



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 12, v.16, n.3, p.103-124, setembro/dezembro, 2012

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Internacionalização de Empresas Familiares de Pequeno e de Médio Portes

Gabriel Segalis¹

Ana Lucia Malheiros Guedes²

Artigo recebido em 01/12/2012 e aprovado em 21/02/2012. Artigo submetido a avaliação *double blind*.

¹ Mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor do Instituto Brasileiro de Medicina e Reabilitação (IBMR). Endereço: Praia de Botafogo, 158 – Botafogo- Rio de Janeiro – RJ – CEP: 22250 – 145. Email: Gabriel.Segalis@ibmr.br

² Doutora em Relações Internacionais pela London School of Economics (LSE, UK). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio (PPGA/UNIGRANRIO). Endereço: Rua da Lapa, 86 /9º. andar - Centro - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 20021-18. Email: almguedes@gmail.com

Internacionalização de Empresas Familiares de Pequeno e de Médio Portes

O objetivo deste artigo é apresentar as estratégias de internacionalização de empresas familiares de pequeno e de médio portes. Para atingir o objetivo proposto relatamos brevemente a evolução do setor de serviços no mercado internacional para destacar a importância destas empresas nas últimas décadas. A seguir são apresentadas as teorias de internacionalização agrupadas em abordagens de viés econômico e abordagens de viés comportamental. Ao final, o artigo tece considerações acerca do conceito de empresa familiar no Brasil para problematizar o processo de internacionalização adotado. Concluímos que as empresas familiares são conservadoras e avessas ao risco, vendo a expansão internacional como decisão incerta pela falta de informações em relação ao processo e aos mercados externos. Em paralelo, faltam aptidões e conhecimentos gerenciais para administrar a entrada nos mercados internacionais.

Palavras-chave: comércio internacional de serviços; teorias de internacionalização; empresas familiares; estratégias de internacionalização.

Keywords: international trade of services; theories of internationalization; family companies; internationalization strategies.

Internationalization of Small and Medium Family Companies

This article aims to present the internationalization strategies family companies small and medium sized. To achieve that purpose we briefly describe the evolution of the service sector in the international market in order to demonstrate the importance of these companies in the last decades. Afterwards we present the internationalization theories organized by economic and behaviorist approaches. At the end, the concept of family business in Brazil is addressed to problematize the internationalization process that has been adopted. We conclude that family companies have the tendency to be conservative and risk averse, viewing the international expansion as an uncertain decision due to the lack of information regarding the process and foreign markets. In parallel, they lack the managerial skills and knowledge to manage the entry in the international market.

1. Introdução

Este artigo contribui para o debate acerca da internacionalização de empresas familiares na perspectiva do contexto brasileiro. Ele apresenta breve introdução para contextualização do tema para, em seguida, descrever a evolução das teorias de internacionalização que podem embasar, ou não, o processo de internacionalização de empresas familiares. Por fim, após problematizar o conceito de empresa familiar no Brasil, tece considerações acerca do processo de internacionalização seguido por essas empresas.

A partir de 1980, o processo de globalização da economia se aprofundou e avançou rapidamente; dentre outras, as características desse processo são: (a) internacionalização do

capital; (b) redução de barreiras tarifárias, entendidas como a imposição de tributos à entrada de bens e serviços estrangeiros; (c) aumento da velocidade, em função da aplicação de novas tecnologias das comunicações; (d) incorporação dos antigos países de economia socialista ao circuito econômico mundial; (e) conformação de blocos econômicos; (f) aprofundamento da atuação das empresas multinacionais; e (g) mudança na posição dos Estados perante os investimentos estrangeiros diretos.

Como resultado dessas alterações na economia mundial, a internacionalização das empresas passou a ser um fator importante para a sua sobrevivência, pois a proteção tarifária elevada deixou de existir em certos mercados.

Sengenberger (1988, apud RENNIE, 1993), ao analisar dados do Reino Unido, de seis outros países europeus, dos Estados Unidos e do Japão, identificou um padrão em Vⁱ em relação à situação das pequenas empresas, entre as décadas de 1950 e 1980. Ou seja, sua importância nessas economias e, em consequência, no comércio internacional desses países, diminuiu entre 1950 e 1960, voltando a crescer em 1970 e em 1980.

Na maior parte dos setores econômicos nacionais, empresas de todos os tamanhos - grandes, medianas e pequenas - passaram a compartilhar mercados internacionais com concorrentes até então desconhecidos, sendo que, em algumas situações, o processo de internacionalização é uma resposta à entrada de novas empresas no seu mercado interno.

A partir da década de 1960, a competição entre as empresas nos mercados internacionais, além de ocorrer com a oferta de novos produtos, transferiu-se para a prestação de serviços internacionais. Seu fundamento era oferecer tecnologias inovadoras que possibilitassem criar novas formas de atender às necessidades dos clientes, com uma expressiva sofisticação para dar respostas adequadas às demandas e ao fornecimento de uma assistência técnica diferenciada (KON, 1999).

Esses condicionantes resultaram em uma aceleração do progresso tecnológico, na globalização econômica e em uma nova divisão internacional do trabalho, o que afetou a forma de internacionalização da prestação de serviços.

Os serviços, cuja prestação até esse momento era considerada não comercializável internacionalmente, passaram a ser comercializáveis em nível mundial e a exportação e importação de serviços passaram a ser um item importante da pauta de comércio exterior das nações (KON, 1999).

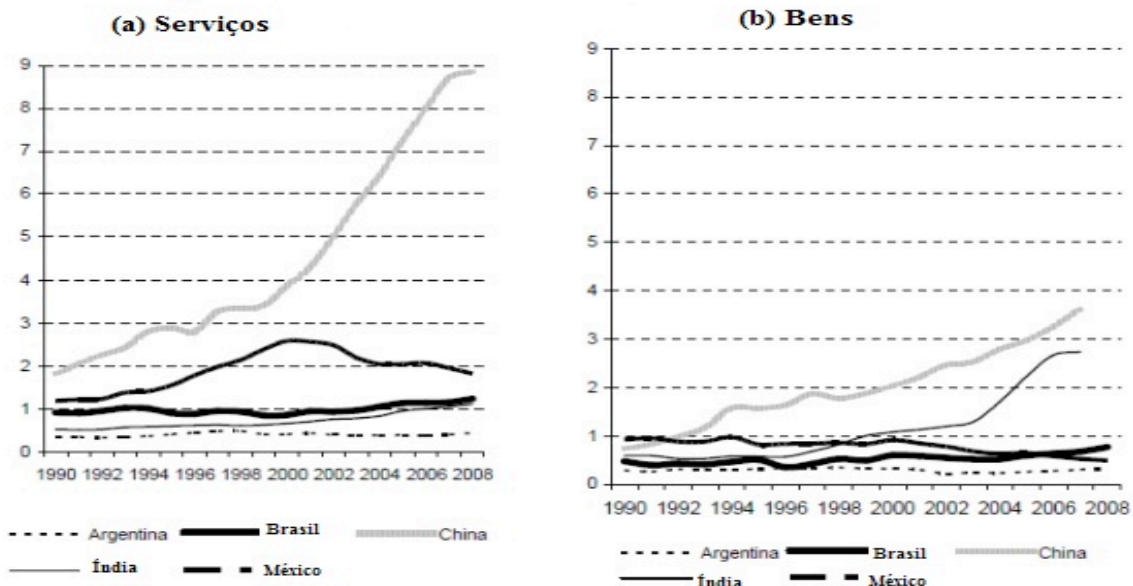
Progressivamente, o comércio internacional de serviços passou a ocupar papel de destaque nas trocas internacionais. É importante destacar que uma análise sobre a importância dos serviços no comércio internacional se torna difícil, devido à sua natureza intangível, o que faz com que os serviços possam ser prestados sem que o prestador se desloque para outros países (LOPES; RAMOS, 2010).

