

Barreiras para internacionalização de uma empresa no setor de serviços: O caso da FitDance*

Barriers to internationalization of a medium-sized company in the service sector: The case of FitDance

Luciana Alves Rodas Vera

Universidade Federal da Bahia

lu.alvesvera@gmail.com

Maria Elisa Huber Pessina

Universidade Salvador - UNIFACS

mariaelisahuber@gmail.com

Elvia Mirian Cavalcanti Fadul

Universidade Salvador - UNIFACS

iingrindmartins@hotmail.com

Resumo: A internacionalização de empresas é um processo desenvolvido com o objetivo de ampliar o mercado, adquirir recursos, diversificar compradores e fornecedores, minimizar os riscos competitivos e contribuir para o crescimento da empresa. Tal processo não se restringe a grandes empresas, mas também existe no contexto das pequenas e médias empresas. Também não se restringe ao setor de bens de consumo, mas as barreiras de internacionalização também existem no setor de serviços. Neste sentido, o objetivo deste artigo foi investigar as barreiras do processo de internacionalização de uma média empresa do setor de serviços. Para isso, o estudo fez uma adaptação do modelo teórico de Leonidou (2004) voltado para as barreiras internas e externas de internacionalização de pequenas e médias empresas. Para alcançar o objetivo, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, com o emprego de entrevistas em profundidade com gestores da empresa e análise de conteúdo. Os resultados indicaram que as principais barreiras internas para internacionalizar foram barreiras funcionais e barreiras de marketing, ligadas à logística, distribuição e ao registro de marca. Já, em relação às barreiras externas, as principais foram procedimentais e ambientais, relacionadas à questões políticas, econômicas e socioculturais.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Barreiras; Serviços; FitDance

Abstract: The internationalization of companies is a process developed with the objective of expanding the market, acquiring resources, diversifying buyers and suppliers, minimizing competitive risks and contributing to the company's growth. Such a process is not restricted to large companies, but it also exists in the context of small and medium-sized companies. Nor is it restricted to the consumer goods sector, but barriers to internationalization also exist in the service sector. In this sense, the objective of this article was to investigate the barriers of the internationalization process of a medium-sized company in the services sector. For this, the study made an adaptation of the theoretical model of Leonidou (2004) focused on the internal and external barriers of internationalization of small and medium companies. To achieve the

*Recebido em 03 de junho de 2020, aprovado em 03 de maio de 2021, publicado em 03 de novembro de 2021.

objective, a qualitative study was carried out, using the case study method, using in-depth interviews with company managers and content analysis. The results indicated that the main internal barriers to internationalize were functional barriers and marketing barriers, linked to logistics, distribution and trademark registration. In relation to external barriers, the main ones were procedural and environmental, related to political, economic and socio-cultural issues.

Keywords: Internationalization of companies; Barriers; Services; FitDance

Introdução

A internacionalização de empresas é um processo desenvolvido com o objetivo de ampliar o mercado, adquirir recursos, diversificar compradores e fornecedores, minimizar os riscos competitivos e contribuir para o crescimento da empresa (DANIELS; RADEBAUGH, 1998). No processo de internacionalização, uma empresa é capaz de manter operações com o exterior, a partir da aquisição de novos conhecimentos e do compromisso assumido com os mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

A importância da internacionalização encontra-se na contribuição socioeconômica que as empresas podem oferecer a um país ou região a partir da geração de empregos e renda e, conseqüentemente, da inclusão social (SOARES; LADEIRA, 2015) e do desenvolvimento em diversos aspectos como a competitividade do país (KATZ; BRADLEY, 2010) e da tecnologia (MELSOHN, 2006). É necessário pontuar que o processo de internacionalização de empresas não se restringe ao contexto das grandes corporações, mas está presente no cenário das pequenas e médias empresas, que muito contribuem para o desenvolvimento econômico nacional/regional.

Do início da revolução industrial até o final dos anos 1970, as grandes corporações foram consideradas como a principal força da economia. Porém, no início dos anos 1980, evidências empíricas indicaram que as pequenas empresas estavam obtendo performance tão relevante quanto a das grandes firmas (BIRCH, 1981). Para Melsohn (2006), em diversos setores, as pequenas empresas têm gerado um volume maior de inovações se comparadas às grandes empresas e têm demonstrado ser bastante flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas.

As pequenas e médias empresas foram responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil no ano de 2018, representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas do país e geraram 54% do total de empregos formais existentes, ou seja, empregam maior parte dos trabalhadores com carteira assinada (SEBRAE, 2018). Para Melsohn (2006), as empresas de menor porte são capazes de melhorar a distribuição de renda e de desenvolver a tecnologia de um país, através do conhecimento e do aproveitamento de ativos locais.

Atualmente, no Brasil, as pequenas e médias empresas representam 40,8% das empresas exportadoras e, no ano de 2017, movimentaram mais de US\$ 1,1 bilhão (SEBRAE, 2018). Tais dados mostram a expressividade das pequenas e médias empresas nas exportações brasileiras e a relevância de se estudar seu processo de internacionalização.

O setor de serviços também tem adquirido uma importância crescente na economia nos últimos anos (HEMAIS, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). O avanço das novas tecnologias da informação e comunicação tornou possível o acesso de diversos prestadores de serviço aos mercados internacionais (ROCHA; MELLO, 2014). Grönroos (2016) afirma que o interesse por internacionalização de serviços tem crescido como campo de estudo com a digitalização dos mercados.

No entanto, apesar dos benefícios da internacionalização das pequenas e médias empresas de serviços, este processo não acontece sem obstáculos. Leonidou (2004) propôs um modelo teórico sobre as barreiras da internacionalização que envolve barreiras internas e externas. Entender as barreiras de internacionalização é importante, principalmente, por contribuir,

significativamente, para o ambiente de negócios das empresas. O modelo de Leonidou (2004) foi desenvolvido para analisar as barreiras de internacionalização para pequenas e médias empresas do setor de bens de consumo. A partir da análise de sua proposta, observou-se também a sua aplicabilidade para o setor de serviços, já que, segundo Erramilli (1991) e Erramilli e Rao (1993), muito do conhecimento que se tem sobre internacionalização de serviços é baseado no conhecimento acumulado sobre o mercado de manufatura.

É importante destacar que não existe uma receita ou regra para o processo de internacionalização de empresas. Anderson (2000) explica que, apesar da importância das inúmeras teorias sobre internacionalização de empresas desenvolvidas até o momento, elas não proporcionam todas as respostas a respeito do comportamento das firmas internacionais devido ao fato de a internacionalização ser um fenômeno complexo.

Diante disso, este artigo traz a contribuição da análise de um estudo de caso sobre a internacionalização de uma média empresa de serviços na cidade de Salvador (Bahia), a FitDance. A pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: quais as principais barreiras no processo de internacionalização de uma média empresa do setor de serviços como a FitDance? O objetivo deste trabalho é, portanto, identificar as principais barreiras e desafios vividos por uma média empresa do setor de serviços da cidade de Salvador para se internacionalizar.

Para alcançar o objetivo do trabalho, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, com o emprego de entrevistas em profundidade com gestores da empresa FitDance e análise de conteúdo. Por se tratar de um estudo de caso, os resultados desta pesquisa fazem sentido no contexto deste caso específico e não são passíveis de generalização.

Fundamentação teórica

Internacionalização de empresas e suas teorias

A internacionalização de empresas é definida por Beamish (1990) como um processo pelo qual as empresas aumentam seu entendimento das influências diretas e indiretas das transações internacionais e constroem transações com outros países. Em sintonia, Andersen (1997) conceitua internacionalização de empresas como o processo de adaptação das transações comerciais para os mercados internacionais.

Existem diversas teorias e modelos teóricos sobre internacionalização de empresas desenvolvidas, ao longo dos anos, na literatura internacional. Para sintetizar, é possível apontar duas vertentes: uma abordagem com base em critérios econômicos, voltada para teorias voltadas para Investimento Externo Direto (IED), como os trabalhos de Hymer (1970) (teorias da organização industrial), de Dunning (1980) (paradigma eclético) e de Buckley e Casson (1976) (teoria da internalização), e uma abordagem voltada para teorias comportamentais como a de Johanson e Vahlne (1977) (conhecida como modelo de Uppsala).

