



**Fernando Januario Lopes Soares**

**Barreiras à Internacionalização  
na Economia Criativa:  
um Estudo de Casos Múltiplos  
com Empresas Brasileiras**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-graduação em Administração de Empresas  
do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

Abril de 2020



**Fernando Januario Lopes Soares**

**Barreiras à Internacionalização na  
Economia Criativa: um Estudo de Casos  
Múltiplos com Empresas Brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## Fernando Januario Lopes Soares

Graduou-se em Engenharia Industrial pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) em 1989. Concluiu pós-graduação lato sensu em Administração de Empresas (MBA Executivo) pela UFRJ em 2002. Atuou por 26 anos como executivo em empresa multinacional de bebidas, em posições de crescentes responsabilidades relacionadas ao marketing (gestão de franqueados e de *key-accounts*, planejamento e execução comercial, *trade marketing & shopper marketing*).

### Ficha Catalográfica

Soares, Fernando Januario Lopes

Barreiras à internacionalização na economia criativa : um estudo de casos múltiplos com empresas brasileiras / Fernando Januario Lopes Soares ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2020.

109 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Negócios internacionais. 4. Barreiras à Internacionalização. 5. Economia criativa. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais,  
que mesmo forçados a trocar os estudos pelo trabalho muito jovens,  
souberam transmitir a seus filhos o valor transformador da educação.

## Agradecimentos

À minha esposa e minhas filhas, pelo apoio, confiança e compreensão.

Aos meus irmãos, Antonio Carlos e Maria Virgínia, dos quais tanto me orgulho, por sempre me incentivarem.

Ao meu orientador, professor Jorge Ferreira da Silva, pela orientação e suas valiosas contribuições para esta pesquisa.

Aos professores Angela Maria Cavalcanti da Rocha e Renato Dourado Cotta de Mello, por gentilmente aceitarem compor a banca examinadora e dedicarem tempo para aperfeiçoar este trabalho com suas excelentes sugestões.

Às empresas Antonio Bernardo, Donna Si e Sobral Design, por aceitarem participar dos estudos de caso desta pesquisa.

Às professoras Sylvia Moraes e Mila Viana, pelas sugestões de empresas potenciais e respectivos contatos para os estudos de casos.

A todos os professores do mestrado acadêmico do IAG/ PUC-Rio, pela dedicação nas aulas e pelos conhecimentos generosamente compartilhados com seus alunos.

Aos meus colegas de turma do mestrado, especialmente ao Bruno e ao Rodrigo, pelas valiosas caronas, nas quais tantas ideias e discussões interessantes surgiram.

A todos os colegas que, de uma forma ou de outra, me estimularam a prosseguir na vida acadêmica, especialmente Leila Toledo, Anne Zehoul e Paula Sirimarco.

Aos funcionários do IAG/ PUC-Rio, pelos cuidados e atenção que têm conosco.

À PUC-Rio e à Capes, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

## Resumo

Soares, Fernando Januario Lopes; Silva, Jorge Ferreira da. **Barreiras à Internacionalização na Economia Criativa: Um Estudo de Casos Múltiplos com Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro, 2020. 109 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Economia Criativa é um conceito relativamente recente, que ainda dá margem a diferentes interpretações, mas que vem ganhando crescente atenção e apoio por parte de governos de diversos países e organismos internacionais, tendo se tornado parte importante do comércio global, na qual a participação de países em desenvolvimento vem crescendo aceleradamente: em 2015, o valor das exportações de bens e serviços criativos desse conjunto de países superou o de países desenvolvidos. No entanto, o Brasil não vem aproveitando esse crescimento, estando ausente da lista de maiores exportadores de tais itens, mesmo se considerarmos apenas países em desenvolvimento, o que sinaliza a existência de barreiras relevantes à internacionalização das empresas brasileiras integrantes da Economia Criativa. Assim, o objetivo geral do presente estudo é explorar como stakeholders de empresas brasileiras da Economia Criativa percebem as barreiras à internacionalização de seus produtos e serviços. Para isto, utilizou-se um estudo de casos múltiplos, envolvendo três empresas de pequeno e médio porte (PME) do estado do Rio de Janeiro, produtoras e exportadoras de bens criativos (joias, semijoias, bijuterias, acessórios e objetos de decoração). A pesquisa indica que, de modo geral, as barreiras internas à firma são percebidas como as mais relevantes pelas empresas analisadas, principalmente barreiras funcionais (derivadas de limitações de recursos humanos e de capacidade produtiva) e de preço. Dentre as barreiras externas à firma, além das econômicas destacam-se as governamentais, indicando a necessidade de aperfeiçoamento em regulações e programas de incentivo à exportação vigentes no país.

## Palavras-chave

Estratégia; negócios internacionais; barreiras à internacionalização; economia criativa; indústrias criativas; barreiras à exportação.

## Abstract

Soares, Fernando Januario Lopes; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Export Barriers in Creative Economy: a Multiple Case Study with Brazilian Companies**. Rio de Janeiro, 2020. 109 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Creative Economy is a relatively recent concept, which still gives rise to different interpretations, but has been gaining increasing attention and support from governments of several countries and international organizations, having become an important part of global trade, in which the participation of developing countries has been growing rapidly: since 2015, value of exports of creative goods and services from this group of countries exceed that from developed ones. However, Brazil has not been taking advantage of this growth, being absent from the list of major exporters of such items, even if we consider only developing countries, which indicates the existence of relevant barriers to the internationalization of Brazilian firms of the Creative Economy. Thus, general objective of this study is to explore how stakeholders of Brazilian firms of the Creative Economy perceive barriers to the internationalization of their products and services. To reach this objective, it was done a multiple case study involving three small and medium-sized enterprises (SME) located in the state of Rio de Janeiro, which produce and export creative goods (jewelry, accessories and decorative objects). Results indicate that, overall, internal barriers are perceived as the most relevant by the analyzed firms, mainly functional barriers (derived from their constraints of human resources and productive capacity), as also as price barriers. Among the external barriers, in addition to the economic ones, the governmental ones stand out, indicating the need for improvement in Brazilian current export incentive programs and regulations.

## Keywords

Strategy; international business; internationalization barriers; creative economy; creative industry; export barriers.

## Sumário

Introdução	12
1.1. Objetivos (geral e específicos)	15
1.2. Relevância do estudo	15
1.3. Delimitação do estudo	16
2. Revisão da literatura	17
2.1. Economia Criativa	17
2.1.1. Evolução dos conceitos correlatos	17
2.1.2. Diferentes interpretações e escopos	19
2.1.3. Indutores do crescimento da Economia Criativa	22
2.1.4. Características marcantes da Economia Criativa	24
2.1.5. A Economia Criativa e o comércio global	25
2.2. Barreiras à internacionalização de empresas	27
2.2.1. Definições para barreiras à internacionalização	27
2.2.2. Classificações das barreiras à internacionalização	28
2.2.3. Fatores influenciadores na percepção das barreiras	29
2.2.4. Impactos das barreiras à internacionalização	32
2.2.5. Concentração geográfica/ setorial dos estudos	33
3. Metodologia	35
3.1. O problema de pesquisa	35
3.2. Escolha do método	35
3.3. Seleção dos casos	37
3.4. Fontes e coleta dos dados	39
3.5. Análise dos dados	41
3.6. Limitações	42
4. Análise dos casos individuais	43
4.1. Caso 1 - Sobral Design	43
4.1.1. Visão geral da firma	43
4.1.2. O processo de internacionalização	44
4.1.3. As barreiras à internacionalização	48
4.2. Caso 2 - Antonio Bernardo	51
4.2.1. Visão geral da firma	51
4.2.2. O processo de internacionalização	54
4.2.3. As barreiras à internacionalização	57



4.3. Caso 3 - Donna Si	60
4.3.1. Visão geral da firma	60
4.3.2. O processo de internacionalização	61
4.3.3. As barreiras à internacionalização	64
5. Análise cruzada dos casos	68
5.1. Características básicas das firmas	68
5.2. Os processos de internacionalização	69
5.3. As barreiras à internacionalização	72
5.3.1. Barreiras internas – Informacionais	73
5.3.2. Barreiras internas – Funcionais	73
5.3.3. Barreiras internas – Marketing – Produto	74
5.3.4. Barreiras internas – Marketing – Preço	75
5.3.5. Barreiras internas – Marketing – Distribuição	75
5.3.6. Barreiras internas – Marketing – Logística	76
5.3.7. Barreiras internas – Marketing – Promoção	76
5.3.8. Barreiras externas – Procedimentais	77
5.3.9. Barreiras externas – Governamentais	77
5.3.10. Barreiras externas – De Tarefa	78
5.3.11. Barreiras externas – Ambientais – Econômicas	78
5.3.12. Barreiras externas – Ambientais – Político-legais	79
5.3.13. Barreiras externas – Ambientais – Socioculturais	79
6. Considerações Finais	81
6.1. Sumário	81
6.2. Conclusões	82
6.3. Contribuições do estudo	85
6.4. Sugestões para futuras pesquisas	85
7. Referências bibliográficas	87
8. Anexos e apêndices	95

## Lista de Figuras

Figura 1 – Recortes de mensuração da Economia Criativa	20
Figura 2 – Modelo de Círculos Concêntricos de Throsby	21
Figura 3 - Modelo UNCTAD de setores da Economia Criativa	22
Figura 4 - Modelo analítico adotado (taxonomia das barreiras à internacionalização)	34

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Principais linhas de produtos das firmas selecionadas	39
Quadro 2 – Principais fontes utilizadas nos casos analisados	41
Quadro 3 – Sobral Design: histórico da firma	46
Quadro 4 – Sobral Design: informações básicas da firma	47
Quadro 5 – Sobral Design: intensidade percebida de cada tipo de barreira à internacionalização	51
Quadro 6 – Antonio Bernardo: histórico da firma	56
Quadro 7 – Antonio Bernardo: informações básicas da firma	56
Quadro 8 – Antonio Bernardo: percepção sobre barreiras à internacionalização	59
Quadro 9 – Donna Si: histórico da firma	63
Quadro 10 – Donna Si: informações básicas da firma	63
Quadro 11 – Donna Si: intensidade percebida de cada tipo de barreira à internacionalização	67
Quadro 12 – Comparativo das informações básicas das firmas analisadas	69
Quadro 13 – Comparativo de dados sobre a internacionalização das firmas analisadas	71
Quadro 14 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras à internacionalização (todos os tipos)	72
Quadro 15 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras informacionais	73

Quadro 16 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras funcionais	73
Quadro 17 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ produto	74
Quadro 18 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ preço	75
Quadro 19 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ distribuição	75
Quadro 20 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras i de marketing/ logística	76
Quadro 21 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ promoção	76
Quadro 22 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras procedimentais	77
Quadro 23 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras governamentais	77
Quadro 24 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de tarefa	78
Quadro 25 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras ambientais/ econômicas	78
Quadro 26 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras ambientais/ político-legais	79
Quadro 27 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras ambientais/ socioculturais	79

## Introdução

Surgido na virada deste século, o conceito de Economia Criativa ainda dá margem a diferentes interpretações e delimitações mas, em sua essência, refere-se a um conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico, nele incluído a criatividade, como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013). A Economia Criativa tem em seu cerne as denominadas “indústrias criativas”, as quais utilizam como insumo principal a criatividade, o conhecimento ou o capital intelectual, englobando desde algumas mais antigas e tradicionais, tais como arquitetura, cinema, televisão, música, fotografia, publicidade, design, moda, artesanato e gastronomia, quanto outras mais recentes, geralmente associadas ao setor de tecnologia, tais como desenvolvimento de jogos eletrônicos, softwares, aplicativos etc. (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

A despeito da relativamente recente definição e ainda fluida delimitação de seu conceito, a Economia Criativa vem ganhando crescente relevância nas últimas duas décadas, tendo inclusive dado origem a diversas iniciativas de governos de diferentes níveis em vários países, bem como de organismos internacionais. Em 2004, a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*) criou o “*Creative Economy Programme*”, que coloca entre seus principais objetivos o de “criar plataformas para a promoção da Economia Criativa como ferramenta para diversificação econômica e meios de vida sustentável, equitativo e inclusivo” (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2018a). O governo federal do Brasil, seguindo iniciativas de outros países, criou em janeiro de 2011 a Secretaria de Economia Criativa, subordinada ao Ministério da Cultura, cujas atribuições incluem “planejar, promover, implementar e coordenar ações para o desenvolvimento da economia da

cultura no País, em todos os segmentos da cadeia produtiva” (BRASIL - MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012).

O aumento do interesse pela Economia Criativa é justificável diante do forte crescimento apresentado nas últimas décadas por alguns segmentos econômicos que a compõem, tais como o de desenvolvimento de softwares, aplicativos e jogos eletrônicos, bem como pelo surgimento de grandes empresas e valiosas marcas atuantes em seus diversos segmentos. Analisando-se a lista das cem marcas mais valiosas do mundo em 2018, conforme estudo realizado anualmente pela consultoria Interbrand, verifica-se que várias delas atuam primordialmente em atividades da Economia Criativa, tais como Disney, Netflix, Discovery e Nintendo (INTERBRAND, 2018) e que as quatro primeiras posições do *ranking* são ocupadas por marcas pertencentes a empresas de tecnologia que, em algum grau, também podem ser associadas à Economia Criativa (Apple, Google, Amazon, Microsoft). Adicionalmente, ocupações criativas costumam pagar salários superiores à média e são associadas a empregos de melhor qualidade e elevados níveis de satisfação de sua força de trabalho, por conta do compromisso e do senso de envolvimento cultural e criativo dos empregados envolvidos, além de frequentemente promoverem inclusão social e reduzirem desigualdades de gênero (OLIVEIRA; ARAÚJO; SILVA, 2013), fatores que motivam governantes a atrair e fomentar empresas da Economia Criativa em seus domínios.

No Brasil a Economia Criativa também vem ganhando crescente relevância. Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com base em dados de 2009-2010, estimou que a Economia Criativa formal representava, naquela ocasião, entre 1,2% e 2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e aproximadamente 2% da mão de obra e 2,5% da massa salarial formal (OLIVEIRA; ARAÚJO; SILVA, 2013). Outro estudo, feito pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), por sua vez, calculou impacto ainda maior, estimando que o PIB Criativo tenha movimentado 155,6 bilhões de reais em 2015, representando 2,64% do PIB do país (FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016).

A Economia Criativa tornou-se também parte importante do comércio global e os dados da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento confirmam a força e resiliência do setor: apesar da desaceleração

econômica mundial ocorrida após a crise global de 2008, daquele ano até 2015 o valor de bens criativos comercializados entre os países cresceu 145%, atingindo US\$ 509 bilhões (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2018b). O mesmo relatório mostra que a participação de serviços criativos no total de serviços exportados por 38 países desenvolvidos passou de 17,3% em 2011 para 18,9% em 2015, movimentando anualmente o comércio externo desses países em cerca de US\$ 600 bilhões. Dentre os exportadores de bens da Economia Criativa, a participação de países em desenvolvimento vem crescendo aceleradamente e, em 2015, o valor total exportado por esse conjunto de países superou o exportado por países desenvolvidos. No entanto, apesar dessa crescente abertura global para produtos da Economia Criativa, o Brasil não se destaca no comércio global desses bens e serviços, ficando ausente da lista de maiores exportadores de tais bens ou serviços mesmo se considerarmos apenas países em desenvolvimento, tendo inclusive reduzido em 11% o valor de suas exportações de bens criativos entre os anos 2005 e 2014 (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2018b).

Este contexto mostra a crescente relevância do tema e sinaliza a necessidade de melhor compreensão sobre as barreiras à internacionalização enfrentadas por empresas brasileiras da Economia Criativa. Barreiras à internacionalização, também chamadas de barreiras à exportação, referem-se às restrições que dificultam que uma firma inicie, desenvolva ou sustente suas operações de negócios em mercados externos (LEONIDOU, 2004), podendo ser reais ou apenas percepções, e decorrer tanto de limitações internas da própria firma quanto de dificuldades impostas por agentes externos, seja no país de origem ou no país de destino para suas exportações. Entender como empreendedores brasileiros da Economia Criativa percebem tais barreiras contribuirá para melhor compreensão sobre o tema por acadêmicos, gestores e formadores de políticas públicas, permitindo o desenvolvimento de iniciativas que removam ou minimizem o impacto de tais obstáculos, facilitando a internacionalização e maior participação de empresas brasileiras no comércio global de bens e serviços criativos.