Mesmo assim é possível verificar, de acordo com a UNCTAD (2011), que, numericamente a corrente comercial de serviços dos países em desenvolvimento, categoria na qual o Brasil se encontra, cresceu aproximadamente 14 vezes entre os anos de 1980 e 2010. Este ritmo foi muito próximo ao verificado no aumento da corrente comercial de serviços dos países desenvolvidos, sendo que, para os países em transição, o incremento no período é aproximadamente 34 vezes. Na América Latina, entre 1990 e 2005, a exportação de novos setores dinâmicos relacionados à prestação de serviços internacionais cresceu aproximadamente 7,5 vezes.

Apesar de o Brasil, nas décadas de 1990 e de 2000, ter passado a ser considerado um dos países mais dinâmicos na exportação de serviços, seu desempenho deixa a desejar se comparado a outros países em desenvolvimento, como a China e a Índia (PEREIRA; SENNES; MULDER, 2009). Nesse mesmo trabalho está dito que, em 2007, o Brasil se integrou também ao grupo de exportadores cujos serviços passam a ser classificados como “outros tipos de serviços”, categoria criada excluindo os itens transporte e viagens da categoria serviços.

Os Gráficos 1 e 2 ilustram a participação do Brasil e de outros países emergentes no comércio internacional de serviços e de bens em termos de valores, e em termos percentuais na exportação de outros serviços e viagens internacionais, entre 1990 e 2008.

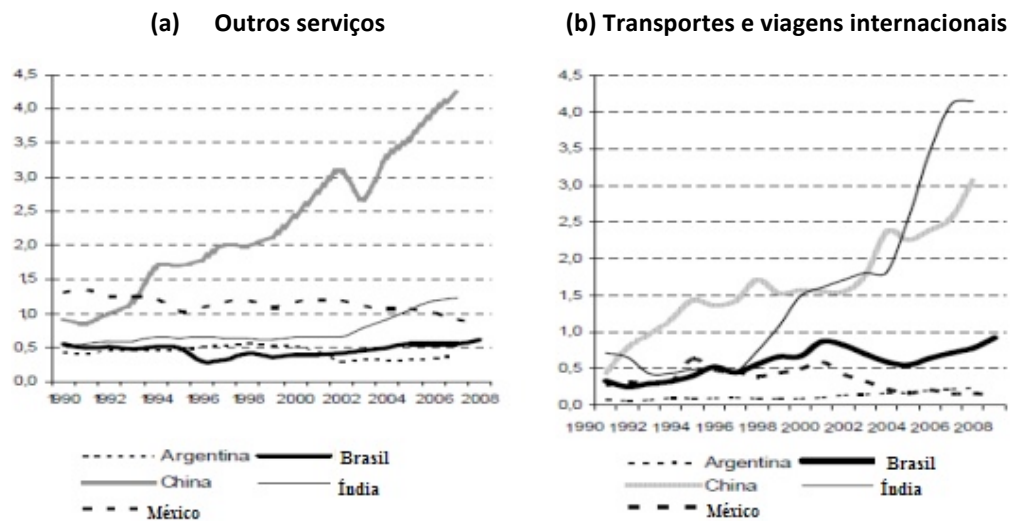
Gráfico 1a/b - Brasil e outros países emergentes – Participação percentual (%) no comércio internacional de bens e de serviços – 1990 a 2008



Fonte: Pereira, Sennes e Mulder (2009, p.10).

Nota: O Gráfico 1 é composto de dois gráficos (a/b) para comparação da inserção dos países emergentes no comércio internacional de bens e serviços.

Gráfico 2a/b - Brasil e outros países emergentes – Participação percentual (%) na exportação de serviços dos itens outros serviços, transportes e viagens internacionais – 1990 a 2008

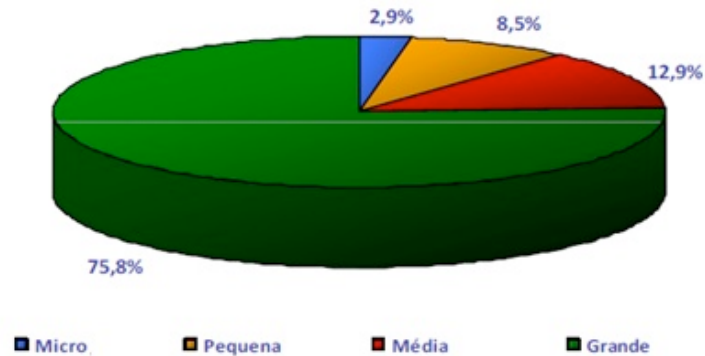


Fonte: Pereira, Sennes e Mulder (2009, p. 11).

Nota: O Gráfico 2 é composto de dois gráficos (a/b) para comparação dos itens outros serviços, transportes e viagens internacionais nas exportações de serviços dos países emergentes.

