

Entrada em mercados estrangeiros: análise de viabilidade de uma pequena empresa do setor da construção civil*

Joining foreign markets: analysis of the feasibility of a small company belonging to the civil construction sector

Ilda Cristina Vasquez**

Caroline Goncalves***

Fernando Thiago****

Resumo: Este estudo tem como questão central identificar de que maneira uma pequena empresa brasileira do setor da construção civil deve ingressar no mercado estrangeiro/boliviano. Assim, o objetivo central foi verificar e explorar como as teorias de internacionalização de empresas são capazes de auxiliar nesta tomada de decisão. A metodologia empregada é qualitativa, descritiva, realizou-se um estudo de caso com uso de entrevista, pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados apontaram que a avaliação comparativa dos principais modelos de internacionalização de empresas implicou em responder cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas desejam se internacionalizar e o processo de seleção por exclusão indicará o melhor caminho para a decisão. Para a empresa analisada, o modelo de empreendedorismo internacional se destacou como uma sugestão para a internacionalização e as etapas indicadas por esta teoria, as mais apropriadas. O trabalho contribui no sentido de iluminar a tomada de decisão por meio de um instrumento simplificado elaborado por esta pesquisa.

Palavras-chave: Internacionalização de pequenas empresas, viabilidade da entrada em mercado estrangeiro, pequenas empresas do setor de construção civil, empreendedorismo internacional.

Abstract: The central question of this study is to identify how a small Brazilian company in the civil construction sector should enter the foreign/Bolivian market. Thus, the main objective is to verify and explore how theories of internationalization of companies are able to assist in this decision making. The methodology used is qualitative, descriptive, a case study was carried out using interviews, bibliographic and documentary research. The results show that the comparative evaluation of the main models of internationalization of companies, implies answering five basic questions: why, what, when, where and how companies want to go international and the selection process by exclusion will indicate the best path for the decision. For the analyzed company, the model of international entrepreneurship stood out as a suggestion for internationalization and the steps indicated by this theory, the most appropriate. The work contributes towards illuminating decision making through a simplified instrument developed by this research.

Keywords: Internationalization of small companies, feasibility of joining foreign markets, small companies belonging to the civil construction sector, international entrepreneurship.

Classificação JEL: M1, M16; L74

*Submissão: 15/03/2022 | Aprovação: 19/04/2022 | Publicação: 03/06/2022 | DOI: [10.54805/RCE.2527-1180.v5.n1.108](https://doi.org/10.54805/RCE.2527-1180.v5.n1.108)

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, MS, Brasil | E-mail: ildavasquez2015@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5196-9100>

***Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, MS, Brasil | E-mail: goncalves.caroline@ufms.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2514-4022>

****Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, MS, Brasil | E-mail: fernando.t@ufms.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7947-0667>

1 INTRODUÇÃO

A entrada do Brasil no comércio exterior ocorreu com atraso em relação a países europeus e americanos. Devido à abertura de políticas e liberação, o Brasil conquistou atuação no comércio internacional em vários segmentos, podendo disputar diretamente com empresas líderes de todo o mundo (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015).

A adoção em 2019 de uma nova política de comércio exterior provocou efeitos no aprofundamento da abertura comercial com possibilidade de alteração do regime do comércio brasileiro. Verificou-se uma modificação da relação entre incentivos às exportações e a estrutura das tarifas aduaneiras que recaem sobre as importações. Às empresas cabe adaptar-se a essas mudanças, o que depende da habilidade de operadores, gestores e dirigentes de empresas já atuantes no exterior em distinguirem e reterem os ganhos de comércio em regime de abertura econômica (PINHEIRO, 2020).

Nas empresas brasileiras a internacionalização é apoiada pelo BNDES em exportações de bens e serviços e a internacionalização produtiva. Os produtos ofertados contam com programas específicos da instituição. Os sistemas de funcionamento e objetivos concordam com as regras e normas da organização (SANTOS 2014).

Para as pequenas e médias empresas - PMEs, a decisão de entrarem ou não nos mercados estrangeiros parte de uma estratégia para identificar o momento exato de buscar a internacionalização do negócio (VIANNA; PISCOPO; RYNGLBLUM, 2013).

Soma-se a isso o fato de que as micro e pequenas empresas que decidirem pelo Simples Nacional usufruirão o regime diferenciado para exportação de bens e serviços. As formas de capacitação, licenciamento, despacho aduaneiro e câmbio devem ser simples. Com a receita de exportações de bens e serviços, poderão ter o teto máximo de R\$ 4.800.000,00, adicionais às receitas obtidas no mercado interno, sem precisar sair do Simples Nacional (SEBRAE, 2021).

A internacionalização das pequenas e médias empresas possuem obstáculos como carência de alguns recursos, pouco conhecimento do mercado e frequentemente não têm controle de custos e outras condições que não contribuem para entrada no comércio exterior, assim, não podendo competir com outras empresas (GAZQUEZ; MACHADO, 2019).

Entretanto, as PMEs podem ter vantagens com suas competências internas e capacidades, condições que contribuem com seu desempenho no comércio exterior, se tornando competitivas ao se aumentar os seus recursos intangíveis, conquistando assim sua internacionalização (MENDONÇA; CUNHA, 2011).