## 1.1.

### Objetivos (geral e específicos) da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa será explorar como os *stakeholders* de empresas brasileiras da Economia Criativa percebem as barreiras à internacionalização de seus produtos e serviços.

Derivados deste objetivo geral, alguns objetivos específicos são propostos:

- i) Identificar as principais barreiras percebidas pelas empresas estudadas nas suas ações para expansão do alcance de seus produtos para mercados externos;
- ii) Analisar a natureza de tais barreiras (internas ou externas; funcionais, informacionais, procedimentais etc.).

## 1.2.

### Relevância do estudo

Barreiras à internacionalização são objeto de estudos há pelo menos cinco décadas (KAHIYA, 2018), mas a maioria dos trabalhos relevantes sobre o tema analisou-o sob o ponto de vista de empresas de países desenvolvidos (CAHEN; LAHIRI; BORINI, 2016; KAHYIA, 2018; LEONIDOU, 2000; TESFON; LUTZ, 2006) e tomando como base indústrias de manufatura, havendo poucos artigos que o abordem sob uma ótica mais abrangente, incluindo, por exemplo, empresas de serviços (JAVALGI; MARTIN, 2007). Portanto, mercados emergentes e em transição estão sub-representados nessa linha de pesquisa (KAHIYA, 2018), havendo, assim, oportunidade para melhor compreensão sobre o tema a partir da percepção de empresas de economias em desenvolvimento (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017), tal como o Brasil. Adicionalmente, são raros os estudos sobre barreiras à internacionalização em setores da Economia Criativa, a despeito de sua crescente relevância na economia mundial.

Portanto, há uma oportunidade para melhor compreensão das barreiras à internacionalização percebidas por empresas da Economia Criativa, especialmente em economias em desenvolvimento, como o Brasil, de modo a ampliar o

conhecimento acadêmico sobre o tema, o que permitirá validar ou sugerir ajustes em teorias existentes, elaboradas com base em outras indústrias e economias, bem como apontar o caminho para futuros estudos nessa área.

Gestores de empresas atuantes na Economia Criativa poderão beneficiar-se do conhecimento gerado por este estudo, identificando e compreendendo melhor as restrições à internacionalização, existentes de fato ou percebidas por seus pares, podendo preparar-se e capacitar-se melhor para ser mais eficiente ao expandir os mercados para seus bens e serviços para além das fronteiras de seu país de origem.

Adicionalmente, governantes e formadores de políticas públicas poderão utilizar os resultados deste estudo para minimizar barreiras e aperfeiçoar os mecanismos de incentivo à exportação de bens e serviços da Economia Criativa, ampliando assim a geração local de empregos e renda e, conseqüentemente, a arrecadação de impostos, revertendo tais políticas em benefício de toda a sociedade.

### **1.3.**

#### **Delimitação do estudo**

A delimitação principal deste estudo é a utilização somente de empresas cuja atividade principal esteja claramente associada a pelo menos um dos setores da Economia Criativa, dentre os listados pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010). Portanto, empresas que eventualmente forneçam bens ou serviços criativos, mas que não tenham nisto sua principal atividade não serão parte deste estudo.

A segunda delimitação é geográfica: este estudo abrange somente empresas brasileiras, com origem e sede no país. Portanto, não serão consideradas empresas constituídas originalmente em outros países, mesmo que atuem no mercado brasileiro.

Outra delimitação relevante é que o estudo está centrado nas barreiras percebidas por tais empresas à internacionalização de seus bens e serviços, portanto, não será objeto deste estudo a percepção sobre outras barreiras à expansão de seu alcance, mas que estejam relacionadas somente ao mercado doméstico.



## 2

### Revisão da Literatura

Nesta seção será feita uma revisão da literatura que embasa este estudo, organizada pelos dois temas principais envolvidos: a Economia Criativa e as Barreiras à Internacionalização.

#### 2.1.

##### Economia Criativa

##### 2.1.1.

##### Evolução de conceitos correlatos

Apesar de sua origem remontar ao início deste século, ainda hoje falta consenso sobre a exata definição do conceito de Economia Criativa e, conseqüentemente, é comum encontrar na literatura diferentes interpretações e delimitações deste conceito, que muitas vezes é indevidamente empregado como sinônimo de termos próximos, porém distintos, tais como Indústria Cultural e Indústria Criativa. Se, por um lado, isto indica que a Economia Criativa ainda é um conceito em evolução com fronteiras flexíveis, por outro indica que ele carece de maior clareza em sua definição e delimitação (SUNG, 2015).

O conceito de Indústria Cultural surgiu no pós-guerra, como uma crítica radical ao entretenimento de massa, feita por membros da denominada Escola de Frankfurt. Naquele momento, cultura e indústria eram vistas como atividades antagônicas e o termo “indústria cultural” foi utilizado para criar polêmica contra as limitações da vida cultural moderna. A partir de então, o termo passou a ser frequentemente usado como uma expressão de desprezo para produtos culturais populares, tais como jornais, filmes, revistas e músicas que, supostamente, desviavam as massas da “cultura de alto nível”. Porém, aos poucos, o termo passou

a ser comumente utilizado como referência genérica às indústrias que produzem bens e serviços culturais, tais como os listados acima (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

Já o termo Indústria Criativa surgiu no final do século passado, a partir do lançamento, pelo governo australiano, em 1994, do relatório “*Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy*”, que posteriormente inspirou a criação da “*Creative Industries Task Force*”, iniciativa do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do governo do Reino Unido para promover o apelo dos bens criativos de suas indústrias para além das artes, e que representou uma mudança na abordagem de potenciais atividades comerciais que antes eram referenciadas, de forma geral, em termos não-econômicos (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010). Neste programa, o governo do Reino Unido definiu suas diretrizes para as “indústrias criativas” como sendo “aquelas indústrias que têm a sua origem na criatividade, habilidade e talento individual, e que têm um potencial de riqueza e criação de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual”, indústrias essas que posteriormente foram especificadas no documento “*Creative Industries Mapping Document*”, englobando treze segmentos econômicos: publicidade; arquitetura; mercado de artes e de antiguidades; artesanato; *design*; moda; cinema e vídeo; vídeo-games; música; artes performáticas; editoras; softwares e serviços de computação; televisão e rádio (UNITED KINGDOM, 2001).

Economia Criativa é um conceito surgido poucos anos depois, tendo ganhado repercussão a partir do trabalho de Howkins (2001), embora o termo já tivesse sido utilizado no ano anterior, em matéria publicada numa edição da revista Business Week (FLORIDA, 2011). Segundo Howkins (2001), a Economia Criativa está baseada no talento humano de transformar ideias novas e originais e transformá-las em capital econômico e produtos comercializáveis. Hartley (2005) considera que a Economia Criativa vai além das indústrias criativas, abrangendo o impacto de seus bens e serviços em outros setores, especialmente os da economia do conhecimento, bem como em processos econômicos, e as conexões que são estabelecidas entre eles. Segundo um relatório conjunto da Conferência para Comércio e Desenvolvimento das Nações Unidas (UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*) e do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas

(UNDP – *United Nations Development Programme*), a Economia Criativa pode ser vista como um conceito emergente que, fundamentalmente, utiliza a interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia em um mundo contemporâneo dominado por imagens, sons, textos e símbolos (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

Assim, apesar da emergência do conceito e de ligeiras diferenças entre interpretações, em sua essência a Economia Criativa refere-se a um conjunto de atividades econômicas relacionadas às indústrias criativas, cujo insumo principal é o conhecimento, a criatividade ou o capital intelectual, de forma a gerar valor para os que estão nela envolvidos, através da geração de bens e serviços (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013).

Outros termos intimamente relacionados à Economia Criativa surgiram desde a virada do século, tais como “classe criativa” e “cidades criativas”. Na definição de Florida (2011), o centro da classe criativa é formado por profissionais das ciências, das engenharias, da arquitetura e do design, da educação, das artes plásticas, da música e do entretenimento, cuja função econômica é criar novas ideias, novas tecnologias e/ou novos conteúdos criativos, e estes profissionais serão cada vez mais valorizados pelo valor agregado por seus diferenciais criativos. Por sua vez, Landry (2000) chama a atenção para a transição que as cidades atravessam, caminhando para uma economia em que o valor adicionado é criado menos pelo que se fabrica, e mais pela aplicação de novos conhecimentos a produtos, processos e serviços. Assim, a criatividade torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento das cidades, superando fatores como localização, recursos naturais e acesso a mercados como principal chave para o dinamismo urbano.

### **2.1.2.**

#### **Diferentes interpretações e escopos**

Duas dimensões são comumente usadas para delimitar o escopo e quantificar a Economia Criativa, a setorial e a ocupacional (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013). A dimensão setorial considera se o setor de atuação da empresa enquadra-se como uma atividade típica da indústria criativa, já a dimensão ocupacional considera se a ocupação do trabalhador pode ser enquadrada como uma típica

ocupação da Economia Criativa. A Figura 1 mostra os possíveis recortes de mensuração resultantes da combinação dessas duas dimensões. No recorte setorial, a Economia Criativa engloba todos os setores das indústrias criativas e seus respectivos trabalhadores, incluindo os que estão em ocupações de apoio (ex.: um vigia de uma produtora de vídeo). Já no recorte ocupacional, a Economia Criativa engloba todas as ocupações que demandam um elevado grau de criatividade para sua execução, mesmo aqueles que são exercidos em setores não pertencentes às indústrias criativas (ex.: um *designer* em uma fábrica de automóveis).

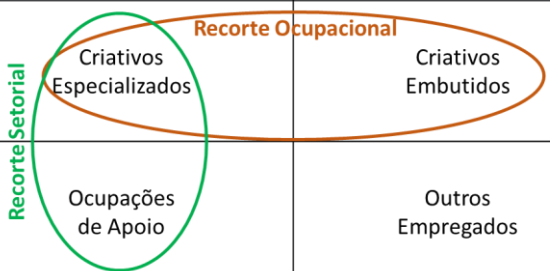
		DIMENSÃO SETORIAL (INDÚSTRIA)	
		Empregos em Indústrias Criativas	Empregos em Outras Indústrias
DIMENSÃO OCUPACIONAL (EMPREGO)	Empregos em Ocupações Criativas	 Criativos Especializados	Criativos Embutidos
	Empregos em Outras Ocupações	Ocupações de Apoio	Outros Empregados

Figura 1: Recortes de mensuração da Economia Criativa  
 Fonte: adaptado de Oliveira, Araújo e Silva (2013)

Do ponto de vista ocupacional, a Economia Criativa tem em seu núcleo a classe criativa, formada por pessoas que agregam valor econômico por meio de sua criatividade (FLORIDA, 2011). Sua característica distintiva está associada ao envolvimento de seus membros em atividades cujo objetivo é inovar de forma significativa, sendo composta por um “centro hipercriativo”, integrado por cientistas e engenheiros, professores universitários, poetas e romancistas, artistas, atores, designers e arquitetos, dentre outros, e também, numa visão bem abrangente, por “profissionais criativos”, trabalhadores de uma vasta gama de setores em que predomina o conhecimento especializado (FLORIDA, 2011).

Do ponto de vista setorial, o escopo da Economia Criativa é determinado pela extensão das denominadas indústrias criativas, porém há enorme inconsistência na definição do que são elas (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010). Mesmo após mais de duas décadas do surgimento deste conceito, ainda não há consenso sobre os setores econômicos que

o delimitam, tendo sido propostos vários modelos, dentre os quais cinco se destacam (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013):

- Modelo britânico (DCMS): apresentado em 2001 como parte do trabalho desenvolvido pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido, lista treze setores como componentes das indústrias criativas.
- Modelo texto simbólico: proposto por Hesmondhalgh (2002), reflete uma abordagem típica de estudos críticos sobre cultura, colocando as artes “sérias” acima da cultura popular, e considera que os processos pelos quais a cultura de uma sociedade é formada e transmitida envolvem a produção, disseminação e consumo de textos simbólicos ou mensagens, transmitidos por meio de várias mídias, como cinema, radiodifusão e imprensa.
- Modelo da WIPO: criado em 2003 pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO - World Intellectual Property Organization), baseia-se em indústrias envolvidas, direta ou indiretamente, na criação, fabricação, produção, transmissão e distribuição de obras protegidas por direitos autorais.
- Modelo dos círculos concêntricos (vide Figura 2): proposto por Throsby (2001, 2008), assume que as ideias criativas são geradas no núcleo criativo das artes e dali são difundidas para os demais setores, dispostos em camadas ou “círculos concêntricos”. No modelo, a proporção de conteúdo cultural (em relação ao comercial) de uma indústria é diretamente proporcional à sua proximidade do círculo central.

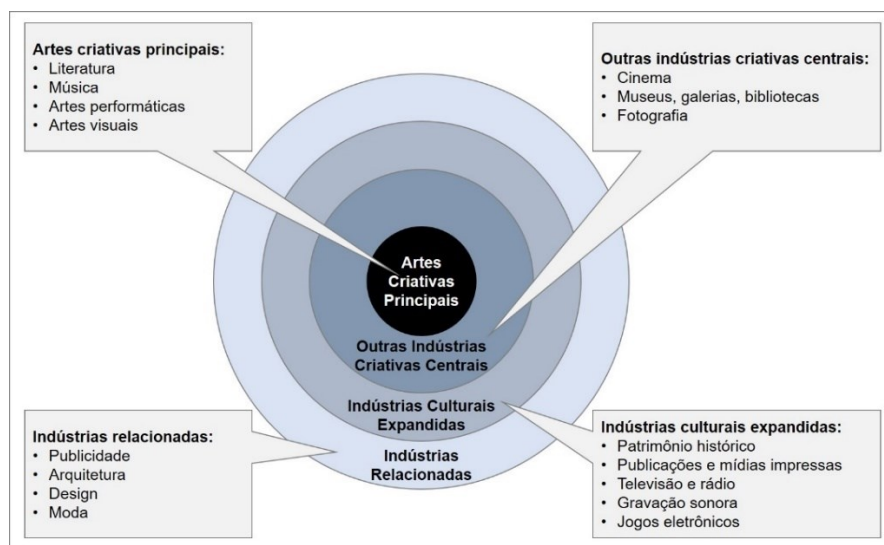


Figura 2: Modelo de Círculos Concêntricos de Throsby  
Fonte: adaptado de UNCTAD (2010)

- Modelo UNCTAD (vide Figura 3): a conceituação das indústrias criativas considera o uso da criatividade como componente simbólico para gerar produtos e serviços, com uma forte dependência de propriedade intelectual e para um mercado tão amplo quanto possível. Assim, as indústrias criativas incluem as indústrias culturais, mas vão além, englobando setores criativos variados, desde aqueles enraizados no conhecimento tradicional e cultural, tais como artesanato e festividades culturais, a subgrupos mais tecnológicos e orientados a serviços, tais como audiovisual e as novas mídias.

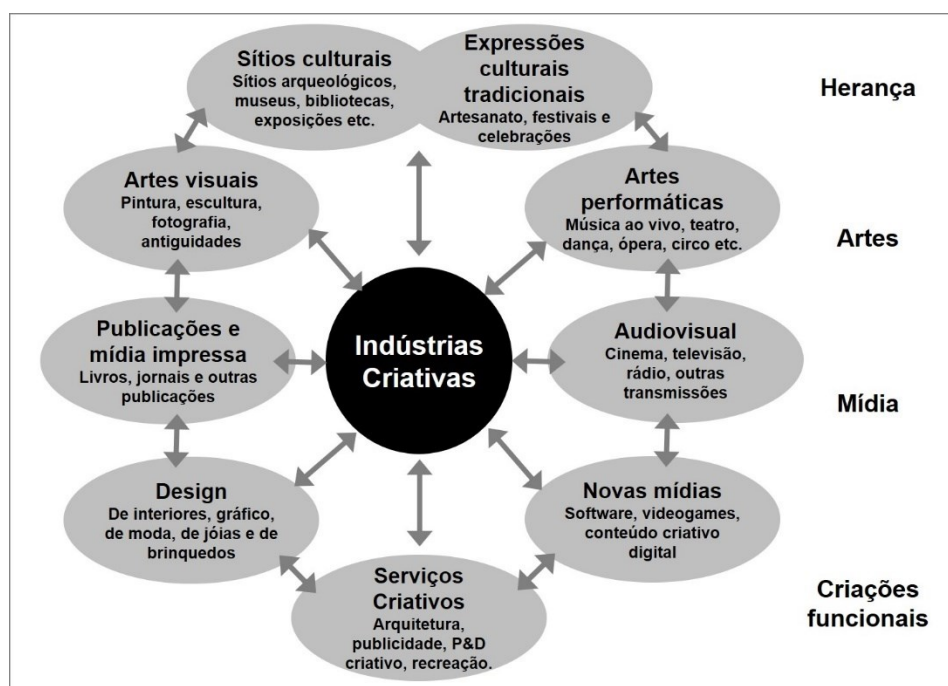


Figura 3: Modelo UNCTAD de setores da Economia Criativa  
Fonte: adaptado de UNCTAD (2010)

O quadro constante do Anexo A mostra uma lista dos setores econômicos que compõem as indústrias criativas e, conseqüentemente, a Economia Criativa, sob a ótica dos cinco modelos listados acima.