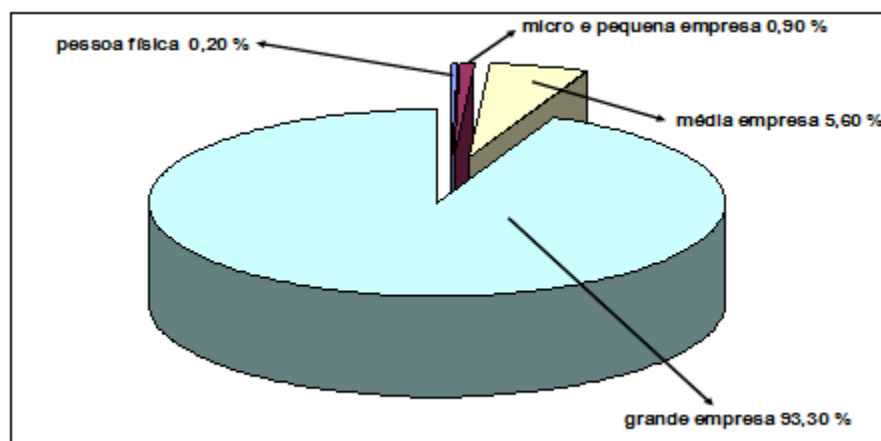
No relatório da Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2009a) se obtém a informação de que, no ano de 2009, as micro e pequenas exportadoras (MPes) brasileiras de serviços foram responsáveis por 11,40% do total exportado pelo País e representaram 77,7% do total das empresas exportadoras de serviços. Em termos percentuais, a participação das MPes exportadoras de serviços é significativamente superior à participação destas mesmas empresas na exportação de bens, que, de acordo com esse mesmo documento, atingiu 0,90% do total exportado no ano de 2009. Os Gráficos 3 e 4 ilustram a participação nas exportações de serviços e de bens por porte de empresas, em termos percentuais, em 2009.

Gráfico 3 - Exportações brasileiras de serviços – Participações percentuais por porte de empresa - 2009



Fonte: MDIC (2009a, p.4).

Gráfico 4 - Exportações brasileiras de bens físicos – Participações percentuais por porte de empresa - 2009



Fonte: MDIC (2009a, p.2).

Até a década de 1990, as pesquisas relacionadas aos processos de internacionalização dedicaram suas análises ao desenvolvimento de teorias para explicar as formas, os meios, os condicionantes e as consequências do processo de conquista de mercados internacionais de

grandes empresas multinacionais. Dentre as teorias mais importantes surgidas no sentido de teorizar esse processo podem ser mencionadas a Teoria do Poder do Mercado, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, a Teoria da Internalização e a Teoria do Paradigma Eclético, conforme visto no referencial teórico desta pesquisa.

Em paralelo, Johanson e Vahlne (1977), demonstram que as empresas se internacionalizam incrementalmente, ou seja, de forma gradual e constante, sendo que o fator psíquico é preponderante na escolha de seus mercados internacionais.

No início da década de 1990, a partir de um trabalho desenvolvido por Rennie (1993) para a filial australiana da consultora McKinsey, foram detectadas empresas locais que, ao iniciar sua inserção internacional, apresentaram características diferentes, classificadas como Born Global ou New International Ventureⁱⁱ. Autores como Knight e Cavusgil (2004) e Madsen e Servais (1997) esclarecem, em seus trabalhos, que um número significativo de empresas pode ser classificado como tal; em sua maioria, elas têm origem em mercados de tamanho reduzido, sendo possuidoras de tecnologias inovadoras e de potencial de crescimento focado nos mercados internacionais. Esses aspectos serão desenvolvidos a seguir.

2. Teorias de Internacionalização

Para uma melhor compreensão destas teorias, elas serão apresentadas em dois grandes grupos: as econômicas e comportamentais (ANDERSEN ; BUVIK, 2002).

2.1. Teorias de internacionalização de viés econômico

O fundamento principal das teorias baseadas na economia – que têm sido utilizadas para explicar o comportamento de empresas de grande porte e como estas alocam seus recursos no processo de internacionalização (ACS; DANA; JONES, 2003) - está relacionado à aplicação de uma escolha racional como item definidor do processo de internacionalização. Entre outras, podemos destacar a Teoria de Poder do Mercado, de Hymer (1976); a Teoria de Ciclo de Vida do Produto, de Vernon (1966, 1974); a Teoria da Internalização, de Buckley e Casson (1976); e o Paradigma Eclético, de Dunning (1977, 1988), cujas principais características encontram-se no Quadro 1.

Na Teoria de Poder de Mercado, segundo Hymer (1976), após as empresas terem crescido e alcançado poder de mercado internamente, obtendo lucros maiores elas partem à procura de mercados externos a fim de aumentar seu poder econômico, a partir do lucro obtido com aportes de capitais feitos na qualidade de investidor para controlar outras empresas localizadas no exterior. Nessa teoria, a forma mais apropriada de entrar em mercados internacionais é o investimento direto externo. Em última instância, o propósito principal de Hymer (1976) é explicar o processo de internacionalização de grandes empresas a partir de uma visão exclusivamente financeira.

Por sua vez, Vernon (1966) explica que a Teoria de Ciclo de Vida do Produto determina que as empresas, após atingir o estágio de maturidade em seus mercados internos, passam a produzir seus produtos maduros em países em desenvolvimento, aproveitando os locais com menor custo de produção para, automaticamente, obter maiores retornos financeiros. Para Vernon (1966), durante seu ciclo de vida os produtos e as tecnologias passam por três estágios diferentes: introdução, crescimento e maturidade.

O fundamento principal da Teoria de Internalização proposta por Buckley e Casson (1976) determina que as empresas internalizam mercados internacionais a partir do momento em que os custos de transação se encontram em um patamar inferior aos custos internos desses mercados. Se essa situação não for passível de ser atingida, a alternativa utilizada pelas empresas é a conformação de alianças para dividir mercados. No mesmo trabalho, Buckley e Casson (1976) também propõem que a entrada da empresa em mercados internacionais se inicia com a exportação, seguindo-se o licenciamento e, finalmente, o investimento externo direto. Os autores comentam que esse padrão pode vir a ser alterado em função do tamanho do mercado.

Dunning (1977, 1988), ao propor a Teoria do Paradigma Eclético, tenta esclarecer a tomada de decisão em relação a estabelecer, ou não, unidades de produção no exterior. No caso, para o início da produção internacional é fundamental o fato de a empresa possuir vantagens em relação a seus concorrentes. Essas vantagens conformam a base do Paradigma Eclético, denominado de OLI, onde O (*ownership*) refere-se à vantagem de propriedade, L (*location*) significa a vantagem relacionada à localização, e I (*internalization*) representa a vantagem da internalização. Para o autor, é mais importante a internalização das vantagens do que sua venda ou o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos pela empresa.

Segundo Mtigwe (2006), o Paradigma Eclético não pode ser usado para analisar o processo de internacionalização de pequenas empresas, pois elas não são consideradas seriamente pelo autor. Ele parte da suposição de que os negócios internacionais só podem ser feitos por empresas multinacionais de grande porte que têm condições de criar vantagens consideráveis de propriedade.

Complementando a posição desses autores, Etemad, Wright e Dana (2001) também afirmam que teorias baseadas na economia não são apropriadas como base teórica da internacionalização das empresas de pequeno e médio porte exportadoras fornecedoras de produtos e serviços com elevado grau de especialização. Isto porque elas se internacionalizam e crescem rapidamente, sendo mais jovens e de menor porte que as empresas multinacionais, objeto de análise dessas teorias.

