país segundo dados do SEBRAE tratados por (ALTOÉ et al., 2011a). De 2008 a 2004 a quantidade de MPEs exportadoras veio crescendo rapidamente, e começou a decrescer a partir daí, acumulando uma queda até 2010 de aproximadamente 15% no número de empresas exportadoras. Em 2010 de 19.274 empresas eram exportadoras, dessas 11.858 eram MPEs, o que representa 61,5% delas. Mesmo com essa participação considerável nas exportações brasileiras, em 2010 houve uma redução de 2,7% nas exportações de MPEs em relação a 2009 e essas empresas se concentram nas regiões sul e sudeste (ALTOÉ et al., 2011a).

A amostra foi escolhida por conveniência. Foi montado um mailing de empresas com bancos de dados de empresas brasileiras adquiridas de forma paga, bancos de dados disponíveis na internet e o Anuário da Indústria da CIESP.

Os contatos com essas MPEs resultaram em 41 respostas ao questionário elaborado com base nas escalas já validadas de Arranz e Arroyabe (2009) e Gubitta e Gianecchini (2002). A amostra utilizada nessa pesquisa é considerada não representativa do universo, visto que é um número muito pequeno em relação ao universo e tem diferenças de proporção em relação ao total de MPEs e exportadoras. Sendo assim, os resultados deste estudo não devem ser generalizados.

3.2.2 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Essa pesquisa tem o apoio do Grupo de Estudo com Proprietários, Representantes dos Proprietários e Altos Executivos (GEPRA), que disponibilizou sua estrutura para armazenamento e envio dos questionários, bem como estagiários para apoio no momento do contato telefônico das empresas. E contou também com o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

O instrumento de coleta de dados foi utilizado foi elaborado com base em medidas já utilizadas em estudos anteriores, e passou também por pré-teste. No pré-teste, foi avaliada a consistência da tradução das medidas – já que vêm de estudos internacionais – e sua adequação ao público abordado e cultura nacional. O pré-teste foi realizado com uma amostra de proprietários de micro e pequenas empresas não internacionalizadas, e não foi incluído na amostra final de questionários válidos.

Uma cópia do instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice 1.

3.3 VARIÁVEIS E MEDIDAS

A proposta teórica deste estudo é de que empresas com a composição da alta administração aberta ou fechada terão também diferentes níveis de proatividade para a internacionalização.

Neste item, será explicado como foi realizado o cálculo para classificar as empresas em aberta ou fechada – conforme a composição da alta administração – e também para calcular os valores de postura proativa para a internacionalização e postura reativa para internacionalização.

3.3.1 Composição da alta administração

A composição da alta administração foi mensurada utilizando-se para isso a escala de Gubitta e Gianechini (2002).

Esta variável – denominada aqui de T-ABERT – foi criada de forma a ter duas categorias – aberta e fechada – baseando-se na fórmula proposta por Gubitta e Gianechini, autores da escala.

A seguir, será mostrado como foi feito o cálculo de T-ABERT e quais questões do instrumento de coleta de dados foram utilizadas.

Gubitta e Gianechini tratam a abertura da governança corporativa como uma variável contínua, que pode assumir valores contínuos de 0 até 1 – aqui denominada G-ABERT. Para o presente estudo, devido às limitações de tamanho da amostra, optou-se por utilizar duas categorias de governança corporativa – aberta e fechada, e a variável foi denominada T-ABERT, pois refere-se ao *tipo* (aberta ou fechada) da governança .

Assim, o tipo de governança corporativa – T-ABERT se expressa em duas categorias: composição aberta e composição fechada, conforme o cálculo:

$$\text{T-ABERT (fechada)} = \text{se } 0 < \text{G-ABERT} \leq 0,25$$

$$\text{T-ABERT (aberta)} = \text{se } 0,25 < \text{G-ABERT} < 1$$

Para classificar as empresas em aberta ou fechada, então, foi primeiro necessário calcular os valores de G-ABERT para cada empresa. A fórmula utilizada por Gubitta e Gianechini e aqui adotada é:

$$\text{Grau de Abertura da Governança (G - ABERT)} = \frac{\sum M_f}{\sum M}, \text{ onde}$$

M_f é o número de membros **não familiares** entre os sócios, diretores da empresa ou membros do conselho de administração.

M é o número total de membros entre sócios, diretores da empresa ou membros do conselho de administração.

Desta forma, foi feito primeiro o cálculo de G-ABERT, com base nas questões do instrumento de coleta de dados apresentadas no Quadro 2, e depois foi feito o cálculo de T-ABERT.

Variável	Fórmula	Questões do instrumento de coleta
G-ABERT	$\frac{\sum M_f}{\sum M}$	<p><u>Cálculo de $M = \sum(X1; X3; X5)$</u></p> <p>X1. Sua empresa tem quantos sócios/acionistas?</p> <p>X3. Se sua empresa possui conselho, qual o número de membros do conselho?</p> <p>X5. O grupo de diretores é composto por quantos profissionais?</p> <p><u>Cálculo de $M_f = \sum((X1-X2); (X4); (X5-X6))$</u></p> <p>X2. Dentre os sócios/acionistas, quantos são membros do grupo familiar controlador?</p> <p>X4. Número de conselheiros independentes (não sócios e não executivos da empresa)?</p> <p>X6. Dos diretores, quantos são membros da família que controla a empresa?</p>

Quadro 2 Questões relacionadas à composição da alta administração

Fonte: elaborado pelo autor com base nas escalas do estudo.

A variável G-ABERT é, portanto, uma relação de *percentuais* resultantes da diferença entre os membros não-familiares e o total de membros da diretoria, sociedade e conselho. Note que as questões do instrumento de coleta de dados mediram o número de *membros familiares* e, portanto, foi feito o cálculo de quantos são não familiares – por exclusão.

Como colocado anteriormente, o resultado da fórmula da variável G-ABERT foi tratado para refletir duas categorias: (1) composição fechada e (2) composição aberta, tal como na proposta de pesquisa. Para isso, considerou-se como empresa de composição fechada – valor 1 - aquela com até 25% dos membros não familiares ($G-ABERT \leq 0,25$). As

demais foram codificadas como composição aberta – valor 2. Essa nova variável foi nomeada como T-ABERT.

3.3.2 Proatividade para a internacionalização

A proatividade para a internacionalização foi mensurada através de uma escala desenvolvida por Arranz e Arroyabe (2009), que trata de duas posturas para a internacionalização: proativa, aqui nomeada como PROAT, e reativa, nomeada como REAT.

A escala dos autores é composta por quinze afirmações que se referem a fatores que influenciam ou influenciariam a decisão de internacionalização das empresas, conforme a percepção dos proprietários, que são os respondentes.

O cálculo das variáveis PROAT e REAT seguiu o método utilizado pelos autores Arranz e Arroyabe (2009), também criadores da métrica utilizada. Para calculá-las, foi feita a média das respostas às questões correspondentes a cada uma delas, como mostra o Quadro 3.

Variável	Fórmula	Questões do instrumento de coleta
PROAT	MÉDIA (Y1; Y2; Y3; Y4; Y6; Y7)	<p><i>Assinale conforme o grau de influência de cada um dos fatores a seguir sobre sua decisão de atuar internacionalmente: o que o levou a se internacionalizar, ou o que poderia leva-lo se ainda não o fez.</i></p> <p>Y1. Atingir economias de escala</p> <p>Y2. Ganhar vantagem competitiva tecnológica</p> <p>Y3. Potencial de crescimento extra pela internacionalização</p> <p>Y4. Potencial de ter lucros extras pela internacionalização</p> <p>Y6. Identificação de melhores oportunidades externamente do que no mercado interno</p> <p>Y7. Possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros</p>
REAT	MÉDIA (Y5; Y8; Y9; Y10; Y11; Y12; Y13; Y14; Y15)	<p>Y5. Incentivo de clientes ou fornecedores</p> <p>Y8. Necessidade de reduzir a dependência ou risco do mercado doméstico</p> <p>Y9. Necessidade de promover produtos com menos vendas num determinado momento do ano</p> <p>Y10. Estagnação ou declínio nas suas vendas ou lucros no Brasil</p> <p>Y11. Intensa competição no mercado doméstico</p> <p>Y12. Recebimento de demandas inesperadas por produtos e serviços vindas do exterior</p> <p>Y13. Acumulação de estoque não vendido ou sobra de capacidade produtiva</p> <p>Y14. Iniciação das atividades internacionais pelos meus concorrentes domésticos</p> <p>Y15. Saturação ou encolhimento do mercado doméstico</p>

Quadro 3 Questões relacionadas à proatividade para a internacionalização

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.3 Variáveis de descrição da amostra

Para descrever a amostra, foram também extraídas do questionário aplicado questões referentes ao perfil do proprietário, perfil da empresa e também perfil da sua composição da alta administração e internacionalização (Quadro 4).

Variáveis de descrição da amostra	Questões do instrumento de coleta de dados
Perfil do proprietário	Z1) Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino Z2) Sua idade: ____ anos Z3) Seu grau de escolaridade mais alto:
Perfil da empresa	Z4) Setor de atividade: Z5) E-mail e telefone para contato (com DDD)
Composição da alta administração	Z6) Sobre o presidente (CEO) da sua empresa (Assinale com um X uma só opção): Ele é também o principal sócio/acionista da empresa? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Ele é membro da mesma família de algum dos sócios/acionistas? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Z7) Quem apoia a tomada de decisões estratégicas de sua empresa, além dos sócios/acionistas e conselheiros? (Assinale com um X quantas alternativas desejar): <input type="checkbox"/> consultores externos que apoiam nas decisões <input type="checkbox"/> um grupo de familiares dos sócios/acionistas <input type="checkbox"/> o corpo de diretores (financeiro, marketing, recursos humanos) da empresa. <input type="checkbox"/> amigos dos sócios/acionistas que também possuem experiência empresarial <input type="checkbox"/> um grupo representante dos funcionários da empresa <input type="checkbox"/> outro tipo de apoio. Qual? <input type="text"/> Z8) Sua empresa tem quantos sócios/acionistas? (Assinale com um X uma alternativa) <input type="checkbox"/> apenas um sócio/acionista

	<p> <input type="checkbox"/> entre 2 e 5 sócios/acionistas. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador? <input type="text"/> </p> <p> <input type="checkbox"/> entre 6 e 20 sócios/acionistas. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador? <input type="text"/> </p> <p> <input type="checkbox"/> entre 21 e 100 sócios/acionistas. Dentre eles, que percentual é do mesmo grupo familiar controlador? <input type="text"/> </p> <p> <input type="checkbox"/> acima de 101 sócios/acionistas. </p> <p> Z9) A empresa possui algum tipo de conselho de administração ou conselho consultivo? (Assinale com um X uma alternativa) </p> <p> <input type="checkbox"/> Possui um conselho de administração formal, com poder de decisão pela empresa, representando os sócios </p> <p> <input type="checkbox"/> Possui um conselho consultivo composto por pessoas que assessoram a tomada de decisão na empresa, mas claramente a decisão final é dos sócios </p> <p> <input type="checkbox"/> Não possui nenhuma forma de conselho </p> <p> Z10) Se sua empresa POSSUI algum tipo de conselho, responda: </p> <p> Número de membros do conselho <input type="text"/> Destes, quantos também atuam como executivos da empresa? <input type="text"/> </p> <p> Número de conselheiros independentes (não sócios e não executivos da empresa) <input type="text"/> </p> <p> Com que frequência o conselho faz reuniões? (Assinale com um X uma alternativa): </p> <p> <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quinzenal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Bimestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral ou anual <input type="checkbox"/> Não faz reuniões </p>
Internacionalização	<p> Z11) Qual a atuação da sua empresa com outros países? </p> <p> % das vendas que é feito através de exportações: </p> <p> % das compras de insumos que é feito através de importações: </p> <p> A empresa faz mapeamento dos concorrentes internacionais, mesmo que estes ainda não atuem no Brasil? </p> <p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não </p> <p> A empresa possui unidades em outros países? </p> <p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. </p> <p> Se sim, de qual tipo? (Assinale quantas alternativas desejar) </p> <p> <input type="checkbox"/> fábricas. Em que país? </p> <p> <input type="checkbox"/> unidade de prestação de serviços. Em que país? </p> <p> <input type="checkbox"/> escritórios de representação comercial. Em que país? </p> <p> <input type="checkbox"/> outro tipo: Em que país? </p>

Quadro 4 Questões relacionadas à descrição da amostra

Fonte: elaborado pelo autor

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de um questionário enviado eletronicamente às empresas componentes do mailing formado, no qual foi solicitado que o proprietário da empresa ou um de seus representantes o respondesse.

O questionário preliminar passou por um pré-teste visando medir sua validade e confiabilidade dentre o público participante do estudo, e adaptando-o à realidade brasileira.

Após o pré-teste, o questionário foi colocado na ferramenta *limesurvey* instalado no site do GEPRRA, e foi encaminhado por e-mail às empresas que compõem o mailing construído (Apêndice 2). As empresas tiveram a opção de responder ao questionário online, pelo site (<http://gepra.limequery.com/78545/lang-pt-BR.>) ou mesmo por meio de documento em Word, de acordo com sua preferência (Apêndice 1).

A coleta começou no dia 04 de julho de 2012 e foi dado 15 dias para os respondentes preencherem o questionário respondido. Para fazer um acompanhamento das respostas, foram enviados 2 e-mails para cada respondente lembrando-os da data limite e oferecendo nova data limite de mais 10 dias. Uma equipe de 03 pessoas foi contratada para fazer ligações telefônicas para lembrar os respondentes de participar, e no total, foram feitas 1.500 ligações telefônicas.

Após responder, as respostas são armazenadas no servidor do site *limesurvey*, o que evita erros de transcrição do questionário.