### 2.1.3.

#### Indutores do crescimento da Economia Criativa

Três fatores destacam-se entre os promotores do crescimento da Economia Criativa ao longo das últimas décadas: tecnologia, demanda e turismo (UNCTAD -

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

No primeiro deles, a convergência de tecnologias de telecomunicações e de multimídia promoveu maior integração dos meios utilizados para produção, distribuição e consumo de conteúdos criativos, o que, por sua vez, fomentou novas formas de expressão criativa e artística. Investimentos massivos no sistema de telecomunicações e o avanço da tecnologia digital permitiu o surgimento de novos serviços oferecendo conteúdos criativos, como *podcasts* de música, *video-on-demand*, *streaming*, jogos on-line etc. (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010). Adicionalmente, a tecnologia facilitou a transformação de processos de negócio e a cultura do mercado, incluindo a formação de redes e modelos de trabalho colaborativos entre os diferentes atores da Economia Criativa (REIS, 2008).

Com o surgimento e expansão de novos serviços, houve também um aumento da demanda por conteúdo criativo para aperfeiçoar os produtos tecnológicos e para abastecer esses novos canais e plataformas, de modo a satisfazer a crescente base de consumidores de seus serviços. Assim, associada à difusão da inovação tecnológica surgiu uma demanda por “*soft innovation*”: a inovação que impacta características estéticas, tais como aparência, cheiros e sons, a qual é extremamente importante para setores como cinema, teatros, editoras, *video-games* e gravadoras, entre outros (STONEMAN, 2018). Adicionalmente, a difusão de novas tecnologias reduziu custos e permitiu que o consumidor emergisse como também criador de conteúdos para disponibilização nessas novas plataformas e uso por outros consumidores. Adicionalmente, fatores demográficos, tais como o aumento populacional e a crescente longevidade, que aumentam a massa consumidora e o tempo livre disponível para o lazer, também ampliam a demanda por serviços criativos (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

O crescimento do fluxo turístico mundial é outro fator que alimenta a Economia Criativa, já que turistas são os principais consumidores de serviços culturais e recreativos, bem como de uma série de produtos criativos, como artesanatos e música. Numa relação simbiótica, o setor cultural atrai, estimula e, ao mesmo tempo, se beneficia do turismo, através da demanda por festivais, museus,

galerias, espetáculos de música, dança, ópera, teatro etc. (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

#### **2.1.4.**

#### **Características marcantes da Economia Criativa**

Apesar de estarem sob um mesmo conceito de Economia Criativa, os diversos setores que a compõem são bastante diversos em certos aspectos, como, por exemplo, na cadeia de valor, que pode ser extremamente simples em alguns setores, tais como nas artes plásticas, e extremamente complexa em outros, como na indústria cinematográfica (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

No entanto, pode-se dizer que há mais características em comum do que divergentes. Dentre as comuns, talvez a mais marcante seja o alto valor agregado pela intangibilidade aos produtos e serviços criativos. Na visão de Reis (2008), o intangível da criatividade gera mais valor quando incorpora características culturais, inimitáveis por excelência. Essa intangibilidade, por outro lado, gera também elevada incerteza sobre o retorno de cada investimento, sendo muito difícil antever quais produtos serão bem-sucedidos ou não. Por exemplo, na indústria cinematográfica, estima-se que pelo menos 80% dos filmes conseguem, no máximo, pagar seus custos, sendo subsidiados pelos lucros extraordinários obtidos pelos demais 20% (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010). Segundo Reis (2008), a intangibilidade dos bens e serviços criativos, ao mesmo tempo em que lhes confere valor, representa um ativo de difícil valoração por parte dos investidores e consumidores, o que eleva o risco dos investimentos feitos nos projetos e, frequentemente, encarece seu financiamento.

Em termos organizacionais, a principal característica da Economia Criativa é uma relativa ausência de empresas de médio porte, havendo a preponderância de poucas empresas muito grandes atuando internacionalmente e frequentemente dominando os principais canais de distribuição, e, ao mesmo tempo, um número enorme de pequenas e microempresas, algumas delas compostas por um único indivíduo, em sua maioria atuando localmente e, muito frequentemente fornecendo



serviços para as empresas maiores (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010). Essa grande presença de micro e pequenas empresas pode ser explicada por barreiras de entrada baixas, reduzido capital exigido para o início da atividades e alto nível de informalidade em vários dos setores da Economia Criativa (REIS, 2008).

Se organizações hierárquicas predominavam na economia industrial, a Economia Criativa se estrutura principalmente em forma de rede, que se torna mais rica quanto mais diversa for sua composição (REIS, 2008). A forma mais comum de organização do trabalho é por projetos, em equipes que podem englobar profissionais de dentro de uma mesma empresa e/ou de uma rede informal, selecionados de acordo com as necessidades específicas de cada entrega, após a qual as equipes se reconfiguram para novos projetos (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

Como consequência da estruturação das empresas em redes colaborativas, é frequente a aglutinação delas em clusters. Apesar da crescente importância de meios digitais para a transmissão de conteúdos criativos, a formação de clusters espaciais possibilita o acesso a um pool de talentos criativos e o reaproveitamento desses trabalhadores em novos projetos. Essa proximidade física e a mobilidade da mão-de-obra acaba promovendo a constante circulação e atualização de conhecimentos e expertise entre empresas e projetos (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010).

#### **2.1.5.**

#### **A Economia Criativa e o comércio global**

De acordo com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento, entre 2008 e 2015 o valor de bens criativos comercializados entre os países cresceu 145%, atingindo US\$ 509 bilhões, a despeito da desaceleração econômica mundial ocorrida no período (UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2018b). Reconhecendo dificuldades para medir a exportação de serviços globalmente, o mesmo relatório mostra que a análise feita em 38 países desenvolvidos mostrou que a participação de serviços criativos no total de serviços exportados por eles passou

de 17,3% em 2011 para 18,9% em 2015, movimentando anualmente o comércio externo desses países em cerca de US\$ 600 bilhões.

Esse mesmo relatório mostra que, dentre os exportadores de bens da Economia Criativa, a participação de países em desenvolvimento vem crescendo aceleradamente, e em 2015 o valor total exportado por esse conjunto de países superou o exportado por países desenvolvidos. China, Hong Kong, Índia, Cingapura, Taiwan, Turquia, Tailândia, Malásia, México e Filipinas são os dez maiores exportadores de bens criativos, dentre os quais destacam-se os segmentos de design, moda e cinema.

A ausência do Brasil na lista dos dez maiores exportadores de bens e serviços criativos dentre os países em desenvolvimento sinaliza que as empresas nacionais da Economia Criativa têm dificuldade de disputar com seus produtos e serviços o mercado global. Entender melhor as barreiras à internacionalização percebidas por essas empresas é o objetivo central deste estudo.

Como destaca Reis (2008), na economia criativa a geração de riqueza depende da capacidade do país de criar conteúdo criativo, transformá-lo em bens ou serviços comercializáveis e encontrar formas de distribuí-los, no mercado local e no exterior, ganhando escala e divulgando seu conhecimento. Santos-Duisenberg (2008) ressalta que para isso, porém, os países em desenvolvimento precisam superar diversas limitações, dentre as quais, no âmbito internacional, destacam-se a dificuldade de acesso aos mercados, a estrutura oligopolista de algumas indústrias, a concentração dos canais de marketing e redes de distribuição em poucos conglomerados, o acesso limitado a fundos e financiamentos, além da dificuldade de manterem-se atualizados tecnologicamente.

## **2.2.**

### **Barreiras à Internacionalização de Empresas**

#### **2.2.1.**

##### **Definições para barreiras à internacionalização**

A pesquisa sobre barreiras à internacionalização de empresas teve início na década de 1960 e, nas mais de cinco décadas decorridas, tornou-se um tema popular na área de internacionalização de empresas (KAHIYA, 2018), tendo como principal objetivo entender as dificuldades enfrentadas pelas empresas para expandirem a oferta de seus produtos e serviços para além do país de origem. Apesar do processo de internacionalização envolver outros modos de entrada, a maioria dos estudos realizados sobre o tema tratam de barreiras à exportação, provavelmente por este ser um dos modos de entrada mais comuns e atrativos para firmas se internacionalizarem, já que envolve um nível baixo de risco e de comprometimento de recursos, além de permitir às empresas maior flexibilidade de movimentos (LEONIDOU, 1995a). E, exatamente por esses motivos, a exportação torna-se um modo de entrada atraente, especialmente para empresas de pequeno e médio porte (PINHO; MARTINS, 2010).

Leonidou (1995a) define barreiras à exportação como todas aquelas restrições, atitudinais, estruturais, operacionais ou de outros tipos, que dificultam ou reduzem a habilidade da firma em iniciar, desenvolver ou sustentar operações internacionais. Construindo sobre esta proposta, Arteaga-Ortíz e Fernández-Ortiz (2010) definem barreira à exportação como qualquer elemento ou fator, seja interno ou externo, que impede ou desencoraja empresas de iniciar, aumentar ou manter atividades de exportação.

Tais barreiras afetam o processo de internacionalização de empresas de quatro formas: (1) desencorajam a internacionalização das não-exportadoras; (2) inibem a expansão internacional daquelas que já exportam; (3) induzem o fim de operações de internacionalização; e (4) desmotivam ex-exportadoras a se reengajarem em atividades de internacionalização (KAHIYA, 2018; LEONIDOU, 1995b, 2004; TESFOM; LUTZ, 2006).

### 2.2.2.

#### Classificações das barreiras à internacionalização

Se há relativo consenso sobre a definição de barreiras à exportação, o mesmo não pode ser dito sobre outros aspectos relevantes relacionados a elas, a começar pela falta de padronização e homogeneidade: os diversos estudos já realizados listam uma grande variedade de barreiras à exportação. Por exemplo, a revisão sistemática de literatura feita por Leonidou (2004) em 32 estudos empíricos deu origem a uma taxonomia com 39 barreiras à exportação (vide Anexo B), enquanto que uma revisão mais recente feita por Kahiya (2018), em 100 artigos publicados em periódicos renomados nos últimos 50 anos, identificou mais de 80 barreiras à exportação.

A forma de classificar as barreiras também é outro ponto de divergências, sendo mais comumente usadas as classificações baseadas em áreas funcionais, tais como distribuição, finanças, recursos humanos, logística, marketing, produção (KAHIYA, 2018) ou aquelas com base no *locus* das barreiras, que podem tanto ter origem dentro da própria empresa quanto fora dela, seja no país onde a empresa opera ou no país de destino da exportação. Nesta linha, a taxonomia proposta por Leonidou (2004), uma das mais utilizadas desde sua publicação, separa as barreiras entre internas (intrínsecas à firma, associadas tanto a seus recursos e capacidades quanto à abordagem da companhia para a exportação, incorporando barreiras informacionais, organizacionais e de marketing, esta última envolvendo barreiras ligadas ao produto, preço, distribuição, logística e promoção) e externas (associadas aos ambientes de seu país de origem e dos países de destino em que ela opera, incorporando barreiras procedimentais, governamentais, de tarefas e ambientais, esta última englobando barreiras econômicas, político-legais e socioculturais). Classificação similar foi proposta por Tesfom e Lutz (2006), adaptando um modelo originalmente proposto por Cavusgil e Zou (1994) para analisar a conexão entre a estratégia de marketing de exportação e a performance da exportação. Na proposta de Tesfom e Lutz (2006), a estratégia de marketing para exportação da empresa é afetada tanto por barreiras internas quanto externas, sendo que as internas englobam dois subgrupos de barreiras: as da empresa (conhecimento de marketing e informação; recursos financeiros; recursos humanos) e as do produto (qualidade de

produto; adaptabilidade técnica), enquanto que as externas englobam três subgrupos: as da indústria (estrutura da indústria; competição), as do mercado de exportação (clientes; procedimentos) e as do macro-ambiente (barreiras diretas e indiretas à exportação).

Numa classificação ligeiramente diferente, Paul, Parthasarathy e Gupta (2017) separam as barreiras à exportação entre níveis micro (aquelas que estão sob controle da firma) e macro (as que fogem ao controle da firma frequentemente também denominadas como exógenas). Por sua vez, em um estudo com empresas brasileiras de novas tecnologias, Cahen, Lahiri e Borini (2016) agruparam as barreiras à internacionalização entre institucionais, de capacidades organizacionais, e de recursos humanos.

Conforme mencionam Rocha, Freitas e Silva (2008), “cada pesquisador tende a usar sua própria lista de barreiras, extraída da literatura e de estudos exploratórios, tornando difícil comparar os resultados dos diferentes estudos”. Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz (2010) também chamam a atenção para essa excessiva fragmentação dos estudos realizados sobre o tema e para as ausências de uma classificação comum e de homogeneidade em termos do número, dos tipos ou da importância relativa das barreiras identificadas, o que os leva a propor e testar uma escala-padrão sugerida para estudos futuros, baseada em 26 barreiras, agrupadas em quatro dimensões ou fatores: de conhecimento (falta de conhecimento sobre oportunidades em mercados externos, falta de conhecimento sobre aspectos básicos da exportação etc.), de recursos (falta de recursos financeiros, produtivos, humanos etc.), de procedimento (obstáculos derivados da própria atividade de exportação) e exógenas (inerentes à incerteza existente em mercados internacionais e decorrentes das ações de outros membros envolvidos, como governos, competidores, fornecedores etc.).

### **2.2.3.**

#### **Fatores influenciadores na percepção das barreiras**

A percepção das barreiras à internacionalização pelas empresas é influenciada por diversos fatores (KAHIYA, 2018), dentre os quais estão: aspectos demográficos da firma (tamanho, idade, indústria em que atua, se já exporta ou não etc.);

características da exportadora (estágio da internacionalização, intensidade da exportação, nível de envolvimento etc.); características gerenciais (vínculo de propriedade, estilo de decisão, experiência dos gestores, capacidades empreendedoras, participação em redes etc.); fatores ambientais e operacionais (diferenças institucionais; distância psíquica; confiança nos negócios; mudanças institucionais etc.), bem como o ambiente de negócios internacionais em que a empresa está inserida (apoio à exportação, grau de liberalidade ou de protecionismo no comércio externo etc.).

Diversos estudos mostram que as barreiras à exportação são mais problemáticas para empresas não exportadoras do que para as já exportadoras (AL-HYARI; AL-WESHAH; ALNSOUR, 2012; KAHIYA, 2018; KAHIYA; DEAN, 2016; PINHO; MARTINS, 2010; UNER et al., 2013). Por exemplo, Pinho e Martins (2010) constataram que empresas que ainda não exportam dão maior ênfase às barreiras derivadas da falta de conhecimento e da escassez de recursos, enquanto as já exportadoras tendem a enfatizar barreiras operacionais, conclusão muito próxima à do estudo de Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012). À conclusão similar, embora com listas de barreiras diferentes dos estudos supracitados, chegam Kahiya e Dean (2016), que também identificaram grandes diferenças nas percepções de barreiras entre empresas que ainda não exportam e aquelas que já têm algum grau de internacionalização, havendo menor variação dessa percepção quando se comparam empresas em diferentes estágios intermediários de internacionalização. Uner et al. (2013) também constatam que as maiores diferenças de percepções de barreiras ocorrem entre as firmas não-exportadoras e as que estão no estágio seguinte (pré-exportadoras), havendo menor variação nos estágios subsequentes, em que a firma já exporta, adicionando que as empresas do tipo “*born global*” assemelham-se às das empresas tradicionais em estágio pré-exportador, percebendo mais intensamente as barreiras procedimentais.