O Quadro 1 apresenta os autores e as teorias de viés econômico e seus conceitos principais.

Quadro 1 - Teorias de internacionalização de viés econômico – Autor(es), ano(s) da(s) publicação(ões), nome da teoria e principais características

Autor	Anos	Teoria	Principais características
Hymer	1976	Poder de mercado	Destaca a importância do investimento estrangeiro direto e, posteriormente, do uso de suas vantagens competitivas.
Vernon	1966	Ciclo de vida do produto	A inovação ocorre no mercado interno e nos bens; serviços maduros passam a ser produzidos ou oferecidos em países em desenvolvimento. O produto possui três etapas: introdução, crescimento e maturidade.
Buckley e Casson	1976	Internalização	Os mercados externos são internalizados quando os custos de transação se comprovam menores do que os de mercado interno, objetivando aprimorar a eficiência do grupo no seu conjunto.
Dunning	1977,1988	Paradigma eclético	As firmas passam a se internacionalizar quando possuem vantagens de propriedade (O), localização (L) e internalização (I).

Fonte: Elaboração própria.

2.2. Teorias de internacionalização de viés comportamental

O aspecto fundamental das teorias de viés comportamental está relacionado a outros aspectos do processo de internacionalização, tais como o comportamento na tomada gradual de decisões na internacionalização das empresas, por parte dos decisores e dos gestores das empresas. Isto as aproxima da realidade das micro e pequenas empresas.

As principais teorias que respondem a essas características são: Modelo da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977); Modelo Relacionado com a Inovação (ANDERSEN, 1993); Teoria de Redes (CUNNINGHAM, 1985); e Empreendedorismo Internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

A partir de observações empíricas, o Modelo da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) se fundamenta no comportamento organizacional, no qual as empresas, ao invés de fazer grandes investimentos em determinados momentos, internacionalizam-se em pequenos passos. A internacionalização se inicia com a contratação de agentes no mercado-alvo, para, posteriormente, estabelecer subsidiárias de vendas, e só em poucos casos iniciar a fabricação no país hospedeiro. Esse processo sequencial de conquista de mercado se associa à distância psíquica que pode estar relacionada a fatores culturais, idiomáticos e negociais, sendo todos

eles causadores de incertezas. Isso faz com que as empresas iniciem sua expansão internacional, procurando atuar em países com aspectos mais próximos aos do país de origem.

Cavusgil (1980), baseado no processo gradual de conquista de mercado e concordando com a existência de incertezas, desenvolve um modelo de cinco etapas de internacionalização (ver Quadro 2), cujo ponto mais importante relacionado à inovação incremental é considerar os mercados como redes de relacionamento empresarial. Esse modelo, analisado por Andersen (1993a) tendo como base a teoria da Escola de Uppsala, descreve o processo de internacionalização como resultado da inovação incremental, sendo seu padrão relacionado às incertezas associadas à evolução da internacionalização e à falta de conhecimento da empresa em relação ao mercado-alvo. Para Andersen (1993b), esse é um processo sequencial que, de acordo com as circunstâncias, pode apresentar cinco ou seis estágios, sendo que o último representa etapas psicológicas diferentes, resultando em uma atitude proativa ou reativaⁱⁱⁱ.

Outros principais modelos de internacionalização baseados no princípio de estágios são os de Bilkey e Tesar (1977), de Czinkota (1982) e de Reid (1983) (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Resumo de alguns dos principais modelos de internacionalização baseados no princípio de estágios

Estágio	Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1983)
1	A empresa não está interessada em exportar.	Mercado doméstico: a empresa vende unicamente no seu mercado interno.	A empresa está absolutamente desinteressada em exportar.	Alerta para a exportação: problemas relacionados com reconhecimento de oportunidade ou necessidade.
2	A empresa responde a consultas não solicitadas, porém, não faz nenhum esforço para explorar a possibilidade de exportar.	Pré-exportação: a empresa pesquisa informação e avalia a possibilidade de exportar.	A empresa se interessa em exportar de forma parcial.	Intenção de exportar: motivação, atitude, crenças e expectativas em relação à exportação.
3	A empresa explora ativamente a possibilidade de exportar.	Envolvimento experimental: a empresa inicia as exportações de forma limitada para países próximos psicologicamente.	A empresa inicia de forma exploratória as operações de exportação.	Exportação experimental: experiência pessoal em função de exportações limitadas.

Quadro 2 - Resumo de alguns dos principais modelos de internacionalização baseados no princípio de estágios (cont.)

Estágio	Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1983)
4	A firma inicia as exportações em caráter experimental.	Envolvimento ativo: aumenta a exportação direta para novos mercados, aumentando o volume de vendas.	A empresa realiza exportações de forma experimental.	Avaliação da exportação: resultados pelo engajamento no processo exportador.
5	A firma se transforma em exportador experiente.	Comprometimento pleno: a empresa realiza constantes avaliações relativas à alocação dos recursos limitados entre mercado interno e externo.	A empresa se torna experiente em exportações.	Aceitação da exportação: Adoção/rejeição da exportação.
6	A empresa analisa a possibilidade de exportar para países distantes psicologicamente.		A empresa torna-se exportadora experiente.	

Fonte: Adaptado de Andersen (1993 a, p. 213).

Cunningham (1985), ao descrever a Teoria de Redes, partindo da análise do relacionamento entre fornecedor e cliente em determinado mercado, afirma que é possível entender os mercados como uma rede. Assim, o processo de internacionalização depende tanto da própria empresa quanto do mercado, pois a lógica reside na atuação conjunta com os demais integrantes da rede. Essa é uma opção para superar eventuais situações de escassez de recursos (JOHANSON; MATTSON, 1988, p. 296) e, ao mesmo tempo, fornecer, aos integrantes da rede, subsídios para aprendizado conjunto (GABRIELSSON; KIRPALANI, 2004).

Segundo Johanson e Mattson (1988), as empresas podem ser classificadas em:

- a) *Early Starter*: definidas como empresas que seguem o modelo da Escola de Uppsala, apresentam baixo nível de internacionalização e pouco relacionamento entre empresas localizadas em diferentes países, resultando em internacionalização lenta e incremental.
- b) *Lonely International*: seus mercados-alvo têm baixo grau de internacionalização, podendo ser caracterizados como mercados fechados.

- c) *Late Starter*: o princípio essencial dessa definição se fundamenta em uma rede já estabelecida entre mercados internacionais, que exerça a função de elementos impulsores ou incentivadores do processo de internacionalização.
- d) *International Among Others*: nesse caso, integram-se às redes de diferentes países com mercados com alto nível de internacionalização, o que possibilita que a internacionalização da empresa ocorra em uma velocidade maior do que nas tipificações anteriores.