Este trabalho se propõe a analisar o caso da empresa M. A. Empreendimentos Ltda., pertencente ao ramo da construção civil e localizada na cidade brasileira de Corumbá, estado do Mato Grosso do Sul, que faz fronteira com a Bolívia, região de atuação dos pesquisadores e da Universidade envolvida, tratando-se de uma amostra por conveniência e acessibilidade.

Como há intenção do proprietário no processo de internacionalização da empresa, em particular de atuação no mercado boliviano, a pergunta que orienta o presente trabalho é: Quais as possibilidades e/ou modos da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. entrar no mercado da construção civil estrangeiro (boliviano)?

De maneira geral, o principal objetivo desta pesquisa foi diagnosticar possíveis formas de entrada da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. no mercado da construção civil estrangeiro/boliviano para auxiliar na tomada de decisão do proprietário. Como objetivos específicos, foi necessário (1) conhecer características do processo de internacionalização de empresas; (2) elencar e diferenciar os modos de entrada de empresas no mercado estrangeiro (3) investigar o perfil e motivações da empresa M. A. Empreendimentos Ltda. sob os aspectos necessários para internacionalização.

Do ponto de vista teórico, este trabalho teve a intenção de explorar as teorias de internacionalização de empresas investigando se elas podem auxiliar na tomada de decisões das pequenas empresas. No aspecto prático, a pesquisa vai ao encontro do objetivo do proprietário da empresa de internacionalizar sua organização e realizar a prestação de serviços para o país vizinho, dada a demanda das cidades bolivianas próximas à fronteira com Corumbá. Os estrangeiros bolivianos têm procurado pelos serviços da empresa, que dispõe de mão de obra qualificada e, além disso, para estes clientes, as cidades bolivianas que podem prestar bons serviços na área da construção civil, ficam mais distantes do que a cidade de Corumbá.

Além desta introdução, a presente pesquisa tem em sua seção 2 os materiais e métodos utilizados para o estudo. Em seguida, a seção 3 indica brevemente o referencial teórico utilizado para a pesquisa. Na seção 4 estão a análise e discussão. Finaliza-se, então, este artigo com as conclusões na seção 5.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. Bogdan e Biklen (1994) esclarecem que os conhecimentos coletados são em forma de vocabulários ou imagens. As resoluções escritas da pesquisa incluem citações realizadas com base nos conceitos para explicar e sintetizar a apresentação. A pesquisa qualitativa foi utilizada para buscar conhecimento sobre as formas de internacionalização da empresa, concedendo uma visão detalhada do problema objeto de estudo.

Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que teve como propósito principal a descrição das particularidades de um determinado grupo de indivíduos ou fenômeno. Faz-se o estabelecimento de afinidade por meio das características observadas. Uma de suas qualidades mais importantes está na aplicação de técnica padronizada de coleta de dados (GIL, 2008).

Foi realizado um estudo de caso com a empresa M. A. Empreendimentos Ltda. De acordo com Yin, (2002) o estudo de caso é definido por métodos empíricos que pesquisam um acontecimento atual dentro da circunstância da vivência da realidade, em particular quando os limites entre acontecimento e a circunstância não estão obviamente determinados. Trata-se de levantamento de informações com base na pesquisa, elaboração e organização dos dados, obtidos pelo proprietário da empresa.

Foram coletados dados por meio de entrevista em profundidade com o gestor da empresa e aqueles oriundos de fontes documentais que se fizeram necessárias. A entrevista é uma forma de interação social, ou uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (SILVA, 2014).

O modelo de entrevistas utilizado, para Lakatos e Marconi (2003) é um estágio relevante da pesquisa: requer tempo e organização. Segundo as autoras, o objetivo da entrevista é saber o nível de conhecimento do indivíduo sobre o assunto, deve-se marcar com antecedência a hora e o local, conseguir maior comunicação com o entrevistado e maior versatilidade de informações, além de organizar previamente o roteiro, ou seja, a lista de assuntos importantes.

Sobre as fontes documentais, a particularidade da investigação documental é que a fonte de coleta de informações está restrita a documentos, escrita. Isso pode ser feito na circunstância em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Os dados secundários, obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja elaboração é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, informação de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O trabalho de Carneiro e Dib (2007) faz uma avaliação comparativa dos principais modelos de internacionalização de empresas, e propõe que as empresas devam responder suas dúvidas sobre o processo de internacionalização com base em cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas internacionalizam. Por acreditar que este processo possa auxiliar na consecução dos objetivos desta pesquisa, este trabalho servirá de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

O roteiro de entrevistas foi estruturado com base em Carneiro e Dib (2007), que orientou quatro questões: 1. Por que a empresa deseja internacionalizar? 2. O que deseja internacionalizar? 3. Quando deseja internacionalizar? 4. Para onde deseja internacionalizar? Entende-se que a quinta pergunta, o “como”, é o que foi necessário descobrir.

Além destas, outras seis questões foram postas com base na teoria, indagando: 5. Conhecimento sobre o negócio; 6. Acesso a informações do mercado; 7. Entrada de concorrentes no setor; 8. Fornecedores; 9. Diferenciais da empresa; 10. Redes de cooperação.