Tamanho da firma também mostra-se um dos fatores que mais impactam as percepções sobre barreiras à internacionalização: empresas de menor porte tendem a perceber uma quantidade maior de barreiras e de forma mais intensa que as empresas de maior porte, as quais contam com mais recursos, produtivos, financeiros e humanos, para superar as restrições impostas (LEONIDOU, 1995; PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017). Shaw e Darroch (2004) também

constatam que o tamanho da firma tem impacto significativo nas percepções das barreiras à internacionalização das empresas neozelandesas estudadas: barreiras informacionais e financeiras tendem a ser percebidas como mais relevantes por empresas de pequeno porte do que por empresas maiores. Em sua recente revisão de literatura, Kahiya (2018) também constata que a maioria dos estudos aponta uma relação negativa entre tamanho da empresa e barreiras à exportação, ou seja, quanto maior a empresa, menores tendem a ser as barreiras percebidas. No entanto, Silva, Franco e Magrinho (2016) chegam a uma conclusão diversa da grande maioria, indicando que, entre 529 firmas exportadoras portuguesas analisadas, as percepções sobre barreiras à exportação não são significativamente afetadas pelo tamanho da empresa, mas sim pelo tipo de indústria. A influência do tipo de indústria na percepção de barreiras à exportação também já havia sido validada no estudo de Silva e Rocha (2001) junto a empresas brasileiras no contexto de exportação para o Mercosul: empresas de bens de consumo e de bens industriais têm percepções distintas sobre a importância das barreiras. Neste aspecto, de forma geral os estudos sobre o tema indicam que quanto mais competitivo e regulado for o setor da indústria, maiores serão as influências percebidas das barreiras à internacionalização (KAHIYA, 2018).

As percepções sobre as barreiras à exportação também dependem fortemente de características de suas lideranças e de suas organizações, além dos ambientes em que estão inseridas. Consequentemente, duas firmas da mesma indústria, de um mesmo país, e no mesmo estágio de exportação podem perceber de forma diferente as barreiras existentes ou não vivenciar os mesmos obstáculos, nem reagir a eles de forma similar, assim como uma mesma empresa pode perceber uma determinada barreira de forma diferente ao longo do tempo ou em função dos destinos de suas exportações (LEONIDOU, 2004).

No aspecto temporal, Rocha, Freitas e Silva (2008) constatam uma surpreendente estabilidade nos obstáculos percebidos por um grupo de exportadoras brasileiras, em três períodos ao longo de 27 anos. De fato, este estudo verificou ter havido um aumento das percepções de barreiras por parte das empresas ao longo do tempo, contrariando a expectativa de que elas fossem atenuadas à medida em que as empresas ganhassem experiência internacional. Os autores concluem que mudanças no ambiente institucional doméstico ocorridas ao longo do período

estudado, tais como redução dos incentivos à exportação, podem explicar essa aparente contradição. Kahiya, Dean e Heyl (2014), em um estudo quase-longitudinal com empresas neozelandesas, também identificam a influência que mudanças institucionais ocorridas ao longo do tempo tiveram nas mudanças constatadas nas percepções das empresas sobre as barreiras à internacionalização. Mudanças de percepções sobre as barreiras ao longo do tempo também foram identificadas por Bjarnasson, Marshall e Eyjólfsson (2015), num estudo longitudinal de 20 anos com empresas de produtos marinhos da Islândia, tendo sido tais mudanças, segundo os autores, influenciadas por diversos fatores, tais como, por exemplo, condições econômicas no país de origem e nos mercados internacionais, alterações na estrutura da indústria e mudanças nos perfis de produtos exportados.

#### **2.2.4.**

#### **Impactos das barreiras na internacionalização**

Por definição, as barreiras à internacionalização, além de desmotivar muitas empresas a iniciar sua atividade internacional, acabam dificultando a manutenção ou a expansão das operações daquelas já internacionalizadas (ARTEAGA-ORTÍZ; FERNÁNDEZ-ORTÍZ, 2010). Vários estudos analisam barreiras à exportação como antecedentes da performance de exportação (ALTINTAŞ; TOKOL; HARCAR, 2007; DEAN; MENGÜÇ; MYERS, 2000; JULIAN; AHMED, 2005; KAHIYA; DEAN, 2014; KÖKSAL; KETTANEH, 2011), em sua maioria comprovando a relação inversa entre performance e barreiras, embora alguns identifiquem que, a despeito de impactos negativos na performance de curto prazo, algumas barreiras podem gerar impactos positivos, tais como a adaptação a mercados estrangeiros, variações cambiais e competição internacional (KAHIYA, 2018; KAHIYA; DEAN, 2014), já que tais barreiras forçam as empresas a buscar maior eficiência e competitividade com seus produtos e serviços. Um recente estudo de Sinkovics, Kurt e Sinkovics (2018) mostra que os impactos negativos das barreiras internas sobre a performance de exportação podem ser significativamente aliviados pelas empresas através da interação com suas redes tanto nos níveis macro (governos, entidades setoriais e de apoio à exportação etc.) quanto micro



(concorrentes, fornecedores, clientes etc.), reforçando a importância do desenvolvimento de relações de rede com múltiplos atores em diferentes níveis para que as empresas superem as barreiras à exportação.

### **2.2.5.**

#### **Concentração geográfica e setorial dos estudos**

Deve ser ressaltado o fato de que a maioria das pesquisas sobre barreiras à internacionalização tomou como base empresas de países desenvolvidos (CAHEN; LAHIRI; BORINI, 2016; KAHIYA, 2018; LEONIDOU, 2000), havendo relativamente baixa participação de artigos abordando o tema a partir da realidade de países em desenvolvimento, sendo ainda mais raros os que abordam o tema a partir da realidade brasileira: na revisão sistemática de literatura feita por Kahiya (2018) em 100 artigos empíricos publicados em periódicos de língua inglesa e revisados por pares, apenas 3 deles envolviam pesquisas realizadas no Brasil.

Tesfom e Lutz (2006) mostram que, apesar de serem minoria, os estudos sobre o tema realizados com empresas de pequeno e médio porte em países em desenvolvimento identificam, de forma geral, barreiras à internacionalização muito parecidas com as mapeadas por estudos com empresas de mesmo porte realizados em mercados desenvolvidos, havendo variações nos graus de dificuldade e importância dos problemas. Apesar disto, e diante da pequena e declinante quantidade de pesquisas sobre o tema feitas em países em desenvolvimento, os autores conclamam pesquisadores a redirecionar seus esforços para reduzir esta lacuna.

Adicionalmente, apesar do setor de serviços representar a maior parte da economia dos países desenvolvidos e boa parte do comércio internacional, as teorias sobre barreiras à internacionalização foram elaboradas, em sua maioria, a partir de estudos feitos com indústrias manufatureiras, havendo ainda divergentes pontos-de-vista sobre a aplicabilidade dessas teorias à internacionalização de serviços (JAVALGI; MARTIN, 2007).

A partir da revisão de literatura acima, e de modo a atingir os objetivos propostos, o presente estudo baseia-se no modelo UNCTAD para definir os setores integrantes da Economia Criativa (vide Figura 3 acima), por ser ele um dos modelos mais abrangentes e um dos mais frequentemente usados em pesquisas sobre o tema. No tocante às barreiras à internacionalização, a taxonomia de barreiras à exportação proposta por Leonidou (2004a) é adotada como base para o modelo analítico utilizado, representado na Figura 4 abaixo. A escolha desta taxonomia, em detrimento de outras, tais como, por exemplo, as classificações propostas por Tesfom e Lutz (2006) ou por Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz (2010), deveu-se à sua maior simplicidade e por ser essa taxonomia uma das mais utilizadas em estudos sobre o tema (tendo, no momento da escolha do modelo analítico para esta pesquisa, quatro vezes mais citações que as outras duas classificações mencionadas acima), o que facilitará a realização de futuras comparações entre os resultados desta pesquisa e de outros estudos similares.

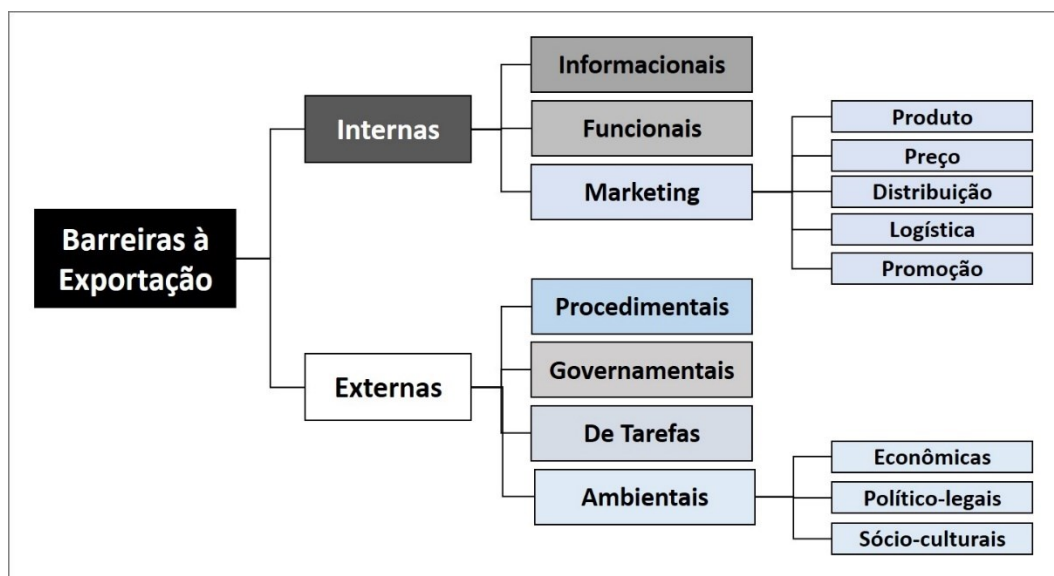


Figura 4 – Modelo analítico adotado (taxonomia das barreiras à internacionalização).  
Fonte: adaptado de Leonidou (2004).

## **3**

### **Metodologia**

Neste capítulo são descritos os procedimentos adotados de forma a assegurar o alcance dos objetivos da pesquisa, definidos no primeiro capítulo, abrangendo desde a escolha do método mais adequado ao problema de pesquisa apresentado até os meios adotados para coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1.**

##### **O problema de pesquisa**

Conforme discutido anteriormente, o comércio global de bens e serviços relacionados à Economia Criativa vem apresentando acelerado crescimento, que vem sendo capturado em boa parte por países em desenvolvimento, cuja participação agregada nesse tipo de comércio superou, desde 2015, a do bloco de países desenvolvidos. No entanto, diferentemente de outros países em desenvolvimento, o Brasil não conseguiu tirar proveito dessa oportunidade, mantendo-se pouco relevante na troca global desses bens e serviços.

Assim, o presente estudo busca explorar e compreender melhor as barreiras percebidas por empresas brasileiras da Economia Criativa à internacionalização de seus produtos e serviços, que eventualmente prejudicam a expansão de seus mercados no exterior.

#### **3.2.**

##### **Escolha do método**

Conforme exposto anteriormente, a maior parte dos estudos publicados em periódicos renomados sobre barreiras à internacionalização envolve pesquisas

realizadas com empresas originárias de países desenvolvidos (CAHEN; LAHIRI; BORINI, 2016; KAHIYA, 2018; LEONIDOU, 2000) e tomando como base majoritariamente indústrias de manufatura, não tendo sido identificados até a elaboração deste trabalho estudos similares publicados em periódicos internacionais de renome que abordem especificamente a questão das barreiras à internacionalização de empresas da Economia Criativa, a despeito de sua crescente relevância na economia mundial. Consequentemente, diante da escassa produção acadêmica especificamente sobre a lacuna apontada, propõe-se que o presente estudo tenha uma natureza exploratória sobre um fenômeno que ainda precisa ser melhor entendido, situação em que o uso de uma metodologia qualitativa é mais indicada (CRESWELL, 2010).

Dentre as potenciais alternativas, optou-se pelo método do estudo de caso, considerado o método preferido quando (a) questões do tipo “como” ou “por que” são propostas; (b) o investigador ou pesquisador tem pouco controle sobre os dados; e (c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (YIN, 2015). Essas situações têm muita similaridade com as que envolvem o presente estudo, que se propõe a entender melhor, por exemplo, por que as empresas pesquisadas têm dificuldade para se expandir internacionalmente e como as barreiras à internacionalização são percebidas pelos seus *stakeholders*.

Adicionalmente, o método do estudo de caso também atende a questões exploratórias do tipo “o que” (YIN, 2015), possibilitando também explorar, por exemplo, que barreiras à internacionalização são percebidas especificamente pelas empresas brasileiras da Economia Criativa. Reforçando esta possibilidade de uso, Ghauri e Firth (2009) apontam que, ao longo dos anos, os estudos de caso vêm sendo usados para uma variedade de questões sobre “o que”, “como” e “por que”, cobrindo uma ampla variedade de temas em Negócios Internacionais. Por sua vez, Eisenhardt (1989) afirma que a elaboração de teoria a partir de estudos de caso é mais adequada nos estágios iniciais de pesquisa sobre um tópico ou para fornecer frescor em perspectiva sobre determinado tópico de pesquisa, o que reforça a adequação da escolha desse método para o alcance dos objetivos propostos para este estudo.

### 3.3.

#### Seleção dos casos

Para esta pesquisa optou-se pelo estudo de casos múltiplos que, de forma geral, pode ser considerada uma variante que utiliza a mesma estrutura metodológica do estudo de caso clássico, baseado em um único caso. Apesar de exigirem mais recursos, especialmente tempo, além de habilidade do pesquisador em lidar com sua maior complexidade, geralmente os projetos de casos múltiplos propiciam evidências que são consideradas mais vigorosas, resultando em estudos percebidos como mais robustos (YIN, 2015).

Convém destacar que a lógica por trás da utilização de mais de um indivíduo num estudo de casos múltiplos difere completamente da utilização de múltiplos respondentes num levantamento tipo *survey*, no qual se busca uma amostra representativa da população que permita a generalização estatística dos resultados obtidos, da amostra para a população. Num estudo de casos múltiplos, buscam-se casos que possibilitem a generalização teórica dos achados, ou seja, do caso para a teoria, através de uma lógica de replicação, similar à que é usada em experimentos múltiplos. Ou seja, a partir de descobertas originadas num primeiro caso pesquisado, a prioridade é conduzir a mesma pesquisa com outros casos para tentar replicar as descobertas iniciais, já que essas replicações conferem maior robustez à descoberta inicial (YIN, 2015).

Nesse sentido, o objetivo da denominada “amostragem teórica” é escolher casos que tendem a replicar ou estender a teoria emergente do estudo (EISENHARDT, 1989). De forma similar, Yin (2015) ressalta que cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que (a) possa predizer os resultados similares (replicação literal) ou (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (replicação teórica). Ghauri e Firth (2009) chamam a atenção para a necessidade de o pesquisador adotar certo pragmatismo na seleção dos casos, levando em consideração também, por exemplo, o tempo disponível para a realização do estudo, recursos financeiros para viagens, contatos pessoais e outros aspectos práticos importantes. Ou seja, dependendo do contexto e de eventuais restrições existentes, pode ser melhor o pesquisador selecionar poucos casos e ir a fundo neles do que selecionar vários casos nos quais não conseguirá obter o grau

de profundidade adequada para embasar com robustez sua teoria. Esta opinião é compartilhada por Pauwels e Matthyssens (2004), que afirmam que o número de casos não é um critério de qualidade para os estudos de casos múltiplos e que a seleção de casos deve ter uma base teórica.

Vale ressaltar que, no presente estudo, a unidade de análise será cada uma das empresas estudadas. Considerando-se os aspectos destacados anteriormente, foram definidos dois critérios básicos para orientar a seleção preliminar de potenciais firmas para este estudo de caso:

- a) Atuar em pelo menos um dos segmentos da Economia Criativa, conforme o escopo definido pela UNCTAD (2018c).
- b) Fornecer regularmente seus bens e/ou serviços a clientes localizados no exterior, através de exportação ou outro modo de operação internacional, há pelo menos 12 meses, sem interrupção.