Johanson e Vahlne (1977) descrevem as redes como um conjunto de relações de negócios interconectados, e esses relacionamentos, que significam empresas fazendo negócios entre si, devem ser duradouros e próximos para promover o aprendizado conjunto. Foram identificadas três formas de aprendizado: (a) em negócios a partir do relacionamento entre cliente e fornecedor; (b) na interação em uma relação de parceria; e (c) na coordenação de atividades junto a outras empresas em outro relacionamento.

O modelo de Empreendedorismo Internacional, baseado em estudos multidisciplinares, apresenta número importante de abordagens. Para Oviatt e McDougall (1994), por exemplo, o empreendedorismo internacional deve ser estudado a partir de três pontos de vista diferentes: (a) a influência das políticas públicas no processo de exportação de pequenas empresas; (b) os empreendedores localizados em diversos países e suas atividades; e (c) comparações entre empresas exportadoras e não exportadoras.

Essa proposta (OVIATT; MCDUGALL, 1994) estabelece que os empreendimentos com sustentabilidade internacional são aqueles que controlam determinados ativos - fundamentalmente, o conhecimento - gerando valor em diferentes países. No mesmo artigo, os autores descrevem o empreendedor como um sujeito atento, que, ante a diferença de outros concorrentes, adverte que as informações possuem uma potencialidade lucrativa a partir da combinação de recursos. Já Andersson (2000) comenta não ser importante o papel hierárquico assumido pelo empreendedor no interior das organizações. Este pode ser o fundador, um gerente ou qualquer outro funcionário, pois o importante é a dinâmica que ele impõe ao processo de internacionalização.

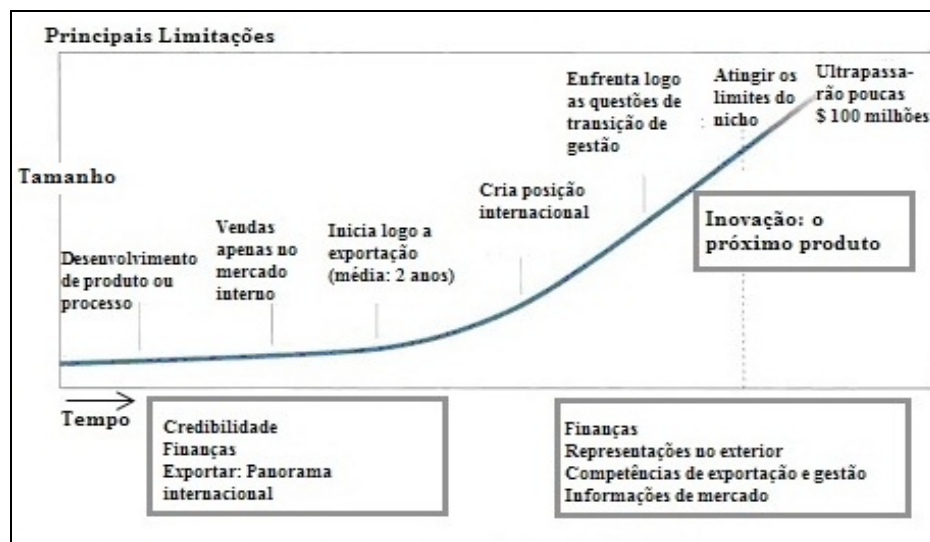
Para Young, Dimitratos e Dana (2003), o campo do empreendedorismo internacional pode abranger todas as atividades internacionais sem levar em consideração idade, tamanho, setor ou forma de conquista de mercados externos. Já segundo Mtigwe (2006), os modelos de empreendedorismo internacional e redes têm todas as condições para ser um ponto de encontro de todas as teorias de internacionalização, sejam elas de viés econômico ou de viés comportamental, pois, em sua opinião, representam a perfeição teórica para definir os negócios internacionais, ao englobar os conceitos apresentados parceladamente nas demais teorias de internacionalização.

Outras diferenças que, segundo Mtigwe (2006), impossibilitam o uso das demais teorias ao analisar as definidas por Rennie (1993) como Born Global são: (a) um processo de internacionalização precoce; e (b) crescimento acelerado. Este termo foi cunhado em estudo realizado por este último autor na Austrália para a Consultora McKinsey, no qual são analisadas empresas produtoras e exportadoras de diversos bens de alto valor agregado. Seu propósito foi definir um tipo inédito de empresas internacionais, cujas características principais são: (a) tamanho: pequeno e médio porte; (b) capacidade de concorrer com empresas maiores e veteranas em negócios internacionais; (c) não seguir o processo de internacionalização gradual; e (d) uso de uma estratégia de nicho. Assim, o termo Born Global foi utilizado por Rennie (1993) para contrastar conceitualmente seus pressupostos com os das empresas orientadas para o mercado interno, que só começam seu processo de internacionalização após ter consolidado sua posição no mercado interno. Cabe ressaltar que outros autores (EVANGELISTA, 2005; RIALP et al., 2005) usam indistintamente as definições Born Global e International New Ventures, esta última sendo traduzida como Novas Empresas Internacionais (NEI).

Os Gráficos 5a e 5b apresentam os dois tipos de empresas encontradas por Rennie (1993).

Gráfico 5a - Comparação entre os perfis da empresa *born global* e das orientadas para o mercado interno

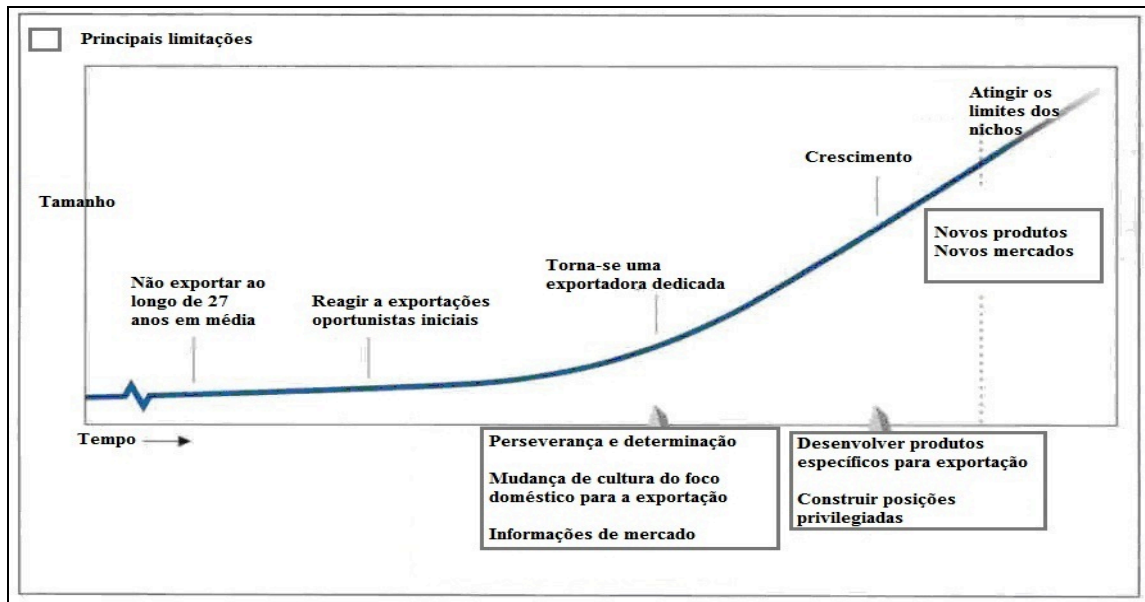
(a) *born global*



Fonte: Rennie (1993).