O total de e-mails enviados foi de 728.891, dos quais retornaram 160 respostas, sendo 41 respostas válidas. Assim, a taxa de retorno da pesquisa ficou em torno de 0,02%.

3.4.1 Forma de análise dos resultados

Para analisar os resultados, foram escolhidas ferramentas estatísticas condizentes com o tamanho da amostra final – de 41 empresas. Este tamanho de amostra não permite a utilização de técnicas estatísticas mais robustas multivariadas.

Assim, foi primeiramente realizada a análise descritiva dos dados. Para isso, foi usado o MS Excel. Com ele, foram calculadas média, desvio padrão, e elaborados gráficos descritivos sobre o perfil da amostra estudada, e as frequências das variáveis do estudo.

Na sequência, foi feito o cálculo das variáveis T-ABERT, PROAT e REAT, conforme explicado anteriormente, já que estas eram variáveis formadas pela combinação de questões do instrumento de coleta de dados (indicadores destas variáveis).

A partir daí, seguindo-se o que foi proposto pelas hipóteses do estudo, procedeu-se o teste de normalidade das variáveis de Kruskal Wallis que demonstrou a não normalidade dos dados seguido de um a um teste de igualdade de médias T de Student não paramétrico para duas amostras independentes. Este teste foi realizado duas vezes, para analisar as diferenças de médias de PROAT com relação aos grupos composição aberta e composição fechada, e depois o mesmo foi feito para REAT.

De acordo com Salkind, (2010), o teste T para duas amostras independentes é a medida apropriada quando se têm as seguintes circunstâncias: (1) se está analisando diferenças entre grupos (no caso, empresas de composição aberta e fechada); (2) e trata-se de dois grupos independentes, ou seja, as empresas de composição aberta não são as mesmas de composição fechada; (3) e o número de grupos é igual a dois.

Para o cálculo do teste T de Student e também das tabelas de frequência e histogramas, foi utilizado o software Minitab 15.

3.5 ESTUDOS DE CASO

Foi feito contato com as empresas respondentes, e três delas se disponibilizaram a participar de entrevistas. Assim, foram realizados os estudos de três casos, de acordo com a disponibilidade das empresas.

Os participantes das entrevistas foram componentes da alta administração das empresas, todos sócios e sócios-administradores das empresas.

3.5.1 Procedimentos de coleta de dados

Nessa pesquisa foi utilizado também o modelo de entrevistas em profundidade, que objetiva obter respostas detalhadas por meio de conversas guiadas pelo pesquisador, obtendo-se informações que ajudem a construir uma análise qualitativa a partir de um roteiro semi-estruturado, classificado por Bardin (2004) como entrevistas semidirectivas.

Para realização das entrevistas, foi elaborado previamente um roteiro de entrevistas, disponível no apêndice 3 desse trabalho. No roteiro, foram exploradas características das empresas no sentido de caracterizar a governança da empresa, a fim de entender sua estrutura de governança e formação da equipe de alta administração. Sobre como a Governança influenciou na qualidade das discussões de estratégia, discussões do conselho de administração sobre se internacionalizar ou não, ainda, sobre como a empresa tem se preparado para lidar com a concorrência internacional e o porque da empresa não haver se internacionalizado ainda, evidenciando os *pull* e *push factors*.

As entrevistas foram previamente agendadas com os proprietários das empresas, e foram realizadas por telefone, sendo gravadas em gravador próprio para esse fim.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas em sua totalidade e depois disso foram encaminhadas aos empresários a fim de autorizarem sua utilização. Também foi encaminhada aos entrevistados, uma carta de autorização, que foram retornadas assinadas, para que suas entrevistas fossem utilizadas nessa pesquisa.

3.5.2 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, descrita por Bardin (2004). Essa análise foi realizada, por essa técnica, de modo que se reduziu as informações obtidas nas entrevistas em 7 categorias para que pudessem ser analisadas com maior precisão de modo a nos guiar aos resultados da pesquisa. A autora enfatiza que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores quantitativos ou não, buscando significados que vão além das mensagens concretas.

As categorias utilizadas nessa análise foram: (1) Como está estruturada a governança corporativa da empresa; (2) Como a inclusão de membros externos na alta administração melhorou a qualidade das discussões de estratégia; (3) Nas reuniões da alta administração, já foi discutido como lidar com a competição das empresas internacionais no mercado; (4) Como a empresa tem se preparado para lidar com a concorrência de empresas internacionais; (5) Pensam na possibilidade de internacionalizar sua empresa; (6) Existência de planos de internacionalização; (7) O que dificultaria esses planos.

Se a empresa não for internacionalizada, Motivos que levam, ou levariam a empresa a se internacionalizar. Ainda, para analisar os casos, foram seguidas as recomendações de Miles e Huberman (1994), primeiramente foi analisado caso a caso, separadamente para entender cada um deles (análise intra-caso) e depois foi realizada análise inter-caso, onde os casos foram comparados uns com os outros, a fim de entender melhor a realidade da amostra.

3.5.3 Matriz de Amarração

A fim de facilitar a compreensão do todo e relacionar o referencial teórico com a prática da pesquisa, foi elaborada a matriz de amarração, onde estão relacionados às questões

de pesquisa, objetivos específicos, constructos, referencial teórico, técnicas utilizadas para análise, questionário e roteiro de entrevistas.

A matriz de amarração tem o objetivo de facilitar o entendimento e avaliação da pesquisa por terceiros e para demonstrar transparência e consistência nas análises da pesquisa (TELLES, 2001).

Objetivo geral	Objetivos específicos	Método de pesquisa	Hipóteses	Construto	Referencial	Coleta de dados	Técnica de análise
Analisar a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização.	1. Identificar, nas empresas pesquisadas no levantamento quantitativo, o tipo de composição da alta administração destas com relação à inclusão de membros externos, classificando-as em aberta ou fechada.	Abordagem quantitativa (survey)	H1: As empresas com a composição da alta administração aberta terão maior postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada. H2: Não haverá diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização.	(1) Composição da alta administração	Gubitta e Gianechini (2002)	Itens X1 a X6 do questionário	Estatística descritiva e classificação em (1) fechada e (2) aberta
	2. Identificar, nas empresas pesquisadas no levantamento quantitativo, o nível de postura proativa e reativa para a internacionalização.			(2) Proatividade para a internacionalização	Arranz e Arroyabe (2009)	Itens Y1 a Y15 do questionário	Estatística descritiva cálculo de PROAT (postura proativa) e REAT (postura reativa)
	3. Identificar as diferenças de postura proativa e reativa para a internacionalização em empresas classificadas como abertas com relação às classificadas como fechadas.			Comparação entre (1) e (2)	O estudo		Teste T para duas amostras independentes
	4. Explicar como a composição da alta administração – pela inclusão de membros externos – influenciou ou não a proatividade da empresa para a internacionalização.	Abordagem qualitativa – múltiplos casos	Não há hipóteses – pesquisa qualitativa	(1) Composição da alta administração (2) Proatividade para a internacionalização	Gubitta e Gianechini (2002) Arranz e Arroyabe (2009)	Parte 1 e 2 do roteiro de entrevista	Análise de conteúdo
	5. Explorar outros fatores que, além da inclusão de membros externos na alta administração das empresas – afetam sua decisão de se internacionalizar.					Parte 3 do Roteiro de entrevista.	

Quadro 5 – Matriz de Amarração

Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO QUANTITATIVO

Serão apresentados nesse capítulo os resultados do levantamento quantitativo realizado nesta pesquisa, desde o perfil dos respondentes até os testes estatísticos realizados. Nessa parte serão satisfeitos os objetivos específicos 1, 2 e 3:

1. Identificar, nas empresas pesquisadas no levantamento quantitativo, o tipo de composição da alta administração destas com relação à inclusão de membros externos, classificando-as em aberta ou fechada.
2. Identificar, nas empresas pesquisadas no levantamento quantitativo, o nível de postura proativa e reativa para a internacionalização.
3. Identificar as diferenças de postura proativa e reativa para a internacionalização em empresas classificadas como abertas com relação às classificadas como fechadas.

Antes, porém, será apresentado o perfil das empresas participantes e respondentes do estudo.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Responderam ao questionário elaborado para essa pesquisa 41 empresas brasileiras de micro e pequeno porte como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5– Comparação entre universo e amostra por setor de atividade

	Universo	%	Amostra	%
Comércio	3,1milhões	51,5	4	9,8
Indústria	657mil	10,7	6	14,6
Serviço	2milhões	33,3	26	63,4
Construção	273mil	4,5	5	12,2

Fonte: Elaborada pelo autor por meio de dados do SEBRAE (2010) e dados da pesquisa.

Como visto, a amostra está distribuída em 9,8% comércio, 14,6% indústria, 63,4% serviços e 12,% do setor de construção. Enquanto o universo é formado por 6.120.927 distribuídas em 51,5% comércio, 10,7% indústria, 33,3% serviços e 4,5% do setor de construção.

A amostra não pode ser considerada representativa, visto que representa apenas 0,0007% do universo das micro e pequenas empresas brasileiras, o que gera um erro amostral muito grande, ou seja, os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados, mas podem indicar uma tendência seguida por essas empresas.

Quanto à distribuição geográfica das empresas, foi possível obter a Tabela 6.

Tabela 6 - Comparativo da distribuição geográfica das MPEs Universo x Amostra

Região	Universo	%	Amostra	%
Norte	215.474	3,5	1	2,4
Nordeste	917.761	15,0	1	2,4
Sul	1.427.319	23,3	4	9,8
Sudeste	3.108.608	50,8	35	85,4
Centro-Oeste	451.765	7,4	0	0,0
Brasil	6.120.927	100,0	41	100

Fonte: Elaborada pelo autor por meio de dados do SEBRAE (2010) e dados da pesquisa.

Como podem ser observadas, as empresas pesquisadas estão distribuídas geograficamente de maneira semelhante ao universo, com maioria na região sudeste e sul, porém se diferencia em relação ao Centro-oeste, de onde não foi obtida resposta, porém essa semelhança não é suficiente para garantir a representatividade da amostra.

No sentido de exportações, a não representatividade da amostra é confirmada, visto que a amostra tem proporcionalmente mais MPEs exportadoras do que o universo. No universo 0,2% das empresas apenas são exportadoras enquanto na amostra 9,8%.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Como maneira de padronizar as respostas do questionário, os respondentes tinham obrigatoriamente que ser componentes da alta administração dessas empresas, como

donos, sócio-fundadores e sócio-administradores, o que pode justificar a baixa taxa de retorno dos questionários.

Quanto ao gênero dos respondentes, foi obtida a Tabela 7.

Tabela 7 – Gênero dos respondentes

	Universo %	Amostra%
Homem	73,7	75,6
Mulher	26,3	24,4

Fonte: Elaborada pelo autor por meio de dados do SEBRAE (2010) e dados da pesquisa.

Dos respondentes, 75,6% é do sexo masculino, 24,4% do sexo feminino, dado esse, que segue a tendência das conforme dados do SEBRAE (2010), que mostra uma tendência dos donos de empresa (tratado no SEBRAE como empregadores) ser a maior parte do sexo masculino. Ainda se tratando do perfil dos respondentes obteve-se a Tabela 8.

Tabela 8 – Idades dos respondentes

Idades	Universo %	Amostra %
Até 17 anos	0	0,0
18 a 24 anos	3,3	0,0
25 a 29 anos	8,4	9,8
30 a 39 anos	25,4	34,1
40 a 49 anos	31,4	24,4
50 a 59 anos	19,9	24,4
60 anos ou mais	11,4	7,3

Fonte: Elaborada pelo autor por meio de dados do SEBRAE (2010) e dados da pesquisa.

A idade dos donos das empresas se concentra entre 30 e 59 anos convergindo com as idades proprietários do universo de empresas.

Concluindo o perfil da amostra, pode-se verificar que foi composta por pessoas bem instruídas, visto que nos mostra 87,8% dos respondentes possuem ensino superior completo. Em relação ao universo, a amostra está distinta, visto que no universo a maioria (36%) tem ensino médio completo ou superior incompleto, seguido de superior completo (24,1%) e fundamental incompleto (24,1%). Ressalte-se também no universo tem uma pequena parcela de analfabetos donos de empresa (1,7%), enquanto na amostra a instrução mínima é fundamental completo.

4.3 COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Quanto à estrutura de governança das empresas pesquisadas em 80% delas o presidente da empresa é também o principal sócio/acionista da empresa e em 76% delas o presidente é membro da mesma família de algum dos sócios/acionistas.

A amostra estudada tem estrutura familiar, visto que os presidentes que não são principais acionistas das empresas são da família de um sócio/acionista, em apenas 7% dos casos não é possível afirmar a sua estrutura familiar.

Ainda, pela estrutura de tomada de decisão dessas empresas pode-se reforçar a inferência de sua estrutura familiar, observando-se a Tabela 9.

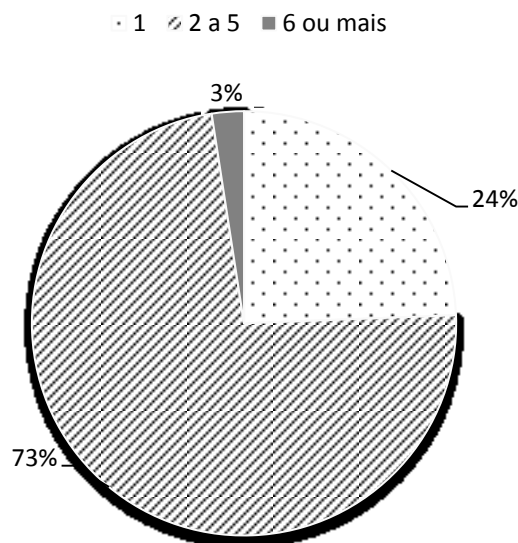
Tabela 9 – Grupos de apoio a decisões estratégicas

Apoio às decisões estratégicas	%
O corpo de diretores (financeiro, marketing, recursos humanos) da empresa	38
Um grupo de familiares dos sócios/acionistas	22
Amigos dos sócios/acionistas que também possuem experiência empresarial	20
Consultores externos que apoiam nas decisões	13
Um grupo representante dos funcionários da empresa	4
Outros	2

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 9, em 38% dos casos, para tomar decisões estratégicas os presidentes recorrem ao seu corpo diretivo (que como foi visto é em sua maioria familiar) e em 22% dos casos recorrendo a um grupo de familiares dos sócios/acionistas.

