

**INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO BRASIL: UMA REVISÃO  
BIBLIOGRÁFICA**

Adevair Santos Souza <sup>1</sup>  
Gustavo Maia Domingos <sup>1</sup>  
Maria Eduarda Marques Gomes Dos Santos <sup>1</sup>  
Roberta Aryel Rodrigues De Jesus <sup>1</sup>

**RESUMO**

A pesquisa tem o intuito de analisar o processo de internacionalização sobre as PME's. Identificar as dificuldades que as mesmas encontram para realizar a internacionalização e conseqüentemente exportar seus produtos, pois o modo que as PME's se envolvem nesse mercado é pouco conhecido devido à baixa quantidade de pesquisa nesse campo. Portanto, será levantadas as estratégias adotadas para que todos possam entender e gerar uma competitividade organizacional, estimulando as empresas a procurarem como tudo acontece e assim a vender para outros países e obtendo receitas.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Exportação, PME 's, estratégias.

**Na introdução**, ressalta-se que na atual globalização uma empresa para se manter no mercado está cada vez mais complicado, pois com isso há uma grande concorrência no mercado interno já que produtos de outros países tomavam espaço, deixando muitos preocupados e até desmotivados com seu produto e seu lucro. Foi a partir disso que surgiu o interesse maior na exportação, já que a ideia de obter lucros fora era um grande atrativo além de expandir sua marca e conquistar novos clientes.

No Brasil a exportação ganhou força após a década de 90 quando o governo incentivou a expandir a exportação, logo após isso podia-se notar que as empresas buscavam um novo padrão para poderem se adaptar já que agora seus produtos atravessaram fronteiras. Sendo assim, com as mudanças as empresas notaram que é preciso sempre ter uma estratégia de como atrair e manter seus clientes diante da competitividade no mercado.

Muitas vezes as PME 's buscam países mais próximos para exportar, pois as culturas e costumes semelhantes poderiam ajudar sendo mais fácil

---

<sup>1</sup> Acadêmicos de Administração e Gestão Comercial Da Faculdade Araguaia.

apresentar e vender seus produtos, além de que o deslocamento seria mais acessível podendo poupar nessa hora.

Portanto busca-se com esse estudo compreender que as PMEs precisam buscar a cooperação mútua buscando estratégias para diminuir as incertezas de entrar em um novo mercado, e adotando meios para participarem do mercado global gerando valor é tendo vantagem diante dos seus concorrentes, criação de redes ou parcerias entre empresas é um bom começo.

**Neste estudo, buscou-se como objetivos** a) analisar o processo de exportação para que as pequenas e médias empresas brasileiras possam expandir seus negócios; b) identificar os principais fatores que motivam as pequenas e médias empresas a exportar; c) identificam também as dificuldades; d) identificar principais estratégias para superar as dificuldades e fazer com que as empresas exportem e lucrem.

**Quanto à fundamentação teórica**, trata-se de um estudo teórico que buscou levantar as formas que as PME 's podem se internacionalizar, quais as vantagens e desvantagens que esse setor enfrenta no processo. É do tipo bibliográfico que, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.”

Quanto à fundamentação teórica do trabalho, foi realizada com investigações de dados secundários, sobre os seguintes assuntos: pequenas e médias empresas, estratégia, internacionalização, segundo Collis e Hussey, (2005 p. 154), os dados secundários “são dados que já existem, como livros, documentos”.

A pesquisa indicou que as PME's buscam à internacionalização para ganharem vantagem competitiva no mercado, a forma mais simples e mais utilizada entre o setor é a exportação. Uma das dificuldades das PME 's em adotarem essa estratégia é o baixo poder de compra e as barreiras tarifárias, de acordo com Snell (2009).