Gráfico 5b - Comparação entre os perfis da empresa *born global* e das orientadas para o mercado interno

(b) orientadas para o mercado interno



Fonte: Rennie (1993).

Dib (2008) comenta que Rennie (1993) não foi o primeiro a perceber a existência de processos de internacionalização que não podiam ser explicados sob a ótica das teorias já conhecidas. Dib (2008) cita Ganitzky (1989), apontando que coube a este último detectar a presença, no mercado israelense, de corporações orientadas desde sua fundação a se internacionalizarem rapidamente, e as classificou como exportadoras inatas, para diferenciá-las das exportadoras adotivas. Estas últimas atendem em primeiro lugar ao mercado interno e depois partem para o exterior; já as primeiras, quando de sua fundação ou pouco tempo depois já se aplicam na conquista de mercados internacionais.

Rialp et al. (2005), analisando a literatura disponível à época, apresentam um conjunto de fatores, internos e externos, que permitiram definir melhor o conceito de NEI: (a) alta gerência com visão global desde a fundação da empresa; (b) administradores com experiência internacional; (c) administração profundamente comprometida com o processo de internacionalização; e (d) uso intensivo de networking pessoal e empresarial.

Complementando os itens acima, Rialp et al. (2005) afirmam que também são características da NEI: (a) profundo conhecimento e compromisso com o mercado; (b) ativos únicos, fundamentalmente intangíveis e baseados no gerenciamento do conhecimento; (c)

criação de valores a partir de diferenciação do produto, de tecnologia de ponta, de inovação tecnológica e de liderança em qualidade; (d) estratégia mercadológica baseada no conceito de nicho; (e) proativas internacionalmente, atendendo a mercados espalhados em diversas regiões do mundo; e (f) facilidade para se adaptar às mutações do mercado e às circunstâncias exógenas.

Para Luostarinen e Gabrielsson (2002), as NEIs estão relacionadas, de forma mais estreita, a negócios nos quais se destacam, primordialmente, a alta tecnologia, o design avançado, serviços de alta qualidade, know-how único e sistemas altamente sofisticados.

Em seu artigo, os autores verificaram que quanto mais intenso fosse o processo de internacionalização das empresas, maior seria a procura pela cooperação e pela formação de alianças, o que resultaria em canais de comercialização híbridos ou em diversas formas de comercialização.

Essa constatação vai ao encontro das necessidades das NEIs, já que, para serem exitosas nos mercados externos, devem ter crescimento rápido, estratégias de conquista de mercado velozes e com ganho de escala no menor tempo possível. Desta forma, a aliança com empresas locais se apresenta como a melhor opção para atingir esses objetivos.

Mello, Rocha e Maculan (2009), em estudo realizado para analisar o processo de internacionalização de pequenas empresas brasileiras, afirmam que as teorias comportamentais são complementares. Assim, as teorias que explicam o empreendedorismo internacional e o fenômeno Born Global se aplicam às que se internacionalizam logo ou em um espaço de tempo relativamente curto após a sua fundação. Já as que respondem ao modelo da Escola de Upsalla possibilitam entender sua evolução internacional posterior tendo a Teoria de Redes como elemento de união de todo o processo de internacionalização.

3. Internacionalização de Empresas Familiares

3.1. Conceito de empresa familiar

É imprescindível, diante do foco deste artigo, definir adequadamente o que é uma empresa familiar antes de prosseguir com os conceitos de internacionalização de empresas familiares.

Bernhoeft (1989) afirma que é muito simplista definir uma empresa familiar como aquela na qual a fundação e a história estão relacionadas a uma família, ou que possui membros de uma família em sua administração. O autor afirma que uma empresa familiar é o resultado positivo de um ideal do fundador.

Donnelley (1987) afirma que uma empresa familiar só pode ser definida como tal após a segunda geração da família ter assumido sua administração; na mesma linha de pensamento,

Lodi (1993) comenta que, com a presença da segunda geração no comando da empresa, surge a ideologia que possibilita suas permanência e perpetuação para as futuras gerações.

Para Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), a definição do Lodi (1993) não é muito apropriada, pois, de acordo com as estatísticas disponíveis à época, aproximadamente 70% das empresas familiares não atingem a segunda geração.

Já para Santana e Carvalho e Silva (2005), a relação entre propriedade e controle é a forma mais apropriada de definir o conceito de empresa familiar; ou seja, além de estarem presentes na administração da empresa, os membros da família devem possuir uma parte importante de seu capital.

No Brasil, define-se como empresa familiar aquela na qual a família possui mais de 50% do capital com direito a voto. Esta definição contrasta com a utilizada nos Estados Unidos, onde, para ser considerada uma *family firm*, a empresa, além de ter sido fundada por um indivíduo, deve incluir posteriormente a sua família, deve obrigatoriamente ter os membros do núcleo familiar participando da administração que deve possuir parte da propriedade (FALCÃO, 2009).

Silva et al. (1999, apud Tavares et al., 2009) consideram que a empresa familiar deve reunir as seguintes características: (a) possuir a propriedade, seja em forma total, majoritária ou minoritária; (b) as estratégias da empresa devem ser influenciadas pela família; (c) a família deve se identificar com os valores da empresa ou influir em sua conformação; e (d) o processo sucessório é de responsabilidade exclusiva da família.

Gonçalves (2000), ao analisar as empresas familiares no Brasil, esclarece que, em sua gênese, elas apresentam duas características: (a) o patrimonialismo; e (b) patronato político. A primeira permite que a família administre o patrimônio empresarial e pessoal como um único elemento, e a segunda, presente desde a época do Império, é fundamentada pela presença de um Estado protetor. Isto determinou que as empresas familiares, até década de 1990, tornassem-se majoritariamente incompetentes, levando seus dirigentes a considerar o Estado seu servidor.

