

RICARDO ENRIQUE PÜTZ

**MODELOS MENTAIS DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS  
ASSOCIADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

CURITIBA

2014

RICARDO ENRIQUE PÜTZ

**MODELOS MENTAIS DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS  
ASSOCIADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Administração de Tecnologia, Qualidade e Competitividade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez.

CURITIBA

2014

*Em memória de minha mãe, Leila.*

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente agradeço ao meu orientador, Professor Fernando Gimenez, que me orientou com muita calma, compromisso, sabedoria e arte. Reconheço que o aumento de conhecimento que tive durante o mestrado foi realmente modificador e significativo para mim. E gostaria de destacar que ao longo dessa vivência acadêmica eu passei por um processo contínuo de construção pessoal que vai ficar registrado em mim para toda a vida. Obrigado Professor!*

*Agradeço de todo coração ao meu pai, Guillermo, às minhas irmãs, Agnes e Maria Eduarda, a minha madrasta, Eunice e ao meu avô Luís pela paciência e pelo apoio familiar. Também agradeço a toda a minha família, que apesar da distância, me dão muito apoio e carinho. ¡Los quiero mucho a todos!*

*Meus profundos agradecimentos também vão:*

*A minha companheira de caminhada, Maria Helena Rossetto, que compartilhou tanto conhecimento e me deu apoio em todos os momentos. E ao Silvio Rossetto, que contribuiu muito com o meu projeto de pesquisa.*

*À Simone C. Ramos, que me guiou com os procedimentos da Grade de Repertório e contribuições para o desenvolvimento do meu projeto.*

*Aos meus amigos de classe e a todos os colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração.*

*Ao pessoal da secretaria do PPGADM, cujo trabalho é admirável.*

*Aos professores Jane Mendes, Renê Seifert e Gustavo Abib, por participarem da banca de qualificação e defesa.*

*À Professora Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, que me deu apoio e atenção desde os primeiros momentos do mestrado.*

*A todos os demais professores do programa que me guiaram por esta senda acadêmica.*

*À Gabriela Etcheverry, sábia em compreender o compasso da alma.*

*Às minhas queridas e duradouras amigas: Alessandra Barbosa Rodrigues, Beatriz Carolina Reucher e Priscila Gervásio, que posso confiar em todos os momentos da vida; e à família Reucher: Jorge, Vera, Caroline e Cláudia.*

*Aos antigos amigos Síngara Paes, Débora Kindra, Kenji Sasakura e Juraci Paes, também Fabiano Higashiyama, Suelen Ivanovski e Anderson Borges, que me*

*escutam, aconselham e também trazem muitas alegrias em momentos de descontração.*

*Aos amigos Juliane Bertuzzi, Mariano Cermelli, Vanessa e Robin Rovi, meus amigos de chimarrão e de muitos diálogos.*

*Ao Anderson Steigleder Cabral, que sempre se preocupa em me perguntar como estou seguindo o mestrado.*

*À minha amiga Christina Müller-Broich, que chegou ao Brasil e ficou para ser nossa companheira.*

*Ao Leonardo Mari, que agora é chefe, mas tem tempo de se preocupar com os amigos.*

*À Vera Sangiorgi e Sérgio Nunes, e todo o pessoal da escola, que foram muito atenciosos e me deram muito apoio nestes meus primeiros momentos como professor (de línguas!).*

*A todos os demais amigos não mencionados nestas linhas.*

*Aos dirigentes e empreendedores que contribuíram para o desenvolvimento das entrevistas. Muito sucesso a todos vocês!*

## RESUMO

Este trabalho busca responder como os dirigentes de pequenas empresas estruturam cognitivamente as situações de internacionalização. A coleta de dados ocorreu em duas etapas: primeiramente entrevistas de exploração e aprofundamento, em seguida um roteiro de entrevista estruturada a fim de comparar os resultados das entrevistas com dirigentes de outras empresas. As entrevistas de exploração foram aplicadas em três dirigentes e as entrevistas estruturadas foram aplicadas em 13 dirigentes e empreendedores, todos provenientes de pequenas empresas da região de Curitiba/PR que desempenham atividades de internacionalização. O método de entrevista é derivado da Teoria de Constructos Pessoais (KELLY, 1963). A técnica de entrevista, que é conhecida como Grade de Repertório, permite revelar a estrutura e o conteúdo dos constructos pessoais de cada pessoa. Com essa técnica de entrevista o participante pode descrever as situações de internacionalização e expressar como interpreta as suas experiências. Assim, foi possível levantar os constructos mentais e as situações vivenciadas pelos respondentes referente à internacionalização do negócio. Com uma técnica de análise de *clusters*, os resultados apontam que os respondentes apresentam alguns constructos equivalentes entre eles, e as situações de internacionalização podem ser associadas aos constructos mentais, sendo possível identificar padrões de associações entre as respostas. Finalmente, o trabalho propõe uma identificação de constructos mentais associados às situações de internacionalização e verifica, conforme estudos anteriores, que a formação da estratégia é subjetivamente construída conforme a experiência do executivo. Com base na abordagem cognitiva, este trabalho propõe uma tipificação de situações de internacionalização e identifica cinco tipos de internacionalização: “Acesso de fatores no exterior”; “Atender o mercado brasileiro”; “Construir novas competências no exterior”; “Exportações a partir do Brasil”; e “Construção de vantagens próprias”. Devido a limitações do tamanho da amostra, os resultados não podem ser generalizados. No entanto, a tipologia proposta pode ser usada como explicação teórica da estruturação cognitiva da internacionalização por gestores de pequenas empresas.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégia de pequenas empresas, modelos mentais, estruturas cognitivas.

## ABSTRACT

The objective of this work is to investigate how leaders of small businesses cognitively structure situations of internationalization. Data collection was developed in two stages: first an interview in order to explore and deepen the personal constructs, and secondly a standardized interview in order to compare the results of interviews with leaders of other companies. The first interviews were run with three leaders and the standardized interviews were applied on 13 leaders and entrepreneurs, all interviewees were from small businesses that perform internationalization activities in the region of Curitiba/PR. The interview method is derived from the Theory of Personal Constructs (KELLY, 1963). The interview technique, which is known as Repertory Grid, allows revealing the structure and content of personal constructs of each person. With this technique interview the participant may describe situations of internationalization and express how he interprets their experiences. Thus, it was possible to collect the mental constructs and situations experienced by respondents regarding the internationalization of business. With a technique of cluster analysis, the results indicate that respondents have some equivalent constructs between them, the situations of internationalization can be associated with mental constructs, and it is possible to identify patterns of associations between responses. Finally, the study proposes an identification of mental constructs associated with situations of internationalization and verifies, as previous studies, that strategy formation is subjectively constructed as the experience of the executive. Based on the cognitive approach, this work proposes a classification of situations of internationalization and identifies five types of internationalization: "Access of factors abroad"; "Attending the Brazilian market"; "Building new skills abroad"; "Exports from Brazil"; and "Building own advantages". Due to limitations of sample size, the results cannot be generalized. However, the proposed typology can be used as a theoretical explanation of cognitive structuring of internationalization by small business managers.

Keywords: Internationalization, small business strategy, mental models, cognitive structures.

## RESUMEN

La presente pesquisa tiene por objetivo responder cómo los dirigentes de pequeñas empresas estructuran cognitivamente las situaciones de internacionalización. La recolección de datos ocurrió en dos etapas: primero entrevistas de exploración y de profundización, y después un guion de entrevista con el objetivo de comparar los resultados de las entrevistas con líderes de otras empresas. Las entrevistas fueron hechas en 3 dirigentes y los cuestionarios fueron aplicados en 13 dirigentes y emprendedores, todos procedentes de pequeñas empresas en la región de Curitiba/Estado de Paraná que desempeñan actividades de internacionalización. De esta forma fue posible percibir los constructos mentales y las situaciones de internacionalización de la empresa.

El método de la entrevista se deriva de la Teoría de Constructos Personales (KELLY, 1963). La técnica de entrevista, que se conoce como Técnica de Rejilla, permite revelar la estructura y el contenido de los constructos personales de cada persona. Con esta técnica de entrevista, el participante puede describir situaciones de internacionalización y expresar cómo interpreta sus experiencias. De este modo, fue posible levantar las construcciones y las situaciones mentales experimentadas por los entrevistados con respecto a la internacionalización de la empresa. Con una técnica de análisis de conglomerados, los resultados indican que los respondientes presentan algunos constructos iguales entre ellos, y las situaciones de internacionalización pueden asociarse a los constructos mentales, por lo cual es posible identificar modelos de asociaciones entre las respuestas. Finalmente, la pesquisa propone una identificación de constructo mentales asociados a las situaciones de internacionalización y se verifica, según pesquisas anteriores, que la formación de la estrategia es subjetivamente construida conforme la experiencia del ejecutivo. Basado en el enfoque cognitivo, este trabajo propone una clasificación de las situaciones de internacionalización e identifica cinco tipos de internacionalización: "Acceso de los factores en el extranjero"; "Asistir al mercado brasileño"; "La construcción de nuevas habilidades en el extranjero"; "Exportaciones desde Brasil"; y "Construir propias ventajas." Debido a las limitaciones de tamaño de la muestra, los resultados no se pueden generalizar. Sin embargo, la tipología propuesta se puede utilizar como una explicación teórica de la estructuración cognitiva de internacionalización por los administradores de pequeñas empresas.

Palabras-clave: Internacionalización, estrategia de pequeñas empresas, modelos mentales, estructuras cognitivas.



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO 1 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 1..... | 67  |
| GRÁFICO 2 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 2..... | 71  |
| GRÁFICO 3 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 3..... | 74  |
| GRÁFICO 4 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 4..... | 77  |
| GRÁFICO 5 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 5..... | 79  |
| GRÁFICO 6 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 6..... | 82  |
| GRÁFICO 7 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 7..... | 85  |
| GRÁFICO 8 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 8..... | 88  |
| GRÁFICO 9 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 9..... | 90  |
| GRÁFICO 10 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 10..  | 93  |
| GRÁFICO 11 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 11..  | 95  |
| GRÁFICO 12 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 12..  | 98  |
| GRÁFICO 13 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 13..  | 100 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| QUADRO 1 – MODELO CONCEITUAL DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL:<br>ANTECEDENTES E DIMENSÕES.....                                    | 29  |
| QUADRO 2 – TRABALHOS, METODOLOGIAS E TIPOS DE PESQUISAS APRESENTADOS NA<br>REVISÃO DOS ESTUDOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO..... | 33  |
| QUADRO 3 – COROLÁRIOS DA TEORIA DE CONSTRUCTOS PESSOAIS.....  | 44  |
| QUADRO 4 – ETAPAS DE APLICAÇÃO DA GRADE DE REPERTÓRIO.....  | 49  |
| QUADRO 5 – RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS E SUAS CODIFICAÇÕES.....  | 56  |
| QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 1 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                            | 70  |
| QUADRO 7 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 2 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                            | 73  |
| QUADRO 8 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 3 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                            | 76  |
| QUADRO 9 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 4 E<br>DE POLOS CONSTRUCTOS.....                               | 79  |
| QUADRO 10 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 5 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                           | 81  |
| QUADRO 11 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 6 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                           | 84  |
| QUADRO 12 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 7 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                           | 87  |
| QUADRO 13 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 8 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                           | 89  |
| QUADRO 14 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 9 E<br>DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                           | 92  |
| QUADRO 15 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 10<br>E DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                          | 94  |
| QUADRO 16 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 11<br>E DE POLOS CONSTRUCTOS.....                             | 97  |
| QUADRO 17 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 12<br>E DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                          | 99  |
| QUADRO 18 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 13<br>E DE POLOS DE CONSTRUCTOS.....                          | 102 |
| QUADRO 19 – TIPOS DE SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....  | 106 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 1 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DO GESTOR.....                          | 63  |
| TABELA 2 – CATEGORIAS DE SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....          | 66  |
| TABELA 3 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 1.....             | 68  |
| TABELA 4 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 1.....               | 69  |
| TABELA 5 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 2.....             | 72  |
| TABELA 6 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 2.....               | 72  |
| TABELA 7 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 3.....             | 74  |
| TABELA 8 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 3.....               | 75  |
| TABELA 9 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 4.....             | 77  |
| TABELA 10 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 4.....              | 78  |
| TABELA 11 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 5.....            | 80  |
| TABELA 12 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 5.....              | 81  |
| TABELA 13 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 6.....            | 83  |
| TABELA 14 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 6.....              | 83  |
| TABELA 15 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 7.....            | 85  |
| TABELA 16 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 7.....              | 86  |
| TABELA 17 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 8.....            | 88  |
| TABELA 18 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 8.....              | 89  |
| TABELA 19 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 9.....            | 91  |
| TABELA 20 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 9.....              | 91  |
| TABELA 21 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 10.....           | 93  |
| TABELA 22 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 10.....             | 94  |
| TABELA 23 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 11.....           | 96  |
| TABELA 24 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 11.....             | 96  |
| TABELA 25 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 12.....           | 98  |
| TABELA 26 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 12.....             | 99  |
| TABELA 27 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 13.....           | 101 |
| TABELA 28 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 13.....             | 101 |
| TABELA 29 – CONSTRUCTOS MAIS RELACIONADOS ENTRE OS 13 RESPONDENTES..... | 103 |
| TABELA 30 – POLOS DE CONSTRUCTOS SELECIONADOS.....                      | 105 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | 14 |
| 1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....  | 16 |
| 1.2. OBJETIVOS.....  | 16 |
| 1.2.1. Objetivo geral.....   | 16 |
| 1.2.2. Objetivos específicos.....  | 16 |
| 1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS.....  | 17 |
| 1.4. JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS .....   | 19 |
| 1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....  | 20 |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....   | 21 |
| 2.1 DEFINIÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA .....   | 21 |
| 2.2 ESTUDOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO.....   | 24 |
| 2.2.2 As abordagens econômicas da internacionalização.....                                 | 24 |
| 2.2.3 As abordagens comportamentais da internacionalização .....                           | 26 |
| 2.2.4 O reconhecimento e a formação da oportunidade no exterior.....                       | 27 |
| 2.3 COGNIÇÃO DO ESTRATEGISTA.....  | 35 |
| 2.3.1 Modelos teóricos.....  | 36 |
| 2.3.2 Estudos empíricos.....   | 40 |
| 2.3.3 Introdução do Modelo de G. A. Kelly.....   | 41 |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....  | 47 |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....  | 47 |
| 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA, DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES<br>OPERACIONAIS .....     | 47 |
| 3.2.1 Definições Constitutivas (D.C.) e Definições Operacionais (D.O.) das variáveis. .... | 48 |
| 3.2.2 Definições constitutiva e operacional dos termos considerados importantes .....      | 50 |
| 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....   | 50 |
| 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....   | 51 |
| 3.4.1 População e Amostra.....   | 52 |
| 3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....  | 53 |
| 3.5.1 Grade de Repertório .....  | 54 |
| 3.5.2 Entrevista estruturada.....  | 56 |
| 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS .....                          | 57 |
| 3.6.1 Grade de Repertório .....  | 58 |

|  |            |
|--|------------|
|  | 13         |
| 3.6.2 Entrevista estruturada.....  | 59         |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>62</b>  |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....   | 62         |
| 4.2 ANÁLISE DE CLUSTER.....  | 64         |
| 4.2.1 Codificação dos constructos.....   | 65         |
| 4.2.2 Categorias de situações de internacionalização.....  | 65         |
| 4.2.3 Identificação das respostas.....   | 66         |
| 4.3 CONSTRUCTOS MAIS RELACIONADOS.....   | 103        |
| 4.4 ANÁLISE ENTRE POLOS DE CONSTRUCTOS E SITUAÇÕES DE<br>INTERNACIONALIZAÇÃO – UMA PROPOSTA DE TIPOLOGIA DE SITUAÇÕES DE<br>INTERNACIONALIZAÇÃO..... | 104        |
| 4.4.1 TIPOS DE SITUAÇÕES IDENTIFICADAS.....  | 105        |
| <b>5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....</b>  | <b>108</b> |
| REFERÊNCIAS .....  | 115        |
| APÊNDICE .....   | 124        |

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, com a abertura econômica, o surgimento de novas tecnologias e a diminuição do custo do transporte e comunicação internacionais aproximaram as pessoas de diferentes países, e o comércio internacional passou a ocorrer com mais frequência. O consumo crescente de bens e serviços em todo o mundo é comparado com a emergência de produtos globais, a convergência cultural no mundo e a abertura de mercados. Portanto, as organizações modernas podem apresentar estrutura e comportamento diferenciados, em que a formação de redes, a terceirização e a intensidade do conhecimento permitem aproveitar oportunidades cada vez mais globais, usando de inovação tecnológica e alianças estratégicas entre outras empresas. Desta forma, as pequenas empresas têm participado de forma importante para o comércio internacional. Ao longo das últimas décadas as pequenas empresas foram influenciadas por toda uma série de fatores e acontecimentos de âmbito nacional e global, que proporcionaram a concorrência em mercados do exterior.

Segundo dados do MDIC/SECEX em 2011, no Brasil, as micro e pequenas empresas são preponderantes no comércio exterior, com participação de 45,4% do total de estabelecimentos. Em seguida vêm as empresas de porte médio, com 26% do total de exportadores. Contudo, a receita das exportações das micro e pequenas empresas não é representativa no contexto nacional (0,8% do total de receitas). Mas a participação crescente dessa categoria de empresa no comércio exterior é interpretada como um elemento difusor na capacidade de geração de trabalho e renda para a população brasileira.

No âmbito dos estudos da Economia, Schumpeter (1949) expôs que as ideias inovativas do empreendedor representam oportunidades para a criação de valor, assim também Kirzner (1973) teorizou sobre a inovação radical e incremental. Já na teoria de internacionalização de empresas, McDougall e Oviatt (2000) definem que “o empreendimento internacional é a combinação de um ambiente inovativo, proativo, e em busca de riscos que atravessa as fronteiras nacionais e cria valor para as organizações”. Desta forma, estudiosos da internacionalização, como Casulli (2009), afirmam que o papel do empreendedor da pequena empresa é muito importante para a sua internacionalização.

O estudo sobre a estratégia de empreendimento internacional tem sido discutido por diversas abordagens, dentre elas a abordagem cognitiva. Esta que por vezes é considerada como uma forma mais complexa de se compreender a decisão de internacionalização, pois inclui variáveis do indivíduo – como o conhecimento e a experiência – ademais das características da empresa e do ambiente. (ACEDO; FLORIN, 2006).

Esta dissertação busca explorar e descrever os construtos mentais do estrategista de pequenas empresas relacionados às situações de internacionalização que ele tenha vivenciado.

Estudos anteriores que abordaram o problema dos construtos mentais no comportamento estratégico das pequenas empresas (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011) chegaram ao resultado que os construtos mentais de dirigentes de micro e pequenas empresas são únicos para cada indivíduo, mas apresentam comunalidades entre as pessoas. Os membros de uma organização definem cognitivamente os domínios de ação e, a partir de suas escolhas e significados, orientam suas escolhas estratégicas relacionadas com o processo de internacionalização (SEIFERT; MACHADO-DA-SILVA, 2007).

Algumas teorias sobre internacionalização ignoram a possibilidade de construções interpretativas do conhecimento aprendido pela experiência e prática e as situações que influenciam a internacionalização. Para Seifert, Child e Rodrigues (2012), é necessário entender as interpretações dos tomadores de decisão sobre a internacionalização.

Na literatura especializada, o perfil do empreendedor é um aspecto importante na decisão de internacionalização da empresa, porém não é o único. Existem abordagens que procuram compreender o contexto do ambiente, as variáveis demográficas, a incrementação tecnológica, entre outros, como integrantes do processo de internacionalização (ACEDO; FLORIN, 2006, MAEHLER; LADEIRA, 2010, FUMAGALLI; CORSO; SILVA, 2009). Contudo, a cognição do empreendedor é um aspecto que precisa de aprofundamento, haja vista alguns estudos recentes que chamam atenção para esta abordagem (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014).

Assim, o entendimento da relação entre os construtos mentais com a internacionalização pode ajudar os dirigentes de pequenas empresas na adoção de estratégias mais adequadas.

Deste modo, são foco deste projeto as questões que envolvem a cognição do estrategista e a internacionalização.

### 1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema do projeto é a cognição dos dirigentes de pequenas empresas sobre a internacionalização.

A questão da pesquisa é:

**Como os dirigentes de pequenas empresas estruturam cognitivamente as situações de internacionalização?**

### 1.2. OBJETIVOS

#### 1.2.1. Objetivo geral

O propósito do estudo é descrever a estrutura cognitiva de dirigentes de pequenas empresas no que diz respeito à internacionalização.

#### 1.2.2. Objetivos específicos

Identificar os constructos mentais dos dirigentes de pequenas empresas que participam das situações de internacionalização da empresa.

Descrever as atividades e situações de internacionalização usadas pelos respondentes das empresas estudadas.



Identificar a relação entre os constructos mentais e as situações de internacionalização.

### 1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS

Um direcionamento importante para entender como funciona o processo estratégico de internacionalização das pequenas empresas está na conclusão do estudo recente de Seifert, Child e Rodrigues (2012) em que se encontrou que a complexidade da internacionalização é muito maior do que a teoria tem demonstrado. Com base nessas premissas Seifert e Machado-da-Silva (2007) defenderam um estudo com enfoque interpretativista que aborda o mecanismo cognitivo sobre o processo de internacionalização como decisão estratégica. Esta abordagem pode lançar uma luz sobre como os membros de uma organização definem cognitivamente o ambiente de ação e, a partir disso, adquirem valores e significados que orientam suas escolhas estratégicas relacionadas com o processo de internacionalização.

Dentro do campo dos estudos cognitivos em pequenas empresas, Ramos, Ferreira e Gimenez (2011) conduziram um estudo que colaborou para preencher uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico das pequenas empresas. Foi utilizada uma metodologia com a abordagem da cognição apoiada em um procedimento qualitativo e quantitativo aplicado em dirigentes de pequenas empresas do Paraná. Os resultados apontaram que os construtos mentais são únicos para cada dirigente, mas existem comunalidades cognitivas, e ainda, os construtos mentais desses estrategistas independem do contexto de referência e do setor de atuação.

O estudo de Seifert, Child e Rodrigues (2012) esclarece que a maioria das teorias de internacionalização – tanto as econômicas quanto as comportamentais – ignoram a possibilidade de construções interpretativas do conhecimento aprendido pela experiência e prática e as situações que influenciam a internacionalização. Essas teorias também ignoram como os tomadores de decisão tomam ciência da situação, como eles entendem as condições para a prática da internacionalização, como eles interpretam a utilidade potencial de suas ações ou como dão relevância

aos recursos das suas empresas. Os resultados deste estudo indicaram que a interpretação muda os critérios de escolha em internacionalização e os significados dos meios e condições de internacionalização são orientadores da escolha, esta pode ocorrer de diferentes maneiras. Os estudos demonstraram que o significado da internacionalização para os tomadores de decisão não são irrelevantes para tomar a decisão. Logo, os autores sugerem mais pesquisas que informem como os diferentes modos de interpretação participam da decisão de internacionalização e se as decisões mudam ou causam outras interpretações a partir de uma nova experiência.

Para Zahra, Korri e Yu, (2005), os estudos sobre a perspectiva cognitiva fornecem indícios importantes sobre como os empresários podem perceber e construir limites e oportunidades de suas atividades dentro e fora do país.

Em artigo que busca mapear sistematicamente os estudos do empreendedorismo internacional, Jones, Coviello e Tang (2011) mediram artigos que abordam a perspectiva da cognição e constataram que muitos estudos nesta abordagem apresentam argumentos consistentes para o campo dos estudos organizacionais.

Em um estudo com a abordagem cognitiva em pequenas empresas escocesas, Casulli (2009) afirma que o background do empreendedor é um antecedente da exploração da oportunidade internacional, e que as oportunidades podem ser criadas ativamente pelo indivíduo. Verificou-se como um empreendedor identifica as oportunidades internacionais usando seus próprios significados baseando-se principalmente em seus esquemas cognitivos e suas habilidades de processamento de informação.

Segundo Gimenez, Ferreira e Ramos (2010) e Gimenez 2000 a estratégia de pequenas empresas passa por modelos explicativos que pressupõem que a escolha estratégica pode ser explicada pelo estilo cognitivo.

Tendo em vista os estudos que abordam o indivíduo, com pesquisas sendo realizadas a fim de compreender o papel da cognição no campo da internacionalização, ainda há muito a se saber sobre os resultados para as pequenas empresas (GIMENEZ, 2000).

As sugestões dos estudos citados acima orientam para uma continuidade de estudos interpretativistas, isto leva à questão central desta proposta de pesquisa.

#### 1.4. JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS

Quanto à prática, a investigação dos construtos mentais auxiliaria a adoção de estratégias mais adequadas para as pequenas empresas. Entender como funcionam os construtos dos estrategistas no processo estratégico de internacionalização das pequenas empresas pode significar um avanço na participação destas na internacionalização.

Ampliar o entendimento do indivíduo significa reduzir riscos e favorecer o desempenho organizacional e o aproveitamento das oportunidades internacionais. E auxiliar a criação e a sobrevivência dessas empresas pode contribuir para a geração de trabalho e renda, estimular a redução das desigualdades sociais, promover a geração e distribuição de riquezas e fomentar o crescimento do Brasil.

Nesse sentido, podem ser desenvolvidas estratégias de formação de empresas, de estruturas organizacionais em redes, de capacitação para o conhecimento e de inovação tecnológica que abrem oportunidades e negócios entre empresas inseridas em um ambiente mais globalizado e dinâmico.

Igualmente, identificar como os empreendedores interpretam a internacionalização, e como eles expressam a decisão, permitiria compreender como as situações e eventos de internacionalização formam parte da estratégia da pequena empresa e como os empreendedores compartilham suas construções mentais entre eles.

Enfim, tendo em vista as questões do indivíduo e da pequena empresa, o presente trabalho pode contribuir para o entendimento das percepções dos dirigentes e empreendedores enquanto a internacionalização da empresa. Assim como pode contribuir para criar tecnologias que deem suporte ao pensamento, à decisão e ao gerenciamento estratégico de pequenas e médias empresas que buscam a internacionalização do negócio. O estudo também pode auxiliar no apoio aos executivos por meio de desenvolvimento de métodos de gestão.

## 1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação contém uma fundamentação teórico-empírica com os principais estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas, bem como a sua classificação. Também será abordada a cognição do estrategista a fim de sustentar o tema em questão.

O terceiro tópico desta proposta apresenta a metodologia, os instrumentos de coleta de informação utilizados, os métodos a serem desenvolvidos para a análise de dados e as definições constitutivas e operacionais dos objetos de pesquisa.