Tais questões permitiram responder à indagação inicial do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Um panorama recente do setor da construção civil destaca que os empresários do setor estão otimistas, no entanto com uma retomada da construção em um nível menor que os níveis pré-pandemia em comparação aos observados nesse mesmo período do ano anterior (CBIC, 2020).

A construção civil enfrentou problemas no terceiro trimestre de 2020, com falta ou alto custo de matéria-prima e alta carga tributária. Destacam-se ainda a falta ou alto custo do trabalhador especializado, e outros problemas, como falta de capital de giro, demanda interna escassa e falta de financiamento de longo prazo (CBIC, 2020).

Considerando a pequena empresa objeto deste estudo, ela está em região fronteira com a Bolívia, que demanda seus serviços. Por este motivo e pelas demais características do setor, o proprietário viu uma oportunidade de iniciar seu processo de internacionalização sem, no entanto, o conhecimento por onde iniciar.

No mundo dos negócios, as empresas procuram a melhor forma ou estratégia de internacionalização, de poder fazer chegar os seus produtos em outros países, buscando seu crescimento econômico (VIANNA; PISCOPO; RYNGLBLUM, 2013).

Organizações internacionais como o MERCOSUL podem facilitar a internacionalização das empresas por viabilizar a troca entre países próximos geograficamente, culturalmente, linguisticamente, institucional, ou fortalecendo a infraestrutura. No caso deste acordo específico, a América do Sul se torna um ambiente competitivo e procurado pelos investidores (BERBERT, 2018).

Os objetivos da internacionalização envolvem as várias áreas de atuação de uma empresa, podem ser produtos, serviços finais, bens intermediários em tecnologia (aquisição de licenças para terceiros) ou capacitações, serviços de apoio, vendas, recursos financeiros. Nada é restrito explicitamente-(CARNEIRO; DIB, 2007).

Atualmente a internacionalização é um feito, caracterizada em diversos aspectos, com ênfase em métodos de operações no exterior, mercados disputados, vendas pretendidas e estruturação corporativa-(CARNEIRO; DIB, 2007).

Há várias formas de acesso ao mercado externo para as empresas. Esses modos de entrada são utilizados de maneira estratégica pelas empresas de acordo com seus objetivos e procedimentos de internacionalização demandados pelos modelos de entrada do país-alvo. (STEINBRUCH et al., 2016).

De acordo com Lucian e Oliveira (2008), as empresas interessadas em internacionalizarem-se, precisam antes de tudo fazerem uma análise verificando quais são os trâmites políticos necessários para entrada no mercado, os custos e circunstâncias dos fatos, condições de transporte, infraestrutura local e câmbio.

As formas de entrada do exterior podem ser por meio de exportação direta e indireta. Há também as formas contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção e similares. Outras formas de entrada são aquelas baseadas em investimentos: investimentos individuais por meio de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures*, além do investimento direto estrangeiro (STEINBRUCH et al. 2016; TERRA et al., 2019, PENG, 2014; SUEN; KIMURA, 1997).

A próxima subseção apresenta os quadros centrais das teorias de internacionalização de empresas que foram utilizados para a criação do instrumento de coleta de dados e, por seu efeito comparativo, serviu para identificação do melhor modo de entrada para a empresa objeto do estudo.

3.1 Teorias de internacionalização de empresas

As teorias que abordam o tema da internacionalização tiveram suas origens na década de 1970, e expoentes como Johanson e Vahlne em 1977, e Buckley e Casson em 1976, abordando diferentes ângulos (BRITO; OLIVA, 2009). As mais recentes revisões categorizam duas vertentes de estudos: Abordagem da internacionalização embasada em princípios econômicos, sobressaindo resultados explícitos para o processo de internacionalização, direcionados para desenvolvimento econômico; e abordagem da internacionalização focada no avanço comportamental, sujeito às ações, entendimentos e práticas dos tomadores de decisões. Neste caso, orientados a trazer baixos riscos (BRITO; OLIVA, 2009).

As teorias com enfoque econômico abordam o sistema de internacionalização como um meio de alcançar o máximo de resultados econômicos-(SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2009).

Abordagens comportamentais surgiram apresentando-se por modelos de estágios, em Uppsala, trabalho que foi excessivamente citado e testado empiricamente na literatura (CARNEIRO; DIB, 2007).

A Escola de Uppsala, apresentada por Johanson e Vahlne em 1977 (BRITO; OLIVA, 2009), e aprimorada em 1990, identifica a percepção sobre os mercados internacionais como algo vital para a abrangência das atividades no exterior, podendo ser adquirida de forma gradativa e plena. Para a Escola, a empresa iniciaria a internacionalização gradativamente, com engajamento breve com um país (tipo exportação), e conforme fosse adquirindo compreensão sobre o mercado, angariaria mais recursos em instalações de plantas próprias. A empresa deve analisar a distância, idiomas e fatores culturais para escolha dos países que pretende firmar relações (BRITO; OLIVA, 2009).