3.2. Processo de internacionalização

O estudo dos processos de internacionalização das empresas familiares tem crescido significativamente nas últimas décadas.

Gallo e Seven (1991) são os pioneiros nessa área, e concluem que a internacionalização atua como fator positivo para a empresa familiar; Okoroafo (1999), como resultado de uma pesquisa realizada em 187 empresas familiares americanas sediadas na cidade de Ohio, percebe que elas não procuram se internacionalizar, e sugere que, se essa atividade não for desenvolvida até a segunda geração, isso dificilmente ocorrerá nas gerações seguintes.

Posteriormente, Gallo e Pont (1993), ao estudarem os fatores facilitadores e limitadores em relação ao posicionamento de empresas familiares diante do processo de internacionalização, indicam, dentre outros, que eles são os seguintes: a) fatores estratégicos; b) especificidades das características da família; e c) atitudes da alta administração.

Segundo Casillas, Moreno e Acedo, (2010), a internacionalização de empresas familiares é um processo de aprendizado incremental e constante, no qual a experiência é uma variável essencial. Por seu turno, para Casillas (2005) o grau de envolvimento da família influencia de forma indireta o nível de aprofundamento do processo de internacionalização.

Mariotto (2007), ao descrever os motivos que levam uma empresa a expandir suas atividades para mercados internacionais, destaca cinco fatores: a) procura de novos mercados; b) procura de recursos naturais ou acesso a fatores de produção mais econômicos; c) aquisição de novas aptidões; d) redução do risco; e f) resposta ao incremento da competitividade global.

Para Donatti (1999), a globalização impõe, às médias empresas brasileiras, a necessidade de modernizar sua gestão, de abrir o capital, de associar-se a outras empresas e parceiros internacionais, de implementar o processo sucessório de forma planejada, e de conquistar mercados internacionais.

Silveira e Aperstedt (2007), ao analisar o processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro catarinense, evidenciam a importância do papel exercido pelo empreendedor, a ajuda na consolidação do processo da rede de relacionamento e o crescimento internacional em forma gradual, fato que coincide com a proposta teórica da Escola de Uppsala.

Em seu estudo, Amal, Freitag Filho e Miranda (2008) pesquisam o processo de internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e de médio portes, demonstrando a importância da rede de relacionamentos e do papel exercido pelo principal executivo, na qualidade de empreendedor, no processo de conquista de mercados internacionais.

Outros autores, dentre os quais podem ser citados Agarwal e Ramaswami (1992), esclarecem que a forma de entrada está baseada em quatro atributos: (a) disponibilidade de recursos; (b) grau de controle; (c) benefícios; e (d) riscos.

Em relação à tomada de decisão relacionada à forma de entrada em mercados internacionais, Claver, Laura e Diego (2007) afirmam que essa decisão surge do equilíbrio entre os benefícios e os riscos associados à conquista de determinado mercado externo. Porém, as evidências sugerem que a disponibilidade de recursos e o grau de controle desejado são fatores que devem ser considerados.

Para Reid (1983), as empresas optam por formas indiretas ou por exportações esporádicas quando os recursos são insuficientes. E, no caso de optar por exportações permanentes, haverá necessidade de possuírem recursos financeiros e gerenciais em uma

quantidade um pouco maior que a primeira opção; porém, os riscos são facilmente controláveis e trata-se de uma estratégia com adequado nível de flexibilidade.

Já Claver, Laura e Diego (2007) comentam que a exportação requer uma tomada de decisão centralizada para equilibrar as diferentes necessidades dos mercados e para maximizar a eficiência das ações de conquista. Assim, se a opção de conquista for o estabelecimento de subsidiárias em diferentes regiões geográficas, a tomada de decisão passa a ser descentralizada, pois elas podem adaptar-se melhor às características das regiões onde estão localizadas.

Porém, a estratégia de conquista de mercados internacionais - e, em consequência, o processo de internacionalização da empresa - deve estar em concordância com a estratégia de competitividade determinada pela alta gerência.

Se a estratégia for conservadora, provavelmente a expansão via exportação é a forma de conquista mais adequada, pois permite implementar um processo sequencial; em contrapartida, se a escolha for a construção de uma aliança estratégica no mercado-alvo a conquistar, o grau de comprometimento e controle são muito mais profundos.

Graves e Thomas (2008) destacam que existem três itens que influenciam diretamente o processo de internacionalização de empresas familiares: a) o grau de comprometimento com a internacionalização da família que exerce o controle da empresa; b) o montante de recursos a ser investido no processo; e c) a habilidade de cada empresa para desenvolver as aptidões organizacionais para dar respostas adequadas ao processo de internacionalização. Esses três fatores impactam significativamente, seja de forma negativa ou positiva, o processo de internacionalização de empresas familiares.

Para finalizar, a expansão internacional de uma empresa está baseada na capacidade de explorar suas vantagens nacionais em mercados externos; em sentido contrário, a falta de recursos estratégicos, a incerteza, e a complexidade do processo tornam a internacionalização um objetivo difícil de ser atingido (FERNANDEZ; NIETO, 2005).

Desta forma, as empresas familiares tendem a ser conservadoras e avessas ao risco e veem a expansão internacional como uma decisão incerta pela falta de informação em relação aos mercados externos e ao próprio processo. Além do mais, faltam aptidões e conhecimentos gerenciais para administrar a entrada nos mercados internacionais.

4. Considerações Finais

Este artigo contribui para o debate acerca da internacionalização de empresas familiares ao problematizar as abordagens teóricas, o conceito de empresa familiar e os processos de internacionalização seguidos por essas empresas no Brasil. A importância do tema, em uma perspectiva brasileira, está embasada em dados do governo (MDIC, 2009b) de que as MPEs de

serviços foram responsáveis por 11,4% do total exportado e representam 77,7% do total das empresas exportadoras de serviço.

Em paralelo, questionamos o fato de as pesquisas acadêmicas relacionadas aos processos de internacionalização estarem focadas nas grandes empresas multinacionais.

No início da década de 1990, a partir de trabalho desenvolvido por Rennie (1993), identificamos que as empresas seguiram processo de internacionalização com características diferentes, classificadas como Born Global ou New International Venture.

Knight e Cavusgil (2004) e Madsen e Servais (1997) confirmaram tal classificação, e destacaram que essas empresas têm origem em mercados de tamanho reduzido, sendo possuidoras de tecnologias inovadoras e de potencial de crescimento voltado aos mercados internacionais.

Amal, Freitag Filho e Miranda (2008) indicam a importância da rede de relacionamentos e do papel exercido pelo principal executivo na qualidade de empreendedor para a conquista de mercados internacionais no processo de internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e de médio portes.