O quarto tópico apresenta a análise dos resultados feitos com a metodologia proposta, a apresentação dos dados analisados e a sua interpretação em forma de gráficos, tabelas e quadros, com a finalidade de dar subsídios para a conclusão.

Por último, o quinto tópico apresenta uma recapitulação da metodologia e dos resultados obtidos, e as discussões e conclusões da pesquisa e propostas para pesquisas futuras.

O apêndice é apresentado como elemento pós-textual com as respostas das entrevistas e o roteiro de entrevista utilizado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta as principais teorias e conceitos relacionados ao problema, quais sejam: a definição e formação da estratégia; a internacionalização de empresas; e a cognição do estrategista. Também, serão apresentadas as pesquisas e modelos mais contemporâneas relacionadas ao tema a fim de evidenciar o fenômeno, juntamente com modelos teóricos e estudos empíricos para o campo da cognição.

### 2.1 DEFINIÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

O tema desta dissertação trata da cognição do estrategista sobre a internacionalização da pequena empresa. Estes termos envolvem a decisão estratégica do estrategista a respeito da internacionalização da pequena empresa. Portanto, faz-se necessário discursar sobre a definição e formação da estratégia, as abordagens de pensamento da Estratégia, a explicação da cognição e as possíveis implicações para a internacionalização.

Sobre a formação de estratégia, Whittington (2000) apresenta quatro principais abordagens genéricas que contêm perspectivas sobre a estratégia – clássica, evolucionismo, processualismo e abordagem sistêmica –.

Para o autor, a abordagem clássica é associada a Porter (1985, 1996), Ansoff (1965, 1991), Chandler (1962) e Sloan (1963), tem como visão o processo racional de cálculos para maximizar a vantagem em longo prazo. As características principais desta escola são o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro. O planejamento em longo prazo com decisões objetivas por parte dos gerentes é feito para dominar os ambientes interno e externo (WHITTINGTON, 2000).

Na abordagem do evolucionismo, a estratégia orientada para o futuro é irrelevante, pois o ambiente é imprevisível para que se façam planejamentos eficazes. Isto se deve a uma perspectiva vinda da teoria evolucionária de alguns biólogos como Darwin e Gause. A sobrevivência das empresas no ambiente

competitivo depende das suas estratégias de diferenciação, logo, somente as empresas que descobrem estratégias de maximização de lucro sobreviverão no longo prazo à natureza dos mercados. Esta visão é associada com a evolução biológica, em que as empresas são as espécies que precisam se ajustar às mudanças, já os processos competitivos e o mercado selecionam quais empresas irão sobreviver. As principais referências desta escola seriam Hannan e Freeman (1988), Oliver e Williamson (1981), Henderson (1989) e Friedman (1953) (WHITTINGTON, 2000).

Para o processualismo, as organizações e os mercados não são tão perfeitos para comportar um processamento estratégico em longo prazo – como descreve a teoria clássica –, tampouco estão sujeitos à sobrevivência da abordagem evolucionista. Isto se deve a que as pessoas possuem interesses diferentes e são limitadas na sua compreensão, assim, um planejamento perfeitamente calculado pode ser esquecido. Logo, a estratégia seria um processo de aprendizado e comprometimento (MINTZBERG, 1994). Os fundadores desta linha de raciocínio – Cyert, March e Simon – teriam rejeitado as características de homem racional e econômico e de mercados perfeitos, assim, passaram a ver a complexidade interna das organizações; concluindo que existem dois temas dentro do pensamento processualista: os limites da cognição à ação racional – posteriormente trabalhado por Mintzberg (1994) – e a micropolítica das organizações – abordada por Pettigrew (1973, 1985), para este último, somente com uma compreensão total da organização será possível fazer um processo de mudança estratégica (WHITTINGTON, 2000).

Ao procurar entender a psicologia do comportamento humano, Simon (1965) concluiu que as pessoas são “limitadamente racionais”, o que implica que os seres humanos interpretam os fatos por vez; buscam e interpretam informações de forma parcial, e, muitas, vezes, aceitam a primeira opinião favorável sem insistir em uma opinião melhor (SIMON, 1965; CYERT; MARCH, 1963; WHITTINGTON, 2000).

A visão de Weick (1990), em HUFF (1990), condiz com o processualismo, o autor afirma que o planejamento estratégico serve para dar senso e propósito de ação aos gerentes, assim é possível simplificar e ordenar a organização em um ambiente hostil e irregular. Isto colabora com a opinião dos outros processualistas, em que a estratégia seria um recurso heurístico para tomar a decisão e simplificar a realidade.

A abordagem sistêmica apresenta um ponto de vista mais otimista para o planejamento da estratégia e para o comportamento das forças de mercado. Para Granovetter (1985), a abordagem sistêmica propõe que a estratégia esteja inserida no sistema social que pertence. Ademais da maximização dos lucros, os estrategistas também podem ter outras iniciativas na concepção da estratégia, por exemplo, melhoria de carreira, poder de gerenciamento, patriotismo; isto se deve ao relacionamento em rede entre as pessoas, que envolve as famílias, o estado, a formação educacional e profissional, até a religião e a origem étnica (WHITTINGTON, 1992). Assim, segundo as teorias sistêmicas, as organizações estão inseridas em sistemas sociais e econômicos, em que as mudanças envolvem as micropolíticas internas da organização e os interesses dos grupos sociais, bem como os recursos no contexto externo à organização (WHITTINGTON, 2002).

Sobre a internacionalização, as distintas abordagens genéricas apresentam visões diferentes. Para os sistêmicos, as empresas multinacionais apresentam um forte carácter local. Alguns autores afirmam que entre as mais de 380 grandes corporações estudadas, 80% das vendas se concentram em mercados domésticos (RUGMAN, VERBEKE, 2004). A influência do contexto local das organizações parece influenciar na estratégia internacional, para Wilks (1990), a cultura anglo-saxônica sobre a estratégia é mais individualista, enquanto que os estados francês, alemão e japonês participam no gerenciamento dos recursos naturais, o que pode alterar as estratégias das organizações considerando o contexto local em que elas estão (WHITTINGTON, 2000).

Na busca pela eficiência, as empresas multinacionais se internacionalizam, equilibrando custos de transação (DUNNING, 1988). Para os evolucionistas, na perspectiva evolucionária e darwinista, não seria possível uma análise exata do custo-benefício de se internacionalizar, o que obriga as multinacionais a se adaptarem aos ambientes externos por meio da busca pelo equilíbrio e pela sobrevivência (HENNART, 1988, 1991; WHITTINGTON, 2002).

Portanto, cada abordagem apresentada por Whittington (2002) mostra, com definições diferenciadas, uma visão de estratégia e suas implicações sobre a prática.

## 2.2 ESTUDOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Na literatura sobre internacionalização de empresas, as escolas de internacionalização são classificadas em duas categorias: as abordagens econômicas e as abordagens comportamentais. Nas abordagens econômicas, a internacionalização é orientada por decisões racionais que buscam a eficiência, esta escola explica a internacionalização de grandes empresas multinacionais e seus principais autores são Hymer (1976), Dunning (1988), Vernon (1966) e Buckley e Casson (1998).

As abordagens comportamentais esclarecem fatores envolvidos no fenômeno da internacionalização avaliando comportamentos e decisões de internacionalização sob um enfoque organizacional e também na experiência do indivíduo.

### 2.2.2 As abordagens econômicas da internacionalização

As abordagens econômicas podem ser resumidas em um conjunto de quatro principais teorias: a teoria do poder de mercado, a teoria de internalização, ao paradigma eclético e a teoria do ciclo do produto.

A teoria do poder de mercado (HYMER, 1976), afirma que a vantagem competitiva em mercados externos permite que as empresas operem outras empresas no exterior, aproveitando tais vantagens.

Já a teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1998;), uma variante da teoria de custos de transação (WILLIAMSON,1981), afirma que as organizações internalizam mercados quando os custos de transação são menores que os custos de mercado, assim, o que determina a internacionalização é a comparação dos custos de administração e operação da produção internacional.

Para a abordagem do Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988, 2001), a empresa se internacionaliza para obter benefícios no exterior. Sua produção pode ser transferida de seu país de origem para um país no exterior caso exista uma combinação fundamental de três vantagens. Essas vantagens são definidas pela



vantagem competitiva da empresa em gerir ativos próprios que sejam rentáveis no exterior, obtendo benefícios em relação aos seus concorrentes – isto também é conhecido como vantagem da *propriedade* –. Outra vantagem é a *internalização* de mercados que permita a gestão de ativos no exterior, permitindo maior valor agregado aos seus ativos. Em terceiro a vantagem da *localização*, permite as empresas adquirir vantagens de localização fora das fronteiras nacionais. A teoria de Dunning não explica o comportamento da indústria e não considera o papel da estratégia das organizações.

A teoria do ciclo do produto (Vernon, 1966) tem como ideia principal que as firmas de países desenvolvidos, ao inovar seus produtos, transferem a produção de produtos anteriores e menos sofisticados para países em desenvolvimento. Assim, os custos mais baixos permitem que as tecnologias anteriores continuem rentáveis em outros mercados e países.

Um exemplo de estudo embasado nas teorias econômicas da internacionalização, mas também nas teorias comportamentais, é o trabalho sobre as escolhas de grandes empresas brasileiras envolvidas em internacionalização, de Tanure, Cyrino e Penido (2007). Os autores afirmam que as estratégias internacionais adotadas pelas empresas pesquisadas são ditadas pelas vantagens desenvolvidas no país de origem. Isto é coerente com a abordagem econômica de Dunning (1988), que afirma que as competências desenvolvidas pelas organizações são explicadas por vantagens específicas das empresas, bem como a estrutura do setor, suas competências e recursos, orientam para opções estratégicas disponíveis às empresas em mercados internacionais. Entretanto, as estratégias internacionais estariam ligadas à questão do conhecimento dos mercados externos, e as limitações de conhecimento de idiomas, preferência dos clientes, legislação e práticas locais de negociação. Estes são relacionados a um conceito chamado de distância psíquica, preconizado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), que relacionam a distância psíquica a fatores que dificultam a entrada em mercados externos. Este conceito de distância psíquica é apresentado pelas abordagens baseadas em critérios comportamentais, tratadas no tópico seguinte.

### 2.2.3 As abordagens comportamentais da internacionalização

Para as abordagens comportamentais, o processo de internacionalização, que busca a redução de riscos para a firma, está relacionado a atitudes, percepções e comportamentos dos atores envolvidos. Seus principais autores são Johanson e Vahlne (1977, 2009); Oviatt e McDougall (1994, 1995); e Andersson (2000).

Como resultado da pesquisa empírica de Johanson e Vahlne (1977) sobre as operações de internacionalização de pequenas empresas suecas, foi proposto um modelo de internacionalização com destaque para a aquisição gradual no exterior, integração e uso do conhecimento sobre mercados externos, e o crescimento incremental de compromissos com mercados externos. Esta escola passou a ser chamada de escola de Uppsala. A partir de então, os novos estudos observaram a dinâmica do processo de internacionalização, principalmente o modo de entrada nos mercados externos e o comportamento das empresas, acrescentando uma análise comportamental à análise econômica dos estudos anteriores, isto dá nome às abordagens comportamentais que explicam a internacionalização (CEHELLA, 2011).

A falta de conhecimento seria um obstáculo importante para as operações internacionais, isto seria resolvido com um conjunto de decisões incrementais envolvidas no processo de internacionalização, por exemplo, decisões de começar a exportar, estabelecer canais de exportação, vender a uma subsidiária. Outro obstáculo para a internacionalização seria a distância psíquica, que é definida como a soma de fatores que impedem o fluxo de informações entre os mercados, por exemplo, a diferença das línguas, educação, cultura, práticas de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As justificativas das pesquisas comportamentais são que a internacionalização não é uma estratégia ótima de alocação de recursos em diferentes países, pois é necessário entender os obstáculos comportamentais dos tomadores de decisão enquanto à distância psíquica, bem como a dificuldade de se obter conhecimento sobre o mercado externo.

Como veremos a seguir, na escola comportamental e nos estudos mais recentes, existem pesquisas que abordam o indivíduo como empreendedor internacional.

Em artigo que busca mapear sistematicamente o campo do Empreendedorismo Internacional, os autores Jones, Coviello e Tang (2011) oferecem uma divisão ontológica, com categorizações de temas e subtemas. Ao utilizar bases teóricas de 357 artigos que continham uma estrutura íntegra sobre Negócios Internacionais e Empreendedorismo, os autores definiram três domínios ontológicos de estudo: (1) a Internacionalização Empresarial, surgida em 1989, (2) Comparações entre o Empreendedorismo Internacional – *cross-country* e *cross-culture* – e (3) Comparações entre diferentes tipos empreendimento internacional – este último inclui os estudos de empresas *born globals* e o impacto da internet na internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; JONES; COVIELLO; TANG, 2011).

A divisão dos estudos entre domínios ontológicos permite compreender o desenvolvimento dos estudos sobre a internacionalização e da sua teorização – desde os primeiros estudos considerados mais clássicos, até os temas que envolvem os novos empreendimentos internacionais, passando por estudos que abordam as características do indivíduo, o seu comportamento e a cognição (JONES COVIELLO; TANG, 2011). Segundo estes autores, os estudos que abordam a cognição do empreendedor se encaixam no segundo domínio ontológico, Comparações entre o Empreendedorismo Internacional – *cross-country* e *cross-culture*.

#### 2.2.4 O reconhecimento e a formação da oportunidade no exterior

Os teóricos da internacionalização passaram a perceber melhor o indivíduo, e seus atributos cognitivos, a partir da observação da mudança do modo de internacionalização das empresas e da dificuldade de adequação das teorias aos novos processos. Quando o comércio internacional passou a ocorrer com mais frequência, observou-se que algumas empresas se internacionalizavam de forma diferente aos modelos anteriores da escola econômica. Deste modo, alguns autores se puseram a questionar sobre a aplicação do modelo vigente no fenômeno da internacionalização de novos empreendimentos internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Assim, as pesquisas que serão citadas nos parágrafos

seguintes chamaram para uma adequação das teorias de internacionalização a fim de explicá-la como uma forma do indivíduo reconhecer e explorar a oportunidade no exterior. Apesar do escopo desta dissertação não ser o empreendimento internacional, alguns dos trabalhos citados a seguir se intitulam por empreendimento internacional, estes trabalhos foram revistados por tratarem da identificação e formação de estratégia internacional, ou mesmo por adotar uma perspectiva da cognição para explicar a internacionalização. Alguns autores que buscam compreender a formação da oportunidade no exterior são: Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004); Coviello e Jones (2004); Zahra, Korri e Yu (2005); Chandra e Coviello (2010); Casulli (2009); Keupp e Gassmann (2009).

Para McDougall e Oviatt (2000), o estudo da internacionalização é abordado como Empreendimento Internacional, isto se deve ao trabalho de referência que define que “o empreendimento internacional é a combinação de um ambiente inovativo, proativo, e em busca de riscos que atravessa as fronteiras nacionais e cria valor para as organizações” (MCDOUGALL; OVIATT, 2000); de modo que este estudo e as pesquisas decorrentes dele passaram a analisar o indivíduo empreendedor.

Uma interpretação valiosa sobre o empreendimento internacional é feita quando se questiona a definição de empreendimento e da oportunidade. Weick (1995) afirma que as oportunidades podem ser interpretadas. Logo, as pessoas atuam e, assim, interpretam aquilo que foi criado por suas ações, “algumas vezes essas criações são oportunidades econômicas” (WEICK, 1995; OVIAT; MCDOUGALL, 2005). Outros estudos permitem entender que a interpretação das atividades de um novo empreendimento cria a oportunidade. Igualmente, segundo Shane (2000), “o empreendimento internacional é o descobrimento, a interpretação, a avaliação e a explicação de oportunidades – através das fronteiras nacionais – para criar futuros bens e serviços”.

Para Zahra, Korri e Yu (2005), a agenda da cognição com o empreendimento internacional tem crescido rapidamente. Segundo esses autores, um estudo exemplar foi o trabalho de Oviatt e McDougall (2003), que buscaram definir o empreendimento internacional como uma forma de reconhecer e explorar oportunidades no exterior. Estas oportunidades são exploradas, descobertas e concebidas por empreendedores, que ordenam as situações vivenciadas e dão significados a elas. Assim, as principais justificativas para esta abordagem de estudo

se dão por entender a motivação de internacionalizar o negócio, como os empreendedores definem seu campo internacional e como eles constroem a posição de mercado de suas empresas (ZAHRA; KORU; YU, 2005).

Sobre a identificação de oportunidade, encontra-se na literatura de empreendedorismo internacional uma ligação com a literatura econômica da Escola Austríaca, cujo proeminente é Joseph A. Schumpeter (ZAHRA; KORU; YU, 2005; CHANDRA; COVIELLO, 2010). Este economista definiu o empreendedor como uma pessoa capaz de reconhecer e explorar oportunidades como um recurso inovativo e com capacidade para observar atitudes que no futuro poderão influenciar mudanças (SCHUMPETER, 2002).

Um exemplo de um estudo sobre a identificação da oportunidade internacional encontra-se em Casulli (2009). A autora apresentou um modelo conceitual baseado em estudos anteriores envolvendo o reconhecimento da oportunidade, as estruturas em rede, a experiência eureka e a serendipidade (LUMPKIN *et al.* 2004; HILLS, SHRADER, 1998; HILLS *et al.*, 1997; BARON, 2006; CASULLI, 2009). Assim, pode-se observar o modelo proposto no quadro a seguir.

|  |
|--|
| ANTECEDENTES DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL   |
| 1. Laços sociais e redes   |
| ▪ Laços fracos vs. laços fortes  |
| ▪ Geração de informação de mercado (viabilidade de mercado, informações de adaptação, <i>background</i> do país) |
| ▪ Rede intencional e não-intencional   |
| 2. <i>Background</i> empreendedor, conhecimento e experiência  |
| ▪ Fundador da firma/Educação e experiência do diretor ou gerente   |
| ▪ Capacidade absorptiva  |
| ▪ Experiência no setor e experiência internacional   |
| DIMENSÕES DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL  |
| ▪ Processo de desenvolvimento da oportunidade vs. momento eureka   |
| ▪ Criação de oportunidade sozinho vs. criação de oportunidade em rede  |
| ▪ Padrão ativo de reconhecimento vs. serendipidade passiva guiada pelo surgimento da oportunidade.               |

QUADRO 1 – MODELO CONCEITUAL DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL: ANTECEDENTES E DIMENSÕES

FONTE: Adaptado e traduzido pelo autor a partir de Casulli, (2009)

A proatividade da empresa seria outra dimensão pela qual pode se distinguir a criação de oportunidade. Trata-se do discernimento entre as empresas ou

empreendedores que fazem um uso ativo dos seus processos cognitivos na criação de oportunidades, bem como aquelas firmas que descobrem a oportunidade pela chance, sem empregar o esforço cognitivo (CASULLI, 2009).

Para Casulli (2009), as abordagens cognitivas estabelecem que um padrão de reconhecimento exerce vantagem sobre o reconhecimento da oportunidade. O padrão de reconhecimento se dá quando a pessoa liga eventos do mundo externo que aparentemente não estavam relacionados, assim ele identifica uma oportunidade. Esta habilidade de ligar os pontos é disponibilizada pela estrutura cognitiva do indivíduo, adquirida por meio da idiosincrasia de sua experiência de vida. Por meio da experiência e do conhecimento prévio, as pessoas desenvolvem protótipos e situações exemplares. Quando uma nova situação aparece, o indivíduo usa os seus protótipos existentes – e seus exemplos – para que essa situação tenha sentido. Este esforço cognitivo pode resultar no reconhecimento de novos padrões e, conseqüentemente, no reconhecimento de novas oportunidades (BARON, 2006; CASULLI, 2009).

De forma oposta, estão os empreendedores e as firmas que descobrem a oportunidade por uma mera chance. A oportunidade de serendipidade na internacionalização está ligada às redes. Isto faz sentido com a intuição, já que a ideia de oportunidade parece que surge dos laços sociais para então ser comunicada para o empreendedor, ou a firma. Portanto, a oportunidade de serendipidade é tida como um resultado direto dos laços sociais e das redes, tanto para o empreendedor, como para o nível da firma. Para a autora, a serendipidade seria a descoberta afortunada feita, aparentemente, por acaso. (MEYER, SKAK, 2002; CASULLI, 2009)

Com seu modelo conceitual, Casulli (2009) buscou evidências empíricas em pequenas empresas escocesas e encontrou que as redes pessoais, as circunstâncias do indivíduo, o ambiente externo estão relacionados aos antecedentes da oportunidade internacional. Em seguida concluiu, seguindo o modelo teórico adotado, que o processo de criação da oportunidade internacional envolve o background do empreendedor, este seria um antecedente da exploração da oportunidade internacional. E que contribuem para a criação individual da oportunidade internacional a experiência do indivíduo na firma, no setor e no âmbito internacional, juntamente com a formação educativa. Ainda, as oportunidades

podem ser criadas ativamente pelo indivíduo, envolvendo o reconhecimento do indivíduo de padrões ativos.

A respeito da internacionalização da pequena e média empresa, há o estudo de Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004), que desenvolveram uma pesquisa com uma abordagem contingencial para explicar as atividades internacionais das pequenas empresas. O trabalho investigou 135 pequenas empresas manufatureiras com base nos conceitos e argumentos da literatura de internacionalização de pequenas empresas citados por McDougall *et al.*, (1994, 1995). Na metodologia, os fatores de internacionalização foram mensurados, descritos e comparados como as atividades de internacionalização que as empresas adotavam; seguindo o embasamento teórico-empírico de McDougall, Shane e Oviatt (2004). A pesquisa concluiu que os fatores que fazem a organização ir ao exterior e se tornar internacional são diferentes dos fatores que fazem essas organizações continuarem a crescer com suas atividades internacionais uma vez que estas já estão posicionadas no mercado internacional (ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004).

Todavia, para os autores citados acima, o estudo sugere que as pesquisas futuras usem variáveis da cognição, do ambiente, da experiência, da motivação e das crenças.

Em mais um estudo em que se abordou a internacionalização – como suas atividades e processos – o empreendimento, a cognição e a teoria de internacionalização do negócio, Acedo e Florin (2006) desenvolveram um modelo com a finalidade de encontrar uma perspectiva cognitiva para a internacionalização da pequena e média empresa. Com um modelo de equações estruturais testado em uma amostra de empresas espanholas, os autores concluíram que os papéis da cognição e da percepção do risco sobre o constructo da atividade internacional são essenciais para explicar a expansão das estratégias internacionais das firmas estudadas.

Com o objetivo de revisar as lacunas do conhecimento sobre o empreendimento internacional, Keupp e Gassmann (2009) elaboraram uma revisão sistemática de 179 artigos considerados representativos para o Empreendimento Internacional. O objetivo foi responder quais são as inconsistências, lacunas de conhecimento, e previsões teóricas conflitantes existentes no atual conhecimento teórico e prático sobre o empreendimento internacional. Os autores encontraram

pontos de vista conflitantes, lacunas sobre os estudos empíricos, e lacunas a partir do desequilíbrio entres os estudos sobre negócios internacionais e a teoria do empreendedorismo internacional. Por essas características identificadas no campo teórico-empírico, Keupp e Gassmann (2009) sugerem que o estudo sobre o empreendimento internacional ainda não alcançou o rigor teórico necessário, tampouco legitimação teórica.

Sobre a metodologia abordada na literatura sobre empreendedorismo internacional, as autoras Coviello e Jones (2004) fizeram uma revisão sobre o estado da arte em métodos de pesquisa para esta literatura específica. Assim, afirmam que existe um nicho de pesquisa recente sobre o empreendimento internacional, pesquisa que foi iniciada a partir dos estudos de McDougall e Oviatt (2000). Além disso, é um campo com muitas dimensões metodológicas, mas se percebe o destaque para o problema metodológico enquanto ao rigor e coerência. Finalmente, as autoras sugerem que os novos estudos produzam análises longitudinais, bem como tenham um enfoque metodológico mais pluralista, a fim de capturar os processos dinâmicos que caracterizam o empreendimento internacional.

Portanto, pode-se dizer que o estado da arte sobre os métodos de pesquisa sobre empreendedorismo internacional, segundo Coviello e Jones (2004), é de um campo rico para a realização de pesquisas, porém, com um curto período de existência.

Acedo e Jones (2007) utilizam um sistema de equações com o objetivo de mapear os aspectos cognitivos do estrategista em relação à velocidade de internacionalização. As variáveis dadas na equação são: *percepção do risco*, *proatividade*, *tolerância para a ambiguidade* e *orientação internacional*. O resultado desta pesquisa empírica mostra que a *proatividade* é uma premissa básica para a *percepção do risco*. Já a *percepção do risco* seria um elemento de impedimento para a internacionalização.

Estes autores também reconhecem que a literatura que envolve a cognição e internacionalização tem relatado pesquisas no nível da firma (COVIELLO, JONES 2004). Contudo, a respeito do nível de análise, como já citado anteriormente, Zahra, Korri e Yu (2005) chamam para estudos que meçam o modelo mental do empreendedor.

Embora o estudo empírico de Acedo e Jones (2007) seja um trabalho de referência que envolve a internacionalização e a cognição, percebe-se que no



desenho de pesquisa os elementos psicológicos foram subsidiados pelo pesquisador e não emergiram do entrevistado, cabendo a este apenas responder qual a relação que ele percebe entre os constructos ministrados pelo pesquisador.

Em um mapeamento dos estudos sobre internacionalização Mainela, Puhakka e Servais (2014) levantaram os artigos mais relevantes sobre o empreendimento e a identificação de oportunidade internacional, este levantamento assinala que um dos exemplos mais recentes e destacados sobre estudos cognitivos em internacionalização é de Acedo e Jones (2007).