O trabalho de Carneiro e Dib (2007) faz uma avaliação comparativa dos principais modelos de internacionalização de empresas. Nesta pesquisa os autores investigaram teorias que focavam a firma como unidade de análise, selecionando assim seis teorias, sendo três as mais citadas e consagradas como influentes na literatura com enfoque econômico: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético e outras três com enfoque comportamental: o Modelo de Uppsala, o empreendedorismo internacional e a perspectiva de *networks*.

De maneira resumida com finalidade comparativa, Carneiro e Dib (2007) estabeleceram o seguinte quadro que traz a relação de tais teorias (Quadro 1):

Cada uma destas teorias traz, segundo Carneiro e Dib (2007), respostas às cinco motivações que levam uma empresa à internacionalização: por que internacionalizar, o que internacionalizar, quando, onde e como internacionalizar. A última questão, “como”, indica o modo (ou os modos) de entrada em mercados internacionais correspondentes.

Quadro 1 – Teorias de internacionalização

Teoria	Breve resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios <i>versus</i> custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros, etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.
Modelo de Uppsala	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, por meio de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al., 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quanto os desenvolvimentos da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p. 14).
Empreendedorismo Internacional	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assume implicitamente que as empresas internacionais haviam sido constituídas há muito tempo. A visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou <i>startups</i> por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Fonte: Carneiro e Dib (2007, p. 5-6).

Quadro 2 - Principais respostas das teorias / questões básicas do processo de internacionalização

Teorias	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar Imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (implícito).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da Operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (implícito).	A abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, sub-contratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (implícito).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (implícito).	<u>Momento inicial</u> : saturação do mercado doméstico; <u>Expansão</u> : conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (implícito).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	A abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de Reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: Carneiro e Dib (2007, p. 15-16).

Na sequência, será apresentada a análise e discussão do caso, iniciando com breve apresentação do histórico da empresa M.A. Empreendimentos Ltda.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O município de Corumbá localiza-se na região do pantanal sul-mato-grossense, e conta com uma área de 64.438,363km². Deste total, 32,533km² constitui sua área urbana (IBGE, 2019). Encontra-se na região Centro-Oeste, fazendo fronteira com os países Bolívia e Paraguai. Corumbá possui uma ligação ferroviária entre o Brasil e a Bolívia, sendo a última cidade brasileira

antes do território boliviano, que faz a separação por fronteira seca, à beira do Rio Paraguai. Geograficamente localizada na porção oeste do Estado de Mato Grosso do Sul, ocupando 18,18% da área total do município.

Em 2009, o senhor Ademir Machado Lima, um dos sócios daquela que viria a ser a empresa M. A. Empreendimentos Ltda., chegou à cidade de Corumbá/MS. Com o intuito de construir a sua casa na cidade, contratou um empreiteiro, e percebeu duas coisas: a primeira, que havia muita procura de casas para comprar na cidade, e a segunda, a dificuldade de encontrar bons profissionais para trabalharem na área da construção civil.

Passados seis meses, o senhor Ademir Machado Lima retornou para Portugal onde residia e trabalhava, com ideia de construir casas em Corumbá, com qualidade em acabamento e com diferenciais de materiais e de atendimento para os seus futuros clientes. Resolveu experimentar, mesmo longe esta possibilidade e contratou um empreiteiro para construir uma casa em padrão simples, porém com materiais de alta qualidade.

A primeira casa foi vendida com sucesso. A partir dela, a segunda e, desta maneira em diante, foram surgindo várias novas ideias, porém com mais dificuldade em gerir os seus planos de futuro negócios à distância, que ainda não se encontravam legalizados, havendo a preocupação com as pessoas que poderiam estar trabalhando sem registros, entre outros problemas. Teve então de tomar a dura decisão de pedir a rescisão do seu emprego em Portugal e retornar ao Brasil.

Quando um dos seus padrões, o senhor Renato Santos, de nacionalidade portuguesa, lhe convidou para ir a um café, e perguntou o que estava se passando, o Sr. Ademir respondeu que ele e a sua família queriam voltar para o Brasil, a sua terra de origem, especificamente para uma cidade do interior de Mato Grosso do Sul chamada Corumbá. Por coincidência o senhor Renato estava lendo um livro em que a história se passava em Corumbá, e que nesta cidade ele havia iniciado um projeto de obras no qual necessitava da sua presença, contando o que gostaria de fazer.

O setor da construção civil em Portugal sofreu uma profunda crise na última década, registrou uma diminuição significativa da procura de serviços de construção. Atualmente existe em Portugal uma carência de obras face ao número de empresas a atuar no mercado, o que originou um ambiente de elevada competitividade entre as empresas na área da construção civil e a tentativa de maior eficiência (SANTOS, 2013).

De acordo com Jerónimo (2011), esta conjuntura visivelmente em crise do setor de construção em Portugal, apresenta quebras significativas do lado da oferta e incapacidade financeira por parte da procura. Assim, as empresas do setor da construção civil têm visto o mercado interno com certo pessimismo, voltando suas estratégias para a internacionalização.

E foi assim que surgiu a ideia de serem sócios, porém começavam também neste momento as dúvidas. Não se sabia, por exemplo, quais documentos necessários para que uma empresa fosse aberta com um sócio de nacionalidade Portuguesa.