A pesquisa indica que as PME 's formam redes organizacionais e consórcios de exportação (LIMA. LIMA e TAKAKI 2004), no intuito de ganharem vantagem perante as empresas que trabalham isoladas, Amato Neto (2005), e conseguirem competir com as empresas de grande porte no mercado externo,

segundo Andrade e Hoffmann (2010), “O objetivo da formação das redes é a consecução de vantagem competitiva sustentável”, Compartilhando suas experiências em uma relação de confiança, se adaptando rapidamente às alterações do mercado por serem mais flexíveis (LIMA, LIMA e TAKAKI 2006).

**Quanto à metodologia, o estudo** foi conduzido nos níveis exploratório e descritivo a partir de estudo de caso único e levantamento feito junto a uma amostra de empresas produtoras de máquinas-ferramenta em São Paulo, por este estado constituir-se em importante polo produtor de tais bens. Foi realizada pesquisa em livros, teses e dissertações, artigos publicados nas principais bases de artigos, além daqueles apresentados em Congressos relevantes do país.

**As análises e a discussão dos resultados apresentaram que** a empresa Serrana tem porte médio (receita operacional bruta anual inferior a R\$ 90 milhões/ano), uma unidade produtora, uma loja própria e conta também com a distribuição de terceiros. Fundada em 1961, por imigrantes europeu, tem sido, desde então, gerida pela família do fundador. Produz cerca de 130 serras de fita ao mês para o corte de metais.

Exporta desde o início dos anos 90 para os seguintes países da América Latina: Venezuela, Colômbia, Argentina, Chile, Paraguai e México; atua também com importações provenientes de Taiwan. A decisão de exportar partiu de representante da segunda geração da família, na época com idade na faixa 45-55 anos, que participou de feiras e exposições internacionais para apresentar seus produtos; nessa empreitada, a Serrana teve o apoio do BNDES e da ABIMAQ. Chegou a estabelecer representantes em diversos países. A essa época, buscava-se o crescimento da empresa a partir da ampliação de mercados, e as condições cambiais eram favoráveis à exportação. Houve também a firme intenção de participar do mercado externo por meio de outras estratégias de entrada, como a criação de subsidiárias no exterior e o licenciamento (processo gradual de internacionalização, conforme preconizado pela escola de Uppsala), mas, diante da forte concorrência representada por empresas dos EUA e da Europa e dos elevados custos estimados para a consolidação da marca, essa iniciativa foi desencorajada.

Até meados dos anos 2000, mais de 10% da produção mensal era exportada. Uma parceria firmada com o grupo TK garantia a venda dos produtos

da Serrana para todas as unidades TK do mundo, mas, atualmente, só as unidades brasileiras dessa empresa compram o produto; apenas uma ou duas máquinas a cada mês são destinadas ao mercado internacional. O dólar baixo e as taxas que em muito oneram o produto brasileiro têm contribuído para o declínio das exportações da Serrana.

A empresa já detém 90% do mercado nacional, mas, atualmente, esse percentual chega a aproximadamente 60%. De acordo com o diretor comercial da Serrana, o produto similar chinês vem provocando a queda da competitividade da empresa no mercado interno; embora com qualidade e durabilidade inferiores, a máquina importada da China tem preço mais atraente - cerca de 30% menor do que o preço da Serrana. Atualmente, seu diferencial competitivo na América Latina tem sido reconhecido pela empresa como sendo a oferta de assistência técnica, e está sendo cogitada a formação de alianças com outras empresas da América Latina, visando à sobrevivência da empresa.

**Nas considerações finais, pode-se dizer que o trabalho analisou**, que as PME's têm mais êxito quando for aplicado a técnica de exportação, porém, ainda tem suas dificuldades de internacionalização em virtude de suas vendas serem menores que empresas de porte maior, então para conseguir elas podem se vincular a outros comércios para criar um novo meio de exportação, por meio de um consórcio ou uma rede de apoio. Por fim, adotando a estratégia de internacionalização tornam as PME's mais fortes e eventualmente mais bem sucedidas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.A.R., & Freitas, L.F.C. **Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas do Brasil: uma Revisão Bibliográfica**. SEGeT XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.