Para este tópico de revisão, buscou-se selecionar nas bases de dados dos periódicos os artigos mais destacados, classificados e mencionados sobre os assuntos tratados aqui. A seleção dos estudos também buscou os artigos mais recentes, e os periódicos mais relevantes, até o momento da apresentação da dissertação. Como encerramento do tópico, apresenta-se logo abaixo um quadro com o resumo dos diversos estudos abordados neste tópico de revisão, o quadro relaciona a metodologia abordada, o porte da empresa, o país e um breve resumo do estudo.

| ESTUDOS, METODOLOGIAS E TIPOS DE PESQUISAS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO |                                     |                                 |          |  |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|----------|--|
| ESCOLA ECONÔMICA   |                                     |                                 |          |  |
| Autores  | Metodologia                         | Porte da empresa                | País     | Comentários  |
| Hymer (1976)   | Comparação de dados macroeconômicos | Principalmente grandes empresas | Diversos | Teoria do poder de mercado                                 |
| Dunning (1980, 1988, 2001)   | Artigo teórico                      | Principalmente grandes empresas | Diversos | Paradigma Eclético   |
| Vernon (1966)  | Artigo teórico                      | Principalmente grandes empresas | Diversos | Teoria do ciclo do produto                                 |
| Buckley e Casson (1998)  | Estudo teórico                      | Principalmente grandes empresas | Diversos | Teoria da internalização                                   |
| Williamson (1981)  | Artigo teórico                      | Principalmente grandes empresas | Diversos | Teoria de custos de transação                              |
| Tanure, Cyrino e Penido (2007)   | Estudo de caso                      | Grandes empresas                | Brasil   | Coerente com Dunning                                       |
| ESCOLA COMPORTAMENTAL  |                                     |                                 |          |  |
| Autores  | Metodologia                         | Porte da empresa                | País     | Comentários  |
| Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)                                     | Estudo de caso                      | Grandes empresas                | Suécia   | Conceito de distância psíquica (critérios comportamentais) |

QUADRO 2 – TRABALHOS, METODOLOGIAS E TIPOS DE PESQUISAS APRESENTADOS NA REVISÃO DOS ESTUDOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO.

FONTE: O autor (2014). (Continua)

| <b>ESCOLA COMPORTAMENTAL</b>                      |   |   |                           |   |
|---|---|---|---------------------------|---|
| <b>Autores</b>                                    | <b>Metodologia</b>  | <b>Porte da empresa</b>                   | <b>País</b>               | <b>Comentários</b>  |
| Johanson e Vahlne (1977, 2009)                    | Pesquisa empírica   | Pequenas empresas                         | Suécia                    | Escola de Upsalla – Explicam a internacionalização com as teorias comportamentais e econômicas  |
| Oviatt e McDougall (1994, 1995, 2000, 2003, 2005) | Estudo teórico. Por vezes usam análise documental e entrevistas.                                  | Pequenas e novas empresas                 | Estados Unidos da América | Buscaram explicar os novos empreendimentos internacionais surgidos com o advento de novas tecnologias   |
| Andersson (2000)                                  | Estudo de caso  | Grandes empresas                          | Suécia                    | Empreendimento internacional  |
| Jones, Coviello e Tang (2011)                     | Revisão teórica, bibliometria, revisão ontológica   | Diversos                                  | Diversos                  | Definição de domínios ontológicos para os estudos sobre a internacionalização   |
| Zahra, Korri e Yu (2005)                          | Revisão da agenda de estudos  | Pequenas e novas empresas                 | Diversos                  | Compreender a motivação de internacionalizar e a identificação da oportunidade  |
| Casulli (2009)                                    | Modelo conceitual baseado em outros estudos de abordagem cognitiva. Aplicação empírica do modelo. | Pequenas empresas                         | Escócia                   | Reconhecimento da oportunidade, as estruturas em rede, a experiência eureka e a serendipidade   |
| Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004)            | Embasamento teórico-empírico, levantamento quantitativo.  | Pequenas e médias empresas manufatureiras | Suécia                    | Levantam as atividades internacionais usando um questionário elaborado a partir de constructos verificados em estudos sobre o tema e teorias anteriores |
| Acedo e Florin (2006)                             | Modelo de equações estruturais  | Pequena e média empresa                   | Espanha                   | Finalidade de encontrar uma perspectiva cognitiva   |
| Keupp e Gassmann (2009)                           | Revisão de artigos  | Diversos                                  | Diversos                  | Identificaram lacunas de conhecimento, limitações, inconsistências, conflitos teóricos  |
| Coviello e Jones (2004)                           | Revisão de estudos  | Diversos                                  | Diversos                  | Revisão sobre métodos de pesquisa adotados na literatura de empreendimento internacional  |
| Acedo e Jones (2007)                              | Modelo de equações estruturais  | Pequena e média empresa                   | Espanha                   | Objetivo de mapear aspectos cognitivos em relação à velocidade de internacionalização   |
| Mainela, Puhakka e Servais (2014)                 | Revisão de estudos, levantamento bibliográfico  | Diversos                                  | Diversos                  | Assinala artigos mais relevantes sobre o empreendimento e a identificação de oportunidade internacional   |

QUADRO 2 – TRABALHOS, METODOLOGIAS E TIPOS DE PESQUISAS APRESENTADOS NA REVISÃO DOS ESTUDOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO.

FONTE: O autor (2014). (**Conclusão**)

A seleção das pesquisas sobre internacionalização, a identificação de oportunidades, os aspectos cognitivos e as pequenas empresas parecem ser assuntos consistentes com os estudos recentes de Mainela, Puhakka e Servais (2014), que também dão destaque ao aspecto do indivíduo na exploração da oportunidade internacional, à cognição e aos estudos empíricos, tão raros nesta área de pesquisa.

Em suma, a abordagem cognitiva na internacionalização de empresas ainda é recente se comparado com outras correntes de pensamento, todavia mais estudos podem fornecer informações de como os empreendedores percebem o ambiente e as oportunidades em outros países. O ponto de vista cognitivo na decisão de internacionalizar pode ligar as decisões com o processo decisório e o contexto global, permitindo entender os modelos mentais que guiam as decisões de internacionalização (ZAHRA; KORRI; YU, 2005).

No tópico a seguir serão apresentados os trabalhos que tratam da cognição do estrategista, os modelos teóricos e os estudos empíricos no âmbito da cognição.

### 2.3 COGNIÇÃO DO ESTRATEGISTA

A abordagem cognitiva tem raízes na sociologia e na psicologia (ZAHRA; KORU; YU, 2005). Para Mitchell e Busenitz (2004), o domínio da psicologia cognitiva está mais estabelecido, enquanto que os estudos de empreendedorismo e cognição estão em um estágio emergente.

O aspecto cognitivo tem sido pouco abordado na literatura relacionada com a administração estratégica (GIMENEZ, 2000), ainda, as pesquisas mais recentes identificam poucos estudos cognitivos (KEUPP; GASSMANN, 2009; SOMMER; HAUG, 2011).

As teorias que consideram o caráter intersubjetivo da cognição (HUFF, 1990; WEICK, 1995), argumentam que a cognição é produzida socialmente e entendida como os processos envolvidos na construção do conhecimento, envolvendo aquisição, organização e uso (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011; GIMENEZ, 2000).

O estudo da cognição atrai especialistas de muitas áreas do conhecimento. As questões relevantes para os especialistas da perspectiva da cognição envolvem a percepção e a interpretação; a atenção; a memória; o conhecimento e a aprendizagem; a solução de problemas; a cognição social. Muitos desses especialistas são de áreas tão diversas como a antropologia, a engenharia da computação e a administração e negócios. Da mesma forma que existem especialistas de diversas áreas que tratam do tema cognição, também podem existir diversas teorias utilizadas nos trabalhos com a abordagem cognitiva. Por exemplo, a teoria de jogos, a inteligência artificial e a decisão estratégica nas organizações (HUFF, 1990).

### 2.3.1 Modelos teóricos

A seguir serão apresentadas algumas revisões de autores da área de organização e cognição, incluindo as diferentes perspectivas dos estudos cognitivistas.

Para Hodkinson e Healey (2008), os estudos cognitivos em organizações ascenderam nas últimas duas décadas. Mas a sua origem está em Simon (1965), em *Administrative Behavior*, com a noção de racionalidade e os limites cognitivos na decisão gerencial. Os autores afirmam que as estratégias organizacionais são produto da análise racional, mas também de ações não planejadas, existindo muitas formas de se mediar e moderar o direcionamento estratégico da estratégia realizada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uma revisão teórica sobre a escola cognitiva da estratégia, dando destaque para os vieses objetivismo, interpretativista e construcionista. Os autores descrevem a escola cognitiva como uma corrente que busca compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias. Estudar a mente do estrategista é uma forma de compreender como as estratégias se formam, assim sendo, é explorado o campo da cognição humana, especialmente a psicologia. Ainda, os estrategistas são autodidatas, desenvolvem estruturas de conhecimento e processos de pensamento valendo-se da experiência direta. A experiência do estrategista molda o seu conhecimento, que dá estrutura às suas ações. Assim, os autores afirmam que existem duas grandes linhas na escola

cognitiva da estratégia: uma mais positivista e outra mais subjetiva. A linha mais positivista vê as estratégias como uma perspectiva que as pessoas têm das informações trazidas do ambiente, estas informações fluem por filtros deturpadores antes de serem decodificadas. Os filtros que desvirtuam as informações e, conseqüentemente, à forma que as pessoas interpretam a realidade, também são descritos como tendências ou distorções, descritos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como raciocínio por analogia, ilusão de controle, aumento de comprometimento e cálculo de resultado único. Algumas tendências dos estrategistas foram tipificadas em: 1. Busca de atividades de suporte; 2. Inconsistência; 3. Conservadorismo; 4. Recenticidade; 5. Ancoragem; 6. Correlações ilusórias; 7. Percepção seletiva; 8. Efeitos de regressão; 9. Atribuição de sucesso e fracasso; 10. Otimismo injustificado e 11. Subestimar a incerteza (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL , 2000).

O estudo do estilo cognitivo afirma que existem evidências de organizações que ficaram presas a distorções ou tendências por sua forma de ver as maneiras de fazer as coisas, enquanto que a realidade do ambiente muda de forma diferente daquilo que é percebido. Os psicólogos que estudam o estilo cognitivo, o chamam de “complexidade cognitiva” ou “abertura” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Outros estudos destacaram a cognição como um processamento de informação. Corner, Kinicki e Keats (1994) afirmam que todas as pessoas e organizações operam com os mesmos princípios e propuseram um modelo de processamento de informação que envolve atenção, codificação, armazenagem/recuperação, escolha e resultados.

Um elemento relativo à cognição é o mapa mental. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o modo como os estrategistas usam as suas estruturas mentais para a organização do conhecimento e a formulação da estratégia é convencionalmente representada por mapas, esquemas, planos, modelos mentais, etc. Do mesmo modo Huff (1990) afirma que o mapa é uma representação visual muito útil para os estudos cognitivos, portanto, o mapa mental é uma ferramenta metodológica, ao capturar características essenciais do pensamento.

A segunda linha da escola da cognição é caracterizada pela subjetividade. Ela vê a estratégia como interpretação e construção. Esta linha de raciocínio é marcada pela visão interpretativa e construcionista, estas explicam que a mente

impõe uma interpretação sobre o ambiente. Já outra ala da escola cognitiva afirma que existe uma percepção coletiva. Existem estudos que apontam uma distinção entre um esquema, que pertence a um único indivíduo, contra uma moldura, que depende de uma dinâmica grupal, na relação do indivíduo com o grupo (EL SAWY e PAUCHANT, 1988; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Assim, a linha subjetiva enxerga as estratégias como uma perspectiva das informações, porém, essa perspectiva é apenas uma interpretação sobre o mundo, ainda, uma percepção do indivíduo.

De volta à análise de Huff (1990), os mapas mentais representam dimensões de categorias e taxonomias cognitivas, isto envolve três conceitos importantes: o pensamento, o aprendizado e o significado. O primeiro é a busca e recuperação de memória organizada, já o aprendizado pressupõe da categorização; e o significado advém do contraste com os conceitos anteriores.

No campo da estratégia, especificamente nos estudos sobre tomada de decisão e estratégia, o pensamento gerencial tem sido estudado por meio de um método adotado da psicologia chamado de Técnica de Grade de Repertório de George A. Kelly (GIMENEZ, 2000; REGER, 1990). G. A. Kelly em sua teoria de constructos pessoais sugere que para entender como as pessoas organizam o seu ambiente requer perceber como os indivíduos diferem as dimensões relevantes desse ambiente. Sua teoria inclui um conjunto de técnicas conhecidas como Grade de Repertório, que possibilita o teste empírico (HUFF, 1990; KELLY, 1963).

Os pontos fortes de se usar mapas para definir conceitos – incluído o método de Kelly – são a possibilidade de estudar muitos indivíduos e entender o ambiente competitivo. Os potenciais problemas com os mapas associativos são: (1) a hierarquização dos construtos pode ser limitada, já que a categorização varia entre as pessoas e inclui diferentes tipos de especificidades, logo, diferentes indivíduos categorizam de diferentes maneiras; (2) um mesmo construto pode ser associado e categorizado de muitas formas diferentes (HUFF, 1990; WEICK, 1990; REGER, 1990).

Em uma análise sobre o estado da pesquisa na área da cognição e estratégia, Kaplan (2011) reflete sobre o contexto e os padrões de pesquisa ao longo de 20 anos do artigo seminal de Porac, Thomas e Baden-Fuller, cujos resultados impactaram as futuras pesquisas. Conseqüentemente, alguns estudos seguintes relacionaram a cognição e os resultados estratégicos, por exemplo, um

estudo realizado ao longo de 20 anos em 15 empresas farmacêuticas, que respondeu a relação entre a cognição e o desempenho, este último medido em experiência, posição de mercado, ações da concorrência, bem como pelo desempenho financeiro (KAPLAN *et al.*, 2003, KAPLAN, 2011). Outros estudos posteriores exploraram o relacionamento dinâmico entre cognição, capacidades e incentivo, relacionando a cognição com a ação e explicando as respostas às mudanças no ambiente (EGGERS; KAPLAN, 2009; KAPLAN, 2008; KAPLAN, 2011). Por fim, Kaplan (2011) analisa que os conceitos cognitivos foram difundidos na área gerencial, passando por diversas teorias gerenciais, sendo utilizados variados termos, conceitos e abordagens. E conclui que as pesquisas em cognição e estratégia continuam ocorrendo, pois tentam responder o surgimento das categorias – ou construtos interpretativos, ou ainda estrutura cognitiva – e como as estratégias organizacionais são moldadas por essas categorias, que, por sua vez, se formam a partir das estratégias organizacionais.

Com o objetivo de discutir o foco da agenda cognitivista Meindl, Stubbart e Porac, (1994) afirmam que muitas áreas da ciência organizacional não permanecem sem perceber o aspecto cognitivo. Os estudiosos lançam questões a fim de explicar o estado da arte do papel cognitivo nos estudos organizacionais: Primeiramente, afirmam que não é fácil fazer mapeamentos, esquemas, interpretações e suposições, pois há o problema da precisão entre os métodos de pesquisa e a falta de consentimento entre as pesquisas. Sobre o nível de análise de pesquisa, afirmam que não há uma certeza se as formas de cognição são derivadas de processos cognitivos do nível da pessoa, ou se é a cognição no nível da pessoa um reflexo dos processos de nível coletivo, portanto, uma saída para o problema do nível de análise seria o uso dos conceitos do domínio interpretativo. Já sobre a relação entre a cognição gerencial e os resultados organizacionais, afirmam que achar essa relação permitiria legitimar os estudos que usam a cognição. As justificativas para os estudos da cognição gerencial são criar tecnologias de pensamento, objetivando o suporte à decisão, desenvolver sistemas de apoio de executivos ou de sistemas de gestão da informação. Uma última questão interessante para esses autores é como estudar os sistemas cognitivos como um conjunto de sistemas individuais que trabalham juntos para resolver um problema ou tomar uma decisão gerencial.

### 2.3.2 Estudos empíricos

A seguir serão apresentadas algumas revisões de autores da área de organização e cognição que fizeram estudos empíricos e identificaram as percepções dos estrategistas e sua relação com a estratégia na organização.

Um trabalho clássico é o de Reger (1990), que usou a Técnica de Grade de Repertório de Kelly para mapear o pensamento gerencial de 18 grandes empresas bancárias em Chicago entre 1982 até 1986. Os resultados do estudo apontam que a média de constructo extraído por indivíduo é de 13,79 e com mais de 300 constructos extraídos. Assim, foi possível conceitualizar o posicionamento competitivo dos respondentes. Com um método estatístico, a Análise de Componentes Principais, a autora identificou padrões de respostas sobre como os estrategistas bancários de Chicago percebem as formas de competição. Este trabalho contribuiu para a literatura e para pesquisas futuras.

Com o objetivo de identificar e reconhecer construtos mentais do dirigente, Ramos, Ferreira e Gimenez, (2011) usaram um procedimento qualitativo e quantitativo com a Grade de Repertório de Kelly. Os resultados foram que os construtos são únicos para cada dirigente, mas existem comunalidades cognitivas; também, os construtos independem do contexto de referencia e do setor de atuação. Este trabalho contribuiu para compreender as pequenas empresas, as intenções dos estrategistas, os processos de representação do mundo e a cognição.

Em estudo de Gimenez (1998) foram descritas as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas. O estudo conclui que existem estratégias que são preferentes entre os estrategistas, e aponta que as diferenças estratégicas podem estar associadas a diferenças ambientais. Ainda sobre as diferenças entre as estratégias, Ramos, Ferreira e Gimenez (2011) constataam que alguns autores relacionaram as matrizes de processar a informação com a estratégia da organização e a escolha (ALLINSON; CHELL; HAYES, 2000; GALLÉN, 1997; SMITH, 1999; RAMOS, FERREIRA, GIMENEZ, 2011), o que poderia explicar por que as organizações em um mesmo ambiente, com os mesmos objetivos, seguem caminhos diferentes para alcançá-los.

No âmbito nacional existe o trabalho empírico de Gimenez e Grave, (2002), que traz indícios da constituição social da cognição e a sua relação com a estratégia



empresarial. O resultado deste trabalho permite afirmar, para Ramos, Ferreira e Gimenez, (2011), que a cognição é socialmente produzida.

A respeito da quantidade de estudos empíricos, Ramos, Ferreira e Gimenez, (2011) destacam que há a necessidade de desenvolvimento de maior número de estudos empíricos com a abordagem da cognição para compreender a estratégia.

Dentro dos estudos citados nesta seção, referente à cognição e a estratégia, existe em comum o argumento que afirma que a cognição é produzida socialmente, pois ela pode ser entendida como os processos envolvidos na construção do conhecimento, o que envolve sua aquisição, organização e uso (Gimenez, 2000).

Ademais, dos estudos empíricos citados nos parágrafos deste tópico, temos os exemplos de trabalhos citados nos tópicos anteriores, que foram estudos de metodologia de campo envolvendo a cognição e a estratégia de internacionalização: Andersson, Gabriellson e Wictor (2004); Acedo e Florin (2006); Acedo e Jones (2007); e Casulli, (2009).

### 2.3.3 Introdução do Modelo de G. A. Kelly.

George Kelly foi um psicólogo clínico pioneiro na sua teoria de personalidade desde os anos 1930 durante a época da Grande Depressão. A sua Teoria de Constructos Pessoais, bem como a Técnica de Grade de Repertório, foram desenvolvidas com a finalidade de se conseguir entender como as pessoas veem o mundo. Kelly percebeu que as principais questões daquela época eram fazer prognósticos sobre o nível do indivíduo e do grupo, o problema do viés do observador sobre o ponto de vista de uma pessoa, e a dependência das pessoas sobre um especialista para se resolver o problema delas. Assim, a Grade de Repertório é uma forma de ajudar as pessoas a serem os seus próprios especialistas (WRIGHT, 2006; KELLY, 1963).

Ainda, existem estudos empíricos que usam a Grade de Repertório como uma ferramenta de mapeamento cognitivo que permite conhecer os constructos cognitivos que orientam a percepção dos atores organizacionais. Este método de coleta de dados tem sido usado em trabalhos anteriores sobre o comportamento

estratégico e o enfoque cognitivista (GIMENEZ, 2000; GIMENEZ; HAYASHI; GRAVE, 2004; RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011; REGER, 1990).

Para Geoge A. Kelly (1963), o entendimento do mundo está associado a como as pessoas relacionam seus elementos de percepção. De modo que, a forma que as pessoas relacionam e categorizam os seus elementos de referência permite a descoberta (ou elicitación) dos seus constructos pessoais. Esta metodologia é possível ser aplicada em pesquisa. A Técnica de Grade de Repertório compreende em um conjunto de passos que permitem ao entrevistado comparar seus elementos de referência e elicitare seus constructos. Uma das vantagens desta técnica é que os constructos e elementos são descritos sem a interferência do pesquisador, o que permite que os resultados sejam associados às respostas do entrevistado, sem as características do pesquisador (WRIGHT, 2006).

Para esta dissertação, a vantagem da Técnica de Grade de Repertório se deve principalmente a dois corolários de Kelly (1963), que serão apresentados no quadro da página seguinte; o corolário da comunalidade afirma que “na medida em que uma pessoa utiliza uma construção de experiência, a qual é semelhante ao utilizado por outro, os processos são psicologicamente semelhantes aos da outra pessoa.” (KELLY, 1963 , tradução nossa).<sup>1</sup>

Segundo Jankowicz (2004), o corolário da comunalidade postula que “as pessoas são similares na medida em que elas constroem eventos similarmente; não por que elas se deparam com eventos iguais, mas por que elas se comportam da mesma maneira.” (JANKOWICZ, 2004).

Já o corolário da sociabilidade postula que “na medida em que uma pessoa interpreta o processo de construção de outra pessoa, ele/a pode desempenhar um papel no processo social envolvendo a outra pessoa.” (KELLY, 1963 , tradução nossa).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “*To the extent that one person employs a construction of experience which is similar to that employed by another, his processes are psychologically similar to those of the other person.*”

<sup>2</sup> “*To the extent that one person construes the construction process of another, he may play a role in a social process involving the other person.*”

O corolário da sociabilidade é interpretado por Jankowicz (2004) da seguinte forma: “Nós firmamos relacionamentos com outras pessoas, na medida em que estamos cientes e possamos entender algumas das construções da outra pessoa; não por que os constructos de duas pessoas são iguais, mas por que a sociedade definiu papéis para nós.” (JANKOWICZ, 2004).

Assim, o conhecimento destes constructos permite auxiliar o pensamento estratégico e na compreensão da mente do estrategista.

O quadro na página seguinte apresenta os corolários da Teoria de Constructos Pessoais de Kelly (1964), na coluna direita, a interpretação de Jankowicz (2004). Para esta teoria, as formações cognitivas das pessoas seguem o postulado fundamental.

| <b>Corolário</b>         | <b>Descrição original</b>  | <b>Explicativa de Jankowicz (2004)</b>  |
|--------------------------|--|---|
| 1. Postulado fundamental | “Os processos das pessoas são psicologicamente canalizados pelas formas em que elas antecipam os eventos.”   | As pessoas constroem representações a partir dos fenômenos que elas experimentam. Elas o fazem com a intenção de prever o que irá acontecer. Este princípio tem o mesmo status epistemológico da atividade do cientista, quando ele/ela procura entender e explicar a natureza.                           |
| 2. Construção            | “A pessoa antecipa os eventos construindo suas replicações.”   | As pessoas desenvolvem as suas representações internas reconhecendo regularidades e recorrendo a padrões em suas experiências, isto é representado internamente por contrastes chamados de constructos.   |
| 3. Dicotomia             | “O sistema de constructo da pessoa é composto de um número finito de constructos dicotômicos.”   | Os constructos são eixos, por meio dos quais é necessário saber ambos os lados do eixo para compreender o significado da pessoa. Assim, um constructo apresenta dois polos.   |
| 4. Extensão              | “Um constructo é apenas conveniente para a antecipação de uma série finita de eventos.”  | Um constructo não é um conceito, mas sim algo limitado a um foco de conveniência considerado útil para a o uso da pessoa.   |
| 5. Modulação             | “A variação no sistema de constructos de uma pessoa é limitada pela permeabilidade dos constructos, cujas variantes se encontram no intervalo de conveniência.”    | Alguns constructos são mais permeáveis, outros são menos permeáveis, ou seja, em alguns constructos é possível acomodar mais eventos enquanto que em outros constructos menos eventos são convenientes.   |
| 6. Organização           | “Cada pessoa envolve os eventos caracteristicamente por sua conveniência, antecipando um sistema de construção abrangendo relações ordinais entre os constructos.” | Considerando uma estrutura de dados, as representações internas, que chamamos de constructos, são organizadas em um sistema hierárquico. Alguns constructos são mais centrais e contêm mais valores pessoais, submetendo outros constructos mais específicos.   |
| 7. Fragmentação          | “A pessoa pode sucessivamente empregar uma variedade de sistemas de construções, que são, por inferência, incompatíveis uns com os outros.”                        | Embora haja uma tendência para a coerência entre as diferentes partes do sistema - especialmente entre as construções de valores pessoais e suas construções subordinadas - essa consistência não é total, podendo variar de acordo com as circunstâncias e eventos assim como o indivíduo as interpreta. |

QUADRO 3 – COROLÁRIOS DA TEORIA DE CONSTRUCTOS PESSOAIS (**Continua**)

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Jankowicz (2004)

| <b>Corolário</b>                 | <b>Descrição original</b>   | <b>Explicativa de Jankowicz (2004)</b>  |
|----------------------------------|---|---|
| 8. Escolha                       | “A pessoa escolhe para si mesma a alternativa em uma construção dicotomizada por meio do qual ele/a antecipa a maior possibilidade de elaboração de seu sistema.”                   | Nós frequentemente expressamos a preferência por um polo do constructo. Faz sentido para a pessoa desenvolver todo o seu sistema de constructos, a fim de torná-lo mais eficaz e mais preciso nas previsões e antecipações.                           |
| 9. Individualidade               | “As pessoas diferem umas das outras na sua construção de eventos.”  | As pessoas desenvolvem significados diferentes para os seus constructos, porém para os mesmos eventos. É isso que caracteriza a individualidade e pessoalidade.   |
| 10. Comunalidade ou equivalência | “Na medida em que uma pessoa utiliza uma construção de experiência, a qual é semelhante ao utilizado por outro, os processos são psicologicamente semelhantes aos da outra pessoa.” | As pessoas são similares na medida em que elas constroem eventos similarmente; não por que elas se deparam com eventos iguais, mas por que elas se comportam da mesma maneira.  |
| 11. Sociabilidade                | “Na medida em que uma pessoa interpreta o processo de construção de outra pessoa, ela pode desempenhar um papel no processo social envolvendo a outra pessoa.”                      | Nós firmamos relacionamentos com outras pessoas, na medida em que estamos cientes e podemos entender algumas das construções da outra pessoa; não por que os constructos de duas pessoas são iguais, mas por que a sociedade definiu papéis para nós. |

QUADRO 3 – COROLÁRIOS DA TEORIA DE CONSTRUCTOS PESSOAIS (**Conclusão**)

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Jankowicz (2004)

A pesar dos constructos e elementos emergirem do entrevistado, Jankowicz (2004) sugere fornecer os constructos para os entrevistados, caso a pesquisa busque responder como são as diferentes formas que as pessoas constroem um assunto em questão. Desta forma, é possível comparar as médias das respostas entre os entrevistados, os padrões de resposta e características em comum entre as pessoas (JANKOWICZ, 2004).