No ano de 2013, a família do Sr. Ademir regressa ao Brasil, se estabelecendo no Pantanal Sul-mato-grossense. A empresa M. A. Empreendimentos Ltda. foi inaugurada no ano de 2013 pelo sócio Mário João Antunes Cardoso Lopes, de nacionalidade portuguesa e ex-patrão de Ademir e pelo próprio Sr. Ademir Machado Lima. No início foi necessária a parceria com uma corretora imobiliária, por não ser uma empresa conhecida na cidade. O negócio se iniciou num espaço de aproximadamente 150 m², situado à Rua 7 de Setembro. Atualmente encontra-se em um espaço de 450 m², em seu novo endereço, na Rua Porto Carrero.

Com o passar dos anos, o aumento da demanda por casas tornou essencial a terceirização de serviços, já que inicialmente a empresa contava com colaboradores. O aumento do espaço físico também foi fundamental para o armazenamento do estoque e outros espaços tiveram de ser adquiridos.

Em 2014, foi adquirido o primeiro caminhão da empresa para facilitar as entregas de materiais nas obras, ganhando mais rapidez. Posteriormente, outros veículos foram adquiridos para satisfazer a demanda crescente e, atualmente, a empresa possui dois caminhões e uma camionete.

Em 2019, a empresa mudou-se para a sede atual, na Rua Porto Carreiro, bairro centro, e abriga o departamento de materiais pesados. Em relação à estrutura física da empresa, é dividida em três espaços: estoque, escritório e um paço coberto que abriga os caminhões e maquinários.

A empresa conta uma infraestrutura completa, com máquinas e equipamento de segurança para funcionários. Possui mais de 9 mil itens que são utilizados nas obras, no entanto esse número é aproximado devido à falta de controle do estoque preciso. Os produtos não são comercializados diretamente, servem para a construção das casas e também para reformas, como materiais brutos (areia, cimento, tijolos, pedras, etc.), pisos, louças, acabamentos, tubos e conexões, ferragens, revestimentos, ferramentas, materiais elétricos, tintas, máquinas elétricas, acessórios, luminárias, madeiras, enfim, diversos materiais destinados a construções, reformas, acabamentos.

Desta maneira, a empresa que atua há sete anos no município de Corumbá atende a população e especialmente pessoas que vêm de outra região para trabalhar e acabam adquirindo um imóvel para morar na cidade. O fato de oferecer os serviços para clientes provenientes de outras localidades tem sido importante para o negócio, já que os serviços são de qualidade, há

baixa oferta de imóveis na região e, geralmente, estas pessoas possuem poder aquisitivo para o investimento.

É importante ressaltar também que a empresa contribui significativamente em ações sociais beneficentes promovidas por instituições locais como o Asilo São José e a Cripam (Casa de recuperação infantil Padre Antonio Muller), pois deseja trabalhar para o desenvolvimento da sociedade na qual está inserida.

A empresa tem como missão “Proporcionar aos nossos clientes uma experiência de realização de um sonho da casa própria, com qualidade de alto padrão na construção, tempo hábil na entrega e a busca pela satisfação do cliente”. Como visão, a empresa visa “Ser referência na área de construção civil e atender as expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores e sócios”. A empresa tem como valores “Ter a ética e responsabilidade presentes em nosso dia-a-dia, garantindo a competência, transparência e solidez em nossos serviços.”.

O próximo passo deste estudo foi compreender quais as necessidades para expansão dos negócios, em especial a internacionalização com o país vizinho, a Bolívia.

Estão descritas nesta análise as perguntas e respostas obtidas por meio das dez perguntas investigadas junto ao proprietário da empresa, dispostas no Quadro 3.

Quadro 3. Descrição das possibilidades de expansão internacional do caso.