Quanto a quantidade de sócios que compõem a estrutura de Governança da amostra, obteve-se o Gráfico 1.

Gráfico 1– Quantidade de sócios por empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O Gráfico 2 mostra a estrutura de Governança Corporativa da amostra, podendo-se notar que é em sua maioria (73%) formada por entre 2 e 5 sócios, o que pode ser justificado pelo porte das empresas que são MPE.

Quanto à quantidade de membros familiares na equipe de alta administração das empresas obteve-se a Tabela 10.

Tabela 10 – Membros familiares na alta administração

	Quantidade	%
0 familiares	15	36,6
1 e 2 familiar	22	53,7
3 a 5 familiares	3	9,7

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

Das empresas componentes da amostra 36,6% das empresas não possuem membros familiares na alta administração enquanto as demais possuem pelo menos um membro familiar em sua alta administração, como mostrado na tabela 10, porém, considerando que 24% tem apenas 1 membro na alta administração, pode-se inferir que apenas 13% das empresas não possuem membros da mesma família em sua alta administração.

Em relação ao Conselho de Administração foi elaborada a Tabela 11.

Tabela 11 – Tipos de conselhos da amostra

A empresa possui algum tipo de conselho de administração ou conselho consultivo?	%	
Não possui nenhuma forma de conselho	33	80
Possui um conselho consultivo composto por pessoas que assessoram a tomada de decisão na empresa, mas claramente a decisão final é dos sócios	6	15
Possui um conselho de administração formal, com poder de decisão pela empresa, representando os sócios	2	5

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

A Tabela 11 mostra que em relação ao Conselho de Administração, como previsto devido ao porte das empresas que compõem a amostra, 80% das empresas não possui nenhuma forma de Conselho de Administração, 15% das empresas possuem um conselho consultivo composto por pessoas que assessoram a tomada de decisão na empresa, mas claramente a decisão final é dos sócios, 5% das empresas possuem um conselho de administração formal, com poder de decisão pela empresa, representando os sócios.

Das empresas que possuem algum tipo de conselho de administração, esses conselhos são pequenos, até mesmo pelo tamanho da empresa e seu número de executivos.

Tabela 12 – Tamanho do conselho de administração

Membros do conselho	%
2 membros	75
5 membros	25

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

A Tabela 12 confirma essa informação, visto que 75% dos conselhos de administração da amostra possuem apenas 2 membros. Para explorar a composição desse conselho, foram elaboradas a Tabela 13 e a Tabela 14.

Tabela 13 – Composição do conselho de administração – conselheiros executivos

Conselheiros que também são executivos	%
0 membros	12,5
1 membro	50
2 membros	25
5 membros	12,5

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

A Tabela 13 mostra na composição do conselho de administração das empresas a quantidade de conselheiros que também atuam como executivos.

Tabela 14 – Composição do conselho de administração – conselheiros independentes

Conselheiros independentes	%
0 membros	50
1 membro	25
2 membros	25

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

A Tabela 14 mostra na composição do conselho de administração das empresas a quantidade de conselheiros que são conselheiros independentes, não sendo sócios nem executivos das empresas.

Quanto a composição desses conselhos de administração, em 87,5% deles pelo menos 1 conselheiro também é executivo da empresa como foi verificado na tabela 13 e em 50% dos casos há pelo menos 1 conselheiro independente, ajudando na tomada de decisão.

Ainda sobre a composição do conselho de administração da amostra, em 87,5% dos casos há sobreposição de papéis de presidente da empresa e presidente do conselho de administração, o que não é considerada uma boa prática de governança corporativa pelo IBGC, a não ser que seja inevitável, como é o caso das micro e pequenas empresas é comum, devido ao seu tamanho. Quanto à frequência de reunião desses conselhos, tem-se a Tabela 15.

Tabela 15 – Frequência de reuniões do conselho de administração

Reuniões	%
Bimestral	25
Mensal	12,5
Não faz reuniões	12,5
Quinzenal	12,5
Semanal	12,5
Semestral ou anual	12,5
Trimestral	12,5

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

Esses conselhos de administração são ativos junto à empresa, visto que 87,5% deles se reúnem periodicamente, como mostra a Tabela 15.

4.3.1 Composição da alta administração – T-ABERT

Para as análises deste estudo, foram calculadas duas variáveis: G-ABERT – referente a abertura da composição da alta administração e T-ABERT referente às categorias – aberta e fechada – criadas com base na abertura.

Os procedimentos para o cálculo destas variáveis foram explicados previamente no capítulo destinado aos Procedimentos Metodológicos (item 3.3 VARIÁVEIS E MEDIDAS).

A abertura da composição da alta administração representa, basicamente, o percentual de membros não familiares envolvidos na alta administração da empresa – executivos, sócios e membros do conselho de administração.

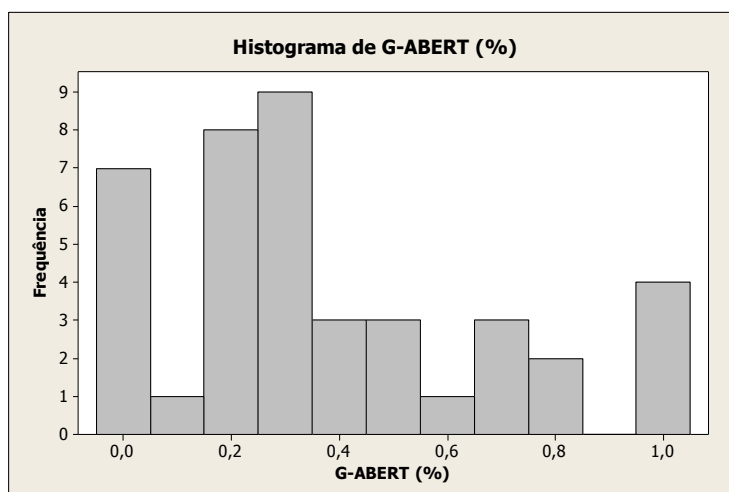
Na amostra toda, a média de abertura foi de 37%, com um desvio padrão de 0,2988, como pode-se ver na Tabela 16.

Tabela 16- Média abertura da composição da alta administração

Variável	N	Média	Desvio padrão
G-ABERT	41	37%	0,2988

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

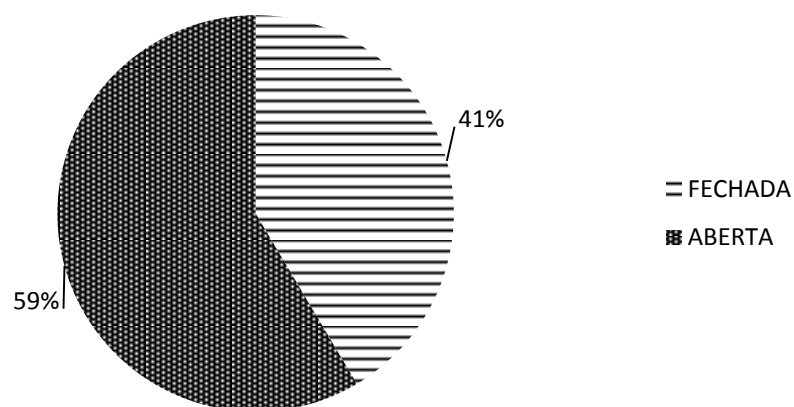
Pode-se também verificar, no histograma da abertura da composição da alta administração, que mais empresas estavam com abertura menor (0% de abertura, 20% e 30%) do que os demais percentuais, como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Histograma de G-ABERT

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Quando as empresas foram classificadas em duas categorias, aberta ou fechada, utilizou-se como corte 25% de abertura da composição da alta administração. Assim, empresas que obtiveram G-ABERT até 25%, foram classificadas como fechadas, e as demais, como abertas. Após a classificação, obteve-se um total de 17 empresas fechadas e 24 empresas abertas, como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percentual de empresas abertas e fechadas na amostra.



Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

4.4 PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados demonstram que a amostra é composta em sua maior parte por empresas que ainda não atuam no exterior, como poderá ser visto nos gráficos a seguir.

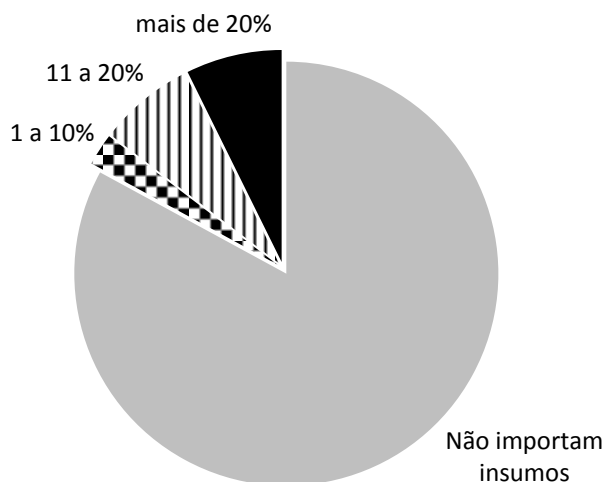
Quanto ao percentual de vendas por exportação, na amostra, inicia-se com o Gráfico 4.

Gráfico 4– Percentual de vendas por exportação

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

De acordo com as respostas obtidas e sintetizadas no Gráfico 4, foi possível verificar que 90% das empresas que participaram da pesquisa não fazem vendas por meio de exportações, e que apenas 2% exportam mais de 20% de suas vendas por meio de exportação.

Quanto à compra de insumos verifica-se o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Compra de insumos por importação

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

No sentido de compra de insumos via importação, foi verificado que 83% das empresas pesquisadas não faz importação de insumos, e que apenas 7% delas importa tem mais de 20% da compra de seus insumos via importação, como ilustrado pelo Gráfico 5.

Os dados obtidos pela pesquisa e apresentados no Gráfico 4 e no Gráfico 5 demonstram a pequena participação internacional da MPEs pesquisadas, assim como são poucas em seu universo.

Isso mostra ainda que apenas 24% das empresas componentes da amostra faz mapeamento dos seus concorrentes internacionais. A pesquisa mostra ainda dados sobre a participação dessas empresas em feiras setoriais em outro país, onde se obteve que 17% das empresas participam dessas feiras, o que demonstra o seu interesse não amplo em atuar em mercados internacionais.

Buscou-se também saber se essas empresas possuem unidades em outros países e qual a sua proporção referente à amostra, e foi verificado que apenas uma empresa que representa 2% da amostra possui uma unidade de prestação de serviços no exterior, estando esta localizada na Argentina.

4.4.1 Proatividade para a internacionalização: postura proativa e reativa

Como foi explicado no capítulo de procedimentos metodológicos, foram calculadas duas variáveis: PROAT – referente à postura proativa para a internacionalização e REAT – referente à postura reativa.

As médias obtidas para cada uma das questões incluídas no cálculo tanto de PROAT quanto de REAT encontram-se na Tabela 17.

Tabela 17- Médias das questões referentes à proatividade para internacionalização

<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Postura proativa				
Atingir economias de escala	1,966	1,037	1,000	4,000
Ganhar vantagem competitiva tecnológica	2,512	1,075	1,000	4,000
Potencial de crescimento extra pela internacionalização	2,390	1,137	1,000	4,000
Potencial de ter lucros extras pela internacionalização	2,683	1,213	1,000	4,000
Identificação de melhores oportunidades externamente do que no mercado interno	2,244	1,220	1,000	4,000
Possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros	1,878	0,980	1,000	4,000
Postura reativa				
Incentivo de clientes ou fornecedores	2,195	1,167	1,000	4,000
Necessidade de reduzir a dependência ou risco do mercado doméstico	1,878	1,077	1,000	4,000
Necessidade de promover produtos com menos vendas num determinado momento do ano	1,829	0,998	1,000	4,000
Estagnação ou declínio nas suas vendas ou lucros no Brasil	1,902	1,136	1,000	4,000
Intensa competição no mercado doméstico	2,024	1,084	1,000	4,000
Recebimento de demandas inesperadas por produtos e serviços vindas do exterior	2,098	1,044	1,000	4,000
Acumulação de estoque não vendido ou sobra de capacidade produtiva	1,390	0,737	1,000	4,000
Iniciação das atividades internacionais pelos meus concorrentes domésticos	1,585	0,836	1,000	4,000
Saturação ou encolhimento do mercado doméstico	1,951	1,117	1,000	4,000

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Pode-se notar, pela tabela, que os principais fatores que influenciariam a decisão de internacionalizar, na amostra pesquisada, seriam o potencial de ter lucros decorrentes da internacionalização (média=2,683) e o ganho de vantagens competitivas (média = 2,512). Os fatores com menor influência seriam, então, a acumulação de estoque não

vendido (média = 1,390) e a iniciação das atividades internacionais pelos concorrentes domésticos (média = 1,585).

Calculando-se as médias de PROAT e REAT, através da média dos indicadores referentes a cada uma destas variáveis, percebe-se que a postura proativa obteve uma média de 2,28, superior à da postura reativa, de 1,873, como mostra a Tabela 18.

Tabela 18 - Médias das posturas proativa e reativa para a internacionalização

<i>Variável</i>	<i>Total</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
PROAT	41	2,280	0,876	1,000	3,667
REAT	41	1,873	0,747	1,000	3,333

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

4.5 EFEITOS DA COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A PROATIVIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Este item pretende responder à primeira questão de pesquisa do estudo, que retomando-se, era:

QP1: Qual a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização?