Nas abordagens de internacionalização com base em critérios econômicos, o processo de internacionalização seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos. Dentro desta abordagem, destaca-se a investigação de Hymer (1970), cujo foco é o investimento externo direto (IED) no contexto histórico das empresas multinacionais que expandiram seus negócios após a Segunda Guerra Mundial. Para o autor, a necessidade de algumas atividades serem realizadas por empresas grandes e o aprimoramento da estrutura organizacional tiveram significativa influência na formação das empresas multinacionais. Hymer (1970) considera o tamanho da empresa --- fundamental para o desempenho eficiente de algumas atividades, a ponto de estas não poderem ser realizadas se não existirem grandes empresas.

Hymer acreditava que, nos estágios iniciais de seu crescimento, as empresas aumentariam cada vez mais sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões e aquisições,

aumentando, também, os seus lucros. Entretanto, existiria um ponto no qual ficaria difícil aumentar ainda mais a concentração do mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos pelo alto grau de monopólio dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente nos mercados estrangeiros.

Hymer (1970) é pioneiro em abordar sobre o investimento externo direto. Para o autor, o IED está relacionado à necessidade de *ownership* e controle. As vantagens de *ownership* são: a prudência e o estímulo ao sucesso de quem investe o próprio capital, e a presença física em um mercado estrangeiro que elimina a concorrência dos exportadores para aquele mercado, isto é, a diminuição da competição dentro do mercado estrangeiro pode ser atingida através da aquisição de uma empresa concorrente que opere nesse mercado. As vantagens de controle são oriundas da transposição das imperfeições de mercado na exploração e ampliação do modelo de negócio da firma. O controle é necessário para a exploração eficaz das vantagens específicas da empresa e para a diminuição da competição dentro do mercado estrangeiro.

Outra teoria bastante conhecida de internacionalização de empresas é a Teoria Eclética da Internacionalização, de Dunning (1980). Ela propõe que a decisão da empresa entre produzir no seu próprio país ou produzir em outro país depende, principalmente, da análise das vantagens diferenciais da empresa, das características do país e da indústria de atuação da empresa, além das variáveis operacionais e estratégicas específicas da organização. O autor considera que as imperfeições do mercado – custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos – servem de base para a existência de algumas das vantagens diferenciais.

Para Dunning (1977, 1980 e 1988), as empresas multinacionais possuiriam vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, uma vez que elas podem estabelecer sua produção nos locais mais atrativos buscando as vantagens de “localização”. Desta forma, segundo o autor, as empresas que se internacionalizam gozam de três vantagens: localização, propriedade e internalização. A vantagem da localização está ligada à abundância de recursos naturais e humanos (magnitude, custo e qualidade destes recursos), ao *know-how* tecnológico disponível localmente, à infraestrutura, às instituições, ao tamanho do mercado, à estabilidade política e econômica, e ao regime cambial, dentre outros fatores. A presença destas vantagens em um país favorece a produção neste mercado em detrimento de opções como a exportação ou o licenciamento de produtos ou serviços.

Já a vantagem de propriedade ou de capacidade própria é desenvolvida pela organização, permitindo que ela se posicione relativamente melhor no mercado estrangeiro, se comparada com outras empresas locais ou estrangeiras. A vantagem de propriedade pode ser de natureza estrutural, derivada da posse de ativos intangíveis como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e gerenciais, habilidade para a diferenciação de produtos, ou de natureza transacional, derivada da capacidade de hierarquia, decorrente da governança comum das diversas atividades da empresa (MELSOHN, 2006). Por fim, a vantagem da internalização da produção diz respeito à redução dos riscos e incertezas, à obtenção de economias de escala e à diminuição de externalidades resultantes da desobediência aos termos negociados entre as partes envolvidas na transação de bens e serviços.

A Teoria da Internalização, de Buckley e Casson (1976), busca explicar o tamanho e a localização das empresas através da decisão sobre internalização do mercado de bens intermediários produzidos pela empresa. O termo “internalizar” diz respeito à realização de atividades dentro da estrutura da empresa que antes eram desempenhadas pelo mercado. Segundo Buckley e Casson (1985), até a década de 1940, a formação das multinacionais era decorrente da internalização dos mercados de produtos primários. Depois da Segunda Guerra Mundial, a internalização dos produtos intermediários foi a grande responsável pelo processo de expansão dos investimentos externos diretos.

Em sua teoria, os autores consideram as imperfeições do mercado, ao contrário da teoria econômica ortodoxa de produção cujos pressupostos são a maximização dos lucros e as condições de concorrência perfeita. Esta teoria utiliza o conceito de custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) para analisar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação entre unidades produtivas. Uma análise de custos-benefícios determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais (CARNEIRO; DIB, 2007)

Os pressupostos de Buckley e Casson (1985) são: (1) firmas maximizam o lucro em mercados imperfeitos; (2) quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, há um incentivo para esquivar-se deles mediante a internalização desses mercados pela propriedade e controle das atividades antes mediadas por aqueles mercados imperfeitos; (3) a internalização de mercados intermediários dá origem às empresas multinacionais.

Os fatores considerados na decisão de internalização dizem respeito às especificidades da indústria e dos mercados intermediários, da região, dos países envolvidos e da própria firma (AMATUCCI, 2009). O desenvolvimento de um mercado interno à empresa de bens intermediários pode incorrer em custos menores se comparado aos custos de transações no mercado. Isso ocorre devido aos custos de informação e transação, ao oportunismo dos agentes e às especificidades dos ativos. Assim, o processo de internalização resulta em uma forma de verticalização das empresas, já que algumas atividades anteriormente desempenhadas pelo mercado passam a ser realizadas dentro da própria empresa. A teoria da internalização tem relação com a pesquisa, o desenvolvimento e a propriedade tecnológica, considerados partes relevantes do processo de produção. Para Buckley e Casson (1985), as empresas que realizam investimentos intensivos em pesquisa e desenvolvimento tendem a produzir em cada mercado de atuação em oposição a estabelecer contratos de licenciamento ou exportação.

O modelo de internacionalização desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), conhecido como modelo de Uppsala, tem duas proposições fundamentais. Uma proposição é de que as empresas se internacionalizam gradualmente em pequenos passos. A segunda proposição é de que existe evidência de relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro. A distância psíquica nada mais é do que a soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro (diferenças de linguagem, de cultura, de desenvolvimento industrial, etc). Para os autores, a internacionalização surge como consequência de um processo de ajuste incremental às mudanças de condições da empresa e do ambiente.

Mais tarde, estes autores verificaram algumas deficiências do modelo de internacionalização por estágios, agregando a ideia de que a internacionalização da firma não é um processo isolado, mas parte de um fenômeno coletivo em que os relacionamentos são determinantes para o direcionamento da internacionalização. Isso acontece, principalmente, em setores de atividades instáveis e de alta tecnologia, para os quais as redes de relacionamentos pessoais e de negócios seriam especialmente importantes. Uma empresa, em geral, está conectada a uma rede de relacionamentos com outros atores (clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores, etc.), e a sua entrada em um mercado estrangeiro será muito mais fruto da iniciativa dos atores internos à esta rede. Desta forma, diferente do modelo original, no qual o mecanismo dinâmico de comprometimento internacional era unilateral (ou seja, acontecia apenas dentro da empresa), os autores passam a defender que o modelo do processo de internacionalização deve levar em conta os aspectos de rede (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Destaca-se, ainda, no que tange às teorias de internacionalização de empresas, a abordagem de Porter (1989), segundo o qual, diante da realidade econômica pautada pela lógica da competição internacional, a interdependência entre empresas e governos tem se tornado cada vez mais evidente. A existência de interesses mútuos, desta forma, vem exigindo destes atores

a requalificação de suas relações, a partir da constatação de que seus desempenhos estão consideravelmente vinculados (PORTER, 1989). Segundo Porter (1989), as empresas são fundamentais para dinamizar as economias, devendo o Estado, no contexto da nova economia globalizada (no qual a competição internacional extrapolou o campo empresarial e alcançou os Estados), induzir a competitividade dos empreendimentos presentes em seu território, construindo um ambiente e condições favoráveis à sua internacionalização.

Internacionalização de empresas de serviço

Existe um grupo de autores como Terpstra e Yu (1988) e Agarwal e Ramaswami (1992) que defendem que a internacionalização de serviços é influenciada pelos mesmos fatores que a internacionalização de bens de consumo. Já outro grupo como Erramilli (1990) e Erramilli e Rao (1993) argumenta que esta adaptação não é possível. Por outro lado, outros autores como Sharma e Johanson (1987) afirmam que o processo de entrada para bens e serviços é o mesmo no exterior, no entanto a implementação tem especificidades em cada caso.