A respeito das abordagens metodológicas nos estudos cognitivos em organizações, Hodginson e Healey (2008) afirmam que a Técnica de Grade de Repertório é uma abordagem de elicitación que produz resultado passível de comparação sistemática, e que fazer uma comparação sistemática é um pré-requisito para o desenvolvimento do conhecimento entre diferentes contextos e tempos. Finalmente, informam que esta forma de elicitación é significativa para o participante.

Com base no referencial teórico explorado nesse capítulo, foram feitas decisões sobre procedimentos de pesquisa que pudessem ser utilizados na resposta ao problema de pesquisa apresentado. Estes procedimentos são delineados e explicados no próximo capítulo.

### 3. METODOLOGIA

O referencial teórico-empírico apresentado na seção anterior manifestou os assuntos envolvidos na pesquisa, quais sejam: a formação da estratégia, os estudos sobre internacionalização e os estudos relacionados à cognição do estrategista.

A seguir será feita a descrição da metodologia desta dissertação, buscando oferecer os elementos suficientes para a avaliação da coerência e consistência dos procedimentos adotados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa é definido por:

**“Como os dirigentes de pequenas empresas estruturam cognitivamente as situações de internacionalização?”**

#### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA, DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

A seguir, são apresentadas as perguntas descritivas que relacionam as variáveis estudadas:

P1: Quais os constructos mentais dos dirigentes de pequenas e médias empresas que participaram das situações de internacionalização da empresa?

P2: Quais as situações que envolvem a internacionalização das empresas estudadas?

P3: Há relação entre os constructos mentais e as situações de internacionalização?

P4: Existe algum padrão ou compartilhamento de constructos mentais dos dirigentes estudados enquanto às situações de internacionalização?

### 3.2.1 Definições Constitutivas (D.C.) e Definições Operacionais (D.O.) das variáveis.

#### a) Modelo mental do dirigente.

**D.C.:** A categorização dos elementos de interpretação está fundamentada na teoria de Kelly (1963) sobre a psicologia dos construtos pessoais.

Os elementos de percepção, ou construtos cognitivos, são definidos pela estrutura teórica de Kelly em:

*O homem cria a sua própria maneira de ver o mundo no qual ele vive [...]. Ele constrói os constructos, os prova e os experimenta. Seus constructos são algumas vezes organizados em sistemas, que são grupos de constructos personificados que subordinam e superordenam relacionamentos. Os mesmos eventos podem ser vistos sob a luz de dois ou mais sistemas de constructos. Contudo os eventos não pertencem a nenhum sistema. (Kelly, 1963, p. 12).*

Assim, deve-se entender como os estrategistas organizam e dão sentido ao ambiente por meio de suas próprias definições. Igualmente, a pesquisa se enquadra no campo da cognição do estrategista, cujo método já foi aplicado em outras pesquisas (GIMENEZ, 2000; REGERS, 1990; WRIGHT, 2004).

**D.O.:** Na primeira fase de entrevista, os construtos estudados vieram da própria entrevista com três respondentes de diferentes empresas. Esta fase ocorreu conforme a aplicação da Grade de Repertório proposta por George A. Kelly em *A theory of personality – The psychology of personal constructs* (1963). Os elementos de percepção dos dirigentes das empresas foram descritos pelo respondente a partir da Grade de Repertório, em que os elementos e os constructos emergiram do próprio entrevistado.

As etapas de aplicação da Grade de Repertório são expostas no quadro a seguir.



| <b>Etapas de aplicação da Técnica de Grade de Repertório</b>   |
|--|
| 1 – Explicar o assunto a ser tratado   |
| 2 – Chegar a um conjunto de elementos  |
| 3 – Explicar que é necessário descobrir como o respondente pensa sobre os elementos  |
| 4 – Tomar três elementos e perguntar ao respondente, “quais desses são de alguma forma semelhantes, e diferentes do terceiro?”   |
| 5 – Perguntar ao respondente: “o que os dois elementos têm em comum e de oposto ao terceiro?”  |
| 6 – Checar se é possível compreender o contraste que está sendo respondido   |
| 7 – Formar o constructo como uma escala de valor   |
| 8 – Pedir ao respondente classificar cada um dos elementos na escala e escrever os valores dentro da grade da forma que ele os classifica;   |
| 9 – Elicitar toda a quantidade de constructos que a pessoa possui sobre o assunto. Repetir os passos, 4 a 8, perguntando ao respondente novos constructos e usando novas combinações de elementos até saturar. |

QUADRO 4 – ETAPAS DE APLICAÇÃO DA GRADE DE REPERTÓRIO

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Jankowicz (2004)

Depois de explorar uma quantidade de constructos suficientes na primeira fase de entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevista estruturada para uma segunda fase de entrevistas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos constructos obtidos nas três primeiras entrevistas, e, assim, foram realizadas novas entrevistas com 13 dirigentes de diferentes empresas. Portanto, foi possível responder como são as diferentes formas que as pessoas constroem o assunto de pesquisa. Finalmente, foi possível comparar as médias das respostas entre os entrevistados, os padrões de resposta e características em comum entre os respondentes.

#### **b) Situações de internacionalização.**

**D.C.:** Dois estudos anteriores afirmam que para propor a formação de um negócio internacional é necessário responder que tipos de atividades as empresas adotam (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 2004; ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004).

**D.O.:** Nas duas fases de entrevista, a internacionalização foi definida e mensurada pelos processos, situações e atividades descritas pelos dirigentes no método de entrevista descrito anteriormente.

### 3.2.2 Definições constitutiva e operacional dos termos considerados importantes

#### **a) Empresas de pequeno porte.**

**D.C.:** Para o SEBRAE, há o conceito de número de funcionários nas empresas, conforme os seguintes números:

Microempresa:

I) na indústria e construção: até 19 funcionários.

II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

Pequena empresa:

I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários

II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

**D.O.:** Baseando-se no conceito do SEBRAE, mas simplificando a forma divisória entre micro e pequena empresa, pois a divisão entre micro e pequena empresa não contribui para o desenvolvimento deste trabalho, foram consideradas as empresas cujo número de funcionários seja entre 0 e 49 para serviços e 20 a 99 para organizações industriais.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A seguir serão apresentados o delineamento, a população e amostragem da pesquisa, bem como o tipo, a coleta e o tratamento de dados.

A pesquisa consistiu em entrevistas realizadas em duas fases. A primeira fase de entrevistas foi usada para levantar os constructos pessoais junto a três dirigentes de empresas diferentes, para, assim, realizar-se um roteiro de entrevistas estruturadas a ser aplicado na segunda fase de entrevistas, com a finalidade de confirmar e comparar os constructos pessoais entre os entrevistados.

### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória, pois procura definir os constructos mentais do estrategista; e descritiva, pois procura expor características a fim de interpretar a realidade, tendo em vista uma possível relação entre os elementos descritos pelos respondentes.

Os métodos de coleta de dados foram dois métodos de entrevistas para as duas fases de pesquisa: primeiramente a Técnica de Grade de Repertório (KELLY, 1963) e em seguida um roteiro de entrevista estruturada. O roteiro de entrevista estruturada foi elaborado para o levantamento das variáveis demográficas dos respondentes, das características da empresa – como porte, tempo de atuação internacional – e sua internacionalização – medida pelas atividades de internacionalização desempenhadas pelos respondentes. O roteiro de entrevistas pode ser encontrado na seção apêndice desta dissertação. Já a Técnica de Grade de Repertório permitiu ao respondente indicar quais as decisões significativas no processo de internacionalização da empresa, e, conseqüentemente, a elicitación dos construtos referentes à internacionalização, indicando as características abordadas no processo decisório de internacionalizar o negócio.

Este estudo é caracterizado como *ex post facto*, em razão da mensuração e o controle das variáveis ser um evento posterior ao fato (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Enquanto ao tempo, a pesquisa é de corte transversal, os dados foram coletados uma única vez, sem mensuração ao longo do tempo. Assim este tipo de pesquisa não comporta um estudo longitudinal, em razão da limitação do tempo para o emprego das entrevistas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada no local de ocorrência, o que define este projeto como uma pesquisa de campo.

O nível de análise é organizacional, cada empresa é uma unidade de amostra. Enquanto que a unidade de análise são os dirigentes das empresas estudadas e o elemento estudado é um evento relacionado à internacionalização do negócio.

Esta dissertação é de carácter qualitativo, pois verificam-se nela algumas características de pesquisa qualitativa, segundo fundamenta Creswell, (2010): (1)

manter o foco de pesquisa na interpretação do significado que os participantes dão ao problema, e não ao significado que o pesquisador traz à pesquisa; (2) o projeto inicial de pesquisa é emergente, pois o plano inicial não é rigidamente prescrito, algumas fases do projeto podem mudar a medida que o pesquisador entra em campo e começa a coletar os dados; (3) o uso de uma lente teórica para enxergar os estudos e conceitos abordados; (4) ser uma forma de investigação interpretativa, ao oferecer múltiplas interpretações e possibilidades para o estudo, assim, fica claro que múltiplas visões podem emergir do problema; e (5) a análise de dados é indutiva, pois o pesquisador organiza os dados e categorias de análise a fim de ilustrar o trabalho, as vezes de forma mais abstrata, outras de forma abrangente.

#### 3.4.1 População e Amostra

Por conveniência, os participantes escolhidos para realizar a pesquisa foram os dirigentes e empreendedores de pequenas empresas com atividades de internacionalização localizadas na cidade de Curitiba/PR e Região Metropolitana, sem delimitar o setor de atuação. A escolha dos dirigentes de pequenas e médias empresas permite perceber as decisões que envolvem a internacionalização do negócio, pois normalmente os dirigentes das empresas desse porte concentram as escolhas estratégicas e as decisões da organização (GIMENEZ, 2000).

Para o critério de pequenas empresas, foram selecionadas organizações que possuíam entre zero e 99 funcionários para as indústrias, e entre zero e 49 funcionários para o setor de serviços. Não houve distinção entre empresa micro e pequena.

Foram selecionadas as empresas cadastradas nas bases de dados do Ministério da Indústria e Comércio Exterior/Secretaria de Comércio Exterior, que publica relatórios periódicos, por exemplo, o relatório de “Empresas Exportadoras por Porte de Empresa – 2011”, assim como outros relatórios de exportação e importação, categorizados por número de empregados, bem como relatórios sobre a balança comercial no estado do Paraná. Assim, a amostra foi definida por conveniência, usando as empresas classificadas como pequenas empresas.

Ao utilizar uma base de dados pública disponibilizada pelo Ministério do Desenvolvimento e Comércio exterior, foi possível fazer uma seleção das possíveis empresas participantes. Esta seleção consistiu em escolher empresas domiciliadas na região de Curitiba/PR cujo volume de exportação e importação não excedesse a 1 milhão de reais, isto foi uma aproximação a fim de chegar à empresa de pequeno porte utilizando os dados sobre o volume de faturamento a partir das importações e exportações.

Para a seleção de pequenas empresas, inicialmente foi feito um contato telefônico a fim de confirmar o porte da empresa e explicar a finalidade desta pesquisa acadêmica para conseguir um agendamento com o responsável pelas atividades de internacionalização da empresa selecionada. Posteriormente ao contato telefônico, algumas empresas requereram um pedido por escrito com o roteiro de entrevistas para uma avaliação prévia e autorização para realizar a entrevista. Com confirmação do dirigente da empresa, finalmente foi possível agendar e realizar a entrevista em 21 pequenas empresas do total de 62 empresas contatadas. Todas as entrevistas foram realizadas no local da empresa em horário e data previamente agendados com os dirigentes, bem como todos os roteiros de entrevistas foram preenchidos na presença do autor desta dissertação e do dirigente da empresa.

Na etapa da entrevista, as entrevistas foram realizadas em 21 pequenas empresas, mas houve 13 respostas que foram consideradas totalmente completas e, portanto, válidas. As demais foram descartadas no momento da análise dos dados.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Dois roteiros de entrevistas foram aplicados. Primeiramente, a técnica de chamada de Grade de Repertório, a fim de levantar os construtos mentais dos estrategistas, e posteriormente, esses construtos já levantados foram instrumentalizados em um roteiro de entrevista estruturada, que foi aplicado em outras empresas. Para Berg (2001) a opção de usar uma técnica de entrevista, como instrumento de coleta de dados, em vez de um questionário de pesquisa está na capacidade da entrevista em fornecer o máximo de oportunidade para uma

comunicação completa e precisa de ideias entre o pesquisador e o entrevistado. Com este objetivo, optou-se por realizar um roteiro de entrevistas em duas fases de pesquisa. Na primeira fase, foi realizada a Técnica de Grade de Repertório, e na segunda fase foi elaborado um roteiro de entrevista estruturada baseado nos procedimentos da Técnica de Grade de Repertório. Os resultados da primeira fase de entrevistas foram usados para a elaboração da segunda fase, o roteiro de entrevistas.

Os constructos foram levantados em um primeiro momento em entrevista aplicada com três respondentes de diferentes empresas. Foi possível chegar ao número de três respondentes, pois ao realizar-se a Técnica de Grade de Repertório constatou-se que os constructos pessoais foram se repetindo a partir do terceiro entrevistado, o que segundo Jankowicz (2004) significa que os constructos se saturam ao se repetirem entre um ou mais entrevistados; mais entrevistas nesta primeira fase não se traduzem necessariamente em constructos muito diferentes. Assim, foi possível elaborar a segunda fase de entrevista com base nos constructos levantados na fase anterior. A segunda fase de entrevistas buscou replicar os constructos levantados anteriormente a fim de identificar o compartilhamento entre os constructos respondido originalmente pelos três entrevistados com outras pessoas de diferentes empresas.

A entrevista permite a descrição de seis elementos por parte do respondente que correspondam a situações de internacionalização que a pessoa tenha participado na empresa.

A fim de levantar dados que permitam responder o problema de pesquisa, as entrevistas foram realizadas com pessoas responsáveis pela internacionalização da empresa ao longo de um mês de pesquisa de campo.

### 3.5.1 Grade de Repertório

Para a primeira fase desta pesquisa qualitativa, o instrumento de coleta de dados foi a Grade de Repertório, com elementos e construtos que emergiram dos próprios participantes. A Técnica de Grade de Repertório é uma técnica de entrevista estruturada (LOPES, 2007) que procura a elucidação dos construtos

pessoais que o entrevistado usa para interpretar eventos e quaisquer situações pelos quais ele constrói significado. Assim, este método é adequado ao problema de pesquisa, pois permite ao entrevistado manifestar como ele estrutura cognitivamente as situações de internacionalização vivenciadas por ele. Ainda, para Berg (2001), a entrevista é um método especialmente eficaz de coleta de informação quando os investigadores estão interessados em compreender as percepções dos participantes ou para aprender como os participantes unem certos significados a fenômenos ou eventos, a entrevista fornece um meio útil de acesso.

No método de entrevista Grade de Repertório, o indivíduo respondente manifesta seus próprios construtos utilizados na situação em que se quer estudar e, em seguida, os classifica em valores em uma escala de 1 a 5. O que resulta em uma matriz com construtos e elementos enumerados segundo uma ordem de importância para o próprio entrevistado. Isto permite interpretar os significados e construções pessoais Jankowicz (2004). Com esta técnica, é possível saber como a pessoa dá sentido a sua própria experiência em seus próprios termos. Ou seja, foi possível obter uma listagem dos constructos dos dirigentes das empresas que, posteriormente, estes constructos foram transformados em questões de entrevista.

Logo após a coleta de dados, ou o preenchimento de todas as grades de entrevistas dos entrevistados, com as matrizes de elementos e construtos pessoais, foi feita uma análise de todos os construtos, ou variáveis advindas dos entrevistados, a fim de selecionar quais construtos ou variáveis são mais representativos para os tomadores de decisão.

Já na segunda fase de entrevista, os elementos de percepção dos dirigentes foram medidos por um roteiro de entrevista estruturada, com o mesmo formato da Grade de Repertório, e cujas questões foram procedentes dos constructos levantados na fase anterior de pesquisa.

No quadro a seguir estão relacionados os treze constructos provenientes da primeira fase de entrevista e que foram usados para a segunda fase e entrevistas, na forma de entrevista estruturada.

Com a finalidade de melhorar a aparência dos gráficos e tabelas, assim como permitir uma melhor perspectiva durante a análise, cada um dos 13 constructos foi codificado usando a seguinte nomenclatura: C1+, onde “C” é constructo, “1” refere-se ao primeiro constructo mencionado no roteiro de entrevista e “+” ao polo direito do constructo representado no roteiro. Logo essa nomenclatura

foi atribuída aos 13 constructos, sendo que cada constructo apresenta dois polos. Como se observa na tabela abaixo, a relação dos constructos na coluna direita apresenta os dois polos separados por barra.

| <b>Codificação dos constructos</b> | <b>Relação de constructos</b>  |
|------------------------------------|--|
| C1                                 | " <i>Comprometimento de curto prazo / Comprometimento de longo prazo</i> "   |
| C2                                 | " <i>Decisão mais financeira / Decisão que envolve a imagem da empresa</i> "   |
| C3                                 | " <i>Decisão de momento (pouco tempo para pensar) / Muito esforço para decidir (muito tempo para pensar)</i> "                           |
| C4                                 | " <i>Baixo risco / Alto risco</i> "  |
| C5                                 | " <i>Lucratividade a curto prazo / Visão de longo prazo (perpetuidade)</i> "   |
| C6                                 | " <i>Conhecer o mercado interno / Conhecer o mercado externo</i> "   |
| C7                                 | " <i>Viabilizar qualidade / Viabilizar melhores negócios</i> "   |
| C8                                 | " <i>Operação própria de produção / Terceirização</i> "  |
| C9                                 | " <i>Atento à qualidade / Planejamento para redução de custo</i> "   |
| C10                                | " <i>Atender o mercado brasileiro / Atender mercado do exterior</i> "  |
| C11                                | " <i>Redução de custos / Aumento de mercado</i> "  |
| C12                                | " <i>Decisão esporádica / Decisão de rotina</i> "  |
| C13                                | " <i>Negociação mais difícil / Negociação mais fácil</i> "   |
| R                                  | É usado quando um constructo estiver reverso, ou seja, o polo esquerdo passa a ser o polo direito e o polo direito será o polo esquerdo. |

QUADRO 5 – RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS E SUAS CODIFICAÇÕES  
 FONTE: O autor.

Como explicado anteriormente, os constructos listados no quadro acima foram colhidos durante a primeira fase de entrevistas, nesta fase foi possível recolher informação suficiente para a elaboração da segunda fase de entrevistas. Já na segunda fase de entrevistas aplicado um roteiro de entrevista contendo esses 13 constructos divididos em seus dois polos.

### 3.5.2 Entrevista estruturada

Na segunda fase da pesquisa, foi realizada a entrevista estruturada, o protocolo ou também roteiro da entrevista se encontra na seção Apêndice e a sua



elaboração conta com os constructos levantados na primeira fase de entrevista, conforme tabela relacionada acima.

As primeiras perguntas da entrevista compreendem a caracterização do respondente e da empresa que ele atua. As questões sobre a empresa foram: ramo de atividade de atuação da empresa, número de empregados da empresa e início das atividades internacionais.

Nesta segunda fase do roteiro, os constructos levantados na primeira fase de entrevista foram selecionados para a formulação da entrevista, que manteve a mesma estrutura de entrevista da Grade de Repertório, permitindo ao respondente atribuir valores para os construtos dados a ele, bem como descrever situações de internacionalização. Para a seleção de quais constructos seriam utilizados na entrevista foi convidado um especialista em pesquisa com pequenas empresas que usa o método de Grade de Repertório a fim de contribuir na identificação dos constructos mais relevantes para a compreensão da cognição do estrategista. Cada questão sobre este assunto foi classificada por itens em uma escala Likert. Assim, foi possível avaliar os conceitos dos respondentes sobre ao menos seis situações de internacionalização que este tenha sido responsável.

A elaboração deste roteiro levou em consideração os resultados da primeira fase de entrevistas, a Grade de Repertório aplicada em três entrevistados. Também foi necessário seguir os mesmos conceitos da Grade de Repertório, incluindo as etapas de aplicação da entrevista. Finalmente, o roteiro de entrevistas passou por uma etapa de testes com um pesquisador familiarizado com este método de pesquisa fim de eliminar questões mal formuladas, valores pessoais, pontos cegos. Finalmente, foram realizadas duas entrevistas com acadêmicos para avaliar a eficácia da entrevista e verificar se o tipo de informação que se procura é realmente obtido com o roteiro de entrevista.

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista as duas fases de pesquisa, primeiramente a aplicação de entrevista seguida de realização da entrevista. Assim como as características entre

as variáveis cognitivas, ou seja os elementos descritos pelos respondentes, é possível representar o tratamento qualitativo entre as respostas da seguinte forma:

Delineamento do tratamento dos constructos:

**Primeira fase:** (1) Levantamento de constructos entre três respondentes de empresas diferentes. (2) Seleção dos constructos mais relevantes para dar seguimento à segunda fase.

**Segunda fase:** (1) Aplicação de entrevista estruturada usando os constructos mais relevantes levantados na primeira fase. (2) Identificar padrões de resposta entre os respondentes.

Logo, para as situações de internacionalização, o delineamento do tratamento dos elementos (situações de internacionalização):

**Primeira e segunda fase:** (1) Levantamento dos elementos (situações de internacionalização) entre os respondentes de empresas diferentes. (2) Identificação de padrões de situações descritas pelos respondentes

### 3.6.1 Grade de Repertório

Considerando que cada respondente tem um conjunto de construtos diferentes, e que, todavia, segundo Kelly, os indivíduos podem apresentar processos psicológicos semelhantes e o seu conjunto de construtos pode ser compreendido por outras pessoas, bem como podem existir construtos semelhantes entre um grupo de pessoas; um conjunto de variáveis foi analisado com o objetivo de saber como esse conjunto de variáveis está inter-relacionado e quais os conjuntos de variáveis são os mais utilizados.

A partir do referencial teórico apresentado, pode-se afirmar que o construto de cada indivíduo apresenta atributos pessoais, bem como pode apresentar

atributos coletivos, em que pessoas e organizações sujeitas ao mesmo ambiente podem formar características comuns entre elas. Portanto, os constructos levantados na Grade de Repertório foram analisados, juntamente com um especialista na aplicação e interpretação do método de Grade de Repertório, e assim usados na elaboração da entrevista.

Apesar de se tratar de um instrumento originário da psicologia, sendo acessível a todos os profissionais e leigos, esta técnica não se configura como teste psicológico, pois, para tal, é necessário analisar os processos psíquicos dos quais o comportamento é recorrente (ALCHIERI; NORONHA; PRIMI, 2003); nesta pesquisa, a investigação foi somente sobre os constructos que orientam a estratégia do dirigente.

### 3.6.2 Entrevista estruturada

Como mencionado na seção de delineamento de pesquisa, esta dissertação é de carácter qualitativo, embora a metodologia de análise das entrevistas envolver ferramentas quantitativas. Para as questões de caracterização do respondente e da empresa, foi usada a estatística descritiva, com o auxílio do *software SPSS Statistics 17.0*. Portanto, para as seguintes variáveis: idade, sexo, tempo de experiência do gestor, número de empregados, tempo que a empresa atua internacionalmente.

Em seguida, a segunda parte da entrevista, a dos constructos e elementos descritos pelos respondentes, foi usada a análise de agrupamentos (ou análise de *clusters*) com o auxílio do *software* especializado em Grade de Repertório, o WEBGRID5, que possui um algoritmo chamado Focus, que classifica os elementos e os constructos a fim de juntar os elementos e constructos semelhantes entre si – disponível em <<http://gigi.cpsc.ucalgary.ca:2000/>>. Este *software* se encarregou de medir a distância estatística entre as respostas de cada respondente, bem como a semelhança entre as respostas para todos os objetos compostos na grade (constructos e elementos). Assim também, o *software* procurou reverter os constructos e de reorganizar os eventos a fim de combiná-los e encontrar maior similaridade possível numericamente. O uso deste *software* é uma indicação de Jankowicz (2004) por ser um recurso grátis, amplamente usado em pesquisas

acadêmicas e de outras áreas, e de fácil compreensão. Caso não fosse possível usar o *software*, ou somente para compreender do seu funcionamento, a distância estatística é calculada somando-se a diferença entre todas as respostas de uma linha de constructos, ou de uma coluna de elementos, e logo é necessário compará-la com a soma das diferenças entre as demais linhas e colunas da Grade de Repertório. Em seguida é necessário combinar todas as linhas e colunas  $n$  vezes, com suas respectivas somas de diferenças já calculadas em percentagem, a fim de se encontrar a melhor semelhança entre os constructos e elementos.

Para Easterby-Smith, Thorpe e Holman, (1996), a tarefa para o pesquisador é decidir se os constructos em um agrupamento têm uma relação significativa com outro. Portanto, a análise de cluster foi usada para encontrar a relação entre os constructos dos entrevistados, bem como a relação entre os elementos. Ainda segundo esses autores, existem dois métodos que são mais usados na análise da Grade de Repertório, a análise de cluster e a Análise de Componentes Principais. Apesar da Análise de Componentes Principais ser mais indicada para encontrar a relação entre os elementos e constructos, foi escolhida a análise de cluster por se tratar de uma forma fácil de compreender os dados. Ainda, segundo Jankowicz (2004) tanto a análise de cluster quanto a Análise de Componentes Principais oferecem como resultado apenas números, durante a análise, cabe ao pesquisador associar os números e juntamente compreender o significado para o entrevistado.

Ainda, Easterby-Smith, Thorpe e Holman, (1996), especialistas de técnicas estatísticas para a análise da Grade de Repertório, pode haver uma fraqueza na correlação entre os constructos e elementos, por que se trata de uma correlação matemática e não natural para a pessoa, portanto, deve-se fazer a pergunta “será que o cluster faz algum sentido?”, a fim de trazer uma melhor interpretação do cluster.

Finalmente, para a identificação de padrões de resposta entre os respondentes, foi analisada a descrição dos respondentes e comparados entre todas as descrições. Assim como, cada descrição de situação de internacionalização (elemento) foi comparada com a análise de cluster. Para Berg (2001, p. 248), na análise de conteúdo, a codificação de conceitos permite combinar elementos identificados entre os respondentes, criando unidades e categorias análise.

A respeito da confiabilidade, foi usado um *software* que permite garantir a precisão dos resultados por meio de resultados numéricos que podem ser

comparados e verificados mais de uma vez; para as transcrições das entrevistas, foram verificados possíveis erros durante a digitação e todos os códigos utilizados para os constructos e os resultados obtidos com o *software* foram verificados exaustivamente para todos os respondentes.

Já a respeito da validade, é possível constatar que os resultados são precisos do ponto de vista da pesquisa, já que foram verificados os resultados qualitativos de modo a descrever os resultados individuais para cada participante, e em seguida, no resultado final foi conferida a mesma codificação das análises individuais. Ainda, foi feita uma revisão externa, convidou-se um especialista para verificar a precisão do relato, como as questões foram formuladas e se o estudo pode repercutir em outros estudos e relatos usando a mesma técnica de entrevistas.