Assim, serão mostradas a seguir as análises das médias de postura proativa e reativa com relação às empresas de composição aberta e fechada.

4.5.1 Composição da alta administração e postura proativa para a internacionalização

Da questão de pesquisa do estudo, foi derivada a primeira hipótese de pesquisa, que foi abordada já no capítulo de Introdução, e retomando-se é:

H1: As empresas com a composição da alta administração aberta terão maior postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada.

Para fazer o teste desta hipótese, escolheu-se o teste de médias, que tem como objetivo mostrar se a média de postura proativa para a internacionalização nas empresas de composição aberta é maior do que naquelas de composição fechada.

A tabela de frequência (Tabela 19) mostra a relação entre as médias de postura proativa para a internacionalização (PROAT) de empresas classificadas como de composição aberta (2) ou fechada (1).

Tabela 19- Médias de postura proativa para empresas abertas e fechadas

<i>Variável</i>	<i>T-ABERT</i>	<i>Total</i>	<i>Mean</i>	<i>Desvio Padrão</i>
PROAT	1 fechada	17	1,961	0,973
	2 aberta	24	2,507	0,740

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Pode-se perceber, pela tabela, que a média de postura proativa das empresas de composição aberta foi de 2,507, valor superior ao obtido pelas empresas de composição fechada (1,961).

Para assegurar-se de que as médias não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste T de Student para duas amostras independentes. A hipótese nula deste teste (H0) é de que as médias são estatisticamente semelhantes. Considera-se que a hipótese nula foi comprovada caso o T observado seja superior ao T crítico dentro de um nível de significância (p) superior a 0,05.

Os resultados encontram-se a seguir na Tabela 20:

Tabela 20 – Resultados do Teste T para PROAT

<i>Variável</i>	<i>Valor T</i>	<i>Valor p</i>	<i>Graus de liberdade</i>
Difference = (PROAT-FECH) - (PROAT-ABERT)	-1,95	0,0061	28

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

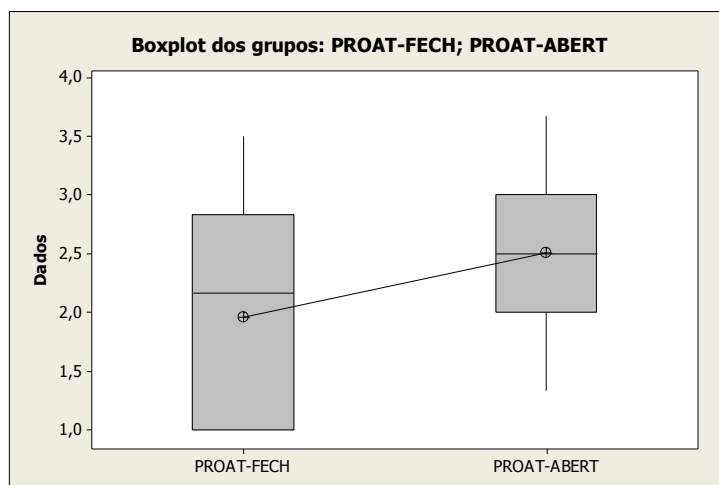
Os resultados mostraram que as empresas com composição da alta administração aberta tiveram médias de postura proativa maiores do que as de composição fechada, para $t_{(28)} = -1,95$, $p < 0,05$. A hipótese nula do teste (de que as médias eram semelhantes) não pôde ser comprovada.

Já a hipótese do estudo – H1 – comprovou-se.

Pode-se então, devido aos valores absolutos, afirmar que a média de proatividade das empresas de composição aberta é superior à média para as empresas de composição fechada.

O Gráfico 6 ajuda a visualizar como as empresas abertas tiveram valores superiores em termos de proatividade para a internacionalização.

Gráfico 6 - Comparação entre as médias de postura proativa para empresas abertas e fechadas



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados de pesquisa

O boxplot é um gráfico que mostra, no centro dos quadrados em cinza, a média obtida em cada um dos grupos de empresas – fechadas, à esquerda, e abertas, à direita – assinalada por um pequeno círculo. Pode-se ver no gráfico que a média de postura proativa das empresas abertas foi superior à das fechadas. Este gráfico também compara a dispersão de valores – dentro dos retângulos acinzentados – de cada um dos grupos.

Pode-se ver no gráfico que as empresas abertas tiveram, além da média, valores em geral maiores para a postura proativa do que as empresas fechadas.

Isso mostra que há indícios de que a composição da alta administração aberta aumente a postura proativa para a internacionalização. Esse indício deve ser, contudo, olhado com a ressalva das limitações da amostra utilizada – 41 empresas – e da técnica utilizada – teste de comparação de médias. Futuros estudos são necessários para se utilizar técnicas mais robustas.

4.5.2 Composição da alta administração e postura reativa para a internacionalização

Da mesma forma como foi feita a análise anterior, agora tem-se a análise da postura reativa com relação à composição aberta e fechada das empresas.

Esta análise remete à segunda hipótese do estudo, que era:

H2: Não haverá diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização.

Na comparação entre as médias de postura reativa para empresas abertas e fechadas, obteve-se valores superiores de postura reativa para as empresas de composição aberta (média = 1,995) com relação às de composição fechada (média = 1,699), conforme mostra a Tabela 21.

Tabela 21 - Médias de postura reativa para empresas abertas e fechadas

<i>Variável</i>	<i>T-ABERT</i>	<i>Total</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
REAT	1 fechada	17	1,699	0,810
	2 aberta	24	1,995	0,691

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Muito embora as empresas abertas tenham média de postura reativa maior do que as fechadas, esta diferença não é tão ampla como o que verificou-se no caso da postura proativa para a internacionalização.

O teste T de Student para duas amostras independentes irá verificar se esta diferença entre médias não é estatisticamente significativa.

A análise do teste T de Student, para $p < 0,05$, mostrou os resultados conforme a Tabela 22:

Tabela 22 – Resultados do Teste T para REAT

<i>Variável</i>	<i>Valor T</i>	<i>Valor p</i>	<i>Graus de liberdade</i>
Difference = (REAT-FECH) - (REAT-ABERT)	-1,22	0,23	31

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados pelo Teste T, não se pôde refutar a hipótese nula da técnica de que as médias são estatisticamente semelhantes, para $t_{(31)} = -1,22$, $p = 0,230$. Isso mostra que os valores de médias de postura reativa para a internacionalização foram estatisticamente semelhantes tanto para as empresas de composição aberta quanto para as de composição fechada.

Com isso, a hipótese H2 deste estudo se comprovou.

Isso mostra que embora os valores absolutos das médias de postura reativa das empresas abertas e fechadas tenham tido diferenças, esta diferença não é significativa, indicando que a composição da alta administração não afete a postura reativa para a internacionalização.

4.6 IMPLICAÇÕES

Pôde-se verificar nos resultados das análises estatísticas que há indícios de que a composição da alta administração, ao incluir um percentual maior de membros externos, passe a afetar a postura proativa das empresas para a internacionalização, mas não a postura reativa.

Primeiramente, estes resultados tem que ser vistos com cautela, devido ao tamanho da amostra aqui pesquisada e ao fato de a composição da amostra não representar o

universo do estudo. Além disso, o teste T para duas amostras independentes não é um teste robusto de análise do efeito de uma variável sobre outra – simplesmente é feita uma comparação de médias.

No entanto, isso pode significar que a inclusão de membros externos na empresa gere uma mudança de postura para a internacionalização somente no que tange aos fatores proativos – como possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros, ou ganhar vantagem competitiva tecnológica por meio da internacionalização. Isso faz sentido teoricamente já que a inclusão de membros externos na gestão da empresa tem sido vista como favorecedor inclusive do melhor planejamento estratégico da empresa (ABEBE, 2010; MAESTRO, 2010; RIVAS, 2012) – o que levaria a uma melhor gestão e aproveitamento de oportunidades advindas da internacionalização.

Já com relação aos fatores da postura reativa – incentivos de clientes e fornecedores para internacionalização, estagnação das vendas no Brasil, por exemplo – eles afetam a estratégia da empresa de fora para dentro, e independem da qualidade do planejamento estratégico, já que são fatores contingenciais. Isso poderia explicar a falta de relação com a inclusão de membros externos na alta administração da empresa.

Para melhor explicar estas relações, a seguir será apresentado o resultado dos estudos de caso.

5 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO

Nesta parte do estudo, serão apresentados os resultados da análise de três casos escolhidos dentre as empresas que participaram da etapa quantitativa do estudo.

Pretende-se com isso responder aos objetivos específicos 4 e 5, já explicitados no capítulo de introdução, que eram:

4. Explicar como a composição da alta administração – pela inclusão de membros externos – influenciou ou não a proatividade da empresa para a internacionalização.
5. Explorar outros fatores que, além da inclusão de membros externos na alta administração das empresas – afetam sua decisão de se internacionalizar.

A apresentação dos resultados dos estudos de caso seguiu um roteiro sugerido por Miles e Hubbermann (1982), no qual primeiramente é apresentada uma *análise intra-casos*, ou seja, a descrição de cada caso isoladamente, e depois é feita a comparação dos casos, o que se denomina *análise inter-casos*.

5.1 ANÁLISE INTRA-CASOS

Nessa parte do capítulo é apresentado isoladamente o caso de cada uma das empresas entrevistadas.

5.1.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa é uma empresa de moda feminina, que tem como diferencial o seu design.

Ela está há 25 anos no mercado e já teve marca própria, porém atualmente trabalha com marcas existentes no mercado, não descartando a possibilidade de retomar a sua marca própria.

É uma empresa familiar composta por 3 sócios e 30 funcionários. A administração é feita por um dos sócios, contando com um conselho formal que é coordenado pelo sócio majoritário. Há a participação dos outros dois sócios e dois conselheiros independentes, que são ex-diretores de grandes multinacionais. O entrevistado foi o sócio majoritário da empresa.

Composição da alta administração e governança

A Governança Corporativa tem grande peso para a empresa Alfa, de modo que a sobrevivência da empresa é relacionada à instituição da Governança Corporativa.

Todos os assuntos relacionados à estratégia da empresa são tratados nas reuniões com a presença deste conselho. Isso acontece de 5 a 7 vezes por ano. Esse conselho está em funcionamento há 4 anos e já mudou de composição.

Proatividade para a internacionalização

A competição internacional no setor de moda feminina é grande, pois peças são exportadas e importadas a todo o momento. Para lidar com essa competição, a empresa trabalha com diferenciação, através do seu design, tornando-se assim menos exposta a essa competição.

Houve um esforço anterior da empresa no sentido de se internacionalizar, por meio de exportação para a Europa. Porém mesmo trabalhando com produto diferenciado, a empresa encontrou barreiras a essa internacionalização. Uma delas foi a taxa de cambio

desfavorável. Outro agravante é o seu porte não ser um fator facilitador para essa internacionalização.

Atualmente, a empresa não possui planos de se expandir internacionalmente, sua tendência é verticalizar em termos de varejo e marca própria.

O Quadro 6 ilustra sinteticamente o caso da empresa Alfa.

Cargo entrevistado	Sócio fundador
Data da entrevista	29 de outubro de 2012
Quantidade de funcionários	30
Idade da empresa	25 anos
Setor	Moda feminina
Tem conselho de administração	Sim, formal
Modo de reunião	Formal (5 a 6 por ano)
É familiar	Sim
Quantidade de sócios	3
Composição da alta administração	Aberta (75%)
Tem intenção de se internacionalizar	Não
Já tentou se internacionalizar	Sim
Esta fazendo esforços para internacionalização	Não
Postura de Internacionalização	Proativa (3,0) Reativa (1,0)

Quadro 6– Caso da empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O Quadro 6 sintetizou o caso da empresa Alfa, que é uma empresa familiar composta por 3 sócios, possui 30 funcionários atualmente, atua no mercado há 25 anos no setor de moda feminina. A empresa possui em sua estrutura, um conselho de administração formal. Sua composição de alta administração é aberta, contando com 75% dos membros da alta administração não familiares. Sua postura quanto à internacionalização (numa graduação de 1 a 4) é 3,0 para proatividade e 1,0 para reatividade.

5.1.2 Empresa Beta

A empresa Beta é uma empresa de construções ecológicas, que atua desde o projeto até o acabamento.

Ela trabalha no ramo de construções ecológicas. Faz desde a parte documental (projetos, plantas), estrutural até o acabamento. Está no mercado há 12 anos, tendo sido formalizada há apenas 2 anos, sendo que neste período, tenta continuamente difundir a ideia de construções ecológicas. Conta hoje com 18 funcionários.

Composição da alta administração e governança

São dois proprietários, um deles trabalha com as questões administrativas da empresa, que foi o entrevistado, e a outra sócia, arquiteta, cuida das questões práticas da empresa.

Os dois sócios não tem vínculo familiar, e a empresa não possui conselho de administração. As decisões estratégicas são tomadas pelos sócios em reuniões. Após é passada para assessoria de marketing, que participa do acompanhamento das decisões. Ainda, é realizada quinzenalmente uma reunião dos sócios, com a assessoria de marketing para nivelamento de informações.

O fato de a empresa ser de pequeno porte facilita a tomada de decisão, que a torna mais ágil, clara e firme.

A concorrência no setor de construções ecológicas ainda é pequena, tanto nacional quanto internacionalmente. Desse modo é uma oportunidade para a empresa, visto que até o momento nenhuma empresa se dedicou a fundo a esse ramo. Porém existe a dificuldade pela falta de incentivo, tanto do governo como do setor privado.

Proatividade para a internacionalização

Quanto à internacionalização, a empresa Beta está caminhando para tal, já tendo iniciado seus primeiros passos por meio de diálogos com possíveis parceiros como a Itália e a Argentina, para poder iniciar o processo. A empresa pretende montar plantas no exterior, levando seu maquinário e aparato para adequação e adaptação de sua filosofia de trabalho.