O setor de serviços tem especificidades quanto à sua internacionalização, tendo em vista sua característica essencial de intangibilidade, diferente da exportação que envolve uma entrega física do bem de consumo, incluindo o gerenciamento físico da logística (ROCHA; MELLO, 2014). De acordo com os autores, devido a esta característica dos serviços, é muito mais difícil comunicar aos clientes o que se está ofertando. Os serviços possuem, ainda, a característica de se adaptarem às necessidades dos clientes, o que requer dos exportadores habilidades interpessoais e sensibilidade cultural maior do que no caso dos bens de consumo.

Grönroos (1999) expõe que há três estratégias de internacionalização de serviços: estratégias de exportação, estratégias de entrada e estratégias eletrônicas. As estratégias de exportação podem ser diretas ou em sistema. A exportação direta é aquela que a empresa tem a base no mercado doméstico e movimenta os recursos para atender os clientes no exterior. Já a exportação em sistema ocorre quando duas ou mais empresas atuam de forma complementar para entregar o serviço.

Quanto às estratégias de entrada, elas podem ser diretas ou indiretas. No modo direto, a empresa estabelece uma base no exterior, o que exige, segundo Grönroos (1999), que o aprendizado seja mais rápido para a entrada. A estratégia indireta é quando a empresa adquire uma firma local, beneficiando-se dos conhecimentos sobre as especificidades do mercado estrangeiro. Este tipo de entrada, conforme o autor, minimiza os problemas da entrada direta, já que o envolvimento da empresa é menor. Exemplos de formas de entrada indireta são a *franchising* e a *joint venture*.

A estratégia de entrada eletrônica corresponde àquela na qual a empresa utiliza tecnologia avançada para desenvolver suas operações no mercado externo. Isso acontece quando as novas tecnologias permitem que as organizações vendam seus serviços para o mercado externo e utilizem a base de dados sobre os dados de consumo (GRÖNROOS, 1999).

Grönroos (2016) publicou um artigo em 2016, revisitando esta publicação de 1999, e afirma que as estratégias de internacionalização de serviços continuam relevantes até o período atual. O autor destaca, no entanto, que o marketing eletrônico cresceu exponencialmente e a digitalização consolidou-se. É possível vender quase tudo internacionalmente, mas isso demanda gerenciar as entregas e pagamentos através de parcerias com outras firmas (GRÖNROOS, 2016). Neste sentido, o avanço da tecnologia e da digitalização tornam os estudos dos serviços globais um campo promissor, ao ampliar as possibilidades de internacionalização para as empresas.

Sobre o grau de dificuldade da internacionalização de serviços, Rocha e Mello (2014) afirmam que aqueles que exigem interações com mais intensidade entre o prestador do serviço, o ambiente de negócios no país estrangeiro e o usuário do serviço são os mais complexos. A

respeito da escolha da localização onde será instalada a empresa, Erramilli (1991) afirma que dependerá do grau de experiência da empresa em mercados estrangeiros: quanto menos experiente, maior a tendência de escolher mercados semelhantes em quesitos como idioma, cultura, etc. Com o aumento da experiência, as empresas passam a buscar mercados mais distantes, geográfica e psicologicamente.

Segundo Rocha e Mello (2014), os tipos de serviço que mais têm crescido no mundo são: viagem e turismo; serviços de transporte; arquitetura, construção e engenharia; serviços de educação e treinamento; serviços bancários e financeiros; serviços de entretenimento e serviços de informação. No presente estudo de caso, a empresa analisada pertence ao ramo de serviços de educação e treinamento e, ao mesmo tempo, serviço de entretenimento.

Barreiras à internacionalização das pequenas e médias empresas

A internacionalização de empresas não está livre de obstáculos. De acordo com Narayanan (2015), Leonidou (2004) e Korth (1991), estes obstáculos podem ser fraquezas organizacionais internas, falhas nas estratégias de negócios, problemas no país de origem e problemas de alvo de mercado. Muitos destes obstáculos são responsáveis por fazer com que as pequenas e médias empresas enxerguem a internacionalização com dúvidas e se recusem a entrar em novos mercados (NARAYANAN, 2015). Leonidou (1995) descreveu que todas as questões que diminuem o progresso da empresa para iniciar, desenvolver e sustentar as oportunidades de negócios em mercados externos são consideradas barreiras.

Baseado nesta abordagem, Leonidou (2004) classificou as barreiras frente à empresa em internas ou externas. Todas as causas associadas com a estrutura interna da firma são barreiras internas e todas as questões que estão fora da empresa são consideradas externas. As barreiras internas incluem obstáculos informacionais, funcionais e de marketing; enquanto que as barreiras externas incluem obstáculos de procedimento, de tarefa, ambientais e governamentais.

Na literatura, é possível encontrar inúmeras classificações relativas à barreiras de internacionalização (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; KATSIKEAS; MORGAN, 1994; TESFOM; LUTZ, 2006; LEONIDOU, 1995; 2004; dentre tantos outros).

A partir de uma análise da literatura, é possível sistematizar as barreiras internas à internacionalização da seguinte forma:

a) Barreiras informacionais: De acordo com Liesch e Knight (1999), o elemento mais importante e mais difícil de ser obtido é o conhecimento sobre o mercado-alvo, o qual oferece às pequenas e médias empresas vantagem competitiva. Para os autores, uma empresa que tem a quantidade certa de informação diminui as incertezas mais do que outras empresas que têm menor grau de conhecimento.

O próprio já referido modelo de Uppsala explica a internacionalização como etapas graduais de acumulação de conhecimento incremental em cada estágio. No estágio inicial, a empresa se desenvolve nos mercados domésticos e não expande para o exterior porque não tem o conhecimento suficiente sobre os mercados e as operações externas. Uma vez que o conhecimento da empresa cresce, então sua internacionalização ocorre em etapas incrementais. Johanson e Vahlne (1977) enfatizam que o conhecimento de mercado leva a decisões mais comprometidas.

O modelo original introduzido por Johanson e Vahlne (1977) aborda sobre as capacidades internas e as etapas incrementais de internacionalização das firmas. Já as versões posteriores do modelo revisado por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) e Vahlne e Ivarson (2014) lançam luz também sobre o processo de aprendizagem. Ter a quantidade certa de informações é um requisito primário para entrar em mercados estrangeiros com sucesso devido aos recursos limitados das pequenas e médias empresas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Leonidou (2004) considera as barreiras informacionais como de grande impacto na atuação

internacional das firmas, uma vez que se referem à falta de informação, como por exemplo, para identificação de oportunidades e conhecimento de potenciais clientes.

b) Barreiras funcionais: De acordo com Leonidou (2004), as principais barreiras funcionais referem-se a problemas organizacionais, como de recursos humanos e questões relacionadas à produção e às finanças. Ruzzier *et al.* (2007) argumentam que as experiências internacionais dos gestores são um recurso insubstituível que resulta em conhecimento específico, muito difícil de ser copiado pelos concorrentes. Para os autores, a exposição internacional dos gestores depende da vivência, do trabalho e das experiências de viagem que tornam os gestores capazes de adquirir e manter o conhecimento sobre as atividades internacionais. Viajar ajuda na aprendizagem de práticas e oportunidades de negócios estrangeiros (LEONIDOU *et al.*, 1998; RUZZIER *et al.*, 2007, p. 17).

Para superar as barreiras funcionais, há uma crescente tendência na formação de alianças estratégicas ou de qualquer rede formal ou informal na internacionalização entre empresas (BEAMISH, 1999; LU; BEAMISH, 2001). Uma aliança estratégica é definida como um acordo de longo prazo entre duas ou mais empresas em um nível estratégico em que ambas as partes compartilham recursos e riscos (INKPEN; TSANG, 2007). Alianças estratégicas ajudam a superar obstáculos e colaboram para que as pequenas e médias empresas reduzam suas falhas e adquiram mais conhecimento de mercado mais rapidamente (NARAYANAN, 2015).

c) Barreiras de marketing: A literatura de internacionalização de pequenas e médias empresas aponta que um dos fatores de sucesso para este processo é a identificação e exploração de novas oportunidades de mercado internacionalmente (REN; EISINGERICH; TSAI, 2014; NARAYANAN, 2015). São as relacionadas às falhas nas ações de marketing internacional devido ao desconhecimento das especificidades de determinado mercado internacional, às características do produto/serviço ofertado, estratégia de promoção, precificação e distribuição/logística internacional.