Questão	Resposta	Parâmetro teórico
Por quê?	Sempre há necessidade de crescimento, precisamos estar pensando na ampliação ou diversificação de mercados, na redução da dependência com relação ao mercado interno, adquirir conhecimento de tendências de mercado no país vizinho. Tenho muitos clientes que moram na fronteira e por causa dos mesmos eu estou pensando em investir para atender esse público-alvo. Estou sendo muito procurado nesse setor.	Empreendedorismo Internacional (Carneiro e Dib, 2007)
O quê?	A prestação de serviços da construção civil, no ramo imobiliário	Todasteoriasdeinternacionalização (Carneiro e Dib, 2007)
Quando?	No período após a pandemia do Covid-19.	Internacionalização por demanda - princípios econômicos (Brito e Oliva, 2019)
Onde?	Para a Bolívia, cidades fronteiriças Porto Quijarro, Porto Aguirre e Porto Suarez. Por serem próximas, em torno de 5 km de distância de Corumbá.	Vantagens da localização, baixa distância psíquica (Carneiro e Dib, 2007).
Como?	Pretendo, no futuro e depois dessa crise de saúde, que afeta o mundo inteiro, solicitar realização de pesquisas de mercado, que identifiquem quais os perfis do público-alvo do ramo de construção imobiliária, na cidade vizinha da Bolívia. Que essa análise possa auxiliar minha empresa a ter segurança para investir neste mercado com a finalidade de minimizar riscos e nos proporcionar sucesso.	Vantagens da localização, baixa distância psíquica (Carneiro e Dib, 2007).
Barreiras	Surgiu algumas oportunidades de serviços antes da Pandemia (Covid-19), logo depois fechou a fronteira, como minha empresa já estava comprometida com outros projetos não atendemos essa demanda.	Internacionalização por demanda - princípios econômicos (Brito e Oliva, 2019)
Conhecimento sobre o negócio	Eu e meu sócio inicialmente não tínhamos experiências sobre este ramo. Em Portugal trabalhávamos no ramo de Impressão e Gráfica. Porém percebi que nesta localidade havia carência de serviços de empreiteiras da construção civil. Resolvi então buscar conhecimentos sobre este ramo, procurei capacitação para poder desenvolver meu negócio.	Falta de experiência (Gasquez e Machado, 2019)
Acesso a informações do mercado	Surgiram dificuldades para nossa instalação, o mercado local é bem fechado neste segmento. Com relação a adentrar neste ramo na Bolívia, estamos analisando a possibilidade para um futuro pós Pandemia.	Trâmites políticos, econômicos e de estrutura (Lucian e Oliveira, 2008)
Concorrência	Temos muitos concorrentes, alguns bem estruturados com longos anos neste segmento. Porém, ainda há muito mercado a ser disputado desde que os serviços e projetos que entregamos tenham qualidade e garantia. Experiência, padronização dos projetos, equipe qualificada, insumos em nossos depósitos e clientes satisfeitos que indicam nossos serviços para sua rede de contatos.	Estratégias competitivas (Suen e Kimura, 1997) Competência interna (Mendonça e Cunha, 2011)
Fornecedores	Meus fornecedores são bem estruturados e de ampla credibilidade, trabalhamos com muita parceria.	Estratégias competitivas (Suen e Kimura, 1997)
Redes de cooperação	Não há.	Métodos de operações no exterior (Carneiro e Dib, 2007)

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

Quando questionado pelos motivos que o levavam a querer internacionalizar a empresa, foi possível perceber que o proprietário se encaixa no empreendedorismo internacional por estar à procura de novos mercados, atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da empresa. A abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor (CARNEIRO; DIB 2007).

Foi questionado se o entrevistado deseja vender bens ou serviços da construção civil, algum tipo de tecnologia nova ou tradicionais do ramo. A resposta oferecida foi de encontro a todos os modelos apresentados por Carneiro e Dib (2007).

Sobre quando deseja internacionalizar, perguntou-se ao entrevistado se surgiu alguma oportunidade para o negócio, esgotamento do mercado interno ou solicitação de demandas por parte de outro país. Embora o entrevistado informou que a demanda no Brasil ainda é muito grande, pretende internacionalizar por ter também muita demanda no país vizinho.

Um problema destacado pelo entrevistado foi em relação à impossibilidade de contato com possíveis futuros clientes em função do fechamento da fronteira entre Brasil e Bolívia, devido à pandemia da Covid-19. Quando surge a demanda e a possibilidade de visualizar novos ambientes para atuação, é necessário seguir a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade, a teoria diz que as mais recentes revisões categorizam duas vertentes de estudos: a abordagem da internacionalização embasada em princípios econômicos, em que se sobressaem os resultados explícitos para o processo de internacionalização, direcionados para desenvolvimento econômico, e a abordagem da internacionalização focada no avanço comportamental, sujeito às ações, entendimentos e práticas dos tomadores de decisões. Neste caso, orientados a trazer baixos riscos (BRITO; OLIVA, 2009).

Os motivos que levam ao investimento externo estão associados às situações econômicas. Conforme o ramo e o tipo de negócio são fatores importantes a se avaliar nos mercados de origem e de entrada: o crescimento da economia, controle de preços, medida da abertura da economia, o custo fiscal da atuação do produto, o grau de afinidade com os meios produtivos em outros países etc. Em relação a atração de recursos, é fator decisivo conhecer as políticas públicas que afetam a macroeconomia do país no qual se deseja entrar (PINHEIRO, 2020).

Foi questionado se o entrevistado desejava internacionalizar apenas para a Bolívia ou outro país também e quais as características deste país que atraíam sua atenção para a internacionalização de sua empresa. O entrevistado respondeu que era apenas para a Bolívia, atendendo as cidades fronteiriças com a brasileira Corumbá/MS. Isto se demonstra pela teoria que onde houver vantagens de localização, por exemplo, incentivos, alta demanda, etc., são oportunidades de novos mercados para atuar.

Perguntou-se ao entrevistado se antes de abrir a empresa, os sócios tinham suficiente conhecimento sobre esse tipo de negócio, se precisavam fazer algum treinamento, curso ou preparação para atuar no negócio. A resposta foi que não tinha conhecimento e foi preciso realizar treinamentos logo no início da atuação no ramo.

A falta de experiência revela uma característica típica da internacionalização das pequenas e médias empresas que têm, geralmente, obstáculos para acontecer, seja pela carência de alguns recursos, pouco conhecimento do mercado e por frequentemente não terem controle de custos e outras condições que não contribuem para entrada no comércio exterior, assim não podendo competir com outras empresas (GAZQUEZ; MACHADO, 2019).