O fato da empresa ser pequena e não ter estrutura suficiente para atender a demanda, está sendo um ponto negativo para a internacionalização. Existe ainda a resistência das partes interessadas em investir nesse negócio, que por serem conservadores, pendem a construção convencional.

A empresa pretende investir em sua internacionalização, porque a receptividade fora do Brasil é maior, tanto dos clientes como das empresas parceiras que levam esse tipo de negócio muito a sério. Porém, ainda não foi analisada a questão de impostos e câmbio, já que é um estágio de projetos de internacionalização.

O Quadro 7 ilustra sinteticamente o caso da empresa Beta.

Cargo entrevistado	Sócio administrador
Data da entrevista	30 de outubro de 2012
Quantidade de funcionários	18
Idade da empresa	12 anos
Setor	Arquitetura ecológica
Tem conselho de administração	Não
Modo de reunião	Formal (quinzenal entre sócios)
É familiar	Não
Quantidade de sócios	2
Composição da alta administração	Aberta (40%)
Tem intenção de se internacionalizar	Sim
Já tentou se internacionalizar	Não
Esta fazendo esforços para internacionalização	Sim
Postura de Internacionalização	Proativa (3,7) Reativa (2,0)

Quadro 7– Caso da empresa Beta

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O Quadro 7 sintetizou o caso da empresa Beta, que é uma empresa não familiar composta por 2 sócios, possui 18 funcionários atualmente, atua no mercado há 12 anos no setor de arquitetura ecológica. A empresa não possui conselho de administração formal. Sua composição de alta administração é aberta, contando com 40% dos membros da alta administração não familiares. Sua postura quanto à internacionalização (numa graduação de 1 a 4) é 3,7 para proatividade e 2,0 para reatividade.

5.1.3 Empresa Gama

A empresa Gama é uma Academia de Parkour, que atua com eventos e apresentações de Parkour pelo Brasil inteiro.

Ela está no mercado há 8 anos. Além de aulas na própria academia, também são realizadas pela empresa eventos e apresentações de Parkour pelo Brasil inteiro.

Composição da alta administração e governança

A empresa é familiar, composta por 2 sócios e 5 professores; O entrevistado foi um dos sócios administradores da empresa.

A empresa Gama é administrada diretamente pelos sócios, que são profissionais da área de Educação Física. As decisões estratégicas são tomadas conforme os objetivos da empresa.

Não há uma rotina de reuniões pré-definida, estas acontecem de acordo com a necessidade, o que pode ser excepcionalmente a cada 10 dias.

A empresa Gama possui um conselho informal, composto por profissionais de diversas áreas e que não pertencem à mesma família. Esse conselho é acionado sempre que há necessidade de tomada de decisões maiores na empresa.

As reuniões presenciais são raras, geralmente o acesso é virtualmente ou mesmo por telefone. Esse conselho que é composto por profissionais experientes e de outras áreas, agregam muito para a empresa e para a experiência dos seus sócios, pois tem uma visão diferenciada e externa à empresa, o que ajuda muito na qualidade da sua tomada de decisão.

Proatividade com relação à internacionalização

A empresa Gama é uma academia local e está focada em atender o Brasil como um todo com seus eventos e exposições. Na visão de seu proprietário, a academia ainda tem muito a crescer internamente, porém no momento não tem planos de se internacionalizar. Todavia não descarta a possibilidade, visto a facilidade de poder encontrar fora do Brasil mão de obra qualificada na área. No momento ainda é inviável.

O Quadro 8 ilustra sinteticamente o caso da empresa Gama.

Cargo entrevistado	Sócio administrador
Data da entrevista	31 de outubro de 2012
Quantidade de funcionários	7
Idade da empresa	8 anos
Setor	Academia de Parkour
Tem conselho de administração	Sim, informal
Modo de reunião	Informal
É familiar	Sim
Quantidade de sócios	2
Composição da alta administração	Aberta (50%)
Tem intenção de se internacionalizar	Não
Já tentou se internacionalizar	Não
Esta fazendo esforços para internacionalização	Não
Postura de Internacionalização	Proativa (1,7) Reativa (1,3)

Quadro 8 – Caso da empresa Gama

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O Quadro 8 sintetizou o caso da empresa Gama, que é uma empresa familiar composta por 2 sócios, possui 7 funcionários atualmente, atua no mercado há 8 anos no setor de academia de parkour. A empresa possui em sua estrutura, um conselho de administração informal. Sua composição de alta administração é aberta, contando com 50% dos membros da alta administração não familiares. Sua postura quanto à internacionalização (numa graduação de 1 a 4) é 1,7 para proatividade e 1,3 para reatividade.

5.2 ANÁLISE INTER-CASOS: COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS

Nessa parte do capítulo tem-se a apresentação e comparação entre os casos e, relação às perguntas que foram realizadas sobre os constructos explorados nessa pesquisa.

5.2.1 Composição da alta administração

Nessa etapa do trabalho buscou-se entender a formação das empresas a fim de identificar se a sua composição da alta administração é aberta ou fechada. Para isso foram selecionados trechos importantes das respostas das empresas como será exibido nos quadros a seguir.

Pergunta: Como está estruturada a governança corporativa da sua empresa?

Empresa	Composição da alta administração	Principais Pontos da resposta
Alfa	Aberta 75%	“Olha, apesar de bastante pequenininha a nossa empresa, a gente tem um conselho que reúne.. é.. eu sou o sócio majoritário e meus dois filhos são sócios também. Certo? Então, eles dois fazem parte do conselho. Ah, meu filho não atua na empresa, ele trabalha ele é engenheiro civil, trabalha numa construtora [...] minha filha é a gerente geral da empresa, então, e ela é sócia também, então eles dois estão no conselho, eu sou o sócio majoritário e to no conselho, sou coordenador desse conselho e tenho dois conselheiros independentes, que são dois ex-diretores de multinacionais, fazem parte do meu ticket de relacionamento profissional [...] Esse é um conselho consultivo né, daí tem esse conselho, aí tem a minha filha que é gerente geral, e aí tem a ela subordinados, pessoas que trabalham reportando a ela, tá mas assim, a empresa é bem pequenininha tá, assim é uma estrutura bem simples.”
Beta	Aberta 40%	“São dois proprietários, eu [...] Administrativo e [...] Arquiteta [...] Não temos nenhum vinculo familiar [...] Fazemos reuniões, eu e ela, decidimos todos os assuntos em pauta e passamos para assessoria e marketing também que tá fazendo acompanhamento, nós então chamamos todos e realizamos uma reunião quinzenal”.
Gama	Aberta 50%	“atualmente somos dois sócios, eu e minha noiva [...] É uma empresa bem pequena, são 5 funcionários[...] Temos um conselho, mas assim, não muito formal [...] são pessoas que nos aconselham em decisões maiores da empresa. Não são da família, são profissionais de outros tipos, de outras áreas.” “a gente (alta administração) acaba se reunindo a cada pelo menos 10 dias, só que não é pré-agendado, é assim natural [...]” “A gente (alta administração e conselho) se reúne, muito raramente, é muito mais por internet, telefone e tudo mais”

Quadro 9 – Respostas à parte 1 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

As empresas entrevistadas são de Micro ou Pequeno porte, com estrutura simples de governança, o que pode ser justificado pelo seu porte. Duas das empresas entrevistadas (Alfa e Gama) possuem alguma forma de conselho de administração, que são ativos dentro da estrutura de cada uma delas.

As empresas Alfa e gama são empresas familiares, contendo em sua alta administração em sua maioria membros de uma mesma família, enquanto a empresa Beta é não familiar, por não possuir qualquer grau de parentesco entre sua equipe de alta administração.

No caso das empresas familiares, elas podem ser classificadas dentro da categorização de Lethbridge (1997) (Quadro 10).

Rótulo da empresa	Tipo de Capital	Tomadores de decisão
Tradicional	Fechado	Donos
Híbrida	Aberto	Donos
Influencia familiar	Aberto	Donos influenciam as decisões por serem acionistas majoritários

Quadro 10– Rótulos das empresas familiares entrevistadas

Fonte: elaborado pelo autor com base no texto de Lethbridge (1997) e em dados da pesquisa.

As empresas familiares podem ser classificadas como empresas tradicionais de acordo com Lethbridge, (1997), no qual o capital das empresas é fechado e os próprios donos são tomadores de decisão.

Pergunta: Como você acha que a inclusão de membros externos na alta administração melhorou a qualidade das discussões de estratégia?

Empresa	Composição da alta administração	Principais Pontos da resposta
Alfa	Aberta 75%	“[...] eu diria até que de uma certa maneira que a sobrevivência da empresa, a gente ter continuado com a empresa, tem a ver com o fato de a gente ter implantado essa governança.”
Beta	Aberta 40%	“(a estrutura de governança enxuta) ajuda bastante, porque as soluções saem mais rápida o poder de decisão os assuntos em pauta são decididos com mais firmeza e clareza.”
Gama	Aberta 50%	“Ajuda imensamente, pois são pessoas muito experientes em várias áreas, então é uma coisa que agrega muito à nossa experiência, aqui na academia, na tomada de decisões e tudo mais, a gente fala com eles e ele tem informações que a gente nem imaginava, enfim sempre pode ajudar muito a gente.”

Quadro 11 – Respostas à parte 1 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

O modelo de composição aberta adotado pelas empresas foi considerado positivamente influente na questão da tomada de decisão estratégica, visto que foi relatado que a opinião de seus conselheiros é muito importante, ressaltando a eficiência do seu modelo de governança, mesmo no caso de não possuir conselho externo, como é o caso da empresa Beta.

5.2.2 Proatividade da empresa com relação à internacionalização

Na pergunta a seguir passa-se a introduzir o assunto internacionalização.

Pergunta: Nas reuniões da alta administração, vocês já discutiram como lidar com a competição das empresas internacionais no seu mercado? (sim, não, por que)

Empresa	Composição da alta administração	Principais Pontos da resposta
Alfa	Aberta 75%	“Sim [...] esse é um [...] mercado que tem muita exportação [...], já foi discutido esse aspecto, [...] e a gente, discute a questão da estratégia, discute esse lado da concorrência internacional [...]”
Beta	Aberta 40%	Não se aplica
Gama	Aberta 50%	“Não, ainda não, ainda não [...] nos somos uma [...] (empresa) local [...] a gente foca em trabalhos no Brasil inteiro e a gente nem pensou ainda, porque acha que tem muito a crescer aqui ainda.”

Quadro 12 – Respostas à Parte 1 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

No sentido de entender a postura das empresas com relação à internacionalização (proativa e reativa) utilizando a escala de Arranz e Arroyabe (2009) é necessário entender os aspectos estratégicos e de governança das empresas, visto que as discussões estratégicas, inclusive de internacionalização, passam pelo conselho e/ou pela alta administração das empresas.

Na empresa Alfa as discussões sobre competição internacional está presente nas reuniões do conselho, na empresa Beta não se aplica o questionamento visto que ele não possui nenhuma forma de conselho de administração e na empresa Gama, essas discussões não se fizeram presentes devido às convicções de sua alta administração de que ainda não é o momento da empresa.

Pergunta: Como sua empresa tem se preparado para lidar com a concorrência de empresas internacionais?

Empresa	Composição da alta administração	Principais Pontos da resposta
Alfa	Aberta 75%	<p>Estratégia de diferenciação</p> <p>“[...] uma das nossas habilidades é o design, fazer um design diferenciado, então, uma das coisas que a gente tem, uma das nossas características, que a gente trabalhou, construiu em cima disso foi fazer peças diferenciadas [...] por si só ela torna menos exposto a essa concorrência internacional, o oposto daquela produção de alto volume ou coisa parecida são produtos mais diferenciados [...].”</p>
Beta	Aberta 40%	<p>Dedicação ao negócio diferenciado Atendimento a um novo mercado</p> <p>“A concorrência em nosso setor é pequena no momento tanto lá fora, como aqui no Brasil, estamos crescendo porque nenhuma empresa se dedicou a fundo em nosso ramo todas ficaram pelo caminho.”</p>
Gama	Aberta 50%	Não se aplica

Quadro 13 – Respostas à Parte 2 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

Nessa pergunta foram exploradas as estratégias das empresas entrevistadas para competirem em mercado internacional, no sentido de como lidam com a concorrência internacional em seu setor. As empresas Alfa e Beta utilizam-se da diferenciação de seus produtos/serviços para lidar com a concorrência externa, enquanto para a empresa Gama a questão não se aplica, pois não pensa em se internacionalizar no momento.

Pergunta: Pensam na possibilidade de internacionalizar sua empresa? (sim, não, por que)

Empresa	Composição da alta administração	Principais Pontos da resposta
Alfa	Aberta 75%	Sim “Nós chegamos uma época a fazer alguma exportação para a Europa, mas [...] mesmo sendo um produto diferenciado, a nossa taxa de cambio é muito desfavorável [...] Eu acho que isso, é mais difícil, apesar que o nosso tamanho também não ajuda muito, nós somos pequenos [...] Eu acho que a tendência é muito mais a gente ah verticalizar em termos de varejo e de marca própria do que sair para mercado internacional.”
Beta	Aberta 40%	Sim “[...] já temos uns contatos tal e a gente está estudando isso, fazendo parcerias e criando campo de trabalho, capacitando esses aliados para um começo prospero para nossos grupo.”
Gama	Aberta 50%	Não “Acho que futuramente podemos nos expandir junto com outras empresas em outros países, mas por enquanto nós nem pensamos em sair daqui assim.”