Em relação às características do produto/serviço ofertado, Leonidou (2004) destaca questões como desenvolvimento de novos produtos para o mercado estrangeiro, adaptação do design do produto para exportação, alcance do nível de qualidade para exportação e adequação das exigências de embalagem e rótulo. Sobre as barreiras de precificação, o autor destaca a dificuldade em ofertar preços satisfatórios para os clientes, em equiparar os preços com os competidores e em conceder créditos aos clientes estrangeiros. Acerca das barreiras de distribuição, Leonidou (2004) aponta a complexidade dos canais de distribuição no exterior, acesso aos canais de distribuição de exportação, obter representação no exterior confiável, manutenção do controle sobre intermediários estrangeiros e dificuldades em oferecer estoque no exterior. Sobre as barreiras de logística, o autor expõe a indisponibilidade de instalações de armazenamento no exterior e custos excessivos de transporte/seguro no exterior. A respeito das barreiras de promoção do produto, Leonidou (2004) destaca as dificuldades em ajustar as atividades promocionais de exportação.

As barreiras externas à internacionalização correspondem a:

d) Barreiras processuais: De acordo com Leonidou (2004), as barreiras de procedimento correspondem aos desafios operacionais que as empresas enfrentam e incluem técnicas ou procedimentos não muito familiares às organizações e barreiras de comunicação. O autor explica que barreiras relacionadas a procedimentos podem ser classificadas em barreiras controláveis e não-controláveis. As barreiras controláveis correspondem àquelas que podem ser controladas por meio da experiência e do tempo dos gestores bem como das tarefas de rotina. Já as barreiras não-controláveis, por outro lado, são questões que dependem de externalidades.

e) Barreiras governamentais: Dizem respeito às atitudes de apoio ou falta de apoio do governo do país de origem em relação às empresas que exportam. Isso se refere a questões como: assistência limitada; incentivos para existência de apoiadores potenciais; e papel restrito do modelo regulatório nas práticas de exportação (LEONIDOU, 2004).

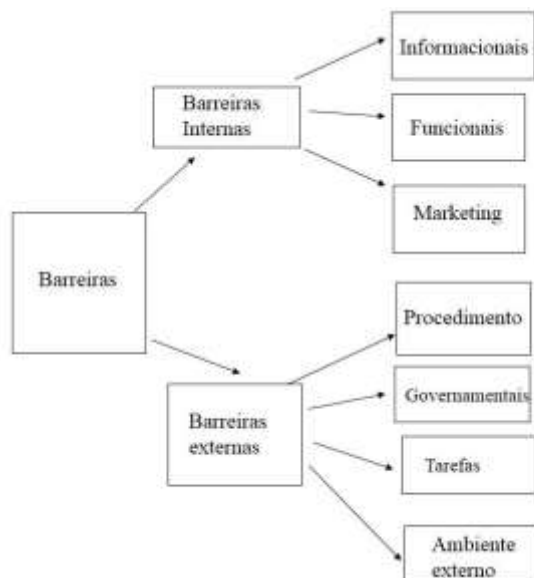
Alguns estudos sobre programas de promoção de exportações (EPP) forneceram resultados mistos, com alguns estudos mostrando uma correlação positiva entre programas promocionais e desempenho das exportações das empresas (CAVUSGIL; NAOR, 1987; POINTON, 1978; WILKINSON; BROUTHERS, 2006). Genctuerk e Kotabe (2001), em seu estudo sobre 162 empresas, descobriram que a ajuda governamental à exportação contribuiu para o sucesso das exportações. As atividades promocionais podem ser benéficas para as empresas com base em certas condições quanto às atividades que estão sendo realizadas e quão dispostas as empresas participam (WILKINSON; BROUTHERS, 2006).

f) Barreiras de atuação: Os requisitos do cliente variam em diferentes partes do mundo devido a uma variedade de razões, como topografia, condições climáticas, economia do país, gosto, hábitos e tudo isso leva a diferentes requisitos do produto. Para acomodar todas essas mudanças, as empresas precisarão gastar uma quantidade considerável de tempo e dinheiro (LEONIDOU, 2004). Para Narayanan (2015), a concorrência global reduziu o ciclo de vida dos produtos e as empresas não podem mais ter produtos específicos para países ou regiões. O autor explica que as empresas precisam desenvolver produtos para aplicação global que os ajudem a superar sua concorrência. No intuito de superar estas questões, Wach e Wojciechowski (2014) sugerem que os produtos ou as mensagens promocionais sejam adaptadas, assim como diferentes tipos de comportamentos estratégicos, tais como estratégias policêntricas, regiocêntricas ou geocêntricas. É interessante que os produtos e estratégias adotem uma postura que tenha características globais (alinhadas à globalização) e, ao mesmo tempo, locais, dando um toque da região para o qual o produto/serviço está sendo exportado.

g) Barreiras ambientais: Incluem questões associadas ao ambiente econômico, político-legal e sociocultural do mercado externo no qual a empresa está operando (LEONIDOU, 2004). Wach (2014) afirma que o ambiente externo de negócios pode ser investigado de um local para um nível verdadeiramente global. As barreiras ambientais influenciam o comportamento das pequenas e médias empresas, em grande medida, porque lhes falta o conhecimento para lidar com elas ou contorná-las mais adequadamente (NARAYANAN, 2015). A maioria dessas barreiras é criada por empresas concorrentes no novo mercado, flutuações cambiais, flutuações na oferta e demanda, etc. Isso exige ou pelo menos justifica algumas ações do governo e formulação de políticas públicas para fornecer apoio às pequenas e médias empresas (KAHIYA *et al.*, 2014).

Tendo em vista o arcabouço teórico apresentado, o modelo teórico escolhido para esta investigação, como dito, foi o desenvolvido por Leonidou (2004) e pode ser visto de maneira sintetizada na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Leonidou (2004) e Narayanan (2015)

Metodologia

A pesquisa segue abordagem qualitativa, já que o objetivo do trabalho é identificar, descrever e compreender as principais dificuldades relacionadas à internacionalização de uma média empresa do setor de serviços em Salvador, Bahia. A empresa estudada foi a FitDance, do ramo de educação e treinamento, voltado para o entretenimento.

O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso (YIN, 2015) por se tratar de um trabalho que 1) investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e, especialmente, cujos 2) limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Segundo Yin (2015), o método de estudo de caso é utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas este entendimento engloba “importantes condições contextuais – porque eram altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo” (YIN, 2015, p. 39). Para este autor, é o grau de aprofundamento do contexto em relação ao fenômeno que distinguirá o estudo de caso de outros métodos de pesquisa.

O estudo foi conduzido por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado com dois gestores da empresa e visita técnica. A entrevista em profundidade, de acordo com Belk, Fischer e Kozinets (2013), corresponde a uma das principais formas de coleta de dados da pesquisa qualitativa e busca um entendimento mais profundo de um tópico sobre o qual o informante pesquisado está apto a falar e é geralmente sobre algo que ele/ela tem muitas informações e opiniões sobre o que é encorajado a falar (BELK; FISCHER; KOZINETTS, 2013). Em relação ao roteiro semi-estruturado de entrevista, a presente pesquisa buscou seguir a recomendação de Belk, Fischer e Kozinets (2013) sobre elaborar as questões em sequência do geral para o específico, isto é, iniciar com questões mais amplas e depois fazer perguntas mais específicas.

Os sujeitos da pesquisa foram o diretor financeiro e a gerente de internacionalização da empresa FitDance. As entrevistas e a visita técnica foram realizadas em janeiro de 2020 em sua sede em Salvador. Escolheu-se a empresa FitDance por ser considerada uma *startup* de serviços bastante conhecida não apenas nacionalmente quanto internacionalmente.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Para analisar os dados coletados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), enquanto método, representa um

conjunto de técnicas de análise das comunicações destinada a obter indicadores através de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens.

As categorias no estudo foram definidas a priori e corresponderam às seguintes: 1) Barreiras internas e 2) Barreiras externas. Dentro destas categorias, subcategorias foram delineadas. As subcategorias das barreiras internas foram: 1.1) Barreiras informacionais, 1.2) Barreiras funcionais e 1.3) Barreiras de marketing. Já as subcategorias externas foram: 2.1) Barreiras de procedimento; 2.2) Barreiras governamentais; 2.3) Barreiras de tarefas e 2.4) Barreiras de ambiente externo.

Estudo do caso: Apresentação e análise dos resultados

O presente tópico aborda a narrativa dos gestores acerca da empresa e a análise dos resultados acerca das barreiras internas e externas para internacionalização.

O caso FitDance

A FitDance é uma empresa que teve início no ano de 2014 em Salvador (Bahia), quando seus fundadores, os irmãos Fábio Duarte e Bruno Duarte, tiveram a ideia de desenvolver um programa de aulas para formação de professores de dança, inspirado na metodologia de formação de instrutores de Zumba, marca já consolidada mundialmente. O objetivo era garantir que esses profissionais fossem treinados para conhecer todas as coreografias oficiais da marca FitDance e possuíssem um alto grau de profissionalismo, além de uma boa relação com os clientes.