Em geral, as empresas familiares tendem a ser conservadoras e avessas ao risco, e veem a expansão internacional como uma decisão incerta pela falta de informação em relação aos mercados externos e ao próprio processo e, ainda, faltam aptidões e conhecimentos gerenciais para administrar a entrada nos mercados internacionais.

Referências

- ACS, Z.; DANA, L. P.; JONES, M. Toward new horizons: the internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 5-12, 2003.
- AGARWALL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R.; MIRANDA, C. M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 7, n. 1, p. 63-80, 2008.
- ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, v. 37, edição especial, p. 27-42, 1993a.
- ANDERSEN, O. On the international process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993b.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347-363, 2002.
- 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.

- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BILKEY, W.; TESAR, G.; The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, n. 9 (Spring/Summer), p. 93-98, 1977.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan Press Ltd., 1976.
- CASILLAS, J. C. (Org.). **Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar**. Madrid: Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar e PriceWaterhouseCoopers, 2005.
- CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F. J. Internationalization of family businesses: A Theoretical Model Base on International Entrepreneurship Perspective. **Global Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 17-35, 2010.
- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.
- CLAVER, E.; LAURA, R.; DIEGO, Q. The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies. **Journal of General Management**, v. 33, n. 1, p. 1-16, 2007.
- CUNNINGHAM, M. Interaction and networks: a review of the evolution and development of the IMP group's research activities from 1976-1985. In: 2nd Open International IMP Research Seminar on International Marketing. 1985, Uppsala, 4-6 September. **Anais...** Uppsala, 1985. CD ROM.
- CZINKOTA, M.; **Export development strategies: US promotion policies**. Praeger Publishers, 1982
- DIB, L. A. R. **O processo de dissertação de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. Tese de doutorado, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.
- DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3 Trim., p. 56-63, 1999.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al. (Ed.). **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977.
- DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- ETEMAD, H.; WRIGHT, R. W.; DANA, L. P. Symbiotic International Business Networks: collaboration between small and large firms. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, n. 4, p. 481-499, 2001.
- EVANGELISTA, F. Qualitative insights into the international new ventures creation process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 197-198, 2005.
- FALCÃO, A. **Classificação de empresas familiares de acordo com a Familiaridade**, Dissertação de mestrado, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2009.
- FERNANDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: some influential factors. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p. 77-89, March, 2005.
- GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M. Born global: how to reach new business space rapidly. **International Business Review**, v. 13, n. 5, p. 555-571, 2004.

- GALLO, M. A.; PONT, C. G. Important factors in the family business internationalization. **Research Paper**, n°. 256, BIS, Barcelona, nov., 1993.
- GALLO, M. A.; SEVEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. **Family Business Review**, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.
- GANITSKY, J. ; Strategies for innate and adoptive exporters: lesson from Israel's case. **International Marketing Review**, 6/5, p. 50 – 65, 1989.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan- mar, 2000.
- GRAVES, C.; THOMAS, J. Determinants of the internationalization of family firms: an examination of family influence. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, p. 151-167, June, 2008.
- HYMER, S. H. **The international operation of national firm: a study of direct investment**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition**. London: Crown Helm, 1988.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of national firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 8, Spring Summer, p. 23-32, 1977.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-121, 2004.
- KON, A. A internacionalização de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 24-54, Jan/Mar., 1999.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LOPES, A.; RAMOS, D. (Coord.). **La exportación de servicios en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y México, Red de MERCOSUL**. Recuperado em 16 março, 2012, de <http://www.redmercosur.net/a-exportacao-de-servicos-na-america-latina-os-casos-da-argentina-o-brasil-e-mexico/publicacao/170/pt/>, 2010.
- LUOSTARINEN, R.; GABRIELSSON, M. Globalization and global marketing strategies of born global. In: Conference of the European International Business, 28th, Athens, **Proceedings ...** (S.1.): EIBA, 2002.
- MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, Dec., 1997.
- MARIOTTO, F. L. **Estratégia de Internacionalização da Empresa**. São Paulo: Thomas Learning, 2007.
- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- MDIC. **Exportação Brasileira por Porte de Empresa**. Recuperado em 11 novembro, 2010, de http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1251310716.pdf, 2009a.
- MDIC. **Serviços: Panorama do Comércio Internacional**. Recuperado em 10 novembro, 2010, de http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1247775045.pdf, 2009b.
- MELLO, R. C.; ROCHA, Â.; MACULAN, A. M. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? In: IV Encontro de Estudos em Estratégia – **3E's Anais...** Recife, ANPAD, 2009.

- MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.
- OKOROAFO, S. C. Internationalization of Family Business, Evidence from Northwest Ohio, USA. **Family Business Review**, v. 12, n. 2, p. 147-158, 1999.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Towards a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- PEREIRA, V. L.; SENNES, R.; MULDER, N. Brazil's emergence as the regional export leader in services: A case of specialization in business services. **CEPAL**, n. 94, série Comércio Internacional, Santiago, Chile, 2009.
- REID, S. D. Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. **International Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 45-64, 1983.
- RENNIE, M. W. "Global competitiveness: Born Global". **The McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.
- RIALP, A. et al. The Born Global phenomenon: a comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 133- 177, 2005.
- SANTANA, S. C.; CARVALHO E SILVA, W. A empresa familiar. **Caderno de estudos Ciência e Empresa**. Ano 2, n.2, p. 1-8, 2005.
- SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira de pequeno porte do setor moveleiro do oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In: III Encontro de Estudos em Estratégia, **3 E's. Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.
- TAVARES, F. R. M.; SANTOS, E. R.; SOUZA, C. M.; SILVA, C. A. M. **Características do modelo de gestão de uma empresa familiar – empresa Linard em Missão Velha – CE um estudo de caso**. VI Convibra, Congresso Virtual de Administração. Recuperado em 19 outubro, 2012 de http://www.convibra.com.br/2009/artigos/197_0.pdf, 2009.
- UNCTAD. **Handbook of Statistics 2011**. United Nations Publications: New York. Recuperado em 19 outubro, 2012 de <http://archive.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=16171&intItemID=5772&lang=1>, 2011.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.
- VERNON, R. The location of economic activity. In: DUNNING, J. (Ed.). **Economic analysis and the multinational enterprise**, London Allen and Unwin, p. 89-112, 1974.
- YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L. P. International Entrepreneurship Research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 31-42, 2003.

Notas:

ⁱ Define-se como padrão em V o processo de evolução empresarial no qual se verificam três pontos: inicial superior, intermediário baixo e final na mesma posição inicial.

ⁱⁱ *New International Venture*: Nova Empresa Internacional.

ⁱⁱⁱ A atitude proativa possibilita à empresa se antecipar às futuras alterações de mercado e na reativa a empresa só se mobiliza após a ocorrência dos fatos.