Quadro 14 – Respostas à Parte 2 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

Essa questão ajuda a entender sobre o nível de proatividade das empresas entrevistadas em se internacionalizar. De acordo com a escala de Arranz e Arroyabe (2009) as empresas que buscam se internacionalizar antes mesmo de ser influenciada por fatores externos que a obriguem a se internacionalizar para sobrevivência no mercado (*pull factors*) são chamadas de proativas. Nessa categoria, pode-se incluir as empresas Alfa, que inclusive já deu o primeiro passo rumo a internacionalização e a empresa Beta que está caminhando para tal, por meio de parcerias internacionais e conhecimento de mercado. Já as empresas que estão estabilizadas em seu mercado nacional e não pretendem se internacionalizar até ser influenciada por forças externas, como saturação de mercado (*push factors*) são chamadas de reativas, como o caso da empresa gama, que pretende se internacionalizar desde que sature-se o mercado brasileiro.

Essa parte da pesquisa atende ao objetivo específico 2: Identificar a postura das empresas estudadas quanto à internacionalização (reativa ou proativa).

Pergunta: Vocês têm planos de se internacionalizar? O que você acha que hoje dificultaria esses planos?

Empresa	Composição da alta administração	Principais Pontos da resposta
Alfa	Aberta 75%	<p>Porte “[...] apesar de que o nosso tamanho também não ajuda muito, nós somos pequenos [...]”</p> <p>Custo da internacionalização “[...] eu acho que a gente tem até capacidade de desenho e tudo mais, mas eu acho que existe a dificuldade de custo certo [...]”</p> <p>Cambio “[...] eu acho que nós temos um cambio defasado [...]”</p> <p>Supervalorização da Moeda “[...] macroeconomicamente falando assim, a nossa moeda [...] tá supervalorizada certo, e isso dificulta você se posicionar em termo de preço no mercado internacional [...]”</p>
Beta	Aberta 40%	<p>Estrutura “O que dificulta é que não temos estrutura suficiente para atender a demanda por enquanto, estamos nos estruturando para isso [...]”</p> <p>Resistência à mudança “ [...] mas, há uma resistência por parte dos interessados que ainda são conservadores e ainda pendem para o lado convencional, mais tudo está mudando [...]”</p> <p>Necessidade de crescer internamente “[...] precisamos nos destacar em nosso País para crescer e visar nossa meta internacional [...]”</p> <p>Falta de incentivo “[...] não há nenhum tipo de incentivo das prefeituras, governos ou privadas [...]”</p>
Gama	Aberta 50%	<p>Foco nacional “Não, ainda não, ainda não [...] nos somos uma [...] (empresa) local [...] a gente foca em trabalhos no Brasil inteiro e a gente nem pensou ainda, porque acha que tem muito a crescer aqui ainda.”</p> <p>Rotina interna “[...] a nossa rotina, porque a gente tem uma rotina muito pré-estabelecida [...]”</p> <p>Dificuldade de deslocamento “[...] pra empresa ir para fora, imagino eu que seria necessário muito deslocamento que por enquanto [...]”</p>

Quadro 15 – Respostas à Parte 3 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

Essa questão nos permitiu identificar as principais barreiras que as empresas encontram ao pensar em se internacionalizar. Podemos verificar que as empresas Alfa e Beta são proativas em relação à internacionalização, inclusive a empresa Alfa já deu seus primeiros passos rumo a ela, porém as barreiras encontradas a impediram de prosseguir. A empresa Beta está fazendo parcerias e caminhando para tal, mesmo reconhecendo as barreiras existentes. Já a empresa Gama, não tem interesse em se internacionalizar no momento, pois está focada em crescer internamente, mas se houver uma demanda externa ela será reativa em se internacionalizar.

A questão a seguir evidencia as dificuldades que as empresas enxergam para se internacionalizarem.

Pergunta: Se a empresa não for internacionalizada, Motivos que levam, ou levariam a empresa a se internacionalizar.

Além dos extratos das entrevistas, foi elaborado um quadro com as principais barreiras (*pull e push factors*) para a internacionalização das MPEs entrevistadas.

Push Factors (que empurram)	Tipo	Pull Factors (que puxam)	Tipo
Alto custo de insumos e mão de obra local.	Externa	Status: pois ser uma empresa internacionalizada, faz com que o reconhecimento da empresa nacionalmente também aumente.	Externa
Cambio defasado , tornando cara a produção interna e vendas externas.	Externa	Pouca concorrência para setores diferenciados: maior abertura de mercado e incentivos para introduzir o novo em seus mercados.	Externa
Moeda supervalorizada , dificultando as vendas externas, já que na hora de converter os valores de Real para outra moeda o produto fica muito caro.	Externa	Presença de mão de obra qualificada	Externa
Cultura: resistência a serviços inovadores se o seu preço for diferenciado.	Externa		
Escassez de mão de obra qualificada	Externa		

Quadro 16– Push e Pull Factors – Parte 3 do Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

Entre as principais barreiras à internacionalização estão o custo para se internacionalizar, cambio defasado, moeda supervalorizada, dificuldades culturais, e mão de obra qualificada, que se enquadra com *push factor*, no sentido da ausência dela e *pull factor*, no sentido de atrair as empresas para o exterior. Pode ser observado também que as barreiras destacadas pelas empresas entrevistadas são em sua maioria externas às empresas, de acordo com a classificação de Gubitta e Gianecchini (2002). Como barreira interna pode-se destacar que foi relacionada à dificuldade inerente ao porte das empresas destacada no Quadro 14.

Essas barreiras fazem com que as MPEs componentes da amostra não se internacionalizem, mesmo tendo uma composição aberta e participativa de alta administração, que a colocaria a frente dos concorrentes do mesmo porte no ambiente internacional.

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve o objetivo de analisar a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização nas micro e pequenas empresas. Isso é importante porque existe a necessidade de se desenvolverem modelos que as auxiliem no processo de internacionalização, pois cada vez mais essas empresas têm participado da economia brasileira chegando a 6,1 bilhões de empresas em 2010 (SEBRAE; DIEESE, 2011) e passando a se internacionalizar, aumentando o número de multinacionais brasileiras (ARBIX, 2010). Além disso as MPEs possuem características próprias como a propriedade familiar e a composição de alta administração formada por poucas pessoas que podem ser familiares ou não.

Para desenvolvimento de um modelo que se aplique a MPEs no sentido de entender a influência da composição da alta administração sobre a postura de internacionalização dessas empresas, foram utilizadas para medir a composição da alta administração a escala já validada de Gubitta e Gianechinni (2002) e para medir o posicionamento quanto a internacionalização foi utilizada a escala também validada de Arranz e Arroyabe (2009), que trata da postura de internacionalização como reativa e proativa.

Para isso, foi feita uma pesquisa com métodos mistos, sendo realizada uma survey com 41 micro e pequenas empresas brasileiras e 3 estudos de casos a fim de ajudar a compreender as respostas obtidas na parte quantitativa da pesquisa.

A questão 1 do estudo, que compôs a sua parte quantitativa era:

Qual a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização?

Os resultados para essa questão revelaram 2 conclusões.

Primeiramente, que as empresas com a composição da alta administração aberta possuem maior grau de postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada. Isso é condizente com os estudos de Abebe (2010) que já

havia mostrado que a composição demográfica da alta administração influencia a empresa em seu desempenho e o de Rivas (2012) que mostra a influencia da variabilidade da alta administração, inclusive no que diz respeito à internacionalização. No entanto, o presente estudo se difere porque a amostra foi composta de proprietários de MPEs e a coleta de dados foi feita com contato direto com os proprietários, enquanto que esses estudos anteriores abrangeram empresas de manufatura e empresas industriais de grande porte.

Em segundo lugar, foi comprovado que não há diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização, pois independente da composição da alta administração ser aberta ou fechada as empresas tem necessidade de reagir ao ambiente para sobreviver, inclusive no que diz respeito à internacionalização. A postura reativa pode ser relacionada com os fatores que puxam e empurram a empresa a se internacionalizar, definidos pela UNCTAD (2005), que podem ser considerados como maneiras de reagir à necessidade de internacionalização. Na literatura são encontrados os fatores que empurram como características, em sua maioria, internas que direcionam a empresa ao mercado internacional e os fatores que puxam como fatores, em sua maioria, externa à organização, que a atraem para o mercado internacional (MELSOHN, 2006).

Foi verificado então na primeira parte do estudo que as empresas que possuem maior porcentagem de membros externos (>25%) em sua alta administração possuem maior grau de proatividade para internacionalização. No entanto, isso não quer dizer que essas empresas estão se internacionalizando de fato, pois se está tratando apenas da maneira como essas empresas lidam com a internacionalização.

No sentido de responder às questões 2 e 3 desta pesquisa, foi realizada a segunda parte desse estudo, a parte qualitativa. Recapitulando às questões:

QP 2: De que forma a inclusão de membros externos na alta administração das empresas afeta sua proatividade para a internacionalização?

QP3: Que outros fatores – além da inclusão de membros externos na alta administração das empresas – afetam sua decisão de se internacionalizar?

Nessa parte foram analisados três casos, por meio da técnica de análise de conteúdo. Primeiramente, foi feita uma análise intra-caso (cada caso estudado individualmente) e depois foi realizada a análise inter-casos (comparando-se os casos).

A questão 2 avaliava como a inclusão de membros externos na alta administração das empresas afetava a sua proatividade para internacionalização. Nos casos, pôde-se verificar que a inclusão de membros externos na alta administração das empresas afetou sua proatividade para internacionalização das seguintes formas.

A presença de membros externos na alta administração fez com que a empresa como um todo tivesse uma visão do todo mais ampla e diferenciada, o que seria mais difícil de obter com uma alta administração mais homogênea como o caso da administração familiar, pois quanto mais pessoas de fora se têm na alta administração, mais visões e experiências diferenciadas se têm para explorar. Assim a empresa tem mais facilidade para enxergar a o seu momento no que diz respeito à internacionalização, pois a presença desses membros externos faz com que o nível de proatividade para internacionalização aumente, o que não quer dizer que a empresa vai de fato se internacionalizar, pois ela pode ser proativa de modo a entender que o momento de sua internacionalização não é esse, ou mesmo que sua estrutura atual não permite atender a uma demanda maior, ou mesmo que a empresa não está pronta ainda para assumir os riscos e os custos advindos da internacionalização. Na teoria é visto que de acordo com a governança da empresa e a composição da sua equipe de alta administração sua capacidade de internacionalização pode ser alterada, visto que altera seu planejamento estratégico (AMAL; FILHO, 2010). Portanto, diferentemente do que se imaginava o fato de uma empresa ser proativa em relação à Internacionalização, não quer necessariamente dizer que ela irá se internacionalizar, e sim que ela tem ferramentas gerenciais que a proporcionam decisão de se internacionalizar ou não independente de precisar reagir rapidamente ao ambiente sem prévio planejamento e conhecimento do mercado externo.

A questão 3, por sua vez, analisava que outros fatores afetam a decisão das empresas em se internacionalizar, visto que já foi esclarecido que o fato de ela ser uma empresa proativa em relação a internacionalização não quer dizer que ela já seja internacionalizada, ou mesmo que irá se internacionalizar. Assim, a questão 3 nos

possibilitou entender quais os motivos levavam essas empresas a não se internacionalizarem, apesar de sua postura proativa com relação à internacionalização.

O primeiro fator apontado pelos respondentes foi: dificuldades inerentes ao porte da empresa, que, pelo fato de serem de micro e pequeno porte tem dificuldade de acesso a recursos e mercado. Realmente na teoria isso se confirma, quando Fleury e Fleury (2011) afirmam que a maior parte das empresas brasileiras que se internacionalizaram são de grande porte, devido a maior facilidade de acesso a recursos e competências estratégicas. Enquanto as empresas menores se internacionalizam por meio de exportações e parcerias, o que pode ser justificado por essa dificuldade inerente ao porte das empresas (FLORIANI; FLEURY, 2012). Ainda, Altoé (2011) no relatório sobre as micro e pequenas empresas na exportação brasileira, afirma que as dificuldades das MPEs no que diz respeito da internacionalização é em parte relacionada a fatores externos, mas em grande parte deve a dificuldades internas das empresas no que diz respeito às dificuldades em se gerir o processo de exportação.

O segundo fator apontado foi o custo para internacionalização, custo esse que muitas vezes as empresas micro e pequenas não tem condições de assumir. O que condiz com a literatura no sentido de que quando as MPEs se internacionalizam elas ficam em países da América latina, porque para irem para outros países o custo de acesso é muito alto o que inviabiliza o processo (ALTOÉ et al., 2011).

O terceiro fator foi o cambio brasileiro, que dificulta as negociações internacionais por encarecerem os produtos. O que é convergente com a literatura, visto que a partir de 2003, com a valorização real do cambio, as exportações de MPEs vem diminuído e ainda que a partir da segunda metade da década de 2000 reduziu significativamente o numero de MPEs exportadoras estreantes devido a essa valorização (ALTOÉ et al., 2011).

Em quarto, foi colocada a supervalorização da moeda, o que dificulta as empresas a se posicionarem internacionalmente em termos de preço. Dificuldade essa que também e abordada por Pasqualotto, Sampaio e Perin (2007).

O Quinto fator foi a questão estrutural da própria empresa que muitas vezes não suporta atender o seu publico local mais o publico internacional. Que converge com a literatura

quando Arranz e Arroyabe (2009) tratam das barreiras internas à organização, sendo relacionadas às funções da empresa.

Em sexto foi apresentado como fator que dificulta a internacionalização, a resistência à mudança, pois no caso de empresas que trazem um novo conceito para realização de tarefas que já se tinha um antigo conceito, os clientes pendem para o lado conservador. Essa dificuldade vem ao encontro da literatura, visto que já foi apontada anteriormente como barreiras culturais e sociais por Pasqualotto, Sampaio e Perin (2007).