Além do programa de aulas, logo a empresa criou um canal no YouTube para disponibilizar vídeos de dança e apresentações. Com a força do mercado digital, a marca se tornou um fenômeno, com grande número de visualizações no YouTube. Atualmente, o canal no YouTube FitDance possui mais de 12 milhões inscritos. Esta visibilidade proporcionou à empresa parcerias com artistas, com marcas como Puma e RedBull e com influenciadores digitais, fazendo com que a mesma desenvolvesse diversas ações de *co-branding*.

Atualmente, a empresa apresenta quatro serviços principais: (1) o programa de aulas para formação de instrutores que, ao pagar o credenciamento, poderão usar a marca FitDance para serem professores da metodologia em academias de ginástica e receberem treinamento continuado, (2) o canal de vídeos de dança no YouTube, (3) a FitDance Store, loja virtual de roupas e adereços com a marca FitDance, e (4) serviço de eventos de entretenimento (contratação para participação em eventos e shows).

Tem 4 pilares. Primeiro pilar é este programa de aulas, curso, que é serviço total. O instrutor paga a mensalidade. Existe o segundo pilar, que é a *networking* que a gente chama que é basicamente o próprio Youtube, que envolve o conteúdo da FitDance. Existe uma monetização que a gente recebe do youtube pelos vídeos. Existe a parte de produtos que é a FitDance Store, um *e-commerce* que vende roupa da FitDance. Existe um último pilar que é o de eventos, que são shows, eventos que são pagos. Mas o principal é o programa de aulas FitDance, que a gente cobra a mensalidade (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

De acordo com o diretor financeiro da empresa, ela possui, no ano de 2020, em torno de 80 funcionários. Conforme informações do site FitDance Space, a metodologia de dança da empresa tem mais de 20 milhões de praticantes. Mas, apesar de a maioria do público conhecer a empresa por seu canal do YouTube, seu produto principal é o programa de dança vendido aos instrutores que se credenciam à marca. De acordo com a entrevista com o diretor financeiro da empresa:

Esta comunidade começou a tomar proporções absurdas e aí é o que a gente já conhece da FitDance que é basicamente o programa de aula de dança onde o potencial instrutor faz um curso. [...] Se ele virar instrutor, ele tem a licença de uso da marca FitDance. E aí é um triângulo: FitDance, instrutor e academia. A academia parceira contrata um instrutor e este instrutor paga uma mensalidade para o FitDance por usar a marca. Aí naturalmente tem uma porrada de benefícios, que envolve este *royalti* que custa 70 reais. [...] A FitDance não nasceu no YouTube. Ela nasceu como programa de aula de dança. E depois de um ano mais ou menos, o YouTube foi uma ferramenta gigantesca para potencializar isso para o Brasil todo e depois para o mundo todo (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Em relação à internacionalização, conforme a entrevista com a gerente de internacionalização, a marca está presente em cinco países além do Brasil: Argentina, Chile, Paraguai, México e Portugal. No entanto, segundo a gerente de internacionalização da empresa, não é possível internacionalizar todos os produtos (programa de dança, loja virtual e serviço de eventos de entretenimento). O foco tem sido internacionalizar o principal: o curso de formação de instrutores.

Do ponto de vista internacional, o melhor de todos os mundos seria chegar num país com as quatro frentes. Isso é uma das coisas importantes da empresa, mas lógico que existem vários empecilhos. Qual é o produto básico da empresa? É ter o curso, ter instrutor e ter aula nas academias. Então, lógico que, quando a gente chega lá, a gente faz contato com as gravadoras, com os artistas locais, os influenciadores locais. Mas não vou te dizer que tá tudo 100% internacionalizado. Mas o ideal seria chegar com todos os produtos. Mas atualmente a gente não chega com todos os produtos. Chega com o curso e mensalidade e o networking, porque, tipo assim, como a gente já tem contato com algumas gravadoras, o contato daqui do Brasil já fala: “Oh, pessoal da FitDance tá indo aí”. Então, a gente consegue fazer um conteúdo legal que consegue aproximar o público daquela região para conhecer o FitDance online e se interessar em ir para as aulas. Então, o produto e os eventos ficam mais em segundo plano. Estes dois pilares são mais fáceis de internacionalizar. Exportar produto físico, fazer uma operação internacional de produto ainda tá fora do nosso alcance. (Entrevistada 2 – Gerente de internacionalização).

Os próximos subtópicos serão destinados a analisar as barreiras internas e externas à internacionalização da empresa FitDance reveladas nas entrevistas.

Barreiras internas à internacionalização

Em relação às barreiras internas de internacionalização, foram identificadas barreiras funcionais e barreiras de marketing. As barreiras funcionais, conforme Leonidou (2004), envolvem falta de tempo gerencial (experiência) para lidar com a internacionalização e equipe não preparada para a internacionalização. Apesar de disporem de uma gerente de internacionalização com formação universitária no exterior em gestão de negócios internacionais, na entrevista com diretor financeiro, foi relatada a necessidade de a equipe como um todo ter uma visão internacional, isto é, pensar não apenas no mercado brasileiro como no internacional.

Antes de a gerente de internacionalização chegar à empresa, a gente já tava na Argentina e a gente tinha que pensar no povo argentino. A nossa coleção vai ser lançada no Brasil e tem que ser lançada na Argentina. Nós somos uma empresa multinacional. Todos os funcionários vão precisar pensar desta forma. Como é o financeiro internacional? Ah, vamo na Ásia... Ah, eu não sei como é na Ásia. O financeiro também vai ter que saber como chegar na Ásia. Difundir isso é um dos grandes desafios (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Sobre a falta de experiência gerencial, apontada como um dos aspectos das barreiras funcionais internas para internacionalização de pequenas e médias empresas por Leonidou (2004), os entrevistados chamaram a atenção para o fato de a curva de aprendizado da empresa analisada ser muito lenta.

A gente tá aprendendo muito. Agora, este é o ponto: a nossa curva de aprendizado demora muito. Para uma empresa aprender a internacionalizar você vai, erra num país, vai no outro...É muito lento. [...] Vai na Argentina e volta, vai no México e volta...e como é que vai? E quais são os contatos no México? Como é que faz parceria com as redes mexicanas de academia? Quem são as pessoas? (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Mesmo com a dificuldade de fazer com que todos os membros da empresa carreguem para si a responsabilidade da internacionalização, a presença da gerente de internacionalização na média empresa tem sido fundamental.

Ela [a gerente] passou quase seis meses na Argentina. A gente fez muito benchmarking. Parceiros nossos que têm empresas que internacionalizaram falaram “Oh, não adianta, tem que botar uma pessoa que tenha a cultura da empresa lá no local para vivenciar e aí levar a cultura da empresa e formar as pessoas locais”. Não adianta contratar uma pessoa lá que não tenha a cultura da empresa. Não conhece o que é a FitDance. Ela não vai entender (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

É importante ter alguém que conheça bem a cultura da empresa para fazer o trabalho em outros países. Entretanto, os relatos dos gestores entrevistados mostram que é necessário um trabalho de mudança da cultura organizacional para que os colaboradores como um todo passem a enxergar a empresa como atuante não apenas no mercado local e nacional, mas também internacional. Isso representa um entrave, tendo em vista que as demandas e os riscos advindos da internacionalização devem ser compartilhados entre os profissionais da empresa.

Internamente, as pessoas não entendem que a empresa é internacional. Então eles fazem pensando no nacional. Então, isso é uma cultura que tem que ser mudada... Eu sou meio hiperativa, então eu já chego apertando a mente. Já chego de manhã e falo assim com o setor de tecnologia por exemplo - que agora a gente tá vivendo um momento que precisa que algumas coisas internacionais virem mais automáticas. Aí já chego para o *Head* de Tecnologia: “Bom dia! Já resolveu?”. Então, implementar esta cultura da pessoa entender que é internacional não é tão fácil, numa empresa de 80 funcionários. Porque, quem cuida do curso fala assim: “Eu cuido do curso nacional. Você que é do internacional...”. Aí fala assim: “Você que precisa fazer isso, porque você que é do internacional”. E eu não tenho como fazer. [...] O internacional não é um setor, o internacional é a empresa. Mas começou como um setor e perpassa todas as áreas. Como é que a gente vai gerenciar isso? (Entrevistada 2 – Gerente de internacionalização).