A internacionalização dependeria do perfil do empreendedor, quando o tomador de decisão julgar adequado, após estudos de viabilidade e trâmites legais. Atender países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação. Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais (CARNEIRO; DIB, 2007).

Identificou-se por meio de entrevista sobre o histórico da empresa, que a entrada da empresa no setor da construção civil de Corumbá aconteceu com dificuldades para obter informações do mercado sobre a forma de organização e divulgação dos produtos imobiliários. Assim, questionou-se ao entrevistado sobre como é o acesso às informações no mercado boliviano. O entrevistado confirmou as dificuldades para o início do negócio e informou que vai precisar de apoio na busca por informações sobre o mercado boliviano.

Verifica-se que a ciência do entrevistado na necessidade de estudo específico para busca de informações, sobre como empreender na área de construção civil. De acordo com a teoria de Lucian e Oliveira (2008), as empresas interessadas em internacionalizarem-se, precisam antes de tudo fazer uma análise verificando quais são os trâmites políticos necessários para entrada no mercado, os custos e circunstâncias dos fatos, condições de transporte, infraestrutura local e câmbio.

Conforme a declaração do entrevistado verificou-se que a atividade aparenta ser de fácil organização e acesso a matéria prima e equipamentos. Isso facilita a entrada de concorrentes no setor. O entrevistado evidenciou a existência de concorrentes, mas que existe muita demanda a ser atendida, especialmente pela prestação de serviços de qualidade.

De acordo com Suen e Kimura (1997) percebe-se que o entrevistado possui estratégias para se manter à frente dos concorrentes. Suas ações estão em conformidade com as ações que identificam segundo os autores, as vantagens das empresas que desejam efetuar aquisições internacionais são: elevada competência de explorar as vantagens da concorrência; elevada

habilidade de adequação aos mercados locais; elevado grau de conhecimento no comércio almejado; elevado grau de administração dos custos de produtos e da qualidade; elevado grau de administração das atividades de marketing; elevada capacidade de venda.

Entretanto, as PMEs podem ter vantagens com suas competências internas e capacidades, condições que contribuem com seu desempenho no comércio exterior, se tornando competitivas ao aumentar os seus recursos intangíveis, conquistando assim a tão sonhada internacionalização (MENDONÇA; CUNHA 2011).

Quando foi perguntado ao entrevistado a respeito da organização da cadeia produtiva e se utilizava sempre os mesmos fornecedores. O respondente afirmou que tem colaboradores que auxiliam na organização, que recorre aos mesmos fornecedores devido sua credibilidade e qualidade.

Os objetivos da internacionalização envolvem as várias áreas de atuação de uma empresa, podem ser produtos, serviços finais, bens intermediários em tecnologia (aquisição de licenças para terceiros) ou capacitações, serviços de apoio, vendas, recursos financeiros. Nada é restrito explicitamente (CARNEIRO; DIB, 2007).

Por fim, foi questionado ao proprietário se existem empresas parceiras ou redes de cooperação neste setor. Conforme resposta do proprietário, não há redes de cooperação que contemplam este segmento na cidade de Corumbá. A internacionalização é um feito, caracterizada em diversos aspectos, com ênfase em métodos de operações no exterior, mercados disputados, vendas pretendidas e estruturação corporativa (CARNEIRO; DIB, 2007).

5 CONCLUSÕES

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que havia o interesse e algumas dúvidas do proprietário da empresa em relação à perspectiva de adentrar no mercado estrangeiro. Analisar a viabilidade de uma empresa do setor da construção civil, ter a segurança na tomada de decisões para ingressar no mercado boliviano, colocava, portanto, a necessidade de averiguar e esclarecer pontos que possam auxiliar o proprietário na tomada de decisão assim como os demais envolvidos neste processo.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar possíveis formas de entrada da empresa M. A. Empreendimentos Ltda., no mercado da construção civil estrangeiro boliviano, e constatou que foi atendido o objetivo, porque, diante da amplitude das pesquisas teóricas e com relação aos pontos avaliados na entrevista com o proprietário, o trabalho conseguiu mostrar que este segmento da construção civil tem muitas oportunidades tanto no ambiente nacional quanto no exterior, pois é o setor em demanda crescente.

Dentro do objetivo específico inicial ainda, de conhecer características do processo de internacionalização de empresas, o conteúdo foi amplamente explorado em estudo de teorias de internacionalização das empresas. Elencar e diferenciar os modos de entrada de empresas no mercado estrangeiro, também foi alcançado, contudo, o embasamento teórico proporcionou diversas possibilidades a serem consideradas.

Quando explicados os motivos pelos quais a empresa deseja se internacionalizar, feitas as demais perguntas básicas do processo de internacionalização propostas por Carneiro e Dib (2007) e investigadas as demais questões originadas por esta pesquisa, foi possível perceber que o perfil da empresa se encaixa no “empreendedorismo internacional” por estar a procura de novos mercados, atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da empresa. A abordagem do que internacionalizar não é explícita, mas não faz restrições (bens, serviços), ela dependeria do perfil do empreendedor.