Em sétimo, a necessidade que a empresa tem de crescer e se destacar internamente antes de crescer internacionalmente, o que vem de encontro à teoria de *Born Globals* que são empresas que já nascem internacionais, sem esperar o crescimento no mercado local. Ainda refuta a afirmação de Machado, Nique e Fehse (2011) de que as MPEs estão seguindo a tendência de *Born Globals*.

Foi destacada ainda, em oitavo lugar a falta de incentivo governamental para a internacionalização. Porém na literatura é visto que existem programas de incentivo, mas esses programas não atendem a toda a gama de empresas de Micro e Pequeno porte, por exemplo, existe incentivo de redução de custos de importação de insumos, mas como nem todas as empresas importam insumos acabam não sendo beneficiadas, devido a valorização cambial (ALTOÉ et al., 2011). E ainda as empresas desconhecem esses programas de incentivo, que são disponibilizados no site do governo federal http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/popup/id/198.

Em nono lugar, aparece o foco nacional, em algumas empresas o fator que a impede de se internacionalizar é o seu próprio foco que está em crescer nacionalmente, nem todas as empresas pensam em crescer e se tornarem internacionais, em alguns casos o importante é crescer com foco nacional e não se internacionalizar. Isso vem ao encontro da teoria no sentido de que a orientação do dono da empresa faz com que ela queira ou não exportar ou se tornar internacionalizada por outros meios (OKPARA; KOUMBIADIS, 2011; OKPARA, 2009).

O décimo fator que foi apresentado foi a questão da rotina interna da empresa, que também pode ser considerada como dificuldade estrutural, pois muitas vezes a empresa tem uma rotina interna tão regrada que a impede de fazer planos de atuar diferente dessa

rotina. Barreiras essas, estruturais que ao se iniciar o processo de internacionalização devem ser derrubadas (OKPARA; KOUMBIADIS, 2011; OKPARA, 2009). Ainda se baseando nos autores pode-se justificar a décima primeira dificuldade apresentada, a dificuldade de deslocamento, pois quando a empresa não tem o foco internacional, ela não se prontifica a liberar um representante para estar fazendo a atuação intencional, e como a sua rotina é muito bem definida sair dela pode ser prejudicial.

Embora não tenham sido apontados nos casos, há estudos que apontam que podem existir outros fatores que aqui não foram contemplados, tais como: custo de mão de obra externa que também é alto; aumento dos salários pagos na indústria na última década (ALTOÉ et al., 2011); normas técnicas, obtenção de informações confiáveis, localização geográfica, excessivo protecionismo na indústria local, poder de pressão dos sindicatos, excesso de regulamentações, nível tecnológico, instabilidade econômica, alterações tributárias, pirataria tecnológica e formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado do exportador (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Concluiu-se, portanto que a relação entre composição da alta administração e proatividade em internacionalização existe e que quanto mais membros externos na alta administração, mais a empresa vai ser proativa com relação à internacionalização seja no sentido de querer se internacionalizar, ou mesmo de entender que a internacionalização não é um projeto dentro da realidade e perspectivas da empresa. A empresa ter a composição aberta de alta administração não é um agente determinante para a empresa se internacionalizar de fato, visto que além de sua postura perante a internacionalização existem dificuldades internas e externas que muitas vezes impossibilitam a concretização da internacionalização. Ainda, conclui-se que para as empresas serem reativas à internacionalização a composição da alta administração ser aberta ou fechada não interfere, pois tanto as empresas com composição fechada como as com composição aberta, tem de reagir ao ambiente onde estão inseridas para sua própria sobrevivência. Esses achados têm implicações para o público acadêmico e empresarial.

Para o acadêmico, fica clara a necessidade de se explorar mais a questão da composição da alta administração das empresas nas suas decisões estratégicas, inclusive no que diz respeito à internacionalização, pois esse estudo mostra que a quantidade de pessoas

externas à família em micro e pequenas empresas tem relação importante com a sua maneira de agir perante às questões de internacionalização. Pode-se perceber que há uma relação gerencial importante no que diz respeito à composição da alta administração e seu comportamento estratégico.

Para o público empresarial, pode-se destacar a importância de se mesclar sua composição de alta administração incluindo membros não familiares nessa estrutura, pois essas pessoas agirão mais racionalmente e isentos da relação família/propriedade o que pode contribuir para decisões mais pautadas na visão gerencial e não na emoção ou desejo de fazer a sua empresa aparecer a todo o custo. A presença de pessoas externas a família na composição da alta administração, pode fazer com que devido ao conhecimento externo e gerencial a empresa venha a se internacionalizar, por conhecer o ambiente e perceber que é o momento da empresa ou mesmo no sentido de segurar a empresa e não deixar que isso ocorra, por entender que a melhor estratégia para a empresa é a horizontalização ou verticalização das atividades em vez de internacionalização. Visto que as empresas às vezes são proativas quanto a internacionalização muitas vezes não se internacionalizam devido a dificuldades externas, pode-se entender que as empresas estão dispostas a levar o nome do Brasil para fora, mas ainda falta o conhecimento de incentivos existentes para elas, pois existem na pauta do governo mas ainda não foram difundidos à comunidade empresarial para que possam estar atuando internacionalmente.

Este estudo tem as seguintes limitações. A amostra estudada foi pequena, o que faz com que esse estudo não seja generalizável a todo o público de micro e pequenas empresas. O horizonte de tempo desse estudo foi pequeno para sua realização de maneira mais ampla, visto a limitação do tempo e prazos para finalização da dissertação. Ainda, as estatísticas utilizadas foram limitadas devido ao tamanho da amostra.

Sugere-se para futuras pesquisas que se aplique o questionário para um público maior de empresas micro e pequenas que ainda tem muito a contribuir para a comunidade acadêmica, visto suas características diferenciadas. Sugere-se ainda que mais estudos sejam realizados sobre a internacionalização dessas empresas, visto que em 2010 já totalizavam 6,1 bilhões de empresas no Brasil. Outra recomendação é que se estude a questão da composição da alta administração relacionando com a Governança

Corporativa, visto que são limitados os estudos na área. Bem como seja estudando a fundo a questão estratégica dessas empresas, que por mais que muitas vezes nem se imagine, elas possuem estruturas diferenciadas e interessantes, que podem levar a comunidade acadêmica a descobertas incríveis.

REFERÊNCIAS

- ABEBE, M. A. Top team composition and corporate turnaround under environmental stability and turbulence. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 3, p. 196-212, 2010.
- AGUIAR, A. B.; CORRAR, L. J.; BTISTELLA, F. D. Adoção de práticas de Governança Corporativa e o comportamento das ações na Bovespa : evidências empíricas. **Rausp - Revista de Administração da USP**, v. 25, n. 2, p. 338-347, 2004.
- AGUILERA, R. V; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of Good Governance. **Corporate Governance**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.
- ALTOÉ, L. et al. As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil 1998-2010. **Biblioteca do SEBRAE**, p. 140, 2011a.
- ALTOÉ, L. et al. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira: Brasil 1998-2010** Brasília SEBRAE, , 2011b.
- AMAL, M.; FILHO, A. R. F. Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, v. 22, n. 6, p. 608-623, 2010.
- AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 234-248, 2008.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, n. October, p. 209-231, 1992.
- ARBIX, G. Structural change and the emergence of the Brazilian MNEs. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 3/4, p. 266-288, 2010.
- ARENIUS, P. The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 115-131, jun. 2005.
- ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F. Internationalization Process of Spanish Small Firms: Strategies, Transactions and Barriers. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 4, p. 420-441, jul. 2009.
- ATSUMI, S. Y. K.; VIVELLA, L. E.; BRITO E FREITAS, J. A. DE S. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto** III Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...2007**
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2004.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. Spring, p. 93, 1977.

BNDES. **Porte de Empresa**. Disponível em:
<<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**, 1976.

BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. **Small Business Economics**, v. 29, n. 3, p. 295-308, 2007.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Models of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 1-24, 1998.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas**V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...2008**

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, nov. 2004.

CAVUSGIL, T. S.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the in Empirical Link Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.

CHAGAS, J. F. **Governança Corporativa – Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações**VIII Congresso Internacional de Costos. **Anais...Punta Del Este: 2003**

CHILD, J.; RODRIGUES, S. The International Crisis of Confidence in Corporations. **Journal of Management & Governance**, v. 7, n. 3, p. 233-240, 2003.

COLAROSSO, F. et al. A corporate governance study on italian family firms. **Corporate Ownership & Control**, v. 5, n. 4, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2007. p. 248

CZINKOTA, M. R. Export development strategies : U . S . promotion policy. **The International Executive**, v. 24, n. Fall, p. 14, 1982.

DEDMAN, E. The Cadbury Committee recommendations on corporate governance - a review of compliance and performance impacts. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 4, p. 335-352, dez. 2002.

- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**XXX Encontro da ANPAD. **Anais...**2006
- DIB, L. A.; ROCHA, A. DA. **Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre Born Globals na Indústria Brasileira de Software**XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...**2008
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.
- DURISIN, B.; PUZONE, F. Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 266-291, 2009.
- ERDILEK, A. Internationalization of Turkish MNEs. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 7, p. 744-760, 2008.
- FELTHAM, T. S.; FELTHAM, G.; BARNETT, J. J. The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. **Journal of small business management**, v. 43, n. 1, p. 1-15, 2005.
- FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT JUNIOR, R. E. **Uma Tipologia de Novos Empreendimentos Internacionais**Workshop sobre Internacionalização de empresas. **Anais...**2008
- FILION, L. J. **The definition of small business as a basic element for policy making**Small business, Marketing and Society Conference. **Anais...**USSR: 1991
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. Boston, MA: Cambridge University Press, 2011.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438-458, jun. 2012.
- FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization?: The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical Perspectives on International Business**, v. 3, n. 4, p. 291-305, 2007.
- FORSGREN, M.; HOLM, U.; JOHANSON, J. Division Headquarters Go Abroad - a Step in the Internationalization of the Multinational Corporation. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 4, p. 475-491, jul. 1995.
- FREELAND, R. F. Book reviews. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, jan. 1999.

FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. **Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo**XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...**2008

GALIMBERTI, M. F.; FRACASSO, E. M. **Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Internacionalização de Empresas Aplicáveis às Pequenas e Médias Empresas de Software e Serviços Correlatos**XXXV Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica. **Anais...**2008

GATES, M. N. The Sarbanes–Oxley Act and non-US issuers: Considerations for international companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 10, n. 1, p. 40-53, set. 2003.

GERINGER, J. M.; BEAMISH, P. W.; DACOSTA, R. C. Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 109-119, mar. 1989.

GLADMAN, K.; BARRETT, A. Study: Governance Ratings and Equity Returns. **The Corporate Governance Advisor**, v. 18, n. 6, p. 35-37, 2010.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; AMAL, M. Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 112-138, 2010.

GOMPERS, P.; ISHII, J.; METRICK, A. Corporate governance and equity prices. **Quarterly Journal of Economics**, n. February, 2003.

GUBITTA, P.; GIANECCHINI, M. Governance and flexibility in family-owned SMEs. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 277-298, 2002.

HARLOS, K. P. et al. Teaching Qualitative Methods in Management Classrooms. **Journal of Management Education**, v. 27, n. 3, p. 304-322, jun. 2003.

HASPESLAGH, P. Corporate governance and the current crisis. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 375-377, 2010.

HEIJLTJES, M.; OLIE, R.; GLUNK, U. Internationalization of Top Management Teams in Europe. **European Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 89-97, fev. 2003.

HIMMELBERG, C. P.; HUBBARD, R. G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership. **Journal of Financial Economics**, v. 53, n. 3, p. 353-384, 1999.

HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in Emerging Economies. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249, jun. 2000.

HSIEH, N. Justice, management, and governance. **Corporate Governance**, v. 6, n. 3, p. 261-267, 2006.

HUTCHINSON, K.; QUINN, B.; ALEXANDER, N. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 513-534, 2006.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa** GroupIBGC, , 2009.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

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. 25-34, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. **Management International Review**, v. 46, p. 165-178, 2006.

JUNIOR, A. S.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. **A Prática da Governança Corporativa na IES Familiar: Entre o Formalismo e a Prática Efetiva** VI Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul. **Anais...** Blumenau: 2006

KANG, H.; CHENG, M.; GRAY, S. J. Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 2, p. 194-207, mar. 2007.

KONTINEN, T.; OJALA, A. Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 437-454, 2010.

KROLL, M.; WALTERS, B. A.; LE, S. A. The impact of board composition and top management team ownership structure on post- IPO performance in young entrepreneurial firms. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1198-1216, 2007.

LA-PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate Ownership around the World. **The Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LEE, L. T.-S. The influences of leadership style and market orientation on export performance: an empirical study of small and medium enterprises in Taiwan. **International Journal of Technology Management**, v. 43, n. 4, p. 404, 2008.

LEONE, N. M. DE C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, p. 1-18, 1997.

LI, L. Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 117-139, jun. 2007.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, jun. 2001.

LYNN, D. M.; PARRIS, B. C.; THORPE, A. D. Revisiting Your Key Corporate Governance and Disclosure Policies. **The Corporate Governance Advisor**, v. 18, n. 6, p. 13-26, 2009.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, F. B. **O Papel dos Programas de Apoio à Exportação na Rápida Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas BrasileirasXXXV Encontro da ANPAD. Anais...2011**

MAESTRO, B. M. M. Polychronicity in top management teams : the impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 678, n. November 2009, p. 652-678, 2010.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M. **Barreiras à internacionalização de franquias BrasileirasIII Encontro de Estudos em Estratégia. Anais...2007**

MARSDEN, C. Economics, the financial crisis and corporate responsibility. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 360-364, 2010.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIAT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

MELIÁ, M. R.; PÉREZ, A. B.; DOBÓN, S. R. The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 5, p. 777, 2010.

MELSOHN, C. M. M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. [S.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2006.

MENZ, M. Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 1, p. 45-80, 4 out. 2012.