Partindo-se dos critérios acima, numa primeira frente buscou-se identificar junto a organizações setoriais, tais como sindicatos e associações de classe, firmas que se encaixassem no perfil buscado. Dentre os setores pesquisados inicialmente estavam: produção de conteúdo audiovisual; criação de softwares e jogos eletrônicos; moda e joalheria; arquitetura e design; publicidade; música e artes performáticas. Posteriormente, buscou-se identificar nos websites das empresas e em fontes diversas se havia indícios de que tais empresas eram internacionalizadas. Paralelamente, numa segunda frente utilizou-se também o Cadastro de Empresas Exportadoras de 2018, através de planilha disponibilizada pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Economia, para identificar empresas exportadoras cuja Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) primária estivesse associada a pelo menos um dos setores da Economia Criativa.

A partir do levantamento preliminar originado pelas duas frentes de buscas mencionadas acima, foram selecionadas cerca de 20 empresas-alvo, tendo sido dada preferência a firmas sediadas na região metropolitana do Rio de Janeiro, para facilitar a realização de entrevistas *in loco*, o que eventualmente possibilitaria a coleta de evidências adicionais através da observação direta do ambiente da firma (YIN, 2015). Em seguida, deu-se início à fase de abordagem, buscando-se identificar contatos-chave envolvidos com operações internacionais nessas

organizações e, se possível, alguém que pudesse facilitar o acesso aos líderes dessas empresas. Para isto, foram utilizadas tanto ferramentas das denominadas redes sociais, tais como LinkedIn e Facebook, quanto as redes de contatos profissional e pessoal do pesquisador. Quando não era possível encontrar algum conhecido em comum para intermediar o primeiro contato, eram feitas tentativas de contato diretamente com os sócios ou principais executivos dessas empresas, através de telefonemas para as sedes das empresas ou do envio de mensagens por e-mail ou pelo LinkedIn. Infelizmente, em sua maioria essas tentativas foram frustradas, seja porque vários desses profissionais não atenderam os telefonemas ou responderam às mensagens, seja porque outros recusaram os convites para o estudo. Apesar disso, ao final de aproximadamente um mês três empresas haviam concordado em colaborar com a pesquisa e, tendo em vista as características dessas empresas, considerou-se que a amostra estava adequada aos objetivos do estudo, possibilitando tanto analisar cada caso com profundidade adequada quanto fazer a replicação e comparação entre casos.

Embora não tenha sido intencional, os três casos selecionados envolvem empresas que atuam em setores da Economia Criativa relacionados, produzindo e comercializando, principalmente, adereços de uso pessoal, embora com valores de transação bastante distintos, variando desde poucas dezenas de reais até muitas dezenas de milhares de reais. O Quadro 1 a seguir lista as empresas selecionadas e suas respectivas linhas de produtos, e no Apêndice A são apresentadas imagens de alguns produtos exportados por elas.

Quadro 1 – Principais linhas de produtos das firmas selecionadas

Caso	Firma	Principais produtos
1	Sobral Design	Bijuterias, acessórios e objetos de decoração em resina de poliéster.
2	Antonio Bernardo	Joias autorais em ouro, prata e pedras preciosas.
3	Donna Si	Semijoias (folheados a ouro).

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.4.

#### Fontes e coleta dos dados

Em estudos de caso, a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real exigem que os investigadores enfrentem o desafio de haver muito mais variáveis de interesse que pontos de dados, o que leva à necessidade de múltiplas

fontes de evidência, de forma que os dados converjam de forma triangular (YIN, 2015). Em outras palavras, deve-se buscar evidências de duas ou mais fontes convergindo sobre a mesma descoberta. Essa triangulação de dados permite que eventuais distorções geradas por um método ou uma fonte de dados sejam compensadas pelo uso de outros métodos ou fontes complementares, permitindo que diferentes facetas de um fenômeno sejam investigadas através de uma combinação de métodos e fontes, consequentemente aumentando a validade interna do estudo (PAUWELS; MATTHYSENS, 2004).

Para possibilitar que fosse feita a necessária triangulação, a coleta de dados para este estudo englobou múltiplos instrumentos (pesquisa documental, entrevistas em profundidade com roteiros semi-estruturados, observação direta nas organizações) e múltiplas fontes de informação, tanto primárias (entrevistas nas organizações com donos, dirigentes ou outros empregados envolvidos com o assunto, análise de dados disponibilizados diretamente pelas empresas etc.) quanto secundárias (análise de informações constantes em fontes variadas, tais como website da empresa, entrevistas e matérias publicadas em veículos de comunicação diversos etc.).

As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2019, sempre na sede das empresas estudadas, e seguiram um roteiro semiestruturado e *checklist* (vide Apêndice B) elaborado a partir do modelo analítico adotado (descrito na próxima seção), para assegurar que todos os aspectos desejados fossem abordados, porém dando flexibilidade para que a conversa fluísse naturalmente, o que permitiu ajustar a profundidade com que determinados aspectos foram explorados em cada interação e, adicionalmente, explorar aspectos não previstos no roteiro mas eventualmente surgidos durante a entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e posteriormente transcritas, de forma a serem documentadas e a permitirem elucidar eventuais dúvidas a posteriori. Nas três empresas estudadas foram entrevistados o proprietário (ou sócio à frente do negócio) e, numa delas, também a profissional responsável pelos negócios internacionais (nas outras duas empresas o proprietário ou sócio entrevistado também comanda as operações internacionais).

No processo de coleta dos dados das diversas fontes, foram observados os quatro princípios recomendados por Yin (2015) para ajudar a tratar dos problemas



de estabelecimento da validade dos construtos e da confiabilidade das evidências: (1) utilizar múltiplas fontes de evidência; (2) criar uma base de dados do estudo de caso; (3) manter o encadeamento de evidências; e (4) ter cuidado no uso de fontes eletrônicas. O Quadro 2 abaixo mostra a lista de fontes primárias e secundárias utilizadas em cada caso.

Quadro 2 – Principais fontes utilizadas nos casos analisados

Caso	Firma	Principais fontes utilizadas
1	Sobral Design	Entrevista com sócio-proprietário da empresa; entrevistas do fundador a veículos de imprensa; artigo/ caso de ensino já escrito anteriormente; website da empresa; websites de notícias sobre negócios.
2	Antonio Bernardo	Entrevistas com o fundador e com a Gerente de Comunicação Corporativa e Relações Internacionais da empresa; livro escrito sobre o fundador; entrevistas do fundador a veículos de imprensa; websites da empresa e de seus representantes; websites de notícias sobre negócios.
3	Donna Si	Entrevista com a fundadora; website da empresa; consultas a sócio minoritário; website da empresa anterior em que a fundadora foi sócia; websites de feiras internacionais do setor.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.5.

#### Análise dos dados coletados

A análise dos dados é o coração dos estudos de caso, mas é também a parte mais difícil, demorada e menos codificada do processo (EISENHARDT, 1989; GHOURI; FIRTH, 2009; YIN, 2015). Diferentemente da análise estatística, não há fórmulas fixas ou receitas prontas para orientar o processo, que é guiado principalmente pela experiência e o próprio estilo analítico do pesquisador, cujo trabalho pode ser facilitado se tiver estabelecida uma estratégia analítica geral (YIN, 2015), estabelecendo prioridades do que deve ser analisado. O modelo analítico adotado está representado na Figura 4, apresentada ao final da revisão de literatura.

A análise dos casos foi feita em duas grandes fases, na primeira delas cada caso foi analisado isoladamente (*whithin-case analysis*), o que foi feito em três etapas, inspiradas no processo sugerido por Ghauri e Firth (2009). Inicialmente, os casos foram organizados seguindo a ordem cronológica dos eventos (*storytelling*); em seguida os dados foram filtrados, reorganizados e analisados, guiando-se pelo modelo analítico utilizado (e com ajuda do software *ATLAS.ti 8*, utilizado para a

codificação e para facilitar a análise das entrevistas); finalmente, as evidências coletadas foram organizadas em categorias (tipos de barreiras) dentro do modelo analítico adotado e registradas em tabelas e quadros, de forma a facilitar sua visualização e possibilitar a validação das conclusões. Esse processo serviu de base para que o pesquisador classificasse entre quatro níveis (ausente, fraca, moderada ou forte) sua percepção sobre a intensidade de cada um dos tipos de barreiras do modelo analítico para a firma analisada, de acordo, principalmente, com as informações e percepções transmitidas pelos entrevistados sobre cada tipo de barreira, associadas às demais evidências coletadas. Posteriormente às análises individuais, partiu-se para a análise cruzada dos casos (*cross-case analysis*), comparando-os sob diferentes óticas, em busca de similaridades e divergências, na tentativa de obter padrões que permitissem maior robustez nas conclusões.

### 3.6.

#### **Limitações**

Esta pesquisa possui algumas limitações metodológicas, sendo a principal dela a impossibilidade de serem feitas generalizações estatísticas a partir de suas conclusões, já que o método do estudo de caso permite generalizações dos resultados para a teoria, mas não para populações.

Outra limitação do estudo decorre dele compor uma dissertação de mestrado, portanto, a coleta, a análise e a interpretação dos dados serão realizadas obrigatoriamente por um único pesquisador que, a despeito de seguir todos os passos metodológicos recomendados, poderá não eliminar totalmente seus vieses pessoais ao longo do processo.

Mais uma limitação decorre do fato de as empresas estudadas serem de capital fechado e de pequeno porte, nas quais geralmente a operação internacional e o comando da empresa estão sob responsabilidade da mesma pessoa, havendo ainda relativamente poucas fontes secundárias disponíveis, fatos que dificultam a triangulação de algumas evidências extraídas das entrevistas.

## 4

### Análise dos casos individuais

Este capítulo inicia-se com uma descrição de cada um dos três casos, abordando de forma simplificada o modelo de negócio da firma e seu respectivo processo de internacionalização, seguido de uma análise individualizada (“*within-case analysis*”) das barreiras à internacionalização percebidas, considerando-se o *framework* analítico apresentado no capítulo anterior. Posteriormente, no capítulo seguinte, é apresentada uma análise cruzada dos três casos (“*cross-case analysis*”), buscando identificar aspectos convergentes e divergentes entre eles, com base no modelo analítico adotado.

#### 4.1.

#### Caso 1: Sobral Design

##### 4.1.1.

##### Visão geral da firma

A Sobral Design produz e comercializa peças feitas à base de resina de poliéster, principalmente bijuterias e adereços, além de alguns objetos decorativos. Sua origem remonta ao final dos anos 60, quando o casal Carlos Sobral e Rita Sobral, inspirados pelo movimento hippie, produzia artesanalmente itens de moda típicos daquela época, tais como bolsas de couro, chinelos feitos de pneus e bijuterias à base de metal corroído com ácido, que eram vendidos por eles em bares, restaurantes, feiras hippie e eventos itinerantes diversos, na cidade do Rio de Janeiro, Região dos Lagos e arredores.

E foi justamente num desses eventos, em 1976, na cidade de Cabo Frio (RJ), que Carlos Sobral encantou-se com um novo material que, pouco tempo depois, viria a ser sua principal matéria-prima: a resina de poliéster, utilizada por um grupo

de artesãos argentinos em peças expostas naquela feira. Sobral identificou naquela matéria-prima uma oportunidade de diferenciar-se da concorrência, e a partir de então dedicou-se a aprender e aperfeiçoar a técnica de manejo da resina.

Em 1978, Sobral inaugura seu primeiro atelier, batizado por ele de “Genesis”, em um sítio localizado em Nova Iguaçu (RJ). Nessa mesma época, suas peças começam a chamar a atenção e a ganhar maior visibilidade e prestígio, aparecendo em programas de televisão e revistas. Com o crescimento da demanda, em 1980 Sobral leva a produção para sua primeira fábrica, batizada de “Memphis”, também em Nova Iguaçu. Os anos 80 do século passado marcam também o início do processo de internacionalização da empresa, detalhado mais abaixo.

A partir da década de 1990, com a abertura da primeira loja de atacado da marca no Brasil e, principalmente a partir de 2000, com a abertura de sua primeira loja de varejo, a empresa começa a mudar progressivamente sua estratégia de vendas, priorizando a venda direta ao consumidor através de lojas com marca própria (“Rita Sobral”, “R. Sobral”, “Sobral”), em detrimento da venda por atacado para revendedores. Essa mudança decorreu da dificuldade de competir em preços contra a crescente concorrência de produtores asiáticos, o que levou Sobral a buscar uma estratégia de diferenciação, através do design mais elaborado e capitalizando o prestígio obtido pela marca. O foco no varejo também permitiu à empresa operar com margens maiores que as obtidas antes no atacado, embora com volumes bem menores, porém alinhados com a proposta de uma produção mais artesanal, que desde 2013 passou a ser feita em sua nova fábrica, batizada de “Le Soleil”, em Japeri (RJ). Paralelamente, um sistema de franquias foi desenvolvido para acelerar a expansão das lojas próprias de varejo e, entre aberturas e fechamentos, a empresa chega ao início de 2020 com 21 pontos de venda físicos e um ponto de venda virtual (“e-commerce”) no Brasil, além de outros três no exterior.

#### **4.1.2.**

#### **O processo de internacionalização**

De espírito aventureiro, em 1981 Carlos Sobral resolve ir a Paris, levando em sua mala um grande lote de braceletes, que havia sobrado de uma produção exagerada desse item, que saiu de moda mais rapidamente do que ele esperava. Sem

falar francês e sem qualquer contato na cidade, Sobral tenta expor e vender as peças nas ruas, mas frustra-se e retorna ao Brasil sem conseguir seu objetivo.

No entanto, a viagem dá a Sobral a confiança de que há potencial de mercado para suas peças na Europa e, no ano seguinte, ele retorna a Paris, de forma mais planejada e com portfolio mais variado, conseguindo vender todo o mostruário que levou. Nessa viagem Carlos Sobral conhece Marc Labat, atacadista dono da *Marc Labat Diffusion*, que, conhecedor do ambiente de negócios e os procedimentos burocráticos locais, logo viria a tornar-se seu principal parceiro na Europa. Através de Labat e de outros atacadistas menores, as peças de Sobral rapidamente espalham-se por lojas de varejo na França e outros países europeus, alcançando até lojas de outros continentes, através desses atacadistas. Em seu auge, em 1988, as exportações de Sobral atingem a marca de US\$ 1 milhão.

No entanto, na década seguinte, a crescente concorrência de produtos asiáticos, de qualidade inferior, porém com preços inigualavelmente baixos, leva a uma progressiva perda de mercado e queda das exportações. Sobral decide mudar de estratégia, rompendo sua parceria com Labat e abrindo sua primeira loja própria de atacado em Paris, em 2001, com a marca “Rita Sobral”.

Adotando uma linha de peças mais artística e autoral, e expondo diretamente em feiras internacionais de jóias e bijuterias, Sobral não tarda a chamar a atenção para suas criações, recebendo em 2004 o prêmio *Etoile de Mode* no principal salão internacional dedicado à joalheria e acessórios de luxo, o *Éclat de Mode Bijouterie Paris*, voltando a ser premiado nas quatro edições dos dois anos seguintes do salão. Em 2007 é convidado para expor e comercializar algumas de suas criações no *Musée des Arts Décoratifs*, em uma das alas do Museu do Louvre, em Paris. E, em 2008, é convidado para criar os acessórios no desfile da coleção primavera/ verão da *Maison Karl Lagerfeld*, na *Paris Fashion Week*.

Aproveitando-se do prestígio conquistado pela marca, em 2013 Sobral abre duas lojas de varejo na Europa: uma própria em Paris e outra, franqueada, em Heidelberg, na Alemanha, que seria a loja-piloto de uma rede de franquias a ser abastecida a partir da operação própria da Sobral na França. Porém, a franquia alemã não obtém o resultado esperado e é encerrada pouco tempo depois, alegadamente devido a dificuldades logísticas e baixa rentabilidade, decorrentes da

falta de escala, além de supostas divergências culturais entre alemães e franceses, que teriam dado origem a diversos problemas operacionais com o franqueado.

Paralelamente à Europa, Sobral resolve investir no mercado norte-americano e, em 2009, inaugura loja de marca própria no SoHo, em Nova Iorque, em sociedade com um brasileiro lá residente. Já no ano seguinte suas peças começam a ganhar reconhecimento e prestígio naquele mercado, após serem promovidas por alguns artistas locais e incorporadas aos acervos temporários de alguns museus em Nova Iorque, Nova Jersey e Boston. Dentro dos esforços para conquistar mais prestígio localmente, em 2011 Sobral participa da *New York Fashion Week* e é selecionado como finalista da *WGSN Global Fashion Awards 2011*. Porém, desavenças societárias acabam frustrando os planos de expansão no mercado norte-americano, e em 2012 a loja de Nova Iorque é fechada e a sociedade desfeita litigiosamente, dando origem a um processo judicial que se arrasta até os dias de hoje.