O momento da internacionalização será apropriado quando o tomador da decisão (no caso os sócios proprietários) julgarem adequado. A Bolívia é o país de onde se originam os pedidos, onde há demanda potencial.

Isto leva a acreditar, sob a teoria do Empreendedorismo Internacional, que a maneira como a internacionalização deve ser feita, compreende que as solicitações da prestação de serviços da empresa podem levar a exportação ou licenciamento. As consolidações feitas via fusão ou aquisição, busca de mercados e pela criação de novos canais.

Assim, recomenda-se que os sócios proprietários explorem estes aspectos e busquem a legislação adequada para atuar desta maneira na Bolívia. E sigam o modelo de gestão proposto pelas teorias do Empreendedorismo Internacional.

Ainda, foi possível descobrir que os fatores que levam ao investimento em internacionalização do negócio estão vinculados às situações econômicas. Relacionar o ramo e o tipo de negócio são pontos importantes a serem mensurados nos mercados de origem e de entrada, o desenvolvimento da economia, controle de preços, meios de abertura da economia, o custo fiscal da prestação do serviço e quais processos de compatibilidade com o segmento produtivo nos países de interesse. Será necessário ainda para os proprietários identificar qual o aporte e captação de recursos essenciais para iniciar os trâmites, e é fundamental analisar as políticas públicas que influenciam a macroeconomia do país de interesse.

6 REFERÊNCIAS

- BERBERT, C. F. **Reduzindo o custo de ser estrangeiro**: o apoio do Itamaraty à internacionalização de empresas brasileiras. Brasília: FUNAG, 2018.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Coleção ciências da educação. Tradutores: M. J. Alvarez, S.B. dos Santos e T. M. Baptista. Porto Editora. Porto: Portugal, 1994.
- BRITO, V. F.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 3, p. 13-27, jul./set., 2009. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/152/149>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun., 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557865002.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Sondagem indústria da construção**, v. 11, n. 9, set., 2020. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/-Set20Sond.pdf>. Acesso em: 31 out. 2020.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Corumbá. **IBGE cidades**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/corumba/panorama>. Acesso em: 24 abr. 2020.
- GAZQUEZ, A. H.; MACHADO, H. P. V. Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: Um Estudo Multi Casos nos Contextos Brasileiro e Espanhol. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 261-280, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2019011>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JERÓNIMO, M. P. **Busines plan**: uma empresa portuguesa do setor de construção no mercado Moçambicano, 2011. Dissertação (Mestrado em Business Administration) - Faculdade de ciências económicas e empresariais. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/11867>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, G. B.; NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; CARVALHO, D. T. Consórcio de Exportação como alternativa de pequenas e médias empresas: um estudo de caso na cadeia têxtil. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2008.36634>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- LUCIAN, R.; OLIVEIRA, B. R. B. Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n. 1, p. 47-65, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v10i1.1601>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- MATOS, E. L.; VIANA, L. S.; OLIVEIRA, V. L. S. Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios. **C@LEA**: Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 16-29, nov. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/calea/article/view/2628>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- MENDONÇA, A. T. B. B.; CUNHA, S. K. Acumulação de capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de um sistema setorial de inovação. **Espacios**, v. 32, n. 3, p. 34-35, 2011. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a11v32n03/113203131.html>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- PENG, Y. **Internacionalização Empresarial**: o caso da Sogrape e o caso da Jereh, 2014. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27355/1/Tese.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- PINHEIRO, A. C. S. Novos caminhos: mudanças para alavancar o comércio exterior brasileiro. **Revista Brasileira de Comércio Exterior da FUNCEX**, v. 34, n. 142, p. 2-4, jan./mar., 2020. Disponível em: http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/rbce142_FuncexData.pdf. Acesso em: 19 abr. 2022.
- SANTOS, C. P. **Fatores determinantes da estrutura de capital de empresas do setor da construção civil**, 2013. Dissertação (Mestrado em Finanças Empresariais) - Faculdade de Economia da Universidade de Algarve, Faro, 2013. Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/7035>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- SANTOS, L. B. Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras. **Sociedade & Natureza**, v. 27, n. 1, p. 37-52, jan./abr., 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-451320150103>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**, 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas_baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 19 abr. 2022.
- SILVA, A. J. H. **Metodologia de pesquisa**: conceitos gerais. Unicentro: Paraná, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/841/1/Metodologia-da-pesquisa-cient%C3%ADfca-conceitos-gerais.pdf>.

Acesso em: 19 abr. 2022.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, art. 59, p. 43-62, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.199>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.2, n. 5, p. 53-60, 1997. Disponível em: http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf. Acesso em: 19 abr. 2022.

STEINBRUCH F. K. et al. As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, v. 6 n. 1, p. 245-270, jan./jun., 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i1.3172>. Acesso em: 19 abr. 2022.

TERRA, A. et al. O Caso Sementys: Semeando o Futuro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 155-171, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4458>. Acesso em: 19 abr. 2022.

VIANNA, N. W. H.; PISCOPO, M. R.; RYNGELBLUM, A. Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 3, p. 210-223, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/base.2013.103.02>. Acesso em: 19 abr. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.