MERCOSUL. **Políticas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias empresas do Mercosul - Etapa II**, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. 2. ed. [S.l.] Sage: Thousand Oaks, 1994.

MUELLER, G. C.; BARKER III, V. L. Upper Echelons and Board Characteristics of Turnaround and Nonturnaround Declining Firms. **Journal Business Research**1, v. 39, n. 9-134, p. 11, 1997.

NIELSEN, B. B.; NIELSEN, S. The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 185-193, abr. 2011.

O'CREEVY, M. F. Book reviews. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 4, jan. 2005.

OKOROAFU, S. C.; PERRY, M. Generational Perspectives of the Export Behavior of Family Businesses. **International Journal of Economics and Finance**, v. 2, n. 3, p. 15-24, 2010.

OKPARA, J. O. Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Evidence from SMEs in a Developing Economy. **Journal of International Business and Cultural Studies**, v. 1, p. 1-10, 2009.

OKPARA, J. O.; KOUMBIADIS, N. J. Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. **Journal of International Business and Cultural Studies**, v. 4, p. 1-10, 2011.

OVIATT, B. M. Georgia State University Georgia Institute of Technology. **Journal of International Business Studies**, n. December 1992, p. 45-64, 1993.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C.; PERIN, M. G. **Barreiras à exportação no setor moveleiro** III Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...2007**

PATZELT, H.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSES, D.; NIKOL, P. Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective. **British Journal of Management**, v. 19, n. 3, p. 205-221, set. 2008.

PENG, M. W.; PLEGGENKUHLE-MILES, E. G. Current debates in global strategy. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 51-68, mar. 2009.

PERKS, K. J. Influences on International Market Entry Method Decisions by European Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 13, p. 1-19, 2009.

RADAELLI, C. S. **A Prática da Governança Corporativa na IES Familiar: Entre o Formalismo e a Prática Efetiva**. [S.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

RASCHE, A. Collaborative Governance 2.0. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 500-511, 2010.

REID, S. D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

RIVAS, J. L. Board versus TMT international experience : a study of their joint effects. **Cross Cultural Management**, v. 19, n. 4, p. 11-12, 2012.

SALKIND, N. **Statistics**. London: Sage Publications, 2010. p. 403

SEBRAE, S. B. DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DIEESE, D. I. DE ESTATISTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011** Brasília SEBRAE, , 2011.

SEBRAE/SP. Doze anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. **SEBRAE/SP**, p. 1-51, 2010.

SHIRODKAR, S. Disclosure Lessons Learned from the 2010 Proxy Season. **The Corporate Governance Advisor**, v. 18, n. December 2010, p. 26-29, 2010.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SOLOMON, J. Defining corporate governance. In: **Corporate governance and accountability**. [S.l.] Wiley, 2011. .

SOMMER, L.; DURST, S.; HAUG, M. The Role of the International Owner-Manager Identity in the Internationalization Process of SMES. **The Business Review, Cambridge**, p. 256-264, 2007.

SONSINI, L. Tensions in the Boardroom in 2011: A Perspective. **The Corporate Governance Advisor**, v. 19, n. 2, p. 39-40, 2011.

SPENCE, M.; ORSER, B.; RIDING, A. A Comparative Study of International and Domestic New Ventures. **Management International Review**, p. 3-21, 2011.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. G. Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 378-391, 2010.

SOLOMON, J. Defining corporate governance. In: **Corporate governance and accountability**. Wiley, 2011.

SROUR, G. Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa : Um Estudo sobre a Conduta e a Performance das Firms. **Revista Brasileira de Economia**, v. 59, n. 4, p. 635-674, 2005.

SUNDARAMURTHY, C.; LEWIS, M. Control and collaboration : paradoxes of governance. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 397-415, 2003.

TELLES, R. A Efetividade da “Matriz de Amarração” de Mazzon nas Pesquisas em Administração. **Revista de Administração da USP**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TUROLLA, F. A.; MARGARIDO, M. A. Negócios internacionais: pesquisa e aplicação no Brasil. **Carta da SOBEET**, v. XIV, n. 60, p. 1-16, 2011.

UNCTAD. **Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment** Issue note by UNCTAD secretariat, 2005a.

UNCTAD. **Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment** Issue note by the UNCTAD secretariat Geneva United Nations, , 2005b.

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

WILCOX, J. C. Proxy Season A Governance Shift from Sunlight to Electric Light End of an Era. **The Corporate Governance Advisor**, n. February, p. 8-13, 2011.

YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of directors. **Journal of Financial Economics**, v. 40, p. 185-211, 1996.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; NALDI, L. The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources. **Small Business Economics**, v. 29, n. 3, p. 309-327, 3 mar. 2007.

ZIMMERMAN, M. A.; BROUTHERS, K. D. Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 20-43, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO



Pesquisa Acadêmica sobre Governança Corporativa e Internacionalização

Prezado participante,

Você irá responder a um questionário sobre Governança Corporativa e Estratégia de Internacionalização em sua empresa. Este é um estudo acadêmico e não temos o objetivo de analisar sua opinião isoladamente, mas sim tirar conclusões a partir da combinação de alguns dos itens que você irá responder. Portanto, não se preocupe em revelar sua opinião: ela não será identificada e nem divulgada para ninguém.

Responda às questões baseando-se na realidade de sua empresa, e em suas próprias opiniões.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação. **NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR.**

Agradecemos sua colaboração.

Luciana Madureira Domingues, Mestranda em Administração da Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Sérgio Nunes Muritiba, Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho.

Composição da alta administração:

X1. Sua empresa tem quantos sócios/acionistas? (Assinale com um X uma alternativa)

- apenas um sócio/acionista
- entre 2 e 5 sócios/acionistas. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador?
- entre 6 e 20 sócios/acionistas. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador?
- entre 21 e 100 sócios/acionistas. Dentre eles, que percentual é do mesmo grupo familiar controlador?
- acima de 101 sócios/acionistas.

X2. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador?

X3. Se sua empresa POSSUI algum tipo de conselho, responda: Número de membros do conselho

X4. Número de conselheiros independentes (não sócios e não executivos da empresa)?

X5. O grupo de diretores é composto por quantos profissionais?

X6. Destes, quantos são membros da família que controla a empresa?

Proatividade/Reatividade em Internacionalização

Assinale com um X conforme **o grau de influência de cada um dos fatores a seguir sobre sua decisão de atuar internacionalmente**: o que o levou a se internacionalizar, ou o que poderia leva-lo se ainda não o fez.

Principal influência sobre a minha decisão de atuar internacionalmente com esta empresa:	Não teria/teve influência	Influência intermediária	Influência grande	Extrema influência, acima dos demais fatores
	0	1	2	3
Y1. Atingir economias de escala				
Y2. Ganhar vantagem competitiva tecnológica				
Y3. Potencial de crescimento extra pela internacionalização				
Y4. Potencial de ter lucros extras pela internacionalização				
Y5. Incentivo de clientes ou fornecedores				
Y6. Identificação de melhores oportunidades externamente do que no mercado interno				
Y7. Possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros				
Y8. Necessidade de reduzir a dependência ou risco do mercado doméstico				
Y9. Necessidade de promover produtos com menos vendas num determinado momento do ano				
Y10. Estagnação ou declínio nas suas vendas ou lucros no Brasil				
Y11. Intensa competição no mercado doméstico				

Y12. Recebimento de demandas inesperadas por produtos e serviços vindas do exterior				
Y13. Acumulação de estoque não vendido ou sobra de capacidade produtiva				
Y14. Iniciação das atividades internacionais pelos meus concorrentes domésticos				
Y15. Saturação ou encolhimento do mercado doméstico				

Variáveis de Descrição

Perfil do proprietário

Z1) Sexo: Masculino Feminino

Z2) Sua idade: anos

Z3) Seu grau de escolaridade mais alto:

Perfil da empresa

Z4) Setor de atividade:

Z5) E-mail e telefone para contato (com DDD): _____

Composição da alta administração

Z6) Sobre o presidente (CEO) da sua empresa (Assinale com um X uma só opção):

Ele é também o principal sócio/acionista da empresa?

Sim

Não

Ele é membro da mesma família de algum dos sócios/acionistas?

Sim

Não

Z7) Quem apoia a tomada de decisões estratégicas de sua empresa, além dos sócios/acionistas e conselheiros? (Assinale com um X quantas alternativas desejar):

- consultores externos que apoiam nas decisões
- um grupo de familiares dos sócios/acionistas
- o corpo de diretores (financeiro, marketing, recursos humanos) da empresa
- amigos dos sócios/acionistas que também possuem experiência empresarial
- um grupo representante dos funcionários da empresa
- outro tipo de apoio. Qual?

Z8) Sua empresa tem quantos sócios/acionistas? (Assinale com um X uma alternativa)

- apenas um sócio/acionista
- entre 2 e 5 sócios/acionistas. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador?
- entre 6 e 20 sócios/acionistas. Dentre eles, quantos são membros do mesmo grupo familiar controlador?
- entre 21 e 100 sócios/acionistas. Dentre eles, que percentual é do mesmo grupo familiar controlador?
- acima de 101 sócios/acionistas.

Z9) A empresa possui algum tipo de conselho de administração ou conselho consultivo? (Assinale com um X uma alternativa)

- Possui um conselho de administração formal, com poder de decisão pela empresa, representando os sócios
- Possui um conselho consultivo composto por pessoas que assessoram a tomada de decisão na empresa, mas claramente a decisão final é dos sócios
- Não possui nenhuma forma de conselho

Z10) Se sua empresa POSSUI algum tipo de conselho, responda:

Número de membros do conselho Destes, quantos também atuam como executivos da empresa?

Número de conselheiros independentes (não sócios e não executivos da empresa)

Com que frequência o conselho faz reuniões? (Assinale com um X uma alternativa):

- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral ou anual
- Não faz reuniões

Internacionalização

Z11) Qual a atuação da sua empresa com outros países?

% das vendas que é feito através de exportações: %

% das compras de insumos que é feito através de importações: %

A empresa faz mapeamento dos concorrentes internacionais, mesmo que estes ainda não atuem no Brasil?

- Sim
- Não

A empresa possui unidades em outros países?

- Sim
- Não.

Se sim, de qual tipo? (Assinale quantas alternativas desejar)

- fábricas. Em que país?
- unidade de prestação de serviços. Em que país?
- escritórios de representação comercial. Em que país?

outro tipo: Em que país?

Muito obrigado por sua participação!

Luciana Madureira Domingues, aluna do Programa de Mestrado em Administração – Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefones (11) 4705-1259 e (11) 8619-6007. Correio eletrônico: **lmadureira.domingues@gmail.com**

Sérgio Nunes Muritiba, professor do Programa de Mestrado em Administração – Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: **smuritiba@gmail.com**

APÊNDICE 2 – E-MAIL ENCAMINHADO

Prezados,

Convidamos sua empresa para participar de uma pesquisa científica e receber **gratuitamente** um relatório que se compara às melhores consultorias mundiais e que apoiará o crescimento de sua empresa.

Vocês ainda contribuem para a ciência e crescimento das empresas nacionais!

Somos um grupo de estudo científico e sem fins lucrativos chamado GEPRA que conta com pesquisadores de grandes universidades brasileiras e internacionais, tais como USP e Columbia Business School. Convidamos sua empresa a conhecer melhor nosso trabalho através do site www.gepra.com.br e, se possível, participar desta pesquisa.

Em anexo, segue um questionário que deve ser preenchido por um dos sócios/proprietários de sua empresa.

O questionário também pode ser respondido on-line no endereço: <http://gepra.limequery.com/78545/lang-pt-BR>.

Ao responder este questionário sua empresa receberá informações sobre os temas abaixo, com seus resultados individuais e comparativo do setor.

- Como está sua empresa no sentido da inovação;
- Estratégia;
- Internacionalização;
- Sustentabilidade;
- Governança corporativa.

Para conhecer mais benefícios acesse <http://www.gepra.com.br/index.php/empresas-associadas>.

Gostaríamos que sua empresa se integrasse a nosso grupo de modo a construir uma relação calcada na cooperação mútua, entendimento de ambas as partes, respeito pelas necessidades das empresas e aplicabilidade dos conhecimentos oferecidos.

Muito obrigado,

GEPRA

www.gepra.com.br

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Parte 1 - Composição da Alta administração - Governança

Como está estruturada a governança corporativa da sua empresa?

- a. Lembretes para o caso do entrevistado esquecer:
 - i. Quantos donos a empresa tem?
 - ii. As partes interessadas na empresa como fornecedores, governo, compradores, sociedade... Tem alguma participação na tomada de decisão da empresa? Como é essa participação
 - iii. Se a empresa tiver sócios, como eles podem exercer o seu poder? Existe um mecanismo formal para isso? Reuniões?
 - iv. Quantos dos donos da empresa são da mesma família
 - v. Existem membros não familiares na administração da empresa? Como se dá a participação deles na governança?

Como você acha que a governança corporativa melhorou a qualidade das discussões de estratégia?

Nas reuniões de board, vocês já discutiram como lidar com a competição das empresas internacionais no seu mercado? (sim, não, por que)

Parte 2 - Proatividade em Internacionalização

Como sua empresa tem se preparado para lidar com a concorrência de empresas internacionais?

Pensam na possibilidade de internacionalizar sua empresa? (sim, não, por que)

Parte 3- Principais Dificuldades

Vocês tem planos de se internacionalizar? O que você acha que hoje dificultaria esses planos?

Se a empresa já for internacionalizada

Qual foi o seu modo de entrada?

O que levou a se internacionalizar?

Quanto do seu faturamento provém de atividades internacionais?

Se a empresa não for internacionalizada

Motivos que levam, ou levariam a empresa a se internacionalizar (pull e push factors: como isenção de impostos e acesso a mão de obra especializada saturação de mercados domésticos, desvantagens de custo e escassez de mão de obra qualificada)