Entre idas e vindas, com o encerramento de suas operações na Alemanha e Estados Unidos, atualmente a Sobral tem operação própria no exterior apenas em Paris, onde possui duas lojas de varejo e uma de atacado, além de uma loja virtual (“e-shop”). A loja parisiense própria de atacado atende clientes de toda a França e de outros países europeus, bem como de outros continentes, que levam suas peças a diversos países. As exportações, que chegaram a representar cerca de 80% do faturamento da empresa, atualmente representam cerca de 10% a 15% apenas, como reflexo da mudança estratégica de empresa, que a partir da virada do século mudou progressivamente seu foco, priorizando as vendas com marca própria no varejo, reduzindo as vendas de grandes volumes para atacadistas.

Os Quadros 3 e 4 a seguir resumem os principais marcos temporais na história da empresa e informações básicas sobre sua situação atual.

Quadro 3 – Sobral Design: histórico da empresa

Ano	Fato
1970	– Carlos e Rita Sobral produzem e vendem bolsas, sandálias e bijuterias artesanais em eventos artísticos e feiras hippies no Rio de Janeiro e arredores.
1976	– Em uma feira de artesanato, Carlos Sobral é apresentado por um grupo de argentinos ao que viria a ser sua principal matéria-prima, a resina de poliéster.
1978	– Inaugura seu primeiro atelier (“Genesis”), em Nova Iguaçu (RJ). – Suas peças aparecem na TV (programa Edna Savaget).

1980	– Inaugura sua fábrica (“Memphis”), em Nova Iguaçu (RJ), empregando 10 pessoas e dedicando-se à produção de bijuterias, adereços e outros objetos em resina.
1981	– Primeira tentativa de internacionalização, frustrada: Carlos viaja a Paris para tentar vender sobra de estoque de braceletes, sem sucesso.
1982	– Início da internacionalização da empresa: Carlos volta a Paris de forma mais planejada e com portfólio mais variado, conseguindo vender todo o mostruário. – Na viagem conhece Marc Labat, atacadista que torna-se seu parceiro na Europa.
1988	– Atinge US\$ 1 milhão em exportação, vendendo majoritariamente para atacadistas europeus.
1991	– Abre primeira loja de atacado no Brasil, em Ipanema, Rio de Janeiro, sob a marca de acessórios Rita Sobral.
2000	– Com o sucesso das peças de Rita Sobral em lojas multimarcas, abre primeira loja própria de varejo da marca, na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro.
2001	– Abre uma loja própria de atacado em Paris, comercializando as peças com a marca Rita Sobral.
2004	– Recebe em Paris o prêmio “ <i>Etoile de Mode</i> ” no principal salão internacional dedicado à joalheria e acessórios de luxo, o “ <i>Éclat de Mode Bijouterie Paris</i> ”.
2005-2006	– Volta a ser premiado nas edições seguintes do “ <i>Etoile de Mode</i> ”, totalizando cinco prêmios consecutivos em menos de três anos.
2007	– É convidado para expor e comercializar algumas de suas criações no <i>Musée des Arts Décoratifs</i> , em uma das alas do Museu do Louvre, em Paris. – Adota a marca “Sobral”, em substituição às anteriores “Rita Sobral” e “R. Sobral”.
2008	– É escolhido como designer dos acessórios no desfile da coleção primavera/ verão da Maison Karl Lagerfeld na Paris Fashion Week.
2009	– Expansão da rede, atingindo 15 lojas da marca, incluindo duas no exterior: uma de atacado em Paris, e uma de varejo, recém-aberta em New York. – Lançamento da pedra fundamental da nova fábrica (“Le Soleil”), em Japeri (RJ).
2010	– Suas peças ganham visibilidade nos Estados Unidos, ao serem usadas por artistas e algumas são incorporadas ao acervo do Brooklyn Museum (New York), do Newark Museum (New Jersey) e do Museum of Fine Arts (Boston).
2011	– Sobral participa da New York Fashion Week e é finalista da WGSN Global Fashion Awards 2011, renomada premiação de moda internacional.
2013	– Inauguração oficial da fábrica “ <i>Le Soleil</i> ”. – Início das vendas online, no Brasil e na França. – Abertura de duas lojas franqueadas no exterior (Alemanha e França).
2017	– Carlos Sobral passa a dedicar-se somente à criação, passando a administração da empresa para seu filho, Daniel Sobral. – Início da expansão no Brasil através de franquias em diversas cidades.
2019	– A Sobral opera com 25 pontos de venda de seus produtos, sendo 22 deles no Brasil (21 lojas físicas e um e-shop, todos voltados ao varejo) e outros três na França (um e-shop e dois endereços físicos, sendo um de varejo e outro com varejo e atacado).

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Sobral Design: informações básicas da firma

Firma	Sobral Design
Indústria/ segmento	Moda/ bijuterias e acessórios
Ano de fundação	1970
Ano de início da internacionalização	1982
País de início da internacionalização	França
Faturamento anual aproximado	R\$ 15 milhões (inclui franquias)
% do exterior no faturamento atual	10% a 15%

Número de empregados diretos	De 100 a 120
Número de países estrangeiros com operação própria	1
Número de países para onde exporta diretamente	Cerca de 5
Principal mercado no exterior	França

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.1.3.

#### As barreiras à internacionalização

No tocante ao *locus* de origem das barreiras à internacionalização percebidas pela empresa, fica claro haver maior relevância de barreiras internas à organização, principalmente aquelas que, na classificação proposta por Leonidou (2004), enquadram-se como barreiras funcionais, avaliadas como de forte intensidade. O próprio empreendedor afirma que as barreiras que restringem sua expansão internacional “são mais internas do que externas” e “são mais uma questão de foco mesmo, da empresa”.

Dentre as barreiras internas, as barreiras funcionais destacam-se, abrangendo principalmente a limitação de recursos financeiros próprios, que, associada a uma postura financeira conservadora, com certa aversão ao uso de financiamento externo, dificulta a expansão de sua rede de lojas próprias de varejo da marca. Como solução, a empresa optou por expandir-se via franquias, modelo que ainda avança lentamente no Brasil e não funcionou em sua primeira tentativa no exterior (a loja de Heidelberg, na Alemanha). Adicionalmente, os lucros da operação internacional acabam sendo trazidos para sustentar a operação brasileira, impedindo a expansão internacional, conforme diz o empresário:

A gente estabelece onde vai ficar o dinheiro (...), então a gente nunca deixou acumular capital lá (...), e aí, sem deixar lá eu não consigo gerar capital para fazer expansão lá. Então, está nesse... a crise econômica do Brasil é que me impede de expandir lá. No final das contas é capital, é falta de capital.

A barreira funcional derivada da escassez de recursos financeiros acaba elevando outra barreira interna, a informacional, já que dificulta a contratação de profissionais ou de consultorias especializadas para mapeamento de oportunidades de mercado e formatação de um projeto mais bem estruturado para sua expansão no exterior via franquias. Nas palavras do sócio-proprietário: “eu teria que contratar



uma consultoria para fazer um bom levantamento, (...) para fazer um projeto de expansão realmente forte eu precisaria ter um investimento de capital forte”.

A barreira funcional derivada da limitação de recursos humanos também dificulta a expansão internacional da empresa, já que, diante das dificuldades impostas pelo cenário econômico dos últimos anos, no Brasil e na França, a liderança da empresa dedica-se a buscar sua sobrevivência. Ao mesmo tempo, a reduzida equipe no exterior, dedicada basicamente a operar as lojas existentes, não parece ser capacitada para explorar oportunidades de mercado ou desenvolver um plano de expansão da rede, segundo infere-se do que diz o empresário: “eu tenho um problema, que é o capital humano. Tenho pouca equipe lá (no exterior), duas pessoas e funcionários part-time... terceirizados, meio-período, estudantes etc.”

Outra barreira funcional relevante advém das dificuldades para expandir sua capacidade produtiva, devido ao processo extremamente artesanal envolvido na produção de suas peças, condizente com o posicionamento *premium* buscado dentro de sua estratégia de diferenciação. Nas palavras do empreendedor:

A gente tem um problema de capacidade de produção, porque é tudo muito artesanal, muito manual. E nosso marketing, nossa expertise, é fazer produto único, então você não consegue formar mão-de- obra e expandir, você não consegue criar escala de crescimento exponencial.

Ainda dentro das barreiras internas, a questão informacional surge, porém de forma moderada, como decorrência da falta de recursos humanos e financeiros para identificar oportunidades de mercado no exterior, como exposto acima.

Já dentre as barreiras relacionadas ao marketing as únicas que parecem afetar, e apenas de forma moderada, a internacionalização da empresa estão relacionadas tanto à incapacidade de competir com os preços dos concorrentes asiáticos (o que implicou numa mudança de estratégia relacionada aos canais de distribuição e, consequentemente, ao término da distribuição via atacadista nos principais mercados), quanto à dificuldade de obter representação confiável em alguns países (o que levou ao fechamento da operação nos Estados Unidos e provavelmente torna mais difícil e lenta a seleção de eventuais parceiros para a expansão da rede). As demais barreiras de marketing mostram-se ausentes, no caso daquelas relacionadas à promoção e aos aspectos logísticos, ou de fraca intensidade, no caso das barreiras relacionadas ao produto, já que, na visão do empreendedor, seu produto é percebido

como de boa qualidade e não há necessidade de grandes adaptações nele para atender o mercado externo:

Conforme a gente foi criando essa reputação de artista, de designer, de criador, isso também foi nos libertando um pouco da moda, então nos permite lançar... um pouco mais atemporal, (...) então isso permite hoje lançar simultaneamente, (...) o produto que entrou ontem aqui nas nossas lojas será lançado na semana que vem ou na próxima em Paris.

A gente vem trabalhando esse conceito desde o início, de que ele não é um designer brasileiro, ele é um brasileiro designer. Entendeu? Traz com ele, sim, o espírito brasileiro, mas a gente não vende o Brasil.

As barreiras externas mostraram-se bem menos relevantes que as internas para a internacionalização da Sobral Design, e no presente estudo nenhuma delas foi avaliada como de forte intensidade. A intensidade foi considerada moderada para aquelas classificadas por Leonidou (2004) como barreiras de tarefa (forte concorrência em mercados externos) e como barreiras ambientais, sendo estas derivadas tanto de fatores econômicos (condições econômicas ruins ou em deterioração no exterior) e de fatores político-legais (instabilidade decorrente dos atentados em Paris), tais como exemplificado no trecho abaixo, extraído da entrevista com o empreendedor:

Mesmo no mercado europeu, a gente tinha um plano de acabar com o atacado e expandir o varejo, que foi completamente implodido pelos ataques terroristas na França, né, a crise internacional lá também, né, antes da nossa... que derrubaram o mercado.

As demais barreiras externas mostram-se, na percepção da firma, de fraca intensidade (barreiras procedimentais ou socioculturais) ou mesmo ausentes (barreiras governamentais). Apesar de algumas queixas sobre trâmites burocráticos e custos associados, com a experiência de décadas exportando seus produtos as barreiras procedimentais tornaram-se pouco relevantes, embora não ausentes, segundo o empresário:

Você tem que cumprir algumas exigências, tais como: produtos de madeira têm que estar cobertos ou fumigados, com comprovação de tratamentos de fungicidas, nenhum metal pode ter níquel (...). São diferenciais que a gente se acostumou a fazer e faz certo desde o início, então não tem muito problema.

É uma esperança que algumas barreiras reduzam, alguns custos diminuam. Principalmente custos alfandegários, pequenas burocracias e documento que vai aqui e ali, e você acaba tendo que pagar para um despachante, então são burocracias que acabam levando mais tempo e diminuem a eficiência.

O Quadro 5 resume a análise feita sobre os diferentes tipos de barreiras à internacionalização percebidos pela Sobral Design, segundo o framework analítico adotado (no Apêndice C são listadas evidências selecionadas que suportam a definição sobre as intensidades informadas no quadro).

Quadro 5 - Sobral Design: intensidade percebida de cada tipo de barreira à internacionalização

Tipos de Barreiras			Intensidade percebida das barreiras na Sobral Design
Internas	Informacionais		Moderada (resultante da limitação de capital)
	Funcionais		Forte (principal)
	Marketing	Produto	Fraca
		Preço	Moderada (gerou troca de foco: atacado → varejo)
		Distribuição	Moderada (problemas com ex-parceiros)
		Logística	Ausente
		Promoção	Ausente
Externas	Procedimentais		Fraca
	Governamentais		Ausente
	Tarefa		Moderada
	Ambientais	Econômicas	Moderada
		Político-legais	Moderada
		Socioculturais	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4.2.

### Caso 2: Antonio Bernardo

#### 4.2.1.

#### Visão geral da firma

Ostentando o nome de seu dono, a Antonio Bernardo cria, produz e comercializa joias produzidas com metais nobres, principalmente ouro e prata, eventualmente adornadas com pedras preciosas. Suas peças são marcadas por um desenho criativo e de certa leveza no estilo, e várias delas receberam importantes prêmios de design no Brasil e no mundo.

Desde jovem, Antonio Bernardo auxiliava seu pai, Rudolf Herrmann, na loja que este possuía no centro da cidade do Rio de Janeiro, a Cronômetro Federal, especializada em equipamentos e ferramentas para ourivesaria e relojoaria. Único homem dentre os quatro filhos, era visto na família como herdeiro natural do negócio e, ao ser admitido no curso de engenharia mecânica da PUC-Rio, em 1968, ganhou de presente de seu pai uma viagem para Lausanne, na Suíça, onde estudou no prestigiado *Centre International de Formation de L'industrie Horlogère Suisse* e pôde estagiar em algumas instituições e empresas locais do tradicional ramo de relojoaria, dentre elas a extinta *Ebauches SA* e a ainda existente *Leschot*. Essa vivência no exterior mostrou-se determinante para o futuro profissional do jovem Antonio Bernardo, que, se antes já se interessava muito por artes, na viagem encantou-se não apenas com a precisão da relojoaria suíça mas também, principalmente, com a extrema atenção que era dada ao design e com a busca por certa harmonia estética em tudo que era feito nas empresas suíças, desde memorandos internos até produtos finais e suas embalagens.

Já de volta ao Brasil, iniciou o curso de engenharia mecânica, mas frustrou-se por constatar que sua ânsia de produzir algo concreto não seria satisfeita de imediato naquele curso, que posteriormente abandonou. Em certo dia do ano de 1969, enquanto ajudava seu pai na loja, fez o esboço de um anel que havia idealizado e mostrou-o a um ourives, cliente da loja, que aceitou produzi-lo. Aos 22 anos de idade, vendo em suas mãos a concretização de sua ideia, Antonio Bernardo teve a certeza de que aquilo era o que ele gostaria de fazer profissionalmente e, a partir de então, começou a idealizar e desenhar joias, que eram então produzidas por alguns ourives clientes da loja de seu pai, e depois vendidas diretamente por ele a amigos e a pessoas indicadas por estes.

Ao longo dos 10 anos seguintes, o modelo de negócios de Antonio Bernardo pouco foi alterado, porém, o designer foi aumentando progressivamente seu envolvimento na produção das peças, indo aos ateliêres dos ourives para minimizar retrabalhos e assegurar que a execução refletisse com exatidão suas ideias. Através desse convívio com os artesãos, Antonio aprendeu as técnicas básicas da ourivesaria, o que lhe permitiu dar um passo mais ousado no final dos anos 70: comprou um kit de ferramentas e transformou um dos quartos de seu apartamento em atelier próprio, onde passou a produzir algumas de suas peças, inicialmente as

mais simples. A busca pela simplicidade acabou tornando-se uma característica marcante de suas peças até os dias de hoje mas, à medida em que explorava o potencial dos metais e demais matérias-primas, bem como das ferramentas e máquinas, foi ganhando confiança em seu talento e aperfeiçoando sua técnica, passando a produzir também peças mais complexas e inovadoras. Refletindo este amadurecimento como designer e artesão autodidata, nas décadas seguintes Antonio Bernardo conquistou diversos prêmios importantes de *design*, tanto nacionais quanto internacionais.