Assim, o organograma da empresa tem se apresentado como um desafio concreto na internacionalização da empresa FitDance. A tecnologia também foi uma barreira funcional interna, na visão dos entrevistados, principalmente no que tange à forma de pagamento do público internacional.

Mas aí o nosso site não está parametrizado para o cara comprar quando ele acessa dos Estados Unidos, por exemplo. Aí tem estas barreirinhas que eu acho que quando estiver enraizada a cultura do internacional, ficará muito mais fácil (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Você entra para comprar o curso e hoje quando você faz os seus carrinhos de compra, se não for muito fácil, você vai desistir no meio do caminho. E estas barreiras de

tecnologia, a gente tá avançando... Uma coisa que a gente fala é que a FitDance parece uma empresa muito tecnológica, muito para frente, muito avançada, mas tem muita coisa que a gente ainda precisa melhorar internamente, para que a gente de fato consiga externalizar todos os benefícios, todos os produtos. Quando eu entrei e a gente já tava na Argentina, eu entrei tinham 100 instrutores, 80 ou 100, mas quando eu entrei, eles pagavam somente pela marca. Porque eles entravam no portal, o portal era todo em português, não tinha conteúdo sequer legendado... (Entrevistada 2 – Gerente de internacionalização).

As barreiras de marketing estiveram relacionadas aos aspectos de logística e distribuição, principalmente, no que diz respeito aos produtos físicos da loja FitDance Store. Até o momento, de acordo com os gestores entrevistados, o foco da internacionalização tem sido nos cursos para instrutores (serviço), devido às dificuldades inerentes à exportação dos bens físicos (roupas e adereços). Os gestores registraram o interesse da empresa em internacionalizar todo o seu portfólio de produtos e serviços, entretanto, os altos custos de logística e distribuição para outros países têm sido uma barreira neste quesito, impossibilitando a internacionalização dos bens de consumo da marca.

Todo mundo que faz um curso da FitDance quer uma roupa da FitDance. Ele quer dar aula com uma roupa da FitDance. Uma coisa é você chegar lá, pegar o avião e fazer o primeiro curso lá. A gente vai numa academia parceira, vai lá e faz o primeiro curso em outro país. Enfim, forma aquela turma. Mas como é que eu vou mandar roupa para lá? O frete é 250 reais e a roupa é 100 reais. Então, aí como é que funciona? Aí nosso site não tá convertendo da mesma forma, sabe? As barreiras, a dificuldade é bem maior em vender produtos físicos. Mas curso e mensalidade não tem o que discutir. Fez o curso, deu *login* e senha para ele. Cê tem todos os conteúdos (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Quem entra para a comunidade FitDance, ele quer comprar o *lifestyle* por completo. Ele quer a roupa, ele quer o evento, ele quer ver a pessoa da equipe show lá. [...] A gente tenta chegar com tudo, mas não é tão fácil. Quem tá lá quer ter a mesma experiência de quem tá aqui. É uma das barreiras (Entrevistada 2 – Gerente de internacionalização).

As dificuldades relatadas pelos gestores têm relação com o que Leonidou (2004) expõe sobre a complexidade dos canais de distribuição para o exterior e os excessivos custos de transporte (frete). Entretanto, ao mesmo tempo em que a logística e a distribuição foram aspectos das barreiras de marketing encontrados empiricamente, o aspecto da promoção/comunicação, também elencado por Leonidou (2004) não se configurou como uma barreira de marketing da internacionalização. O fato de a empresa ter um canal no YouTube com milhares de visualizações e ser conhecido mundialmente favorece o pilar do marketing da comunicação/promoção. Entretanto, a gestora de internacionalização aponta que o único empecilho é que as pessoas acabam concluindo que o único produto da empresa é o canal no YouTube, sendo que a empresa não se resume a isso.

Isso ajuda na internacionalização, porque os números são muito bons. A gente chegar em um país já com estes números, pô, você já conseguiu ter sucesso no Brasil, ser um dos maiores canais de dança do mundo, já é ótimo. Mas estar 100% atrelado ao YouTube, é um problema que você tem que começar a explicar e desmistificar. A empresa não nasceu no YouTube (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Um aspecto importante também relacionado às barreiras de marketing foi a marca da empresa. Segundo a gerente de internacionalização, desde o início, os fundadores pensaram em se posicionar internacionalmente, inclusive o nome FitDance é internacional, já que foi criado em inglês, língua considerada universal para transações comerciais. “O registro da marca já foi

feito em alguns países muito antes dele entrar inclusive. Alguns outros a gente continua fazendo”, explica a entrevistada 2. No entanto, a gestora relata um entrave relacionado ao registro da marca:

Isso também é uma barreira em alguns países: o registro de marca. O nome FitDance é um nome genérico. Então, alguns países consideram que FitDance é muito genérico para ser registrado como uma marca. Isso é uma barreira. Em alguns países, o nome já tá registrado. Tá tudo lindo, tudo perfeito. Alguns já existem a marca registrada, outros consideram muito genérico. Então, isso é uma barreira para o internacional.[...]Porque se a gente não tem marca registrada em outros países, então a gente não pode garantir a licença de uma marca se a gente não tá (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Ainda no que tange às barreiras de marketing, Leonidou (2004) chama atenção para as dificuldades no desenvolvimento de novos produtos para os mercados estrangeiros e na adaptação do design /estilo do produto de exportação. Neste aspecto, a entrevistada 2 informou que foram necessárias adaptações no serviço oferecido para atender aos públicos dos mercados estrangeiros.

Em termos de produto teve sim adaptação. Adaptar o modelo...o curso é padrão, mas como você vai desenvolver este curso lá? [...] Então, as músicas tem que ser internacionais. A gente tem um canal internacional, então tem músicas internacionais. [...] A gente tem um contato direto com o pessoal da Som Livre, Warner, Sony, que são gravadoras, e eles mandam, assim, toda semana, músicas que estão bombadas naquele país, por exemplo. Tem algumas que pra gente é interessante fazer, e a gente faz (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Uma das três barreiras internas apontadas por Leonidou (2004) é a barreira informacional, que corresponde à informação limitada para análise de mercados, dados problemáticos de informação do mercado internacional e inabilidade para contatar consumidores em outros países. A partir da análise das entrevistas do caso em questão, notou-se que não houve barreira informacional no processo de internacionalização da FitDance até o momento, porque a empresa emprega estratégias para driblar este tipo de dificuldade. Uma das estratégias utilizadas é enviar colaboradores com significativo conhecimento acerca da empresa e forte cultura organizacional para fazer contatos com parceiros-chave no país estrangeiro e obter informações para analisar o mercado.

A empresa você tem que viver para entender tudo o que você precisa levar para fora. Minha primeira experiência internacional foi uma viagem para o México, para o primeiro curso. A gente marcou uma semana de reuniões com redes de academias e gravadoras. [...] As reuniões foram muito boas. A gente conversou com um pessoal de uma rede de academias de lá que disse: “para você chegar aqui, você tem que mandar alguém do Brasil. Aqui a mão de obra não é boa”. Aí a gente voltou com esse espírito. Para onde quer que a gente vá, a gente precisa de alguém da empresa vivenciando aquilo 24h. Quando você tá lá, você realmente vê a necessidade disso. Você tá lá e as coisas aparecem do nada. Você tá num almoço com um cara de uma rede de academias que conhece outro cara que fala, não, amanhã vou te apresentar uma pessoa chave no café. Tudo acontece. [...] Era vivenciar o mercado (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

No caso da internacionalização para o México, que está se iniciando, a necessidade de que alguém da empresa se desloque até o novo mercado alvo também é destacada pela gerente de internacionalização.

Lá deve ter regiões que são completamente diferentes, a cultura completamente diferente, regiões norte, sul, leste, oeste. Então só indo pra lá mesmo. E nestas reuniões

que a gente teve no México, foi aí que uma destas pessoas – que é uma brasileira que foi pra lá, com uma marca brasileira – falou: “olha, vocês precisam vir, estar, viver, respirar, aqui” (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Tem que ir uma pessoa daqui pra lá. O país é muito grande, são 140 milhões de habitantes. Não é só você jogar um curso lá que as coisas vão brotar (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Outra estratégia da empresa FitDance para driblar a barreira informacional é manter um representante no novo país, que, segundo a entrevistada 2, cumpre papel fundamental de passar as informações para a empresa sobre adaptações necessárias no serviço para aquele país.