Com o método de pesquisa já descrito, em seguida serão apresentadas as análises e os resultados pertinentes.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como foi descrito na seção de metodologia, o total de constructos utilizados na entrevista foi de 13, estes foram selecionados a partir de uma análise junto a um especialista em pequenas empresas e na Técnica de Grade de Repertório em que identificou quais constructos seriam mais relevantes para a compreensão da cognição do estrategista.

Na sessão dos anexos se encontram as três primeiras entrevistas no formato da Grade de Repertório, que deram origem à elaboração do roteiro de entrevista estruturada.

A seguir, serão apresentados os resultados de natureza demográfica.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Na primeira fase de pesquisa, os respondentes são procedentes de três empresas diferentes, todas classificadas como pequena empresa conforme descrito na definição operacional da seção de metodologia. A primeira entrevista ocorreu em uma empresa que atua no ramo de persianas e cortinas, a segunda empresa entrevistada comercializa produtos para a nutrição clínica e a terceira entrevista foi em um laboratório de produtos para uso veterinário. As três entrevistas foram realizadas entre os dias 20 de setembro de 2013 a 07 de outubro de 2013 no local da empresa juntamente com a pessoa responsável pelas atividades que envolvem a internacionalização da empresa. Assim, foi aplicado em cada participante a Técnica de Grade de Repertório com o objetivo de levantar os constructos pessoais de cada um deles e encontrar constructos em comum a fim de ordená-los em uma entrevista estruturada.

Já para a segunda fase de pesquisa, do total das vinte e uma entrevistas realizadas, houve oito que foram respondidas parcialmente – por exemplo, sem conferir ao menos seis situações de internacionalização (também chamadas de *elementos*), ou sem atribuir valor para todos os constructos –, portanto, os dados

invalidados foram eliminados da análise a fim de preservar a confiabilidade dos resultados.

As treze entrevistas inteiramente respondidas com dados válidos pertencem a pessoas cujas atividades estão relacionadas com a internacionalização da empresa e com a decisão estratégica de internacionalizar o negócio. A média da idade dos respondentes é de 39 anos, sendo 11 respondentes do sexo masculino e dois do sexo feminino. O tempo de atuação na empresa, que caracteriza a experiência do gestor, foi respondido segundo a tabela a seguir:

TABELA 1 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DO GESTOR

| <b>Experiência do gestor (tempo de atuação na empresa)</b> | <b>Nº</b> | <b>%</b> |
|--|-----------|----------|
| 1 a 3 anos   | 3         | 23       |
| 3 a 5 anos   | 3         | 23       |
| 5 a 10 anos  | 2         | 15       |
| Mais de 10 anos  | 5         | 38       |
| Total  | 13        | 100      |

Assim, entende-se que as respostas foram homogêneas para cada intervalo de tempo de experiência.

O número de empregados na empresa foi na média de 22 empregados, com mínimo de um empregado e máximo de 87 empregados. E o tempo que a empresa atua internacionalmente teve média de 14 anos, mínimo cinco anos e máximo de 50 anos.

Deste modo, interpretam-se os dados demográficos como homogêneos para a experiência do gestor e desiguais para a idade do respondente, o sexo, o número de empregados na empresa e o tempo de atuação internacional da empresa.

Esperava-se que as empresas apresentassem longevidade no tempo de atuação internacional, assim como era esperado maior experiência do gestor, em razão de que estudos anteriores afirmam que essas duas variáveis podem explicar por que a pequena empresa expande suas atividades internacionais. Isto está alinhado com trabalhos da Escola de Uppsala, que afirmam quanto mais atividade internacional mais aprendizado e conhecimento em internacionalização (ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004, ACEDO, FLORIN, 2006). Assim, quanto mais experiência do dirigente, maior o número de situações vivenciadas que

se pode descrever, portanto a relação entre elementos e constructos pode ter sido enviesada por um tempo mais curto de experiência de alguns gestores.

A seguir serão descritas as análises de carácter qualitativo, primeiramente a análise de cluster para cada respondente sob a forma de gráficos e tabelas, logo uma comparação relacionando as respostas dos respondentes.

## 4.2 ANÁLISE DE CLUSTER

Como explicado na seção de metodologia, em tratamento de dados, para a análise de cluster foi usado um algoritmo chamado "Focus", que classifica os elementos e os constructos a fim de juntar os elementos e constructos semelhantes entre si. O *software WEBGRID5* (disponível em: <<http://gigi.cpsc.ucalgary.ca:2000>>) busca representar os itens similares em um gráfico com forma de dendrograma, ou também conhecido como gráfico de árvore. O gráfico já assinala a percentagem de similaridade entre os elementos e constructos, formando aglomerados de elementos e constructos semelhantes, bem como o sistema fornece tabelas de dados com a percentagem exata de similaridade entre todos os objetos. Segundo Jankowicz, o algoritmo "Focus" é um procedimento estatístico específico que foi desenvolvido por Thomas (1977) e Shaw (1988) para um *software* de Grade de Repertório, e foi adaptado para os pacotes de análise posteriores. O nome se deve à forma como os dados são vistos, como o foco de uma lente, em relação aos dados originais.

O primeiro achado foi que todos os 13 respondentes válidos apresentaram similaridade entre constructos e elementos, algumas aglomerações tiveram um conjunto maior de constructos com a mesma similaridade, enquanto que outras agruparam menos constructos.



#### 4.2.1 Codificação dos constructos

Como descrito na seção de Metodologia 3.5.1 – Grade de Repertório, os constructos provenientes da primeira fase de entrevistas foram codificados, vide tabela daquela seção com as codificações dos 13 constructos da entrevista.

Já os elementos, que são as situações de internacionalização vivenciadas por cada respondente, também foram codificados em E1, E2, E3, E4, E5 e E6, onde E1 corresponde ao primeiro elemento descrito pelo respondente no roteiro de entrevista, E2 ao segundo elemento descrito, e assim por diante. Na descrição das análises individuais, os elementos serão citados conforme o original preenchido pelo respondente.

Com o propósito de manter a privacidade de cada um dos respondentes, foi atribuída a nomenclatura de “Respondente 1” para o primeiro respondente, “Respondente 2” para o seguinte respondente, e assim sucessivamente.

Na interpretação individual de todos os respondentes, primeiramente foram consideradas as aglomerações com maior semelhança, logo as de menor semelhança, mas não se deixou de observar os agrupamentos secundários ou objetos menos similares.

#### 4.2.2 Categorias de situações de internacionalização

Para se explicar um padrão entre situações de internacionalização, foram selecionados os elementos que se agruparam em clusters para, em seguida, serem categorizados conforme a análise da descrição do entrevistado. Deste modo, as situações que se classificavam em uma categoria foram computadas.

Na tabela a seguir estão relacionadas as categorias atribuídas às situações de internacionalização, bem como a frequência de respostas.

TABELA 2 – CATEGORIAS DE SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

| <b>Categorias de situações de internacionalização mais frequentes</b> | <b>Frequência</b> |
|---|-------------------|
| Importação  | 42                |
| Exportação  | 15                |
| Negociação, feiras e contatos   | 8                 |
| Problemas com burocracia  | 5                 |
| Questões com qualidade  | 3                 |
| Custo e câmbio  | 2                 |
| Outros  | 6                 |
| <b>TOTAL</b>  | <b>81</b>         |

Com esta contagem é possível afirmar que o termo “Importação” foi mais frequente na análise da descrição dos entrevistados, seguido de “Exportação” e “Negociação, feiras e contatos”.

Na categoria “outros” foram computadas as seguintes situações: “*Representação Comercial 7 emp. Alemãs*”; “*Expansão do mercado Sulamericano*”; “*Conhecimento de novas Tecnologias (importação)*”; “*Conhecimento de novas formas de negociação*”; “*Inovação para o mercado nacional*”; e “*Desenvolvimento de novos produtos*”.

#### 4.2.3 Identificação das respostas

Com o agrupamento de elementos e os polos de constructos que se relacionam a esses elementos, foi possível fazer uma identificação de respostas entre todos os agrupamentos.

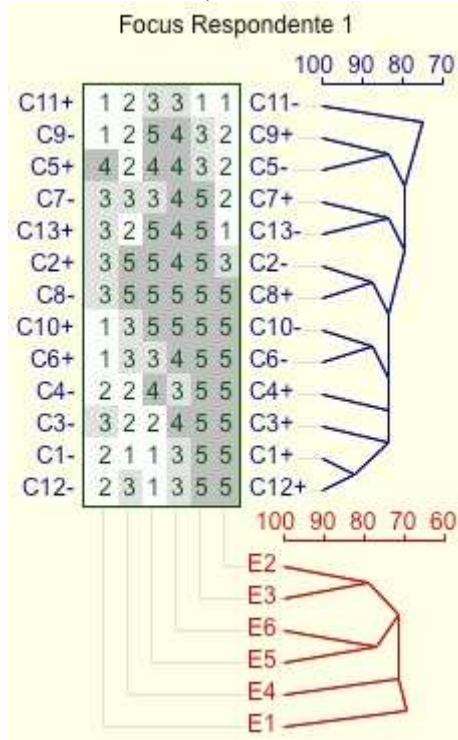
Assim, a identificação dos agrupamentos de situações de internacionalização foi feita conforme a interpretação das situações descritas pelos respondentes e a sua relação com os polos dos constructos mais relacionados.

A seguir, a identificação das respostas de cada respondente.

## Respondente 1

Observa-se no gráfico abaixo as relações de semelhança entre os constructos (em azul) e a semelhança entre os elementos (em vermelho). Os constructos e elementos são semelhantes quando se encontram no vértice do gráfico; para se saber a percentagem de semelhança foram usadas as tabelas de dados extraídas do *WEBGRID5*.

GRÁFICO 1 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS (ACIMA EM AZUL) E DOS ELEMENTOS (ABAIXO EM VERMELHO) DO RESPONDENTE 1



## Descrição do cluster de constructos

Pode-se observar no gráfico acima que os constructos C2 e C10 tiveram seus polos revertidos, isto se deve ao rearranjo feito pela análise de cluster, cuja finalidade é encontrar maior similaridade entre os objetos.

Observa-se que os constructos C1 e C12 são semelhantes em 91,7%, isto é, suas respostas são semelhantes em 91,7% dos casos. Este número apresenta a maior semelhança entre os constructos; em seguida os constructos C6 e C10 aparecem semelhantes em 87,5%; e C8 com C2, este último em sentido contrário, com 87,5% de semelhança.

As associações entre constructos seguem incidindo até encontrar um agrupamento maior entre os seguintes constructos: C2, C8, C10, C6, C4, C3, C1 e C12, semelhantes em 83,3%. Em seguida, um agrupamento secundário entre os constructos C9, C5, C7 e C13 com 79,5% de semelhança. Portanto, descobre-se que há oito constructos que se agrupam em 83,3% mais quatro constructos agrupados em 79,5%. Já o constructo C11 não pode ser considerado um objeto totalmente isolado, pois sua semelhança com C9 se encontra em 75%.

Abaixo, tabela com a relação entre os constructos assemelhados.

TABELA 3 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 1

| <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> | <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| C1/C12                          | 91,7                                 | C9/C5R                          | 83,3                                 |
| C6/C10                          | 87,5                                 | C10/C8R                         | 83,3                                 |
| C8/C2R                          | 87,5                                 | C13/C7R                         | 83,3                                 |
| C1/C3                           | 83,3                                 | C2/C13                          | 79,2                                 |
| C3/C4                           | 83,3                                 | C7/C5R                          | 79,2                                 |
| C6/C4R                          | 83,3                                 | C11/C9R                         | 75                                   |

### **Descrição do cluster de elementos**

Observa-se que os elementos E2 e E3 semelhantes em 78,8%; depois E6 E5 são semelhantes em 76,9%; o ramo se encontra entre E3 e E6 com 71,2%. Por último o elemento E1 se encontra com E4 em 69,2%. Logo na tabela a seguir estão os elementos associados.

TABELA 4 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 1

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança(%)</b> |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| E2/E3                         | 78,8                                |
| E5/E6                         | 76,9                                |
| E3/E6                         | 71,2                                |
| E4/E5                         | 71,2                                |
| E1/E4                         | 69,2                                |

### **Relação entre os elementos e os polos dos constructos**

As duas primeiras associações de elementos, E2-E3 e E6-E5, referem-se a situações de importação como se vê mais a seguir a descrição do respondente. Evidentemente, pelos resultados da análise de Cluster, ou com uma simples olhada na grade, são situações muito parecidas para o participante. Ainda, pode-se dizer que essas situações receberam pontuação semelhante. Já os elementos E4 e E1 são situações menos semelhantes entre si, uma vez que receberam notas mais diferentes, porém não se pode considerar como elementos menos importantes.

Com o propósito de achar a relação entre constructos e elementos, bem como os agrupamentos de elementos que correspondam a agrupamentos de constructos, foi feita uma tabela que relaciona os elementos com os polos dos constructos, conforme se observa a seguir. Esta forma de agrupar os elementos e os polos dos constructos permite identificar algum padrão de resposta entre os respondentes.

Também, a razão de se escolher apenas um dos polos do constructo, ou seja, um dos dois lados que o constructo apresenta, ocorre pela resposta dada pelo participante. Assim, foram relacionados os constructos que apontam para uma extremidade do polo (direito ou esquerdo) e que se relacionam com o agrupamento de elementos.

| Agrupamento de elementos  | Polos dos constructos que se relacionam   | Identificação  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E2: “Negociação importação equip.”</li> <li>• E3: “Projeto importação equip. mal sucedido”</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento longo prazo</li> <li>• Muito esforço para decidir</li> <li>• Alto risco</li> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Aumento de mercado</li> <li>• Decisão de rotina</li> </ul> | Acesso de fatores no exterior para desenvolvimento de competências locais.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E5: “Importação aereo desembarcou em SP”</li> <li>• E6: “Negociação p/ importação China (mat. consumo)”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão financeira</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Planejamento para redução de custo</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Negociação difícil</li> </ul>   | Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro visando reduzir custos.                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “Negociação exportação equip.”</li> <li>• E4: “Imp. temporaria p/ feira”</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atento à qualidade</li> <li>• Aumento de mercado</li> </ul>  | Acesso de fatores no exterior e exportações a partir do Brasil para posicionamento de mercado visando a qualidade. |

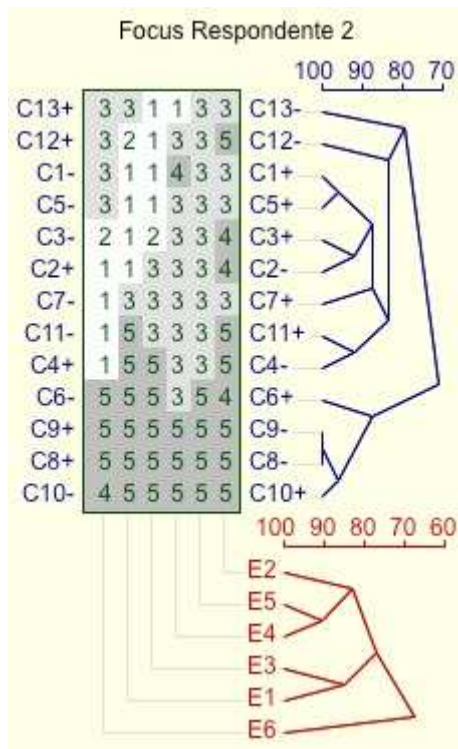
QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 1 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

A seguir, serão apresentados os resultados para cada respondente. Na ordem, o gráfico em dendrograma, os constructos que se relacionam, logo a semelhança entre os elementos, e por último a associação entre os agrupamentos de elementos e de polos de constructos.

## Respondente 2

Como se observa no gráfico seguinte, os resultados da análise de cluster para o segundo participante apresentam agrupamentos entre todos os constructos. Em seguida são apresentadas as descrições dos clusters e as análises dos resultados para o respondente 2.

GRÁFICO 2 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 2



### Descrição do cluster de constructos

Os cinco primeiros agrupamentos de constructos podem significar respostas iguais ou quase iguais para os seguintes constructos C8 e C9 a 100%; C1 e C5 a 95,8%; C10 e C8 a 95,8%; C3 e C2 a 91,7%; e, C11 e C4 a 91,7%. Tal como se vê no gráfico acima, C9 e C8 apresentam linhas completamente iguais, o que pode significar alguma relação entre os constructos para o participante.

Contudo, o primeiro agrupamento que chama mais atenção está entre os constructos C6, C9, C8 e C10, que se encontra em 87,6% de similaridade no vértice C6/C9.

Em seguida, o segundo agrupamento de constructos forma-se entre C1, C5, C3 e C2 com 83,5% e se somarmos C12, C7, C11 e C4, a semelhança chega a 83,5% entre estes oito constructos. Na tabela a seguir podem ser observadas as associações de constructos e a percentagem de semelhança.

TABELA 5 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 2

| <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> | <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| C8/C9                           | 100                                  | C7/C2R                          | 87,5                                 |
| C1/C5                           | 95,8                                 | C9/C6R                          | 87,5                                 |
| C10/C8R                         | 95,8                                 | C7/C11                          | 83,3                                 |
| C3/C2R                          | 91,7                                 | C12/C1R                         | 83,3                                 |
| C11/C4R                         | 91,7                                 | C12/C13                         | 79,2                                 |
| C3/C5                           | 87,5                                 | C6/C4R                          | 70,8                                 |

### Descrição do cluster de elementos

O encontro entre os elementos E5 e E4 se dá em 90,4%, logo aparecem E3 e E1 com 84,6%; E2 e E5 com 82,7%; E4 e E3 com 76,9%, por último E1 e E6 com 67,6% de semelhança.

Percebe-se grande similaridade entre quatro elementos, enquanto que o elemento E6 está mais isolado.

TABELA 6 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 2

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| E4/E5                         | 90,4                                 |
| E1/E3                         | 84,6                                 |
| E2/E5                         | 82,7                                 |
| E3/E4                         | 76,9                                 |
| E1/E6                         | 67,3                                 |

### Relação entre os elementos e os polos dos constructos

Os elementos que se agrupam são E2, E4 e E5, bem como E1 com E3; isto significa que em cada agrupamento há situações muito parecidas para esta pessoa. Já o elemento E6 foi descrito originalmente pelo participante “*Problema c/ qualidade (Medidas dimensionais)*”, o que não representa uma situação parecida com as anteriores. Também, observa-se que este elemento recebeu notas bem diferentes para os constructos C2, C7, C11 e C4. Assim, se tomarmos pela relação entre o



elemento E6 e estes quatro constructos, o respondente julga essa situação de internacionalização como uma decisão que envolve a imagem da empresa, de alto risco, que busca viabilizar melhores negócios e aumento de mercado.

Abaixo estão os elementos agrupados e os polos de constructos que mais representam essas situações:

| <b>Agrupamento de elementos</b>  | <b>Polos dos constructos que se relacionam</b>   | <b>Identificação</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E2: “<i>Negociação c/ mercado Venezuelano</i>”</li> <li>• E4: “<i>Exportação de produtos (fabricação cilindros)</i>”</li> <li>• E5: “<i>Prazos de entrega p/ exportação</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação própria de produção</li> <li>• Atento à qualidade</li> <li>• Atender o mercado exterior</li> </ul>   | Utilizar competências próprias para atender mercado no exterior visando a qualidade. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Exportação Serviços (recuperação cilindros)</i>”</li> <li>• E3: “<i>Negociação c/ mercado Paraguai</i>”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento curto prazo</li> <li>• Baixo risco</li> <li>• Lucratividade a curto prazo</li> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Operação própria de produção</li> <li>• Atento à qualidade</li> <li>• Atender mercado do exterior</li> </ul> | Exportações a partir do Brasil visando resultados a curto prazo e baixo risco.       |

QUADRO 7 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 2 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

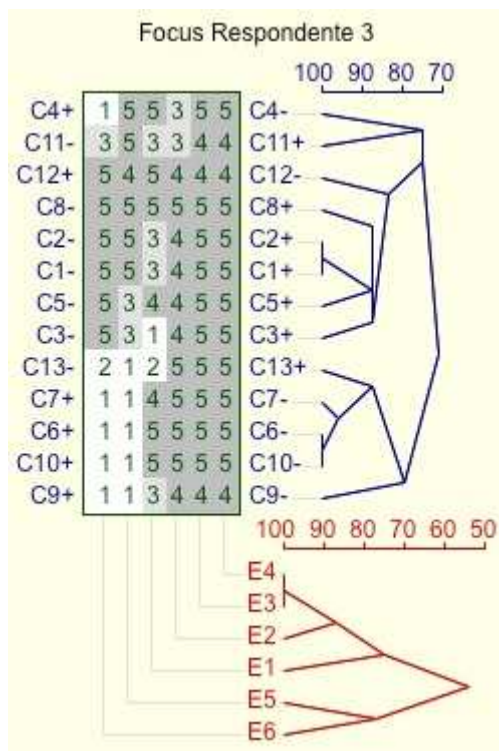
Serão observadas as relações entre o agrupamento de elementos e os polos dos constructos para todos os respondentes, e em uma seção posterior, será apresentada uma análise conjunta entre todos os resultados a fim de descrever características comuns entre os 13 participantes da segunda fase de entrevistas.

Observa-se a seguir a análise de constructos e elementos para o respondente 3.

### **Respondente 3**

Também é possível analisar agrupamentos entre os constructos para o respondente 3, como se vê no gráfico seguinte. O detalhamento dos agrupamentos e as suas análises para o respondente 3 se encontram após o gráfico.

GRÁFICO 3 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 3



### Descrição do cluster de constructos

As primeiras formações de similaridades entre constructos ocorrem com C1, C2 e C6, C10, ambos a 100%, logo aparecem C6 e C7 a 95,8%. Contudo, as aglomerações de constructos ocorrem com C8, C2, C1, C5 e C3 em 87,5% de semelhança. Já o constructo C12 é semelhante em 83,3% com C8; seguem C9 e C10, semelhantes em 79,2%; C11 com C4 e C12 com C11 ambos a 75%; A última relação entre constructos se encontra entre C3 e C13 a 70,8% de semelhança.

TABELA 7 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 3

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C1/C2                    | 100                           | C13/C7R                  | 87,5                          |
| C6/C10                   | 100                           | C12/C8R                  | 83,3                          |
| C6/C7                    | 95,8                          | C9/C10                   | 79,2                          |
| C1/C5                    | 87,5                          | C11/C4R                  | 75                            |
| C2/C8                    | 87,5                          | C12/C11R                 | 75                            |
| C3/C5                    | 87,5                          | C3/C13                   | 70,8                          |

### Descrição do cluster de elementos

Os elementos E4 e E3 foram marcados com 100% de semelhança entre eles, seguem os mais similares para os menos similares: E2 e E3 com 86,5%; C5 e C6 com 76,9%; E1 e E2 a 75,0% e E1 com E5 a 53,8% de semelhança.

TABELA 8 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 3

| Elementos assemelhados | Porcentagem de semelhança (%) |
|------------------------|-------------------------------|
| E3/E4                  | 100                           |
| E2/E3                  | 86,5                          |
| E5/E6                  | 76,9                          |
| E1/E2                  | 75                            |
| E1/E5                  | 53,8                          |

### Relação entre construtos e clusters de elementos

Pode-se perceber que existem duas aglomerações importantes entre os constructos, uma entre C8, C2, C1, C5 e C3 e outra entre C13, C7, C6 e C10, ambas se agrupam em 87,5%. Também, deve-se observar na linha dos constructos que este respondente atribuiu respostas muito parecidas, ainda mais parecidas se se observa a coluna dos elementos E3 e E4, cujas respostas foram todas iguais entre estes dois elementos, daí a semelhança de 100%.

Já as situações E1 e E2 são similares na maioria dos constructos, mas diferentes em C3 e C13. O elemento E1 foi atribuído pelo respondente como uma decisão de momento e de negociação mais difícil, enquanto que E2 uma decisão de muito esforço, porém de negociação mais fácil.

Por último os elementos E5 e E6, originalmente “*Exportação Israel*” e “*Exportação EUA*” também são situações que se assemelham até 76,9% das respostas, bem como se trata de momentos de exportação e não importação.

Uma vez que as situações E1 até E4 apresentam semelhança de 75%, estes foram agrupados, já o outro agrupamento ocorre entre E5 e E6. É possível perceber na tabela abaixo que o constructo “Terceirização” se repete para os dois agrupamentos de situações.

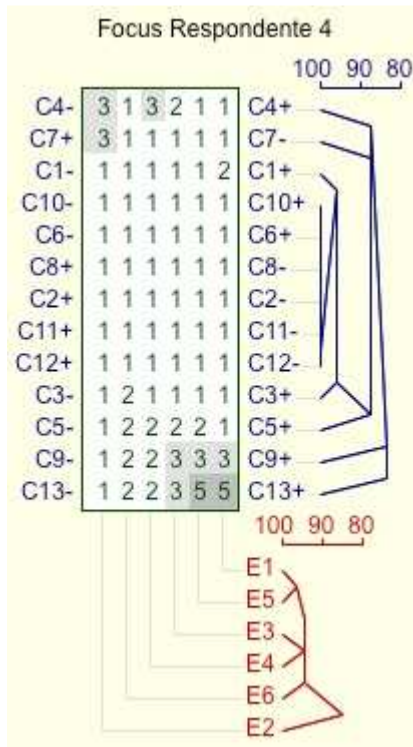
| Agrupamento de elementos  | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Importação Argentina</i>”</li> <li>• E2: “<i>Importação China Caldeiras</i>”</li> <li>• E3: “<i>Importação China Radiadores</i>”</li> <li>• E4: “<i>Importação EUA</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> </ul>  | Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E5: “<i>Exportação Israel</i>”</li> <li>• E6: “<i>Exportação EUA</i>”</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento longo prazo</li> <li>• Decisão que envolve a imagem da empresa</li> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Viabilizar melhores negócios</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Planejamento para redução de custo</li> <li>• Atender mercado do exterior</li> </ul> | Exportações a partir do Brasil para se posicionar no mercado exterior. |

QUADRO 8 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 3 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

A seguir, observa-se a descrição dos clusters para o Respondente 4, cujos agrupamentos entre os constructos apresentaram alto índice de semelhança

## Respondente 4

GRÁFICO 4 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 4



### Descrição do cluster de constructos

O estilo de resposta do Respondente 4 parece ser o mais homogêneo dentre os 13 participantes da pesquisa. Como se pode observar no gráfico acima, existe uma aglomeração entre os constructos C1, C10, C6, C8, C2, C11, C12 e C3 em 95,8% de semelhança entre os casos. As junções que seguem são entre C3 com C5, C7 com C1, C7 com C4, os três vértices semelhantes a 87,5%. Por último os constructos C5 com C9 e C9 com C13, ambos semelhantes em 83,3%.