Com o crescimento das vendas, o modelo de venda direta ao consumidor começou a gerar transtornos e preocupações, devido ao crescente movimento de clientes em sua residência. No início dos anos 1980 Antonio Bernardo resolveu mudar seu canal de distribuição, e temporariamente passou a comercializar suas peças somente através de joalherias. Porém, incomodado por ver apenas algumas peças de suas coleções sendo escolhidas pelos revendedores, e frequentemente expostas sem qualquer diferenciação e misturadas às de outros produtores, Antonio concluiu que precisaria abrir uma loja própria, se quisesse assegurar que suas joias fossem expostas da forma como ele idealizava. O impulso que faltava veio da visibilidade e do consequente sucesso obtidos por seu brinco *Raio*, usado por uma das personagens da novela *Água Viva*, da Rede Globo. Logo sua primeira loja própria foi aberta em 1981, no Shopping da Gávea, no Rio de Janeiro, e em pouco tempo suas criações tornaram-se um grande sucesso, conquistando admiradores fiéis, além de inspirar diversas imitações também.

A produção residencial mostrou-se inviável para atender à crescente demanda e, em 1983, Antonio Bernardo mudou seu atelier para um prédio no Jardim Botânico, Rio de Janeiro, onde opera até hoje, junto à sede de sua empresa. Com o crescente sucesso de suas joias, a empresa começou uma fase de expansão, aproveitando oportunidades que surgiam para conquistar bons pontos comerciais. Nos anos seguintes novas lojas próprias foram abertas em outros bairros nobres da cidade do Rio de Janeiro, como Ipanema, São Conrado e Barra da Tijuca, depois em São Paulo, em sociedade com duas irmãs, e também em outros estados, através de parceiros locais que o procuraram interessados em operar lojas exclusivas da sua marca, num modelo de representação similar a uma franquia.

A empresa chegou a ter 18 lojas no Brasil, mas alguns problemas (incluindo a descoberta de seu envolvimento na venda de joias a políticos fluminenses sem os devidos registros contábeis, fato que implicou no pagamento de multas superiores a R\$ 10 milhões, após um acordo judicial) provocaram seu encolhimento nos últimos anos, com o fechamento de algumas lojas, incluindo duas próprias, dentre estas a loja-ícone da marca em Ipanema, Rio de Janeiro, onde também funcionou o Espaço Cultural Antonio Bernardo.

Celebrando 50 anos desde a criação do primeiro anel, a Antonio Bernardo conta hoje com 11 lojas de sua marca em 8 cidades brasileiras, e suas peças também são comercializadas no exterior por galerias e joalherias parceiras em 18 cidades de 10 países. Além das joias, a criatividade do designer também já deu origem a produtos distintos, tais como luminárias, bengalas, troféus, revestimentos para paredes e a concepção artística para um empreendimento residencial, todos desenvolvidos sob encomenda ou em parceria com outras organizações.

#### 4.2.2.

#### O processo de internacionalização

Desde que iniciou a venda de suas criações, frequentemente Antonio Bernardo ouvia de alguns clientes relatos sobre a curiosidade e o interesse despertado por suas joias, quando eles as utilizavam em viagens ao exterior. De forma geral, os comentários eram de que pessoas no exterior mostravam-se encantadas com a originalidade das peças e interessavam-se em saber onde haviam sido adquiridas e quem era o autor, sinalizando haver potencial de mercado no exterior para suas criações.

Porém, envolvido com outras demandas de seu negócio aqui no Brasil, Antonio Bernardo não conseguia tempo para explorar esta potencial oportunidade, dando seus primeiros passos nessa direção somente em 2003, ao participar da *Baselworld*, maior feira de joias e relógios do mundo, realizada na Basileia, Suíça. No ano seguinte, foi contatado por uma instituição brasileira que estava representando no país o *iF Product Design Award*, uma das mais prestigiadas premiações mundiais na área de design de produtos, organizada desde 1953 pelo *iF International Forum Design GmbH*, entidade sediada em Hannover, Alemanha.

Antonio decidiu inscrever-se no concurso e teve seus anéis *Ciclos* e *Expand* premiados pela entidade já em 2004, feito que se repetiu por vários anos, com outras sete criações suas recebendo essa prestigiada premiação. Outros prêmios internacionais também foram conquistados, tais como o *Red Dot Design Award*, concedido a duas criações de Antonio Bernardo em 2004 e 2010, o *IJJ*, da *International Jewellery London*, em 2004, e o *Inhorgenta Awards*, em 2011.

Motivado pela visibilidade e prestígio obtidos pela marca no exterior com as premiações obtidas, bem como pela taxa de câmbio favorável à exportação daquele período, o empreendedor empenha-se mais intensamente em explorar o mercado externo, promovendo uma pessoa de sua equipe para cuidar do mercado internacional em 2005 e intensificando sua presença nas principais feiras internacionais de design e joias, nos Estados Unidos e na Europa.

Antonio Bernardo afirma que participar dessas feiras abriu-lhe diversas portas, pois através delas conheceu vários de seus pares no exterior e, assim, começou a expandir seus contatos internacionais, formando uma valiosa rede que ajudou a refinar sua estratégia internacional, em busca de maior alinhamento dos investimentos e esforços no exterior com o posicionamento diferenciado da marca. Por exemplo, foi através dessa rede que o empresário identificou que a feira *Inhorgenta Munich*, na Alemanha, apesar de menor que a *Baselworld*, era mais adequada ao posicionamento buscado, já que é mais centrada no design de joias de alto padrão. De modo similar, essa rede também ajudou na identificação das melhores feiras de joias nos Estados Unidos. E, talvez em sua principal colaboração, a rede ajudou a Antonio Bernardo a identificar parceiros adequados para representar sua marca em diversos países, geralmente donos de joalherias multimarcas ou galerias de arte, indicados não somente por serem empresas idôneas, mas também por compartilharem sua paixão pelo design e pelas artes (nas palavras de Antonio, elas “têm o design na veia”). Através desses representantes, a Antonio Bernardo comercializa hoje suas peças no exterior em 10 países (18 lojas): Alemanha (1), Áustria (2), Bélgica (3), China/ Hong Kong (1), Dinamarca (1), Espanha (1), Estados Unidos (5), Holanda (1), Japão (1) e Portugal (2).

Os Quadros 6 e 7 resumem os principais marcos temporais na história da firma e informações básicas sobre sua situação atual.

Quadro 6 – Antonio Bernardo: histórico da firma

1969	Antonio Bernardo desenha seu primeiro anel e encomenda sua produção a um ourives, cliente da loja de seu pai. Satisfeito com o resultado, começa a desenhar e comercializar suas joias entre amigos e pessoas indicadas por estes, terceirizando a produção delas.
1969-1979	Para garantir que as peças produzidas por terceiros reflitam sua ideia criativa e reduzir retrabalhos, Antonio Bernardo passa a acompanhar de perto o trabalho dos ourives em suas peças, aprendendo com eles as técnicas produtivas básicas.
1977	Incomodado com a extrema dependência de terceiros, Antonio Bernardo compra um kit de ferramentas e passa a produzir parte de suas joias num dos quartos de seu apartamento.
1980	Preocupado com o crescente movimento em sua residência, Antonio deixa de vender suas peças diretamente ao consumidor, passando a vendê-las através de joalherias. O resultado, porém, não lhe agrada, e ele decide que é hora de abrir uma loja própria.
1981	Abertura de sua primeira loja, no Shopping da Gávea, Rio de Janeiro.
1983	Abertura de seu novo atelier, no Jardim Botânico, Rio de Janeiro.
1990	Abertura da primeira loja em São Paulo
2000	Abertura da <i>flagship store</i> de Ipanema, Rio de Janeiro, onde opera o Centro Cultural Antonio Bernardo.
2003	Início da internacionalização da empresa, através de sua primeira participação em feira internacional (Baselworld, Suíça, maior evento mundial das indústrias de relógios e joias).
2004	Primeiros prêmios internacionais: <i>iF Product Design Award</i> , <i>Red Dot Design Award</i> e <i>International Jewellery London</i> .
2005	Promoção de pessoa da equipe para gerenciar expansão internacional.
2005-2011	Conquista de 8 novos prêmios internacionais de excelência no design. Parcerias com joalherias e galerias de arte no exterior.
2017	Denunciada pela venda de joias sem registros contábeis a políticos fluminenses, a empresa fecha acordo com a justiça, que incluiu o pagamento de multas superiores a R\$ 10 milhões. Duas lojas próprias têm suas operações encerradas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7 – Antonio Bernardo: informações básicas da firma

Firma	Antonio Bernardo
Indústria/ segmento	Moda/ Joias
Ano de fundação	1969
Ano de início da internacionalização	2003
País de início da internacionalização	EUA
Faturamento anual aproximado	Não divulga
% do exterior no faturamento atual	5%
Número de empregados diretos	104
Número de países estrangeiros com operação própria	Nenhum



Número de países para onde exporta diretamente	10
Principal mercado no exterior	Portugal

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3.

#### As barreiras à internacionalização

Analisando-se a internacionalização da Antonio Bernardo, percebe-se um relativo equilíbrio entre barreiras internas e externas. Na percepção do empresário, sua maior barreira está relacionada à dificuldade de tornar sua marca mais conhecida pelos consumidores dos países para onde exporta, já que neles não consegue obter os mesmos níveis de exposição e visibilidade conquistados no Brasil:

Olha, eu acho que, na realidade, a grande diferença é que lá fora eu não sou conhecido pelo público. Até sou conhecido pelos lojistas, pelos comerciantes, mas não pelo público. Então, a maior dificuldade é justamente passar isso pro público.

Só que no Brasil eu tô aqui, né? A presença da pessoa ainda é muito importante. A não ser que você seja uma marca muito grande, tenha muito capital, que você possa se expor e essa coisa toda. Se não, tem essa dificuldade. Para mim, essa eu acho que é a maior dificuldade.

Trata-se, portanto, na classificação de proposta por Leonidou (2004), de uma barreira interna, de marketing, relacionada à promoção dos produtos e da marca no exterior. No presente caso, esta barreira decorre tanto da restrição de recursos próprios da empresa para investir na divulgação de sua marca no exterior quanto do modo de entrada adotado, com distribuição via representantes não-exclusivos, nos quais as linhas de produtos de vários fornecedores competem por recursos humanos e financeiros também finitos desses revendedores.

Outra barreira de marketing (interna, portanto) com intensidade moderada decorre das dificuldades que a empresa enfrenta para oferecer preços satisfatórios (relativamente estáveis) a seus clientes, especialmente quando ocorrem movimentos bruscos de apreciação da moeda brasileira em relação aos demais países, o que, sem uma estrutura adequada de *hedge* cambial, pode provocar grandes elevações dos preços das mercadorias, o que não é facilmente aceito por seus revendedores e consumidores, segundo o empresário: “então a gente começou a fazer uns reajustes de preço, que fossem de 4 em 4 meses. Eles não aceitam.

Porque eles têm uma moeda estável, né? Então o raciocínio é diferente". Cabe ressaltar que esta barreira interna está diretamente ligada a uma barreira externa (ambiental/ econômica), já que ambas decorrem das frequentes flutuações das moedas e consequentes riscos cambiais.

Ainda dentro das barreiras internas, surgem com intensidade moderada algumas barreiras funcionais, tais como a limitação de recursos, financeiros e humanos, para uma presença mais intensa da marca nos mercados internacionais. A capacidade de crescimento da empresa no exterior também é limitada pelo fato de apenas uma pessoa, além do dono, envolver-se nos negócios internacionais e pela adoção de uma gestão financeira declaradamente conservadora, que busca crescer "organicamente", sem endividamento, minimizando riscos, como assume Antonio Bernardo: "sou um empresário muito conservador, eu não quero aporrinhão, não quero me endividar, eu quero dormir feliz da vida, sem me preocupar com dívidas, essas coisas todas".

As demais barreiras internas mostram-se fracas ou ausentes. Barreiras informacionais e barreiras de distribuição (marketing) existem de forma fraca, tendo sido muito atenuadas com o auxílio da rede internacional de apoio construída pela firma ao longo de sua trajetória. E aparentam estar ausentes as barreiras logísticas e barreiras de produto (ambas de marketing), já que a empresa não reporta enfrentar dificuldades para armazenagem ou transporte de seus produtos, tampouco faz qualquer alteração em seus produtos para atender o mercado externo (nas palavras do designer e empresário: "eu não trabalho com necessidades ou demandas (...), não saberia fazer um produto pra vender (...), não faço pensando no mercado, faço pensando na criação, faço as coisas que acho interessante").

Dentre as barreiras externas, destacam-se como fortes as barreiras econômicas (decorrentes das flutuações e riscos cambiais, que, por sua vez, geram barreiras internas de marketing/ preço, como reportado acima) e as barreiras governamentais, decorrentes da percepção de que as leis e regulações vigentes aqui no Brasil são muito mais complexas e rigorosas que em outros países, tornando o fluxo de mercadorias entre o Brasil e outros países muito difícil, caro e lento, reduzindo o interesse de parceiros externos:

Tenho que dizer isso: o Brasil também colabora muito para essa complexidade. Eu tenho colegas fora do Brasil que não se preocupam um

décimo, um vigésimo, do que eu tenho que me preocupar com a administração do negócio. Porque lá a legislação é muito mais simples.

Já as barreiras externas socioculturais (ambientais) são avaliadas como de intensidade moderada, e decorrem, principalmente, de certo descrédito que a firma eventualmente enfrenta por ser oriunda de um país em desenvolvimento e sem grande tradição no design e na joalheria de alto padrão.

As demais barreiras externas são percebidas como de fraca intensidade (caso das barreiras procedimentais, que, assim como as barreiras informacionais e de distribuição, foram atenuadas com o apoio da rede internacional da empresa) ou ausentes (caso das barreiras de tarefas e barreiras político-legais).

O Quadro 8 resume a análise feita sobre os tipos de barreiras à internacionalização percebidos pela Antonio Bernardo, segundo o framework analítico adotado (no Apêndice D são listadas algumas das evidências que suportam a definição das intensidades informadas no quadro).

Quadro 8 – Antonio Bernardo: intensidade percebida de cada tipo de barreira à internacionalização

Tipos de Barreiras			Intensidade percebida das barreiras na Antonio Bernardo
Internas	Informacionais		Fraca
	Funcionais		Moderada
	Marketing	Produto	Ausente
		Preço	Moderada
		Distribuição	Fraca
		Logística	Ausente
		Promoção	Forte (principal)
Externas	Procedimentais		Fraca
	Governamentais		Forte
	Tarefa		Ausente
	Ambientais	Econômicas	Forte
		Político-legais	Ausente
		Socioculturais	Moderada

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3.

#### Caso 3: Donna Si

##### 4.3.1.

##### Visão geral da firma

Donna Si é uma pequena empresa, localizada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro (RJ), que produz e comercializa “semijoias” confeccionadas principalmente com componentes metálicos que recebem o revestimento de uma camada de ouro (através de um tratamento eletrolítico popularmente chamado de “banho de ouro”), dando origem a peças conhecidas no Brasil como “folheadas a ouro”. Na composição das peças também são utilizados outros materiais, tais como pedras semipreciosas, pérolas, cristais, couro etc. Comandada por sua proprietária, a designer de joias Simone Wagner, a empresa tem quase a totalidade de sua produção destinada à exportação, fornecendo suas criações para varejistas em diversos países e eventualmente desenvolvendo peças e coleções feitas sob medida para alguns de seus clientes.

A origem da empresa remonta a 1997, quando Simone Wagner e seu então marido, oriundo de uma família que já atuava no ramo de joias e bijuterias, criaram a empresa “M. Gold”. O modelo de negócios era relativamente simples, consistindo na produção de semijoias a partir de componentes adquiridos de atacadistas especializados, em sua maioria localizados na região de Limeira (SP), onde está localizado o maior cluster do setor no Brasil. Parte desses componentes era enviado a terceiros para receber o banho de ouro, e depois era feita a criação das semijoias em si, através da combinação criativa dos diversos componentes disponíveis. A empresa logo montou uma fábrica no estado de São Paulo e passou a fornecer suas criações para diversas lojas de varejo em todo o Brasil, porém frequentemente enfrentava problemas relacionados à qualidade do banho de ouro, que só foram resolvidos com o desenvolvimento de um tratamento próprio, que permitiu obter maior uniformidade na camada de revestimento aplicada às peças e, conseqüentemente, maior durabilidade das peças. A combinação desse revestimento de melhor qualidade com a criatividade do trabalho feito na montagem

das semijoias permitiu à empresa conquistar prestígio entre os revendedores e garantir clientes fiéis, inicialmente no Brasil e, a partir de 2002, no exterior também.