Esses representantes, são para, de fato, entender os problemas e mostrar para a empresa. “Olha, a gente só consegue pagar por *paypal*”. Paypal é um cartão de crédito que tem que ser internacional. Então, se você tiver um cartão de crédito nacional, não serve. E isso eu ouvi deles, para entender. Depois falaram “olha, a gente não tem conteúdo. O conteúdo é todo em português. A gente não consegue entender”. Beleza, a gente faz tradução, faz alguns em espanhol, etc. (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Outra forma que a FitDance encontrou para superar as barreiras informacionais - principalmente no que Leonidou (2004) aponta como “dificuldades em identificar oportunidades de negócios no exterior” – foi por meio do mapeamento dos principais consumidores dos vídeos do canal da empresa no Youtube, através das ferramentas analíticas digitais.

Barreiras externas à internacionalização

Dentre as barreiras externas, foram identificadas as barreiras ambientais e procedimentais no caso da internacionalização da FitDance. As barreiras ambientais englobam questões econômicas, político-legais e socioculturais do mercado externo. De acordo com a gerente de internacionalização da FitDance, um dos critérios da empresa para a decisão de internacionalização nos países em que estão atualmente foi em relação ao quanto o país é rigoroso no que tange à sua regulamentação. Um dos entraves para a FitDance em relação à entrada em países como Estados Unidos e Canadá e em países europeus é que, na concepção dos gestores, estes países são bastante rigorosos e é necessário muita estrutura para alcançar estes locais.

A gente não tem conteúdo em inglês. Isso também é um ponto da internacionalização: o quão criterioso é o país. Porque estes da América Latina são mais fáceis. Tudo é mais informal. Argentina, Paraguai, Chile, México e Portugal acabam sendo mais fáceis, digamos assim (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Isso tem a ver com o que Leonidou (2004) expõe no seu modelo teórico sobre as barreiras ambientais político-legais envolverem regras e regulamentos estrangeiros mais estritos. Conforme os entrevistados, a empresa prefere investir em países da América Latina, porque a cultura é semelhante à do Brasil e “o mercado não é tão profissionalizado assim” (Entrevistado 1).

Para entrar no mercado europeu, a empresa tem que tá muito redonda. Porque são mercados extremamente criteriosos que não vão aceitar receber o produto pela metade. Então, como a gente tem diversas falhas por ser uma *startup* e tá entrando nos países agora. Tem momentos que sei lá o sistema deu bug, tá sem sistema por um ou dois dias...Nos EUA, isso vai ser um problema, ele vai ligar, vai botar na justiça. Se algo dá errado, você toma um processo. Então, isso tem que estar muito bem organizado para entrar em mercados mais criteriosos. O que não vai impedir de ir

avançando na América Latina, de ir crescendo e adquirindo conhecimento para chegar mais maduro na Europa e nos EUA (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Outro ponto importante das barreiras ambientais, apontado por Leonidou (2004), é o momento econômico que o país pode estar atravessando. Se estiver passando por dificuldades econômicas, isso pode afetar o sucesso da internacionalização da empresa entrante. Segundo o autor, tal barreira diz respeito a condições econômicas ruins ou em deterioração no exterior, assim como a riscos cambiais. A FitDance enfrentou dificuldades no mercado argentino, por exemplo, devido à crise econômica da Argentina em 2018-2019.

Porque a Argentina quando a gente chegou lá, tava ok. Isso também foi um desafio para o financeiro, porque tava a moeda de um para dez. E eu saí de lá no final do ano com a moeda de um para dezessete. Então, a instabilidade política e econômica afetou muito o projeto como um todo. Até o *gateway* de pagamento que a gente usava parou de funcionar, a gente teve que resolver isso de um *backup*. Agora os argentinos só podem usar 200 dólares por mês. Não é em peso argentino, é em dólar, é um déficit de tecnologia mesmo. Então, assim, foi um ano de aprendizagem como um todo, de estudar o mercado melhor, de entender o que a gente precisa para chegar num local, que vão ter outras variáveis... (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Com a crise na Argentina, até os preços tiveram que ser revistos: “a gente, com a crise, teve que baixar os preços dos cursos e da mensalidade” (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

O aspecto sociocultural do mercado estrangeiro também pode ser uma barreira ambiental externa, de acordo com Leonidou (2004). No caso da FitDance, este também foi um entrave enfrentado pela empresa em relação ao seu processo de internacionalização no contexto da Argentina.

O mercado da música na Argentina, por exemplo, não era como a gente esperava. Quem bomba lá são os internacionais, internacionais mesmo. Eles não têm tantos locais. Então, até as parcerias de lá que a gente fez para o canal, os meninos estão indo para Miami. Não estão mais vivenciando o cotidiano da Argentina. E a gente gosta disso, dos regionais. Alguns destaques regionais que aproximam o público daquele local para com a marca (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

É interessante observar que este tipo de barreira esteve presente em alguns países, mas em outros não. Segundo a gestora de internacionalização da FitDance, no Chile e no Paraguai, por exemplo, não foi necessário tanto esforço para obter sucesso com a internacionalização, devido a uma receptividade diferenciada à música brasileira existente naqueles países.

O Paraguai foi muito bom, mas o Paraguai é muito pequeno. Então eles, internamente, funcionam muito bem, sem muito esforço. Paraguai e Chile. Mas o Chile é engraçado porque, depois que a gente foi saber, o Axé era bombado lá. [...] No Chile, funcionou muito bem. Nosso esforço lá não é tão grande. A comunidade continua crescendo, os cursos são sempre cheios (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Leonidou (2004) aponta as diferenças de linguagem como um dos aspectos das barreiras socioculturais. No caso da FitDance, esta barreira também está presente no momento da escolha dos países de destino. Quando questionada porque não internacionalizam para Alemanha, por exemplo, a gestora de internacionalização aponta principalmente o fator do idioma daquele mercado.

A gente teria que ter um conteúdo em alemão. A gente não vai entrar em um país e não oferecer um conteúdo naquele idioma. SAC, por exemplo, serviço de atendimento

ao cliente. A gente vai ter que ter alguém falando alemão. Hoje a gente tem, por exemplo, algumas pessoas falando espanhol e o serviço de atendimento ao cliente em espanhol (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Ainda neste sentido, quando questionado sobre prospecção de novos mercados, o diretor financeiro respondeu que, por enquanto, o interesse ainda é em países de idioma semelhante. As barreiras procedimentais também estiveram presentes como barreiras externas para internacionalização da FitDance. Leonidou (2004) aponta que elas envolvem, por exemplo, documentos de exportação desconhecidos pela empresa, comunicação problemática processual com clientes estrangeiros e a dificuldade para cobrança de pagamentos do exterior. Sobre isso, a gerente de internacionalização expõe:

Da parte financeira, a gente cobra 20 dólares ao invés de 70 reais. O curso é 80 dólares ao invés de 400 e poucos (reais). Enfim, a gente tem que adaptar o sistema para receber cartão de crédito, boleto. Tudo isso são gargalos que a gente vai aprendendo na prática [...] A gente não está 100% adaptado com a tecnologia, forma de pagamento. Para ele entrar, comprar um curso... (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).
Por exemplo, o cartão de crédito dele não passa no nosso cartão. (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

Quanto às barreiras governamentais e de atuação, não foram identificadas no caso da internacionalização da FitDance, de acordo com as entrevistas realizadas. Para Leonidou (2004), um dos principais aspectos da barreira de atuação diz respeito às barreiras como diferentes hábitos dos clientes estrangeiros e forte concorrência nos mercados estrangeiros. Chama atenção, no caso da FitDance, o fato da principal concorrente da marca, a empresa Zumba, ao invés de representar uma barreira para a empresa, ter funcionado como inspiração ou até mesmo, porta de entrada para a FitDance em outros países, uma vez que ela surgiu antes no mercado, é mundialmente conhecida, possibilitando que a FitDance possa se apresentar como um serviço similar.

(Surgiu) Num benchmarking com a Zumba, pegando como referência a zumba, que é também uma empresa de dança mundial, já tá em mais de 150 países, uma referência gigantesca... Por que a gente não faz o processo que a zumba fez só que no mercado mais atual? O que seria o mercado mais atual? O digital... [...] A gente só enxerga a zumba hoje (como concorrente). E que não é uma concorrência assim. Uma academia que tem zumba, não necessariamente não possa ter FitDance (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Isso pode ser até uma oportunidade, porque você explicar para um país que não tem zumba o que é uma aula de dança, é uma coisa muito mais difícil do que se já tem zumba, já tem um modelo. Aí a gente fala “agora nosso modelo é este, com os diferenciais desta forma” (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro).