TABELA 9 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 4

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C2/C8                    | 100                           | C12/C3R                  | 95,8                          |
| C2/C11                   | 100                           | C3/C5                    | 87,5                          |
| C6/C10                   | 100                           | C7/C1R                   | 87,5                          |
| C8/C6R                   | 100                           | C7/C4R                   | 87,5                          |
| C11/C12                  | 100                           | C5/C9                    | 83,3                          |
| C1/C10                   | 95,8                          | C9/C13                   | 83,3                          |

### Descrição do cluster de elementos

É possível afirmar que os seis elementos são bastante semelhantes entre si, já que E1 e E5 se assemelham em 96,2%; E3 com E4 em 94,2%; E3 com E5 a 94,2%; E4 com E6 a 94,2%; E2 com E6 com 84,6% de semelhança.

TABELA 10 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 4

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| E1/E5                         | 96,2                                 |
| E3/E4                         | 94,2                                 |
| E3/E5                         | 94,2                                 |
| E4/E6                         | 94,2                                 |
| E2/E6                         | 84,6                                 |

### Relação entre constructos e clusters de elementos

O respondente descreveu todas as situações de internacionalização como eventos de importação de matéria prima para a empresa, portanto são seis situações que envolvem a importação. Ainda, as seis situações representam algo muito semelhante para esta pessoa, haja vista a relação entre os elementos e os constructos.

Assim, como se vê na tabela a seguir, a relação entre os constructos e os elementos permite afirmar que o respondente atribui essas situações como de comprometimento de curto prazo, decisão que envolve a imagem da empresa, com pouco tempo para pensar, que busca conhecer o mercado interno e com participação da terceirização; ainda, são decisões de rotina que visam aumento de mercado.

| Agrupamento de elementos   | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “Importação café dos EUA”</li> <li>• E2: “Importação café Indonésia”</li> <li>• E3: “Importação café Kenya”</li> <li>• E4: “Importação café Jamaica”</li> <li>• E5: “Importação café Colômbia”</li> <li>• E6: “Importação café Costa Rica”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento curto prazo</li> <li>• Decisão que envolve a imagem da empresa</li> <li>• Decisão de momento</li> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Aumento de mercado</li> <li>• Decisão de rotina</li> </ul> | Acesso de fatores no exterior (matéria-prima) para manter vantagem competitiva no mercado brasileiro. |

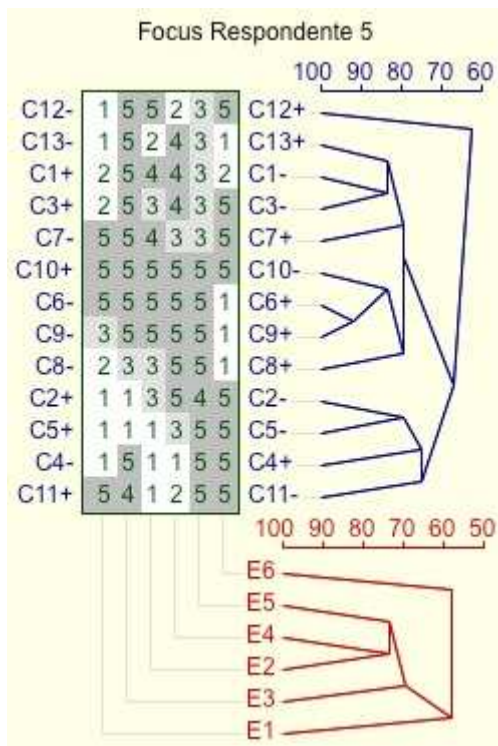
QUADRO 9 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 4 E DE POLOS CONSTRUCTOS

Em seguida, a análise dos agrupamentos para o Respondente 5.

### Respondente 5

É possível observar no gráfico a seguir as similaridades entre os constructos – em azul – e a similaridade entre os elementos – em vermelho –, e em seguida a análise para os agrupamentos provenientes do Respondente 5.

GRÁFICO 5 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 5



### Descrição do cluster de constructos

Observam-se as primeiras similaridades entre os constructos C6 e C9 em 91,7%; C1 com C3 em 83,3%; C10 com C6 83,3%; e C13 com C1 a 83,3%.

Em seguida, ocorre a primeira aglomeração de constructos em 79,2% de similaridade, entres os constructos C2 com C5, C7 com C3, C8 com C9 e C10 com C7.

Já a segunda aglomeração de constructos ocorre entre C5 com C4 e C11 com C4 semelhantes a 75%.

Os últimos constructos assemelhados são C8 e C2 com 66,7% de semelhança e C12 com C13 a 62,5%.

TABELA 11 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 5

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C6/C9                    | 91,7                          | C8/C9                    | 79,2                          |
| C1/C3                    | 83,3                          | C10/C7R                  | 79,2                          |
| C10/C6R                  | 83,3                          | C5/C4R                   | 75                            |
| C13/C1R                  | 83,3                          | C11/C4R                  | 75                            |
| C2/C5                    | 79,2                          | C8/C2R                   | 66,7                          |
| C7/C3R                   | 79,2                          | C12/C13                  | 62,5                          |

### Descrição do cluster de elementos

É possível observar na parte avermelhada do diagrama que os elementos parecem ser semelhantes entre si, porém não tão acentuados como ocorre com outros respondentes.

Os primeiros elementos a se agrupar são E2 com E4 e E4 com E5, ambos semelhantes a 73,1%. Depois há E2 com E3 semelhantes em 69,2%; E1 com E3 a 57,7%; e E5 com E6 também semelhantes em 57,7% das respostas.



TABELA 12 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 5

| Elementos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|------------------------|-------------------------------|
| E2/E4                  | 73,1                          |
| E4/E5                  | 73,1                          |
| E2/E3                  | 69,2                          |
| E1/E3                  | 57,7                          |
| E5/E6                  | 57,7                          |

### Relação entre construtos e clusters de elementos

Para esta pessoa, os elementos E2, E4 e E5 se assemelham nos constructos C9, C6 e C10. Tais situações do respondente podem ser interpretadas como conhecer e atender o mercado externo com planejamento para redução de custo. Estes três elementos parecem indicar situações muito parecidas.

Já os elementos E1, E2 e E3 são situações de contatos e importação que buscam viabilizar melhores negócios e atender o mercado brasileiro, na avaliação do respondente.

| Agrupamento de elementos  | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E2: “<i>Visita feira na China</i>”</li> <li>• E4: “<i>Associado a CCIBC - Camara de comércio</i>”</li> <li>• E5: “<i>Primeiro contato tendo apoio necessário</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Planejamento para redução de custo</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> </ul> | Busca de vantagens no exterior com vistas à importação. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Participação projeto imp. Equipamentos China</i>”</li> <li>• E3: “<i>Contato com fornecedores China</i>”</li> <li>• E6: “<i>Controle de qualidade</i>”</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar melhores negócios</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> </ul>   | Construção de vantagens próprias                        |

QUADRO 10 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 5 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

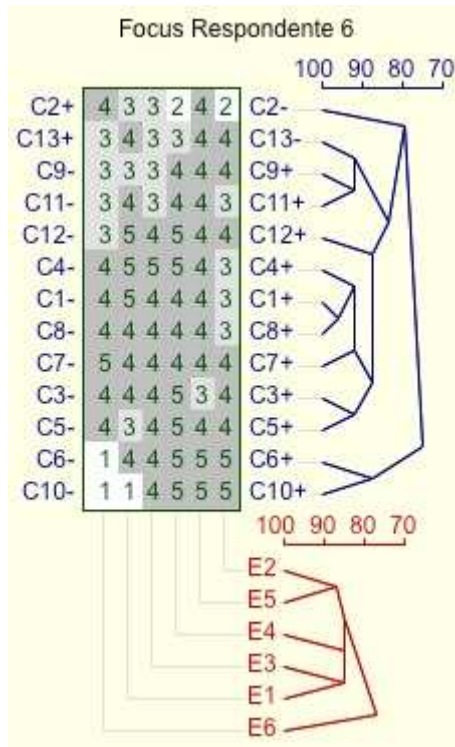
Pode-se afirmar que existem dois grandes grupos na relação entre os agrupamentos para o respondente 5, entretanto o respondente 6, cujos resultados serão descritos a seguir, apresenta três agrupamentos diferentes para os

constructos e elementos, assim cada pessoa pode organizar os constructos e os elementos de forma um pouco diferente.

### Respondente 6

No gráfico abaixo são observados os clusters de constructos e elementos para o respondente 6.

GRÁFICO 6 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 6



### Descrição do cluster de constructos

Na análise cluster do Respondente 6, todos os constructos parecem estar relacionados, como se pode observar na parte azul do gráfico a seguir. Na tabela a

seguir podem ser observadas as associações de constructos e a percentagem de semelhança.

TABELA 13 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 6

| <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> | <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| C1/C8                           | 95,8                                 | C3/C7                           | 87,5                                 |
| C1/C4                           | 91,7                                 | C4/C12                          | 87,5                                 |
| C3/C5                           | 91,7                                 | C6/C10                          | 87,5                                 |
| C7/C8                           | 91,7                                 | C11/C12                         | 83,3                                 |
| C9/C11                          | 91,7                                 | C2/C13                          | 79,2                                 |
| C13/C9R                         | 91,7                                 | C5/C6                           | 75                                   |

### **Descrição do cluster de elementos**

Existe uma semelhança maior entre as situações E1 até E5, quanto E6 parece ser uma situação mais isolada. As ligações entre os elementos podem ser observadas conforme a tabela abaixo.

TABELA 14 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 6

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| E2/E5                         | 86,5                                 |
| E1/E3                         | 84,6                                 |
| E3/E4                         | 84,6                                 |
| E4/E5                         | 84,6                                 |
| E1/E6                         | 76,9                                 |

### **Relação entre construtos e clusters de elementos**

Para o Respondente 6, os elementos mais semelhantes são E2 e E5, as notas atribuídas pelo respondente foram mais elevadas para estes elementos, o que corresponde ao polo direito dos constructos.

Já os elementos E1, E3 e E4, são semelhantes na maioria dos constructos. A associação entre “*Muito esforço para decidir*” com “*Conhecer o mercado externo*”

parece explicar melhor este conjunto de três situações. Ainda, é possível dizer que são situações de decisão de rotina, mas com alto risco, segundo avaliação do entrevistado. A seguir, a tabela com os elementos agrupados e os polos dos constructos que correspondem.

| <b>Agrupamento de elementos</b>  | <b>Polos dos constructos que se relacionam</b>   | <b>Identificação</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E2: “<i>Exportação - BR-PT, Custo BR encarece o produto</i>”</li> <li>• E5: “<i>Dificuldade em registrar o produto em outros países</i>”</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Atender mercado do exterior</li> </ul>                      | Busca de vantagens no exterior com vistas à exportação   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Importação Vacinas - França (dificuldades no registro MAPA)</i>”</li> <li>• E3: “<i>Exportação BR-Europa, Demora na liberação no Porto-PNG</i>”</li> <li>• E4: “<i>Operação Back to Back, 1 ano para registrar produto na Argentina</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto risco</li> <li>• Muito esforço para decidir</li> <li>• Conhecer o mercado externo</li> </ul> | Importação de produto acabado. Exportações a partir do Brasil e de outros países. Todos com dificuldades operacionais. |

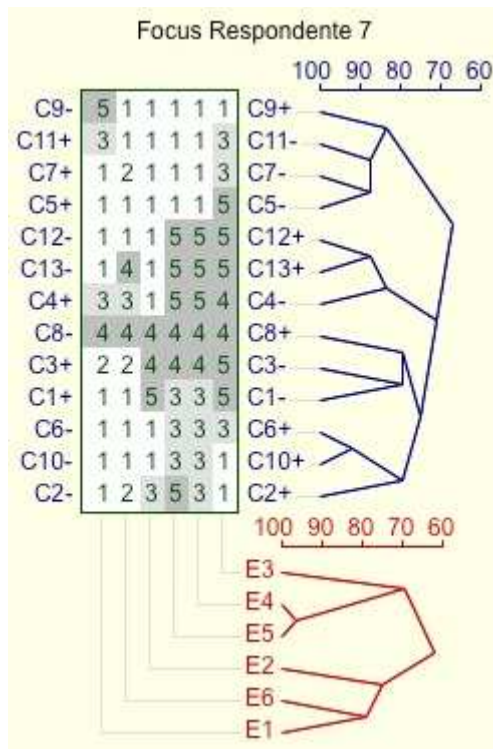
QUADRO 11 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 6 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

A seguir, apresentam-se os resultados para o respondente 7, na mesma ordem de apresentação, primeiramente o gráfico de clusters, a descrição do cluster de constructos, a descrição do cluster de elementos e a relação entre construtos e clusters de elementos

### **Respondente 7**

Como é possível ver no gráfico a seguir, o respondente 7 apresenta quando cluster de constructos enquanto que os elementos são mais dispersos entre si, dividindo-se em dois grupos de elementos.

GRÁFICO 7 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 7



### Descrição do cluster de constructos

Para este respondente, todos os constructos se agrupam em quatro clusters, como se pode ver no gráfico acima. Os primeiros dois clusters são semelhantes em 83,3%, logo os dois seguintes semelhantes a 79,2%.

Abaixo a relação de todos os constructos e a percentagem de semelhança.

TABELA 15 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 7

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C6/C10                   | 91,7                          | C1/C3                    | 79,2                          |
| C5/C7                    | 87,5                          | C2/C10                   | 79,2                          |
| C7/C11                   | 87,5                          | C8/C3R                   | 79,2                          |
| C12/C13                  | 87,5                          | C6/C1R                   | 75                            |
| C11/C9R                  | 83,3                          | C8/C4R                   | 70,8                          |
| C13/C4R                  | 83,3                          | C12/C5R                  | 66,7                          |

### Descrição do cluster de elementos

Os seis elementos parecem estar divididos em dois grupos [E1, E2, E6] [E3, E4, E5]. Também é importante notar que os elementos E4 e E5 são semelhantes a 96,2%. Essa semelhança pode ser confirmada ao analisarmos que essas situações representam exportação de peças para conserto.

TABELA 16 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 7

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Porcentagem de semelhança (%)</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| E4/E5                         | 96,2                                 |
| E1/E6                         | 78,8                                 |
| E2/E6                         | 75                                   |
| E3/E4                         | 69,2                                 |
| E2/E5                         | 61,5                                 |

### Relação entre construtos e clusters de elementos

Ao relacionar os clusters de elementos com os polos dos constructos mais representativos, obtém-se a tabela seguinte.

Uma interpretação sobre os dois agrupamentos de elementos permite afirmar que as três primeiras situações se enquadram na qualidade, na negociação fácil e na decisão de rotina. Já as três situações seguintes são de visão de longo prazo para atender o mercado brasileiro – haja vista que são situações de importação – e são decisões esporádicas.

| Agrupamento de elementos   | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E3: “22 proc. Imp. c/ mais de 01 exportador (forne)”</li> <li>• E4: “Exp. Temp. p/ conserto”</li> <li>• E5: “Exp. Definit. Pç sem conserto”</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atento à qualidade</li> <li>• Decisão de rotina</li> <li>• Negociação fácil</li> </ul>  | <p>Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro. Exportações a partir do Brasil visando a qualidade, esta, externa e aparentemente intrasferível.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “Imp. Triturador Ind. reg. Ex tarifario”</li> <li>• E2: “Imp. 02 trituradores Ind. Reg. Admi. Temporaria p/ Feira-SP”</li> <li>• E6: “Representação Comercial 7 emp. Alemãs”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de longo prazo</li> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Decisão esporádica</li> </ul> | <p>Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro. Construção de vantagens próprias. Aliança com empresas do exterior.</p>                              |

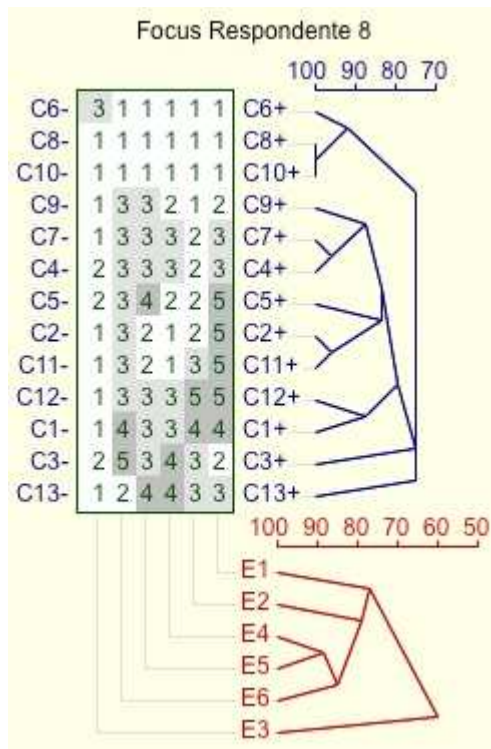
QUADRO 12 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 7 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

A seguir, os resultados para o respondente 8.

### Respondente 8

Observa-se no gráfico a seguir para o respondente 8 a formação dos clusters de constructos e elementos. Em seguida são apresentadas as análises dos clusters e a interpretação de como eles se relacionam.

GRÁFICO 8 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 8



### Descrição do cluster de constructos

No início da tabela abaixo, os constructos mais assemelhados; seis constructos se organizam aos pares com semelhança superior a 95%.

TABELA 17 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 8

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C8/C10                   | 100                           | C2/C5                    | 83,3                          |
| C2/C11                   | 95,8                          | C4/C5                    | 83,3                          |
| C4/C7                    | 95,8                          | C11/C12                  | 79,2                          |
| C6/C8                    | 91,7                          | C1/C3                    | 75                            |
| C1/C12                   | 87,5                          | C3/C13                   | 75                            |
| C7/C9                    | 87,5                          | C9/C10                   | 75                            |



### Descrição do cluster de elementos

Todos os elementos se agrupam em dois clusters superiores a 75%, o elemento isolado E3 foi descrito pelo respondente como “*Exportação Estados Unidos (devolução mercadoria)*”.

TABELA 18 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 8

| Elementos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|------------------------|-------------------------------|
| E4/E5                  | 88,5                          |
| E5/E6                  | 84,6                          |
| E2/E4                  | 78,8                          |
| E1/E2                  | 76,9                          |
| E3/E6                  | 59,6                          |

### Relação entre construtos e clusters de elementos

Os dois agrupamentos de elementos referem-se a situações de importação. Os polos dos constructos que se relacionam a essas situações encontram-se na tabela abaixo.

| Agrupamento de elementos  | Polos dos constructos que se relacionam   | Identificação  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E4: “<i>Importação China</i>”</li> <li>• E5: “<i>Importação Coreia do Sul</i>”</li> <li>• E6: “<i>Importação Argentina</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Operação própria de produção</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> </ul>                              | Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Importação Italia</i>”</li> <li>• E2: “<i>Importação Estados Unidos</i>”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Operação própria de produção</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Decisão de rotina</li> </ul> | Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro. |

QUADRO 13 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 8 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

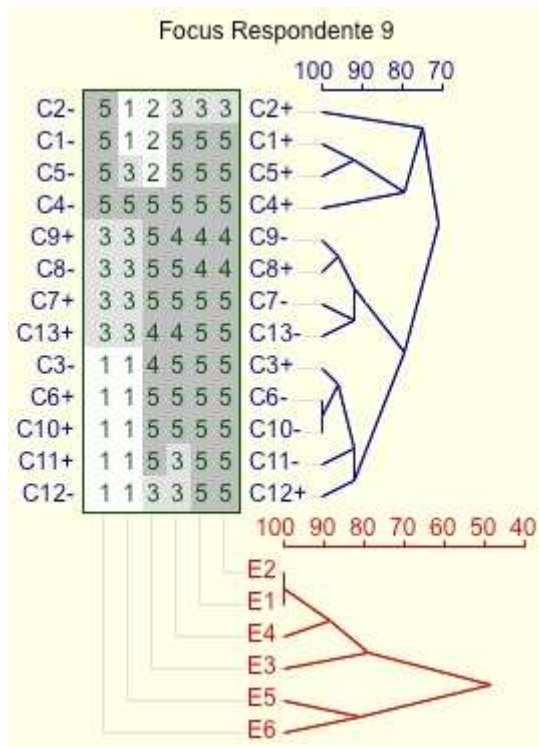
Diferentemente do respondente 8, o respondente 9 apresenta uma formação de cluster de constructos com maior semelhança entre si, bem como os elementos

estão divididos em duas aglomerações. A seguir, tem-se a análise para o respondente 9 e a relação entre os constructos e elementos.

### Respondente 9

No gráfico abaixo é possível observar a semelhança entre os constructos para o participante 9.

GRÁFICO 9 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 9



### Descrição do cluster de constructos

Para este respondente os constructos se agrupam em três clusters formados por quatro ou cinco constructos. Também é possível observar uma semelhança muito forte entre cada cluster.

TABELA 19 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 9

| <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> | <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| C6/C10                          | 100                                  | C10/C11                         | 91,7                                 |
| C6/C3R                          | 95,8                                 | C12/C11R                        | 91,7                                 |
| C9/C8R                          | 95,8                                 | C4/C5                           | 79,2                                 |
| C1/C5                           | 91,7                                 | C13/C3R                         | 79,2                                 |
| C7/C13                          | 91,7                                 | C1/C2                           | 75                                   |
| C8/C7R                          | 91,7                                 | C9/C4R                          | 70,8                                 |

### Descrição do cluster de elementos

O primeiro cluster de elementos é formado pelas situações de E1 até E4. Já o segundo agrupamento se forma entre E5 e E6, conforme se verifica no dendrograma, bem como na tabela abaixo.

TABELA 20 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 9

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| E1/E2                         | 100                                  |
| E1/E4                         | 88,5                                 |
| E5/E6                         | 80,8                                 |
| E3/E4                         | 78,8                                 |
| E3/E5                         | 48,1                                 |

### Relação entre construtos e clusters de elementos

Este respondente classificou quatro situações de internacionalização por “*Bem sucedido*” e “*Não sucedido*”, o primeiro agrupamento é formado por situações de importação, enquanto que o segundo por exportação. Os polos dos constructos parecem explicar estas situações, também, observa-se que o polo “*Alto risco*” está presente nos dois agrupamentos. Portanto, é possível afirmar que para este respondente o constructo “*risco*” está presente nas situações de internacionalização.

| Agrupamento de elementos  | Polos dos constructos que se relacionam   | Identificação   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Bem Sucedido = Importação de maq gelo China e Espanha</i>”</li> <li>• E2: “<i>Bem Sucedido = Importação de Sist. Antifurto para varejo</i>”</li> <li>• E3: “<i>Não Sucedido = Importação de carrinhos sup. Da China</i>”</li> <li>• E4: “<i>Não Sucedido = Importação borrifadores p/ verduras (USA)</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto risco</li> <li>• Conhecer o mercado interno</li> <li>• Viabilizar qualidade</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> </ul>  | <p>Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro. Operações de alto risco e, por vezes, não realizadas.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E5: “<i>Exportação = Flutuação do Dólar (diminuição dólar)</i>”</li> <li>• E6: “<i>Exportação = Entraves burocráticos + custo Brasil</i>”</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão de momento</li> <li>• Alto risco</li> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Atender mercado do exterior</li> <li>• Aumento de mercado</li> <li>• Decisão esporádica</li> </ul> | <p>Exportações a partir do Brasil, com dificuldades operacionais.</p>   |

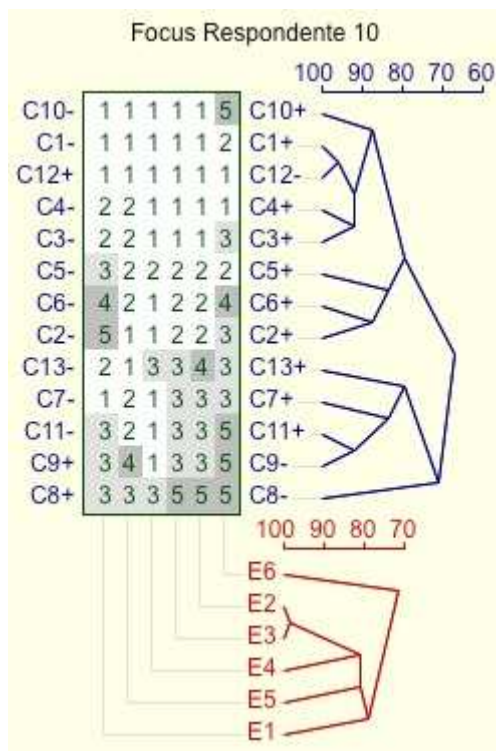
QUADRO 14 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 9 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

O Respondente 9 teve dois diferentes grupos de situações de internacionalização diferentes, um grupo agrupa situações de importação e outro grupo situações de exportação. Assim, foi possível identificar os constructos que mais se associam a essas situações. Na apresentação da análise do Respondente 10 vamos ver que ele também apresenta dois grupos de situações diferentes, embora todas as situações descritas por esse participante tenham sido unicamente eventos de importação, será possível constatar quais constructos dividem os elementos.

### Respondente 10

No gráfico seguinte é possível observar a semelhança entre os constructos para o Respondente 10.

GRÁFICO 10 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 10



### Descrição do cluster de constructos

Formaram-se três clusters de constructos. É importante observar a formação do primeiro cluster de constructos – no gráfico acima, entre C1/C12/C4/C3 –, pois estes irão se relacionar com cinco situações de importação.

TABELA 21 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 10

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C12/C1R                  | 95,8                          | C5/C6                    | 83,3                          |
| C3/C4                    | 91,7                          | C7/C11                   | 83,3                          |
| C11/C9R                  | 91,7                          | C3/C5                    | 79,2                          |
| C12/C4R                  | 91,7                          | C7/C13                   | 79,2                          |
| C1/C10                   | 87,5                          | C8/C9                    | 70,8                          |
| C2/C6                    | 87,5                          | C2/C13                   | 66,7                          |

## Descrição do cluster de elementos

Os elementos E2 e E3 são semelhantes em 98,1% das respostas, assim estas situações são quase iguais para este respondente; o que distingue a situação E2 é o julgamento para “*Negociação mais fácil*”.

TABELA 22 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 10

| Elementos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|------------------------|-------------------------------|
| E2/E3                  | 98,1                          |
| E3/E4                  | 80,8                          |
| E4/E5                  | 80,8                          |
| E1/E5                  | 78,8                          |
| E2/E6                  | 71,2                          |

## Relação entre construtos e clusters de elementos

O elemento E6 aparece mais isolado, este foi descrito como “*Argentina – Exportação*”, e não se agrupa às demais situações.