E são públicos diferentes, você acaba vendo isso, que são propostas diferentes também. Isso agora, que a gente começou, que antes não existia. Antes quem fazia zumba fazia zumba e era fanático pela zumba, e quem fazia FitDance fazia FitDance. Hoje a gente começou a conseguiu mudar isso. Na Argentina a gente tem muito instrutor da zumba que também é instrutor FitDance. No México também a gente formou bastante instrutor da zumba, que também se tornou um instrutor FitDance. Todo este mercado da Zumba não é assim “tem zumba, não pode ter FitDance” (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

Em relação às barreiras governamentais, Leonidou (2004) destaca fatores como falta de assistência ou incentivos do governo local; e regras ou regulamentos domésticos desfavoráveis. No caso analisado e das especificidades da internacionalização de um serviço, os entrevistados não apontaram esta como uma barreira para avançar para o mercado externo.

Por fim, apresenta-se um quadro síntese das barreiras de internacionalização encontradas no estudo de caso da FitDance em comparação às barreiras apontadas no modelo teórico de Leonidou (2004):

Quadro 1 – Quadro síntese

Barreiras de internacionalização	Barreiras apontadas pelo modelo teórico de Leonidou (2004)	Barreiras encontradas no resultado do estudo da FitDance
Barreiras informacionais	x	
Barreiras funcionais	x	x
Barreiras de marketing	x	x
Barreiras procedimentais	x	x
Barreiras governamentais	x	
Barreiras de tarefas/atuação	x	
Barreiras de ambiente externo	x	x

Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerações finais

Este artigo apresentou um estudo de caso sobre a marca FitDance, uma média empresa do ramo de serviços de Salvador, com o objetivo de identificar as principais barreiras para sua internacionalização. A empresa encontra-se em processo de internacionalização e está presente na Argentina, Chile, Paraguai, México e Portugal

Para identificar as barreiras, utilizaram-se as categorias/conceitos presentes no modelo de Leonidou (2004). No caso da média empresa de serviços analisada foram encontradas as seguintes barreiras internas do modelo de Leonidou (2004): barreiras funcionais e barreiras de marketing atreladas à logística, distribuição, marca e produto. Não foram encontradas barreiras informacionais no processo de internacionalização da FitDance.

Já as barreiras ambientais e de procedimento foram as dificuldades mais verificadas empiricamente relacionadas às barreiras externas no estudo de caso. Estiveram presentes, na internacionalização do serviço analisado, as barreiras ambientais referentes às questões político-legal, econômica e sociocultural. Quanto às barreiras processuais, as dificuldades em adaptar formas de pagamento foi o principal indicador apontado pelos entrevistados.

Desta forma, é possível concluir que o modelo desenvolvido por Leonidou (2004) voltado para análise das barreiras de internacionalização em pequenas e médias empresas de bens de consumo também pode ser utilizado no contexto de serviços. As categorias e subcategorias oferecidas pelo modelo contemplaram de maneira satisfatória as dificuldades presentes no processo de internacionalização da empresa de serviço analisada.

O artigo apresentou como limitação principal o fato de ter tido apenas uma empresa como objeto do estudo. No entanto, isso se deu devido à escolha pelo método de estudo de caso, em que se optou por se aprofundar apenas no de uma empresa. Sendo assim, os resultados deste estudo fazem sentido no contexto deste caso específico e não são passíveis de generalização. Como colocado no início deste trabalho, não existe receita para a internacionalização de empresas, o que faz com que os estudos de caso em profundidade adquiram especial relevância para estudos e comparações futuras.

Como sugestão para estudos futuros, observa-se que a internacionalização de serviços de negócios digitais e *startups* pode ser um campo profícuo de investigações, tendo em vista o fenômeno da digitalização dos mercados e da globalização. Sugere-se também o desenvolvimento de estudos de casos múltiplos para diversificar a observação das barreiras para internacionalização de empresas de pequeno e médio porte no ramo de serviços.

Referências

AMATUCCI, M. Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 281, 2009.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in Global Business Management*, [S. l.], v.1, p.77-92, 1999.

BELK, R.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. Qualitative consumer and marketing research. London: Sage, 2013.

BIRCH, D. L. Who creates jobs? *The public interest*, 65, 3-14, 1981.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The future of the multinational enterprise. London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The economic theory of multinational enterprise. Selected papers. London: Macmillan, 1985.

CARNEIRO, JORGE; DIB, LUIS ANTÔNIO AVALIAÇÃO COMPARATIVA DO ESCOPO DESCRITIVO E EXPLANATÓRIO DOS PRINCIPAIS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, vol. 2, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 1-25, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.

CAVUSGIL, S.T.; NAOR, J. Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, v. 15, n. 3, p. 221-235, 1987.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 5, p. 709-725, 2007.

DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H. *International Business: Environments and Operation*. Nova York: Addison-Wesley, 1998.

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.

ERRAMILLI, M. K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of international business studies*, v. 22, n. 3, p. 479-501, 1991.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*, p. 135-150, 1990.

- GONDIM, A. Pequenos negócios já são mais de 40% das empresas exportadoras brasileiras, *Diário Comércio, Indústria e Serviços*, 31 dez 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/colunistas/direto-de-brasilia/pequenos-negocios-ja-s-o-mais-de-40-das-empresas-exportadoras-brasileiras-1.768213>. Acesso em: 09 mai. 2019.
- GRÖNROOS, C. Internationalization strategies for services. *Journal of services marketing*, 1999.
- GRÖNROOS, C. Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of Services Marketing*, 2016.
- HEMAIS, C. A. O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Mauad Editora Ltda, 2004.
- HYMER, S. H. *Empresas Multinacionais: A Internacionalização do capital. As empresas Multinacionais Norte-Americanas e a Concorrência Japonesa no Pacífico*. Edição Graal. 1970.
- INKPEN, A.C.; TSANG, E.W. 10 learning and strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, v. 1, n. 1, p. 479-511, 2007.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A model for knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*. Washington (DC): v. 8, p. 23-32, Spring/ Summer 1977.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. 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.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Washington (DC): v. 40, p. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- KAHIYA, E.T.; DEAN, D.L.; HEYL, J. Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 12, p. 331-364, 2014.
- KATSIKEAS, C. S.; MORGAN, R. E. Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 1994.
- KATZ, B.; BRADLEY, J. Cleveland Region has built the Foundation for Increased Exports and New Jobs. *Export Nation*, n. 6, 2010. Disponível em: http://www.brookings.edu/opinions/2010/0808_cleveland_exports_katz_bradley.aspx Acesso em: 08 mai. 2019.
- KORTH, C.M. Managerial barriers to US exports. *Business Horizons*, v. 34, n; 2, p. 18-26, 1991.
- LEONIDOU, L.C. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, v. 3, n. 1, 29-43, 1995.
- LEONIDOU, L.C. Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38, Special Issue, p. 7-52, 1998.

- LEONIDOU, L.C. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004.
- LIESCH, P.W., & KNIGHT, G.A. Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 2, p. 383-394, 1999.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LU, J. W.; BEAMISH, P.W. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, 2001.
- MELSOHN, Maria Claudia Mazzaferro. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras. 2006. Tese de Doutorado.
- NARAYANAN, V. Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, v. 3, n. 2, 105-123, 2015.
- POINTON, T. Measuring the gains from government export promotion. *European Journal of Marketing*, v. 12, n. 6, p. 451-462, 1978.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- REN, S.; EISINGERICH; TSAI. How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, v. 24, n. 4, p. 642-651, 2014.
- ROCHA, A.; MELLO, R. Como exportar serviços: características e desafios. Fascículo Sebrae: Internacionalização das micro e pequenas empresas. Versão Digital. Disponível em: < www.sebrae.com.br > Acesso em, v. 7, p. 12, 2014.
- RUZZIER, M.; ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D.; KONECNIK, M. Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 24, n. 1, p. 15-29, 2007.
- SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*, 1987.
- SEBRAE. Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 mai. 2019.
- SOARES, E.; LADEIRA, R. Pequenas e médias empresas brasileiras: proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de firmas de HPPC. *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 91, p. 152-169, 2015.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.
- TERPSTRA, V.; YU, C-M. Determinants of foreign investment of US advertising agencies. *Journal of International business studies*, v. 19, n. 1, p. 33-46, 1988.

TESFOM, G.; LUTZ, C. A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 2006.

VAHLNE, J.E.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies*, v. 45, n. 3, p. 227-247, 2014.

WACH, K. Theoretical Framework of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies (chapter 1). In: A. Durendez & K. Wach (Eds.). *Patterns of Business Internationalization in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*. Cartagena: Technical University of Cartagena, 2014.

WACH, K.; WOJCIECHOWSKI, L. The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, p. 143-156, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora, 2015.