Já as situações E1 até E5 são caracterizadas pela importação. Dois clusters dividem estas situações. O constructo que parece explicar essa divisão é a “*Decisão de rotina vs. Decisão esporádica*”, já “*Comprometimento de curto prazo*” permeia todas as cinco situações.

| Agrupamento de elementos   | Polos dos constructos que se relacionam   | Identificação  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>E2: “<i>Taiwan - Importação</i>”</li> <li>E3: “<i>Coréia do Sul - Importação</i>”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento curto prazo</li> <li>Decisão de momento</li> <li>Baixo risco</li> <li>Operação própria de produção</li> <li>Atender o mercado brasileiro</li> <li>Decisão de rotina</li> </ul> | Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro; diferenciados pelo baixo risco e a rapidez do negócio (decisão de momento). |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>E1: “<i>Alemanha - Importação</i>”</li> <li>E4: “<i>China - Importação</i>”</li> <li>E5: “<i>EUA - Importação cancelada, alteração de qualidade</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento curto prazo</li> <li>Atender o mercado brasileiro</li> <li>Decisão de rotina</li> </ul>  | Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro.   |

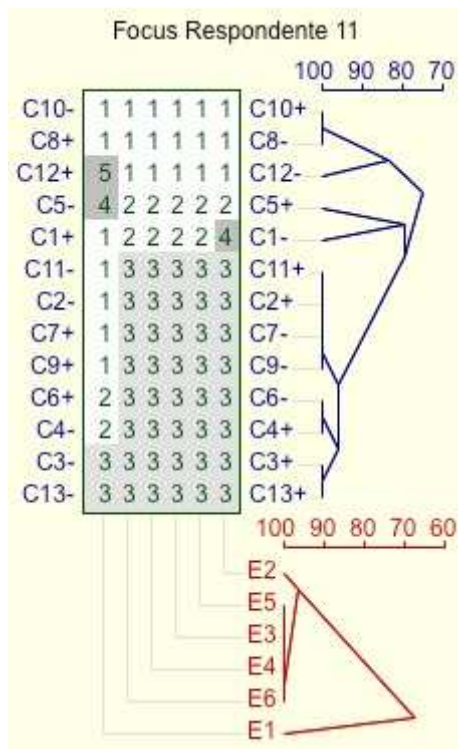
QUADRO 15 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 10 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

Foi possível observar para o Respondente 10 que existem situações de internacionalização que se dividem em dois grupos de polos de constructos que são relacionados; ainda que em uma simples vista, as situações se pareçam muito entre si.

### Respondente 11

No gráfico abaixo é possível observar a semelhança entre os constructos para o Respondente 11.

GRÁFICO 11 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 11



### Descrição do cluster de constructos

A maioria dos constructos apresenta semelhança de 100%, isto se deve à resposta idêntica atribuída pelo respondente. Abaixo a relação dos constructos e suas semelhanças.

TABELA 23 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 11

| <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> | <b>Constructos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| C2/C11                          | 100                                  | C3/C4                           | 95,8                                 |
| C3/C13                          | 100                                  | C6/C9                           | 95,8                                 |
| C6/C4R                          | 100                                  | C8/C12                          | 83,3                                 |
| C7/C2R                          | 100                                  | C5/C1R                          | 79,2                                 |
| C7/C9                           | 100                                  | C11/C1R                         | 79,2                                 |
| C10/C8R                         | 100                                  | C12/C5R                         | 75                                   |

### Descrição do cluster de elementos

Há quatro elementos exatamente iguais nesta entrevista, enquanto que E1 “*Negociação com Bancos estrangeiros Chile*” é o que mais se diferencia das outras situações.

TABELA 24 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 11

| <b>Elementos assemelhados</b> | <b>Percentagem de semelhança (%)</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| E3/E4                         | 100                                  |
| E3/E5                         | 100                                  |
| E4/E6                         | 100                                  |
| E2/E5                         | 96,2                                 |
| E1/E6                         | 67,3                                 |



## Relação entre construtos e clusters de elementos

Na tabela abaixo, os três polos de constructos que parecem melhor explicar os cinco elementos agrupados.

| Agrupamento de elementos   | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E2: “<i>Exportação para Rússia</i>”</li> <li>• E3: “<i>Importação China</i>”</li> <li>• E4: “<i>Importação USA</i>”</li> <li>• E5: “<i>Importação China para Colômbia</i>”</li> <li>• E6: “<i>Importação México</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Decisão de rotina</li> </ul> | <p>Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro.<br/>Exportações a partir do Brasil e de outros países.</p> |

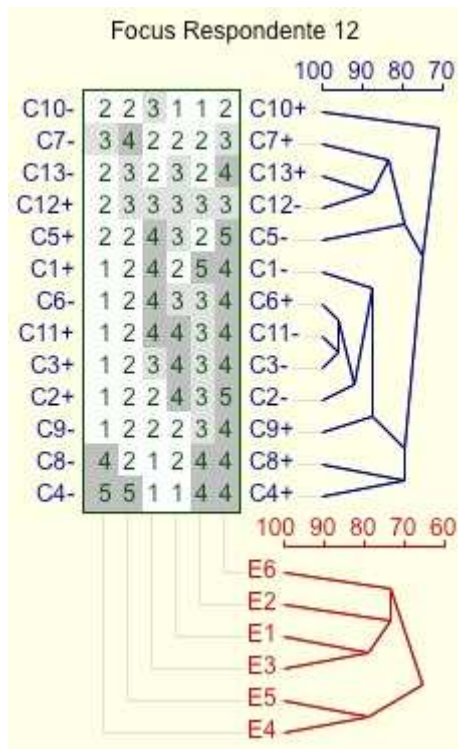
QUADRO 16 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 11 E DE POLOS CONSTRUCTOS

Para o Respondente 11, não foi possível identificar mais de um agrupamento de situações que estivesse relacionado a um grupo diferente de polos de constructos. Como se observa no quadro anterior, todos os seis elementos descritos pelo respondente são explicados por apenas três polos de constructos: *Terceirização*, *Atender o mercado brasileiro* e *Decisão de rotina*. Deste modo, foi feita a identificação desse agrupamento conforme se observa no quadro acima.

## Respondente 12

A formação de clusters para o constructos pessoais do Respondente 12 podem ser observadas no gráfico a seguir, bem como sua análise.

GRÁFICO 12 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 12



### Descrição do cluster de constructos

Nesta grade com pontuações bem variadas, é possível observar duas formações de clusters de constructos. Abaixo, as semelhanças entre os constructos para este participante.

TABELA 25 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 12

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C3/C11                   | 95,8                          | C7/C13                   | 83,3                          |
| C11/C6R                  | 95,8                          | C4/C8                    | 79,2                          |
| C2/C3                    | 91,7                          | C5/C12                   | 79,2                          |
| C6/C1R                   | 87,5                          | C8/C9                    | 79,2                          |
| C9/C2R                   | 87,5                          | C1/C5                    | 75                            |
| C13/C12R                 | 87,5                          | C7/C10                   | 70,8                          |

### Descrição do cluster de elementos

Todos os seis elementos estão relacionados, e em razão de uma grade com notas bem variadas, as semelhanças entre os elementos não apresentam percentagem tão altas como em outros casos de outros participantes.

Mais abaixo, o quadro 12 apresenta a descrição dos elementos, em que é possível observar situações diferentes dos outros entrevistados, são situações de inovação, expansão de mercado, conhecimento e desenvolvimento.

TABELA 26 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 12

| Elementos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|------------------------|-------------------------------|
| E1/E3                  | 78,8                          |
| E4/E5                  | 78,8                          |
| E1/E2                  | 73,1                          |
| E2/E6                  | 73,1                          |
| E3/E5                  | 65,4                          |

### Relação entre constructos e clusters de elementos

Os seis elementos se organizam por pares. Os polos dos constructos mais frequentes são aqueles que remetem à qualidade e ao comprometimento de curto e longo prazo.

| Agrupamento de elementos   | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>E1: “<i>Expansão do mercado Sulamericano</i>”</li> <li>E3: “<i>Conhecimento de novas formas de negociação</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Viabilizar qualidade</li> <li>Atento à qualidade</li> <li>Redução de custos</li> </ul>  | Construir novas competências no exterior utilizando capacidade de aprendizagem.                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>E4: “<i>Inovação para o mercado nacional</i>”</li> <li>E5: “<i>Desenvolvimento de novos produtos</i>”</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento longo prazo</li> <li>Decisão que envolve a imagem da empresa</li> <li>Muito esforço para decidir</li> <li>Conhecer o mercado interno</li> <li>Atento à qualidade</li> <li>Aumento de mercado</li> </ul> | Construir novas competências no ambiente nacional utilizando inovação.                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>E2: “<i>Conhecimento de novas Tecnologias (importação)</i>”</li> <li>E6: “<i>Busca de novos fornecedores</i>”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento curto prazo</li> <li>Atender o mercado brasileiro</li> </ul>  | Construir novas competências no exterior. Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro. |

QUADRO 17 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 12 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

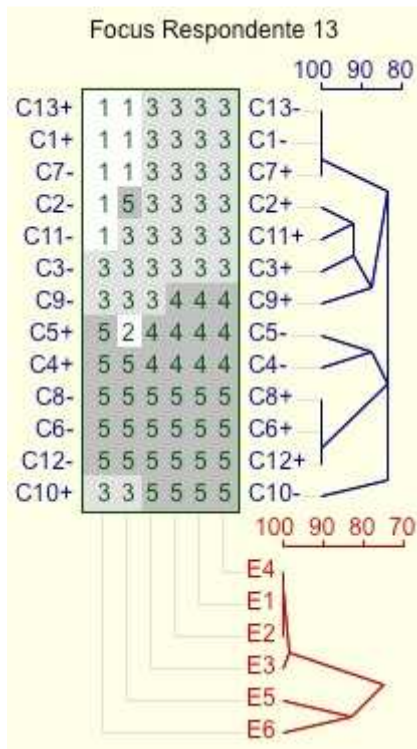
O respondente 12 descreveu situações de internacionalização como atividades mais diversas do que os eventos de importação ou exportação. Quando este participante se recorda das suas situações de internacionalização, os elementos se agrupam em três formas diferentes quando associados a polos de constructos pessoais. Mais uma vez é possível constatar que existe compartilhamento dos polos de constructos, por mais diversas que as situações de internacionalização (elementos) possam parecer.

A seguir será apresentada a última análise, a do Respondente 13.

### Respondente 13

No gráfico abaixo, pode-se observar que os constructos para o Respondente 13 apresentam alto índice de semelhança, mais detalhes explicados em seguida.

GRÁFICO 13 – CLUSTER DOS CONSTRUCTOS E DOS ELEMENTOS DO RESPONDENTE 13



### Descrição do cluster de constructos

Com respostas mais homogêneas, observa-se que todos os constructos se se assemelham acima de 83,3% das respostas para o Respondente 13.

TABELA 27 – CONSTRUCTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 13

| Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) | Constructos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| C1/C13                   | 100                           | C3/C9                    | 87,5                          |
| C6/C8                    | 100                           | C4/C5                    | 87,5                          |
| C6/C12                   | 100                           | C2/C7                    | 83,3                          |
| C7/C1R                   | 100                           | C8/C4R                   | 83,3                          |
| C2/C11                   | 91,7                          | C9/C5R                   | 83,3                          |
| C3/C11                   | 91,7                          | C12/C10R                 | 83,3                          |

### Descrição do cluster de elementos

Todos os elementos são muito semelhantes, como se observa na tabela abaixo.

TABELA 28 – ELEMENTOS ASSOCIADOS PARA O RESPONDENTE 13

| Elementos assemelhados | Percentagem de semelhança (%) |
|------------------------|-------------------------------|
| E1/E2                  | 100                           |
| E1/E4                  | 100                           |
| E2/E3                  | 98,1                          |
| E5/E6                  | 82,7                          |
| E3/E5                  | 75                            |

### Relação entre construtos e clusters de elementos

Mesmo com respostas homogêneas e agrupamentos de elementos e constructos muito semelhantes, observam-se dois grupos de situações com seus respectivos polos de constructos que os explica.

Os dois agrupamentos de situações estão o ilustrados pelos mesmos polos de constructos: “*Terceirização*”, “*Conhecer o mercado externo*” e “*Decisão de rotina*”.

Porém, o agrupamento entre as situações E5 e E6 se diferencia pelos polos “*Baixo risco*”, “*Qualidade*” e “*Negociação fácil*”.

| Agrupamento de elementos   | Polos dos constructos que se relacionam  | Identificação   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1: “<i>Negociação de Importação com Empresas Asiáticas</i>”</li> <li>• E2: “<i>Negociação de Importação com Empresas Europeias</i>”</li> <li>• E3: “<i>Negociação de importação com Empresa Australiana</i>”</li> <li>• E4: “<i>Negociação de Importação com Empresa dos EUA</i>”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Atender o mercado brasileiro</li> <li>• Decisão de rotina</li> </ul>   | <p>Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro.</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• E5: “<i>Construção do Processo e cadeia Logística de exportação para Uruguai e Argentina</i>”</li> <li>• E6: “<i>Atuação na viabilização das Importações, sobretudo nas variáveis Tempo e Custo</i>”</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento longo prazo</li> <li>• Baixo risco</li> <li>• Conhecer o mercado externo</li> <li>• Viabilizar qualidade</li> <li>• Terceirização</li> <li>• Decisão de rotina</li> <li>• Negociação fácil</li> </ul> | <p>Construir novas competências no exterior.<br/>Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro.</p> |

QUADRO 18 – RELAÇÃO ENTRE AGRUPAMENTO DE ELEMENTOS DO RESPONDENTE 13 E DE POLOS DE CONSTRUCTOS

Nesta última análise, observa-se que os elementos se agrupam em dois clusters diferentes, e os polos de constructos mais relacionados condizem com a descrição do respondente. Por exemplo, no primeiro agrupamento há quatro atividades que envolvem a importação, deste modo, os polos mais relacionados no primeiro cluster de elementos são: *Conhecer o mercado externo*, *Terceirização*, *Atender o mercado brasileiro*, e *Decisão de rotina*. Todas as associações de constructos parecem descrever as atividades sem perceber contradições. É bastante enriquecedor olhar para as duas atividades do segundo cluster de elementos, em que se encontram um número maior de polos de constructos relacionados, a pesar de o índice de semelhança não ser tão homogêneo quanto o primeiro cluster de elementos.

A partir da associação dos clusters de elementos com os polos de constructos, chegou-se em duas tipificações para o Respondente 13: Acesso de

fatores no exterior para atender o mercado brasileiro, para o primeiro cluster, e Construir novas competências no exterior e Acesso de fatores no exterior para atender o mercado brasileiro, para o segundo polo de elementos.

Em seguida serão apresentados os constructos mais relacionados entre todos os 13 respondentes da pesquisa.

#### 4.3 CONSTRUCTOS MAIS RELACIONADOS

Uma vez que todos os seis elementos descritos pelo respondente receberam nota em todos os 13 constructos, foi possível fazer a associação entre os constructos e elementos, conforme apresentado na seção anterior. Agora será apresentada a repetição de constructos associados entre os respondentes.

Foi possível observar a repetição da associação de constructos entre os respondentes por meio das tabelas de dados da análise de cluster. Considerando que os 13 constructos podem se associar tantas vezes quanto possível, foi feita uma contagem de todas as associações e a frequência em que ocorreram.

Os constructos mais relacionados e a frequência que eles se relacionaram podem ser observados na tabela abaixo.

TABELA 29 – CONSTRUCTOS MAIS RELACIONADOS ENTRE OS 13 RESPONDENTES

| <b>Constructos relacionados</b> | <b>Nº de vezes que se combinam</b> |
|---------------------------------|------------------------------------|
| C6 -- C10                       | 7                                  |
| C1 -- C5                        | 5                                  |
| C3 -- C5                        | 5                                  |
| C7 -- C13                       | 5                                  |
| C11 -- C12                      | 5                                  |
| Outros                          | 62                                 |

Deve-se considerar que em alguns casos, o mesmo constructo incidiu em mais de uma relação para um mesmo respondente. Isto se deve a que os constructos podem ser associados entre si inúmeras vezes e em diferentes situações

com a mesma pessoa, bem como foram consideradas as relações mais relevantes levantadas pelo software *WEBGRID5*.

Os constructos que mais vezes se combinam são C6 com C10, que correspondem, respectivamente, a “*Conhecer o mercado interno / Conhecer o mercado externo*” e “*Atender o mercado brasileiro / Atender mercado do exterior*”. Vale recordar que cada constructo apresenta dois polos, aqui separados por uma barra. Esta relação pode parecer óbvia, mas os resultados mostram que nem todos os respondentes interpretaram estes constructos da mesma forma. Uma possível explicação é que a natureza de cada situação indicada pelo respondente pode transformar estes dois constructos em interpretações completamente diferentes.

Em seguida, os constructos C1 com C5, “*Comprometimento de curto prazo / Comprometimento de longo prazo*” e “*Lucratividade a curto prazo / Visão de longo prazo (perpetuidade)*”. Estes se se assemelham cinco vezes entre os entrevistados. É possível que o semelhante entre estes constructos sejam os termos “*comprometimento*”, “*lucratividade*” e “*visão*”, já que a expressão “*curto prazo*” e “*longo prazo*” são visivelmente semelhantes entre os dois constructos.

#### 4.4 ANÁLISE ENTRE POLOS DE CONSTRUCTOS E SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO – UMA PROPOSTA DE TIPOLOGIA DE SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Na seção anterior, os elementos mais semelhantes de cada respondente foram agrupados para logo relacionar os polos de constructos que mais se associam. Com esta esquematização, foi possível identificar padrões de respostas que explicam a relação entre polos de constructos e elementos entre os 13 respondentes.

Para lembrar, os elementos são as descrições de situações de internacionalização vivenciadas pelos respondentes, assim os *elementos mais associados* são aqueles elementos que encontram maior índice de semelhança na análise de cluster descrita na seção anterior.

Se olharmos para os polos de constructos, todos os polos para todos os 13 constructos incidiram na associação com os agrupamentos de situações, bem como



se observou que alguns polos se repetiram em dois grupos de situações para o mesmo respondente.

Na tabela a seguir estão relacionados os polos de constructos que explicam com mais frequência as situações descritas pelos respondentes.

TABELA 30 – POLOS DE CONSTRUCTOS SELECIONADOS

| <b>Polos de constructos mais frequentes</b>  | <b>Frequência</b> | <b>%</b>   |
|--|-------------------|------------|
| Atender o mercado brasileiro                 | 16                | 15         |
| Conhecer o mercado externo                   | 9                 | 8          |
| Decisão de rotina                            | 9                 | 8          |
| Terceirização                                | 8                 | 7          |
| Conhecer o mercado interno                   | 7                 | 6          |
| Atento à qualidade                           | 6                 | 6          |
| Aumento de mercado                           | 5                 | 5          |
| Comprometimento curto prazo                  | 5                 | 5          |
| Atender mercado do exterior                  | 4                 | 4          |
| Comprometimento longo prazo                  | 4                 | 4          |
| Operação própria de produção                 | 4                 | 4          |
| Demais polos de constructos menos frequentes | 32                | 29         |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>109</b>        | <b>100</b> |

Assim, é possível concluir que existem constructos que se repetem entre os respondentes quando estes pensam em situações de internacionalização já vivenciadas. Alguns constructos também incidem em mais de uma situação para a mesma pessoa, como é o caso de “*Atender o mercado brasileiro*”, cuja soma é 16.

#### 4.4.1 TIPOS DE SITUAÇÕES IDENTIFICADAS

Na terceira coluna do quadro de relação entre o agrupamento de elementos e de polos de constructos, foram identificados padrões de respostas fazendo-se uma análise entre os polos de constructos relacionados e as situações descritas pelos respondentes.

Por meio de uma análise da descrição dos respondentes e a sua relação com a análise de cluster, foram identificadas situações predominantes entre os respondentes, pois em alguns casos essas situações apresentaram características

aproximadas. Deste modo, têm-se no quadro abaixo as identificações de tipos de internacionalização mais frequentes.

| <b>Tipos de situações de internacionalização</b> |
|--|
| • Acesso de fatores no exterior                  |
| • Atender o mercado brasileiro                   |
| • Construir novas competências no exterior       |
| • Exportações a partir do Brasil                 |
| • Construção de vantagens próprias               |

QUADRO 19 – TIPOS DE SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Desta forma, os tipos de internacionalização identificados podem ser descritos como: (1) Acesso de fatores no exterior: caracteriza a importação, ou negociação para a importação, ou ainda projeto de importação, de bens, serviços, matéria prima ou produto acabado. As situações de importação são descritas melhor por este tipo de identificação. Como já mencionado anteriormente, as situações de importação foram descritas com mais frequência pelos respondentes; (2) Atender o mercado brasileiro: esta identificação também está relacionada à importação e ao item anterior, porém não é excludente, pois algumas situações identificadas não objetivavam atender ao mercado brasileiro, mas a outro mercado externo, como fosse um procedimento de *trading company*, Portanto, foi necessário relacionar se a situação busca atender o mercado brasileiro ou não. Também, algumas situações diferentes da importação foram identificadas como deste tipo, por exemplo, a representação comercial; (3) Construir novas competências no exterior: os tipos de atividades para esta identificação seriam aquelas envolvidas com o constructo do “comprometimento de longo prazo”, as atividades identificadas são mais variadas para este tópico, pois envolvem importação, exportação, capacitação, aumento de mercado, para citar alguns exemplos; (4) Exportações a partir do Brasil: esta identificação descreve melhor as situações de exportação e a relação com os constructos de “conhecer e atender o mercado exterior”; e (5) Construção de vantagens próprias: esta última identificação foi realizada utilizando mais a interpretação das atividades descritas pelos respondentes do que os constructos,

pois o constructo mais comum desta identificação é “atender o mercado brasileiro”. As atividades descritas envolvem algo que é mais próprio da empresa, como a participação em feiras, o contato com outras empresas, o controle de qualidade, prazos e negociações. Assim, pode-se dizer que são decisões que foram tomadas para construir alguma vantagem própria.

Também foram identificados outros tipos de situações, cuja frequência foi mais baixa, quais sejam: (1) Busca de vantagens no exterior com vistas à exportação; (2) Manter vantagem competitiva no mercado brasileiro; (3) Aliança com empresas do exterior, e (4) Capacidade de aprendizagem.

Estes resultados indicam que, para os respondentes pesquisados, existe um padrão ou predominância na interpretação das situações de internacionalização. Foi possível identificar situações muito parecidas entre os respondentes, já que estes atribuíram nota a todos os constructos fornecidos no roteiro de entrevista.

Durante a análise qualitativa individual de cada respondente, foi possível saber a relação existente entre os constructos para cada pessoa, bem como a relação entre os elementos. Em seguida, com os elementos agrupados e os constructos que mais se relacionam a esses elementos, foi possível identificar uma tipificação de situação de internacionalização.

Na análise de todas as respostas como um conjunto, foi medido o número de vezes que os constructos se combinam e os polos dos constructos mais frequentes entre os respondentes.

Assim, encontrou-se que existem constructos que são mais frequentes entre as entrevistas analisadas, bem como existem elementos que podem ser identificados e associados a uma tipificação de situação de internacionalização.

Ressalta-se que esta pesquisa tem carácter qualitativo e que o tamanho da amostra de respondentes não permite a generalização. Entretanto, em uma pesquisa futura, é possível levantar a hipótese de que se os constructos e os elementos – situações de internacionalização – ocorrem com o mesmo padrão e forma para uma amostragem maior de respondentes.

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A seguir, serão apresentadas as discussões e conclusões para os resultados levantados, as limitações do estudo, a relação com estudos atuais e as sugestões para pesquisas futuras.

O propósito do estudo foi descrever a estrutura cognitiva de dirigentes de pequenas empresas no que diz respeito à internacionalização. Para isso, (1) identificaram-se os constructos mentais dos dirigentes em relação à decisão de internacionalizar o negócio; (2) foram descritas as atividades e situações de internacionalização usadas pelos respondentes das empresas estudadas; (3) foi identificada a relação entre os constructos mentais e as situações de internacionalização; e (4) encontrou-se que existe um padrão ou compartilhamento de constructos mentais dos dirigentes estudados enquanto às situações de internacionalização.

Como resumo do procedimento de pesquisa, em um primeiro momento foram selecionadas três pequenas empresas a fim de se obter uma listagem ideal de constructos mentais dos dirigentes sobre a internacionalização da empresa. Em uma segunda etapa, os constructos foram selecionados e instrumentados em um roteiro de entrevista estruturada com o mesmo formato da Técnica de Grade de Repertório. Esta entrevista estruturada foi aplicada em 13 respondentes válidos a fim de se desenvolver uma análise qualitativa sobre os respondentes, e conseqüentemente, uma nomenclatura para os padrões de resposta.

Inicialmente, pode-se concluir que a formação da estratégia pode ser subjetivamente construída conforme a experiência do executivo (GIMENEZ, 2000). Ademais, os indivíduos parecem adotar mecanismos simplificadores para tratar de assuntos mais complexos. Isto também condiz com Huff (1990), em que a estratégia seria um recurso heurístico para tomar a decisão e simplificar a realidade.

A partir dos resultados, é possível concluir que existe uma conexão desta dissertação com a teoria existente, destacando-se a Teoria de Constructos Pessoais de Kelly. Esta teoria se revela apropriada para estudar os dirigentes de pequenas empresas, como foco nas construções pessoais relativas à estratégia da empresa e a decisão de internacionalizar o negócio. Deste modo, os dirigentes das pequenas empresas estudadas estruturam as situações de internacionalização vivenciadas por

eles com base em suas próprias experiências pessoais e na relação que eles fazem sobre a estrutura de significado, que lhes permite compreender, interpretar, antecipar e controlar eventos. Estas estruturas pessoais são comparadas a teorias pessoais, que organizam o mundo do indivíduo. O gerenciamento do negócio e a decisão de internacionalização também operam como experiências passíveis de construção pessoal.

O estudo tem duas fases de entrevistas, na primeira fase se extraíram os constructos e na segunda fase esses constructos foram comparados com outros participantes. Isto não permite fazer generalizações para todos os dirigentes de pequenas empresas. Entretanto, segundo a Teoria de Constructos Pessoais, é possível retirar amostras de constructos e comportamentos de uma só pessoa, ou de um grupo de pessoas, para se usada como informação que pode ser comparada e aproximada com as abstrações de um grupo de pessoas (KELLY, 1963).

Na exploração dos dados levantados, foi possível perceber que os constructos de cada um dos respondentes se relacionam e formam agrupamentos, o mesmo ocorre para os elementos. Também foram descritas as frequências que os constructos se combinam entre os 13 respondentes. A relação dos constructos entre os 13 respondentes confirma os postulados cognitivos da equivalência e da sociabilidade.

Finalmente, foi feita uma proposta, com base nas situações de internacionalização identificadas. Existem polos de constructos que se associam às situações de internacionalização e essa associação foi identificada e descrita sob a forma de uma tipificação, ou nomenclatura, ou ainda pode-se chamar de taxonomia.

Com a contagem da frequência de respostas e a sua identificação, foram obtidas as situações predominantes entre os respondentes. Estas situações são atividades e processos que envolvem a decisão de internacionalizar o negócio. Também, é importante observar que os elementos são descrições que vieram dos respondentes, pois, durante a entrevista, tomou-se o cuidado para não haver contaminação da resposta. Os elementos foram categorizados e pôde-se constatar que das 81 situações descritas pelos respondentes, 42 delas se tratavam de situações de importação, e 15 situações de exportação.

A análise conclui com uma proposta de tipificação de situações de internacionalização com base na abordagem da cognição do estrategista. Os tipos de internacionalização mais comuns seriam “Acesso de fatores no exterior”; “Atender

o mercado brasileiro”; “Construir novas competências no exterior”; “Exportações a partir do Brasil”; e “Construção de vantagens próprias”.

São raros os estudos em internacionalização que fazem uma abordagem da cognição trazendo uma classificação, taxonomia ou tipificação de estilos cognitivos. Um exemplo citado na seção de referencial teórico foi a pesquisa de Acedo e Jones, (2007), que utilizou um sistema de equações estruturais para mapear os aspectos cognitivos do estrategista em relação à velocidade de internacionalização. Os autores incluíram algumas variáveis na equação que seriam os constructos para explicar a velocidade de internacionalização. Entretanto, a pesquisa não buscou levantar os constructos próprios dos respondentes e não os analisou de forma qualitativa, uma vez que se buscou responder as hipóteses em uma análise completamente quantitativa. Diferentemente, esta dissertação busca levantar os constructos mentais de cada respondente com base no explicado pela Teoria de Constructos Pessoais. Para esta teoria, os constructos se organizam em cada pessoa, mas podem ser sociabilizados com outras pessoas. A Técnica de Grade de Repertório permite levantar quantos constructos o indivíduo possa ter, e a análise desta técnica permite verificar se existe combinação entre os constructos e as situações descritas pelos entrevistados a respeito da internacionalização das empresas estudadas.

Já foi observado no referencial deste trabalho que a preocupação com o aspecto cognitivo sobre a internacionalização é um aspecto recorrente em investigações anteriores (ZAHRA; KORU; YU, 2005; CASULLI, 2009; ACEDO; FLORIN, 2006; ACEDO; JONES, 2007; JONES; COVIELLO; TANG, 2011). Para Hodgkinson e Healey, (2008) é necessário maior cooperação entre os pesquisadores para obter *insights* teóricos de profundidade e complexidade suficiente para explicar o comportamento em organizações e obter soluções sólidas. Deste modo, considera-se a presente pesquisa como uma tentativa de explicar as múltiplas formas cognitivas que os dirigentes podem construir em relação à internacionalização do negócio.

Referente à análise qualitativa, em artigo sobre construção de teoria, Eisenhardt (1989) esclarece que não existe um número de casos ideal a ser estudado, mas que entre quatro e dez casos permite ter uma quantidade de dados que suporte gerar uma teoria com certa complexidade e fundamentação teórica convincente – neste caso, a análise de um número considerável de 13 respostas e

as associações feitas com essas análises contribuiu para a demonstração da tipificação proposta. Contudo, a amostra de 13 participantes não é suficiente para fazer generalização ao universo de dirigentes de pequenas empresas.

Pode-se afirmar que existe uma oportunidade de pesquisa abordando a cognição e a internacionalização de pequenas empresas. E que ainda existem lacunas na teoria, pois, já descrito na revisão teórica, ainda carece de pesquisas que envolvem estes dois assuntos (GIMENEZ, 2000; KEUPP; GASSMANN, 2009; SOMMER; HAUG, 2011). Considerando que existe um campo de pesquisa ainda pouco explorado, os resultados podem ser muito importantes para pesquisas futuras que busquem explorar o viés cognitivo e a estratégia da pequena empresa para a internacionalização. Também, estes resultados podem ser aproveitados pelas pequenas empresas que buscam internacionalizar o negócio, por buscar compreender como as estratégias de internacionalização podem ser interpretadas pelos dirigentes.

Existem limitações na presente pesquisa sobre o número de amostra de respondentes, apesar de estar em um padrão suficiente para gerar teoria (EISENHARDT, 1989). Porém seria necessário replicar a pesquisa com outro grupo de respondentes a fim de verificar se existe o mesmo padrão de resposta e os mesmos tipos de situações de internacionalização. Ainda, existem outras situações que não foram descritas no estudo da análise e que poderiam contribuir muito a tipificação proposta. Por exemplo, houve respostas entre as entrevistas não analisadas, pois invalidadas por resposta incompleta, de situações que envolviam abertura de escritório subsidiário no exterior, relações com outras empresas no exterior formando alianças e promovendo a transferência de tecnologia, entre outros casos. Também, deve-se considerar que este trabalho foi realizado em um campo de empresas em Curitiba e Região Metropolitana, assim os resultados podem estar enviesados pela localidade dos respondentes e pelas características das empresas na região.

Com relação à metodologia e procedimento de pesquisa, Jankowicz (2004) explica que não há constructos exatamente iguais, mas alguns constructos podem ser compartilhados. Assim, pode-se afirmar que cada um dos respondentes poderia descrever os seus próprios constructos mentais quando questionados sobre as situações de internacionalização vivenciadas. Isto pode ser realizado com um trabalho mais robusto, que exigiria um número de respondentes maior a fim de gerar

teoria embasada em um método combinado entre quantitativo e qualitativo. Outros estudos também seriam úteis para confirmar os achados desta pesquisa e construir mais categorias ou identificações de internacionalização.

A medição desta pesquisa não permite generalizações, pois não apresenta robustez numérica para afirmar que os resultados seriam prolongados às demais empresas. Apesar disso, a pesquisa admite a validade das teorias estudadas anteriormente e permite elaborar construções e dar significado à estratégia de internacionalização. Não obstante, as afirmações feitas com esta pesquisa partiram de procedimentos que são verossímeis com as orientações de especialistas na Técnica de Grade de Repertório (EASTERBY-SMITH; THORPE; HOLMAN, 1996; JANKOWICZ, 2004; WRIGHT, 2006).

Como mencionado na seção de resultados, esperava-se que as empresas apresentassem longevidade no tempo de atuação internacional, bem como maior experiência do gestor; haja vista estudos anteriores afirmam que essas duas variáveis podem explicar por que a pequena empresa expande suas atividades internacionais, por exemplo, algumas pesquisas da Escola de Uppsala, que afirmam quanto mais atividade internacional mais aprendizado e conhecimento em internacionalização (ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004, ACEDO, FLORIN, 2006). Deste modo a relação entre elementos e constructos pode ter sido enviesada por um tempo mais curto de experiência de alguns gestores.

Outra contribuição para a teoria encontra-se na sua relação com estudos anteriores. Com base na afirmação de Seifert e Machado-da-Silva (2007), de que a complexidade da internacionalização é muito maior do que a teoria tem demonstrado, estes autores defendem que mais estudos com enfoque interpretativista podem explicar como os membros de uma organização definem cognitivamente o ambiente de ação e adquirem valores e significados que orientam suas escolhas estratégicas relacionadas com a internacionalização. Com base nesta afirmação, pode-se confirmar que esta dissertação destaca o ponto de vista do indivíduo e de como as suas interpretações orientam a sua escolha estratégica de internacionalizar o negócio.

Mais contribuições desta abordagem podem ser verificadas. Quando se lê a conclusão do estudo de Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004), os fatores que fazem a organização ir ao exterior e se tornar internacional são diferentes dos fatores que fazem essas organizações continuarem a crescer com suas atividades



internacionais uma vez que estas já estão posicionadas no mercado internacional. Assim, no estudo dos autores citados, o foco de pesquisa foi medir as atividades de internacionalização, identificando-se os fatores que fazem a organização ir ao exterior ou continuar a crescer internacionalmente. Todavia, é possível afirmar que existe um fator pessoal e cognitivo que também participa da decisão estratégica da organização. Isto se traduz em um ponto a ser estudado futuramente: quais estruturas cognitivas determinam fazer a organização ir ao exterior e quais estruturas cognitivas fazem as organizações permanecerem posicionadas internacionalmente.

Sommer e Haug (2011) afirmam que os elementos cognitivos são um recurso chave para a compreensão do empreendimento internacional. Deste modo, as seguintes questões de pesquisa podem ser levantadas:

1 – Quais são os mecanismos cognitivos que levam à criação de valor em mercados externos?

2 – Como o dirigente constrói a estratégia de um novo empreendimento internacional?

3 – Como o dirigente vê a concorrência em mercados externos?

4 – Como o dirigente lida com a incerteza de empreender no exterior ou trazer algo de outro país?

5 – Qual a relação entre os constructos mentais do dirigente com outras variáveis estudadas nas teorias de internacionalização?

Como já sugerido por outros autores anteriormente, os estudos futuros também podem buscar explicar a criação da oportunidade internacional (ZAHRA; KORRI; YU, 2005), considerando a visão processualista de que a oportunidade pode ser interpretada (WEICK, 1995).

Mais estudos podem inclusive considerar outras medições e objetos de análise, por exemplo, comparação dos resultados com dados demográficos, aprofundamento em alianças entre empresas internacionalizadas, comparação com estudos que abordam os recursos ou o ambiente. Ou ainda, é possível abordar alguns assuntos mais profundamente, por exemplo, como funciona o mecanismo mental sobre a percepção do risco em relação à tomada de decisão de internacionalizar o negócio.

Finalmente, os resultados podem ser importantes para as empresas, pois permitem formular estratégias e ferramentas que contribuam para a compreensão de

como as situações de internacionalização são interpretadas e como os dirigentes as percebem, relacionam e fazem uso das suas construções.

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40397469>> Acesso em: 18/4/2013.

ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J.; WICTOR, I. International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v. 21, n. 1, p. 22-34, 2004.

ACEDO, F. J.; FLORIN, J. An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**. v.4 , n.1 , p.49-67 ,2006.

ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**. v. 42, n. 3, p. 236-252, 2007.

ALLINSON, C.W.; CHELL, E.; HAYES, J. Intuition and entrepreneurial behavior. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v. 9, n. 1, p. 31-43. 2000.

BARON, R. A. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. **Academy of Management Perspectives**. v. 20, n. 1, p. 104-119, 2006.

BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. Needham Heights: Pearson Education Company, 2001.

CASULLI, L. Exploring opportunity creation on internationalizing SMEs: evidence from Scottish firms. In: JONES *et al.* **Internationalization Entrepreneurship and the smaller firm**. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc. 2009. p. 26-36.

CECHELLA, C. A globalização e a internacionalização das empresas brasileiras em Portugal. 1. ed. Caiscais: Príncípia, 2011.

CHANDRA; Y.; COVIELLO, N. Broadening the concept of international entrepreneurship: ‘consumers as international entrepreneurs’. **Journal of World Business**. v. 45, N. 3, p. 228-236, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNER, P.; KINICKI, A.; KEATS, B. Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice: A Parallel Process Model of Strategic Decision Making. **Organization Science**, v. 5, n.3, p. 294-308, 1994.

COVIELLO, N. E; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**. v. 19, n. 4, p. 485-508, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mixto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v. 19, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**. v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; HOLMAN D. Using repertory grids in management. **Journal of European Industrial Training**. v. 20 n. 3 p. 3-30. 1996.

EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. **Organization Science**, v. 20, n.2, p. 461-477, 2009.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EL SAWY, O. E.; PAUCHANT, T. C. Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 5, p. 455-473, 1988.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT, R. E. J. Tipologia de novos empreendimentos globais. In: FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 53-73.

FUMAGALLI, L. A. W.; CORSO, J. M.; SILVA, W. V. Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 6, n. 4, p. 299-311, nov/dez, 2009.

GALLÉN, T. The cognitive style and strategic decisions of managers. **Management Decision**. v. 35, n. 7, p. 541-551, 1997.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. 1. ed. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, F. A.; GRAVE, P. S. E-diagnóstico estratégico: uma ferramenta para posicionamento estratégico em tempo real. p. 26, 2002. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador: ANPAD, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI, P.; GRAVE, P. S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. 2004; In: 2º ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, p. 8-10, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Recife: ANPAD, 2005.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 2, p. 53-74. mai/ago 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI, P. Small Firms' Owner-Managers Construction of Competition. **Journal of Enterprising Culture**. v. 8, n. 4, p. 363-381, 2000.

HENNART, J-F. A transaction costs theory of equity joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4. p. 361-374, 1988.

HENNART, J-F. The transaction cost theory of the multinational enterprise. In: PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. **The nature of the transnational firm**. London: Routledge, 1991, p. 81-116.

HILLS, G. E.; SHRADER, R. C. Successful entrepreneurs insight into opportunity recognition. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, 1998. Disponível em: <[http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers98/l/l\\_AI\\_A.html](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers98/l/l_AI_A.html)>. Acesso em: 01/02/2014.

HILLS, G. E.; LUMPKIN, G.T.; SINGH, R.P. Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, 1997. Disponível em: <<http://http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/hills/hill1.htm>>. Acesso em: 01/02/2014.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Cognition in organizations. **Annual review of psychology**. v. 59, p. 387-417, 2008.

HUFF, A. S. **Mapping strategic thought**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 1990.

HYMER, S. H. **The international Operations of National Firms**: a study of foreign direct investment. MIT Press, 1960-1976.

JANKOWICZ, D. **The easy guide to repertory grids**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. V. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation of the firm: four Swedish case studies. **The Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3. p. 305-322, 1975.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**. v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

KAPLAN, S.; MURRAY, F.; HENDERSON, R. Discontinuities and senior management: assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 203-233, 2003.

KAPLAN, S. Cognition, capabilities, and incentives: assessing firm response to the fiber-optic revolution. **Academy of Management Journal**, v. 51, n.4, p. 672-695, 2008.

KAPLAN, S. Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. **Journal of Management Studies**. v. 48 n. 3 p. 665-695, 2011.

KELLY, G. A. **A Theory of Personality – The psychology of personal constructs**. New York: W. W. Norton & Company, Inc, 1963.

KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. **Journal of Management**. v. 35, n. 3, p. 600-633, 2009.

LOPES, E. M. V. **Construção da identidade pessoal em pessoas que sofreram lesão medular traumática**. Estudo exploratório através das grelhas de repertório. Tese de mestrado Intervenção psicossocial com crianças, jovens e famílias. Universidade do Minho, 2007. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/22518005/10/A-Teoria-dos-Construtos-Pessoais-de-George-Kelly>>. Acesso em: 10/12/2012.

LUMPKIN, G. T.; HILLS, G. E.; SHRADER, R. C. Opportunity recognition. In: WELSH, H. P. **The way ahead**. New York: Routledge, 2004. p. 73-90.

MAEHLER, A. E.; LADEIRA, W. J. Quadro institucional e internacionalização: um estudo de caso da Brasil Sul Fitness no mercado argentino. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. v. 9, n.1, p. 104-121, mai/2010.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v. 16, n. 1, p. 105-129, 2014.

MCDUGALL, P.P.; OVIATT, B.M. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902–908, 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1556418>>. Acesso em: 01/02/2014.

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

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**. disponível em : <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.861&rep=rep1&type=pdf>>, 2003. Acesso em: 01/03/2014.

MEINDL, J. R.; STUBBART, C.; PORAC, J. F. Cognition within and between organizations: five key questions. **Organization Science**. v. 5, n. 3, p. 289-293, 1994.

MEYER, K; SKAK, A. Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. **European Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 179-188, 2002.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior – DEPLA; Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. **Exportação brasileira por porte de empresa – 2011**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3634&refr=608>>. Acesso em: 23/11/2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.



MITCHELL, R.K.; BUSENITZ, L. The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 505-518, 2004.

OVIATT, B, M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. p. 45-65, 1994.

OVIATT, B, M.; MCDOUGALL, P. P. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**. v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OVIATT, B, M.; MCDOUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 537-553, April 2005.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2006.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ., F. A. P. Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 392-412, Maio/Jun. 2011.

REGER, R. K. Managerial Thought Structures and Competitive Positioning In: HUFF, A. S. **Mapping strategic thought**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 1990.

SEBRAE 2010 – Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>> Acesso em: 04/03/2014.

SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms. **BAR – Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 6, p. 475–497, Oct. /Dec. 2012.

SEIFERT, R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Environment, Resources and Interpretation: Influences in the Internationalization Strategies of the Food Industry in Brazil. **BAR – Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, art. 3, p. 40-63, May/August 2007.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**. v. 11, n. 4, p. 448-479, Jul/Aug 2000.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SCHUMPETER, J. A. Economic Theory and Entrepreneurial History. In: **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n.2. Jul/ 2002.

SMITH, M. Gender, cognitive style, personality and management decision-making. **Management Accounting**. v. 77, n. 7, p. 18-22, 1999.

SOMMER, L.; HAUG, M. Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship - understanding the moderating roles of knowledge and experience. **International Entrepreneurship and Management Journal**. v. 7, n. 1, p. 111-142, 2011.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexes sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 198-215.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Editora UFPR. (normas para apresentação de documentos científicos).

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

WEICK, K. E. Cartographic Myths in Organizations. In: HUFF, A. S. **Mapping strategic thought**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 1990. p. 1-10.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**. v. 87, n. 3. p. 548-577, 1981.

WRIGHT, R. P. Rigor and relevance using repertory grid technique in strategy research. **Research methodology in strategy and Management**. v. 3, p. 289-341, 2006.

ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**. v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005.

## APÊNDICE

Primeira fase de entrevista - Primeiro respondente

| 1º polo  | A | B | C | D | E | F | 2º polo                            |
|--|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Negociar um serviço  | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | Negociar um produto físico         |
| Não pressupõe de estrutura física  | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | Pressupõe de estrutura física      |
| Ações administrativas  | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | Ações comerciais                   |
| Ação de planejamento   | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | Ação ligada ao produto final       |
| Viabilizar qualidade   | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | Viabilizar melhores negócios       |
| Operação própria de produção   | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | Terceirização                      |
| Atento à qualidade   | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | Planejamento para redução de custo |
| Decisão comercial  | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | Decisão logística                  |
| Atender ao mercado brasileiro  | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | Atender mercado no exterior        |
| <p><b>A:</b> Exportar produto acabado para Oriente Médio<br/> <b>B:</b> Importar matéria prima<br/> <b>C:</b> Contratar serviço de consultoria técnica<br/> <b>D:</b> Implantar <i>off-shore</i> no Uruguai<br/> <b>E:</b> Terceirizar produção na Alemanha<br/> <b>F:</b> Implantar filial europeia</p> |   |   |   |   |   |   |                                    |

## APÊNDICE

Primeira fase de entrevista - Segundo respondente

| 1º polo  | A | B | C | D | E | F | 2º polo  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Redução de custos  | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | Aumento de mercado                                   |
| Contato que não deu certo (burocracia)   | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | Contato com outros países                            |
| Aumento de custos e recursos   | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | - | Aumento de vendas                                    |
| Dificuldade de comunicação e confiança   | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | Vai atrás de clientes, faz o possível para o cliente |
| Não consegue informação para a certeza, confiança, garantia  | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | Ter o auxílio de um terceiro                         |
| Não participar com as pessoas (só querer vender)   | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | - | Visão nas pessoas                                    |
| Não investir no produto  | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | Visão no produto (melhorias)                         |
| Requer documentos, tempo, burocrático  | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | Evento novo, porém fácil                             |
| Ter um contato mais próximo  | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | Fazer a longa distância                              |
| Esporádico   | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | Rotina   |
| Negociação mais difícil  | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | Negociação mais fácil                                |
| <p style="margin-left: 40px;"> <b>A:</b> Importação de matérias primas (Ferro dextrano)<br/> <b>B:</b> Importação de frascos (material de embalagem)<br/> <b>C:</b> Exportação de produtos no geral<br/> <b>D:</b> Registro de produtos em outros países<br/> <b>E:</b> Participação de feiras/visita a outros países<br/> <b>F:</b> Importação de equipamentos         </p> |   |   |   |   |   |   |  |

## APÊNDICE

Primeira fase de entrevista - Terceiro respondente

| 1º polo  | A | B | C | D | E | F | 2º polo                                 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Dominar o mercado que se está entrando   | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | Confiança no fornecedor                 |
| Comprometimento de curto prazo   | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | Comprometimento de longo prazo          |
| Decisão mais financeira  | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | Decisão que envolve a imagem da empresa |
| Decisão de momento   | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | Muito esforço para decidir              |
| Baixo risco  | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | Alto risco                              |
| Inovação   | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | Reputação                               |
| Lucratividade a curto prazo  | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | Visão de longo prazo (perpetuidade)     |
| Conhecer o mercado interno   | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | Conhecer o mercado externo              |
| Insegurança  | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | Segurança                               |
| Ideias (planos)  | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | Fechar negócios                         |
| <p><b>A:</b> Compra com novo fornecedor "desconhecido"</p> <p><b>B:</b> Compra com novo fornecedor renomado</p> <p><b>C:</b> Abrir novo mercado exportação</p> <p><b>D:</b> Fechar exclusividade com fornecedor</p> <p><b>E:</b> Lançar novo produto no Brasil</p> <p><b>F:</b> Participar de feiras</p> |   |   |   |   |   |   |   |

## APÊNDICE

### Roteiro de entrevista estruturada usado na segunda fase de pesquisa

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGADM - UFPR

Caro respondente,

A presente pesquisa busca responder qual a relação entre as experiências dos dirigentes com a internacionalização da empresa. Este questionário de pesquisa contém duas partes; primeiro, questões de caracterização do respondente e em seguida um quadro com questões sobre os eventos de internacionalização da empresa.

A pesquisa é dirigida às pessoas que tenham ou tiveram responsabilidade no processo de internacionalização da empresa.

Primeiramente, gostaria de solicitar seu nome e e-mail para fins de contato.

Seus dados pessoais não serão divulgados, apenas serão utilizados para contatos futuros e para fins de confirmação.

Nome: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

#### 1. Dados demográficos

**1.1 Idade**

 anos

**1.2 Sexo**

 Masculino  
 Feminino

**1.3 Tempo de atuação na empresa**

 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 10 anos  
 Mais de 10 anos

**1.4 Escolaridade**

 Ensino Fundamental  
 Ensino Médio  
 Ensino Superior  
 Pós-graduação

**1.5 Línguas estrangeiras**

 Uma língua estrangeira  
 Duas línguas estrangeiras  
 Três línguas estrangeiras  
 Mais de três línguas estrangeiras

**1.6 Sua função na organização**

**1.7 Em que setor da empresa você está atualmente?**

**1.8 Em que ramo de atividade a sua empresa atua?**

**1.9 Qual o número de empregados que a sua empresa tem?**

 empregados

**2.0 Há quanto tempo a sua empresa atua internacionalmente?**

 anos

## APÊNDICE (continuação)

### 2. Levantamento dos eventos de internacionalização da empresa.

2.1 No espaço abaixo, liste eventos envolvidos com a internacionalização da empresa que você esteve presente, por exemplo:

A: Uma negociação de importação da China

B: Uma negociação de exportação para a China

C: Um projeto de exportação que não foi bem sucedido

Assim, cada letra será correspondente ao evento listado por você.

A: \_\_\_\_\_

B: \_\_\_\_\_

C: \_\_\_\_\_

D: \_\_\_\_\_

E: \_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_

2.2 Para cada evento, use uma escala de 1 a 5, sendo 1 o valor mais baixo e 5 o valor mais alto.

Agora atribua uma nota de 1 a 5, como fosse uma escala.

As notas podem se repetir, mas sempre observando que do lado esquerdo - neste exemplo, "Fácil" - corresponde à nota 1, e do lado direito - no exemplo, "Difícil" - à nota 5.

Observe o exemplo abaixo:

| Nota 1                                  | A | B | C | D | E | F | Nota 5                                  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <i>Fácil</i>                            | 4 | 3 | 5 |   |   |   | <i>Difícil</i>                          |
| <i>Menor comprometimento financeiro</i> | 2 | 4 | 3 |   |   |   | <i>Maior comprometimento financeiro</i> |

Agora atribua notas de 1 a 5 para os eventos listados acima por você (de A até F), conforme as questões abaixo:

Lembre-se que a nota 1 está para respostas mais próximas ao lado esquerdo, a nota 5 está mais próxima às respostas do lado direito.

As notas são gradativas e os valores podem se repetir, portanto, uma nota 3 seria uma nota intermediária entre 1 e 5.

Ainda, cada evento que você listou acima, corresponde a sua letra respectiva abaixo, em forma de colunas.

| Nota 1  | A | B | C | D | E | F | Nota 5  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Comprometimento de curto prazo</b>               |   |   |   |   |   |   | <b>Comprometimento de longo prazo</b>                       |
| <b>Decisão mais financeira</b>                      |   |   |   |   |   |   | <b>Decisão que envolve a imagem da empresa</b>              |
| <b>Decisão de momento (pouco tempo para pensar)</b> |   |   |   |   |   |   | <b>Muito esforço para decidir (muito tempo para pensar)</b> |
| <b>Baixo risco</b>                                  |   |   |   |   |   |   | <b>Alto risco</b>   |
| <b>Lucratividade a curto prazo</b>                  |   |   |   |   |   |   | <b>Visão de longo prazo (perpetuidade)</b>                  |
| <b>Conhecer o mercado interno</b>                   |   |   |   |   |   |   | <b>Conhecer o mercado externo</b>                           |
| <b>Viabilizar qualidade</b>                         |   |   |   |   |   |   | <b>Viabilizar melhores negócios</b>                         |
| <b>Operação própria de produção</b>                 |   |   |   |   |   |   | <b>Terceirização</b>  |
| <b>Atento à qualidade</b>                           |   |   |   |   |   |   | <b>Planejamento para redução de custo</b>                   |
| <b>Atender o mercado brasileiro</b>                 |   |   |   |   |   |   | <b>Atender mercado do exterior</b>                          |
| <b>Redução de custos</b>                            |   |   |   |   |   |   | <b>Aumento de mercado</b>                                   |
| <b>Decisão esporádica</b>                           |   |   |   |   |   |   | <b>Decisão de rotina</b>                                    |
| <b>Negociação mais difícil</b>                      |   |   |   |   |   |   | <b>Negociação mais fácil</b>                                |

Muito obrigado por responder esta pesquisa. Caso tenha interesse no desenvolvimento desta pesquisa, favor contatar.

Todas as informações serão tratadas como confidenciais.

Estou a disposição para mais informações e esclarecer dúvidas: Ricardo Pütz - Fone (41) 9994-0000 - ricardopuetz@gmail.com