A separação do casal, ocorrida pouco após o início da internacionalização da empresa, alterou temporariamente os planos dos sócios, mas a marca “M. Gold” continuou sendo compartilhada por ambos, ficando Simone dedicada ao mercado externo, que havia sido aberto por ela. Em 2012, Simone abandonou a marca anterior e passou a utilizar a de sua recém-criada empresa, a “Donna Si”, mantendo o mesmo modelo de negócios anterior e o foco na venda por atacado para o mercado externo. Seu principal canal de distribuição é o comércio varejista, principalmente boutiques e lojas de moda feminina, espalhados por diversos países.

#### 4.3.2.

#### O processo de internacionalização

Simone Wagner sempre teve curiosidade sobre o potencial do mercado internacional para suas semijoias e, em meados de 2001, decidiu fazer, junto com uma amiga, uma viagem exploratória a algumas das principais feiras internacionais de bijuterias e acessórios. Visitaram as principais feiras do setor na Europa, incluindo a *Bijorhca Paris* (França) e *Bisutex Madrid* (Espanha), de onde, antes de voltar ao Brasil, pretendiam passar também pelos Estados Unidos, para conversar com organizadores de outra importante feira do setor. Porém, esta etapa da viagem teve que ser adiada em função dos atentados ao *World Trade Center*, ocorridos enquanto estavam na Europa.

Em janeiro de 2002, Simone finalmente conseguiu ir aos Estados Unidos, sendo bem-sucedida em seu objetivo já de início: em maio daquele ano expunha suas criações na *Accessories The Show NY*, uma das maiores feiras internacionais do setor, que atrai a Nova Iorque revendedores de semijoias, bijuterias e acessórios de vários lugares do mundo. Apesar do desconhecimento generalizado que a maioria dos visitantes da feira tinha sobre folheados a ouro, sua estreia como expositora numa feira internacional foi extremamente proveitosa, tanto pelos elogios e pedidos recebidos já durante o evento quanto pelos diversos contatos de

negócios estabelecidos por lá, que posteriormente geraram novas oportunidades de negócios.

Satisfeita com o sucesso inicial, a empresária incorporou a *Accessories The Show NY* ao calendário anual de marketing da empresa, tendo participado de todas as edições desde então. Adicionalmente, passou a expor suas criações também em outras feiras, inicialmente na América do Norte (*Coterie Trade Show*, *Jewelers International Showcase Miami* e outras), posteriormente na Europa (*Bijorhca Paris*, *Bisutex Madrid*, dentre outras) e também na Ásia (*Hong Kong Jewellery & Gem Fair*, além de eventos no Japão). Boa parte de seu tempo nessas feiras era dedicado a explicar aos visitantes de seu stand do que exatamente eram feitas suas semijoias, pois os folheados a ouro não eram tão conhecidos no exterior, ao contrário do Brasil. Apesar disto, a exportação foi tornando-se cada vez mais relevante nos negócios da empresa e, após a separação do casal de empresários, Simone passou a dedicar-se ao mercado exterior, inicialmente com a marca que compartilhava com seu ex-marido (M. Gold) e, a partir de 2012, com sua própria marca (Donna Si).

Após quase duas décadas de exportação, a empresária já conta com uma carteira de clientes que lhe permite ser mais seletiva na escolha das feiras internacionais das quais participa, priorizando *Accessories The Show NY* e outras dedicadas a encomendas (em oposição às feiras de pronta-entrega, nas quais os clientes retiram a mercadoria no ato da compra). Nas feiras, Simone expõe e apresenta suas coleções aos visitantes interessados, em sua maioria proprietários de boutiques ou compradores de redes de varejo de moda feminina, que fazem suas encomendas durante o evento ou posteriormente. Além das criações “de prateleira”, a designer também desenvolve peças e coleções sob medida para alguns de seus clientes. Em sua grande maioria, porém, as criações de Simone são revendidas sob as marcas de seus clientes, sendo poucos os que preservam a comunicação com a marca original Donna Si, fato com o qual a empresária parece não se incomodar.

A empresa também divulga seu trabalho através de plataformas digitais, tais como Facebook e Instagram, além de possuir um site de e-commerce no idioma inglês, com domínio internacional (“.com”) mas, em linha com seu posicionamento como fornecedor (“*business-to-business*”), a maior parte dos conteúdos dessas plataformas é restrito aos clientes cadastrados da empresa, que conseguem visualizar detalhes das criações em todas elas, além de colocar pedidos e fazer

pagamentos pelo *website*. A produção das encomendas é feita em seu atelier na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, de onde suas peças são exportadas, com suporte logístico da Fedex, para cerca de duas dezenas de países, tais como Austrália, Áustria, Canadá, Chile, China, Coréia do Sul, Espanha, Estados Unidos, França, Inglaterra, Japão, México, Portugal, República Dominicana e República Tcheca, dentre outros.

Os Quadros 9 e 10 resumem os principais marcos temporais na história da empresa e informações básicas sobre sua situação atual.

Quadro 9 – Donna Si: histórico da firma

1997	Simone Wagner e seu então marido criam a “M. Gold”, que produz semijoias folheadas a ouro, vendidas a atacadistas e varejistas em todo o Brasil.
2001	Primeira viagem exploratória de Simone Wagner às principais feiras de bijuterias e acessórios da Europa.
2002	Início da internacionalização da empresa: Simone participa de sua primeira feira como expositora, na “Accessories The Show NY”, nos Estados Unidos.
2003-2011	Simone dedica-se ao mercado externo, participando de feiras internacionais de semijoias, bijuterias e acessórios, ainda com a marca “M. Gold”.
2012	Simone adota sua própria marca, a “Donna Si”, em substituição à anterior.
2012-2019	Expansão da rede internacional de clientes, através das feiras internacionais e das plataformas digitais (Facebook, Instagram, website).

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 10 – Donna Si: informações básicas da firma

Firma	Donna Si
Indústria/ segmento	Moda/ Semijoias
Ano de fundação	1997 (como “M. Gold”)
Ano de início da internacionalização	2002
País de início da internacionalização	EUA
Faturamento anual aproximado	R\$ 2 milhões
% do exterior no faturamento atual	98%
Número de empregados diretos	6
Número de países estrangeiros com operação própria	Nenhum
Número de países para onde exporta diretamente	Cerca de 20
Principal mercado no exterior	Espanha

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3.3.

#### As barreiras à internacionalização

Dentre as barreiras percebidas pela Donna Si em sua internacionalização, as internas são avaliadas como de mais forte intensidade, com destaque para as barreiras funcionais, barreiras de preço (marketing) e barreiras informacionais (estas últimas mais intensas no início de sua internacionalização).

Dentre as barreiras funcionais, destaca-se a limitação de recursos humanos, que, pela natureza de sua produção extremamente artesanal, acaba impondo também uma limitação da capacidade de produção da empresa. Associada a ela, está a limitação de recursos financeiros, típica de uma empresa de pequeno porte, que exige uma operação extremamente enxuta e com poucos excedentes que motivem a expansão e exploração de novas oportunidades.

Mão-de-obra aqui é muito complicada, a qualidade é baixa. (...) Na montagem da joia, do amarradinho, um por um, tem que treinar. Às vezes a gente faz um mutirão, mas é complicado. (...) Agora, se triplicar, se quadruplicar (a venda), tem que botar mais gente. Porque é muito artesanal, é brinquinho por brinquinho, (...) é pedrinha colada, uma por uma.

As barreiras informacionais foram de forte intensidade na fase inicial de internacionalização da empresa, principalmente pelo desconhecimento que a empresária tinha sobre processos básicos para exportação, não resolvido pelos treinamentos excessivamente teóricos que estavam disponíveis à época, mas também pela relativa escassez de informações, em órgãos setoriais e governamentais, sobre contatos e oportunidades no exterior. À medida em que a empresária foi se aventurando e aprendendo através de “tentativa e erro”, estas barreiras informacionais foram se reduzindo (conforme diz a empresária, “você vai descobrindo aos poucos [...], a maior dificuldade que eu tive foi toda essa parte de informação.”), sendo de intensidade relativamente moderada atualmente.

Atualmente, as barreiras de preço são percebidas como as mais relevantes pela empresária (não só dentre as barreiras de marketing, mas em geral), em decorrência dos agressivos preços praticados por fornecedores asiáticos, que conquistaram boa parte do mercado e provocaram uma redução generalizada dos preços do setor. Incapaz de concorrer em preços, a Donna Si adota uma estratégia de diferenciação, reforçando a qualidade de seu material e o trabalho artesanal, além



de direcionar seus produtos a boutiques e criar coleções exclusivas para redes de varejo:

Era uma coisa mais de design, hoje é (blargh)... Eles vão por um produto muito mais barato. O meu produto não é barato. Porque é muito artesanal. Então, eu não consigo reproduzir (em larga escala), pra ter preço, não entro nesse mercado, porque não vou ganhar. Então, meu mercado é mais de boutiquezinha, é mais de uma coisa mais elitizada, por não ter como competir.

Dentre as outras barreiras de marketing, apenas a de logística é percebida como sendo de intensidade moderada, basicamente em função dos custos de envio dos produtos ao exterior, percebidos como relativamente altos, provavelmente em função da limitada concorrência disponível neste serviço a partir do Brasil. Em compensação, a parte operacional da logística parece estar muito bem resolvida com o apoio do parceiro utilizado atualmente.

As demais barreiras de marketing são percebidas como de fraca intensidade. No início da internacionalização da firma, as barreiras de produto eram moderadas, já que as semijoias folheadas a ouro eram praticamente desconhecidas na maioria dos países, mas aos poucos essa barreira do desconhecimento foi sendo reduzida:

Não tinha a minha mercadoria (o folheado a ouro) nos Estados Unidos. Hoje eles já conhecem, mas antigamente não, eles só vendiam o 14-quilates, que é o ouro puro, ou bijuteria muito vagabunda, chinesa. (...) A gente deu sorte, fez muito sucesso de cara. Mas isso porque eu acho que cheguei no lugar certo na hora certa, sabe? Eles estavam carentes de uma mercadoria, não tinha essa invasão da China, era uma coisa muito mais de design.

Como a empresa opera praticamente só com exportação, seus produtos já são concebidos para o mercado externo, e apenas pequenas adaptações são feitas para capturar oportunidades específicas de algum mercado (ex.: brincos de pressão para uma revendedora do Japão, onde não é comum orelhas furadas, brincos menores e mais discretos para uma cliente da Espanha etc.). A distribuição é feita diretamente a varejistas no exterior, que a empresa conquista desde 2002, através da participação em feiras internacionais especializadas em bijuterias e acessórios, que também servem como seu principal meio de promoção e comunicação com os varejistas. O modelo de negócio adotado demanda baixos investimentos na promoção de sua marca, já que esta geralmente não é identificável pelos consumidores de seus clientes, que em sua maioria as revendem com suas próprias marcas.

Dentre as barreiras externas, destacam-se as de tarefa e as governamentais, ambas com percepção de intensidade moderada. As primeiras decorrem

basicamente da forte concorrência baseada em preços, especialmente de concorrentes asiáticos, estando estas diretamente ligadas às barreiras internas de preço (marketing). Já as segundas decorrem dificuldades impostas pela regulação e burocracia brasileiras e pelo apoio ineficaz e pouco pragmático fornecido por agências governamentais de incentivo à exportação, como afirma a empreendedora:

O mais importante, para mim, não era dar um apoio só financeiro, é importante, mas eles tinham que ter pessoas para dizer tudo isso que eu estou te dizendo: como é que a mercadoria entra no país, (e chega) na feira, que tem que ter despachante, pode cair em exigência, tem que ter tal documento... Ou aconselhar: 'vai por esse outro caminho', entendeu? Não tem!

As demais barreiras externas têm percepção de fraca intensidade. Conforme a empresa foi obtendo experiência na realização de feiras internacionais e nas operações de exportação, as barreiras procedimentais foram sendo reduzidas, para o que também contribui o parceiro logístico utilizado, que facilita os trâmites alfandegários para a empresa. Barreiras econômicas também são de fraca intensidade, pois embora a maior parte dos custos da empresa estejam, direta ou indiretamente, atrelados ao dólar, a empresa tem a quase totalidade de suas receitas oriundas do exterior e fixa seus preços na moeda norte-americana, reduzindo seu risco cambial. Igualmente fracas são as intensidades das barreiras político-legais hoje em dia pois, com exceção de Portugal, a maioria dos países não cria barreiras a seus produtos. Mesmo a proibição europeia ao uso de níquel não agrega complexidade à operação da empresa, já que toda sua produção é feita sem esse elemento. Finalmente, barreiras socioculturais, tais como a necessidade de adaptar sua comunicação a diferentes idiomas nas feiras internacionais e nas trocas de mensagens posteriores, também são percebidas como de fraca intensidade e relativamente fáceis de serem superadas. E o fato de ser originária do Brasil, ao contrário de constituir uma barreira, é percebido como uma vantagem da empresa, que frequentemente ouve elogios de seus clientes à originalidade e beleza das criações oriundas do país, bem como à atenção e flexibilidade demonstradas para entender e atender as necessidades dos clientes.

O Quadro 11 a seguir resume a análise feita sobre os tipos de barreiras à internacionalização percebidos pela empresa Donna Si, segundo o framework analítico adotado (no Apêndice E são detalhadas algumas das evidências que suportam a definição das intensidades informadas no quadro).

Quadro 11 – Donna Si: intensidade percebida de cada tipo de barreira à internacionalização

Tipos de Barreiras			Intensidade percebida das barreiras na Donna Si
Internas	Informacionais		Moderada (forte no início)
	Funcionais		Forte
	Marketing	Produto	Fraca
		Preço	Forte
		Distribuição	Fraca
		Logística	Moderada
		Promoção	Fraca
Externas	Procedimentais		Fraca
	Governamentais		Moderada
	Tarefa		Moderada
	Ambientais	Econômicas	Fraca
		Político-legais	Fraca
		Socioculturais	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5

### **Análise cruzada dos casos**

Nesta seção será realizada uma análise comparativa dos três casos (“*cross-case analysis*”), em busca de similaridades e diferenças entre eles. Para tanto, comparam-se inicialmente suas características básicas e os processos de internacionalização adotados, e posteriormente os tipos de barreiras percebidas por elas, seguindo o modelo analítico adotado, baseado na classificação de barreiras proposta por Leonidou (2004).

#### **5.1.**

##### **Características básicas das firmas**

As três empresas estudadas são típicas representantes da Economia Criativa, produzindo e comercializando joias, semijoias, bijuterias e acessórios, bens que têm entre seus elementos-chave a criatividade, que influencia diretamente o design das peças e, conseqüentemente, sua atratividade e o valor pago pelos consumidores, que pode variar desde poucas dezenas a muitos milhares de reais, dependendo de fatores tanto subjetivos, como originalidade e beleza percebidos, quanto objetivos, como materiais e complementos utilizados nas peças.

Devem ser ressaltadas algumas características em comum das empresas, tais como a estrutura familiar das empresas, com participação de parentes na sociedade ou na administração, além de forte característica personalista delas, já que as três empresas são fortemente associadas ao nome de seu fundador, que em todas elas ainda permanece como principal responsável pela criação dos produtos (e, em duas delas, também comandam todo o negócio). As empresas possuem prestígio em seus segmentos de mercado e uma longa experiência, que varia de 22 a 50 anos desde sua fundação (ainda que com outros nomes, em alguns casos).

Quanto ao tamanho, pela maioria dos critérios utilizados no Brasil (SEBRAE, BNDES, IBGE e MTE) a Sobral Design e a Antonio Bernardo podem ser classificadas como empresas de médio porte. Pelos mesmos critérios, a Donna Si é classificada como microempresa, embora pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que define as faixas de tributação através do Simples Nacional, ela seja considerada uma empresa de pequeno porte.

O Quadro 12 abaixo resume algumas das características básicas das firmas estudadas:

Quadro 12 – Comparativo das informações básicas das firmas analisadas

	Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Principais produtos	Bijuterias, acessórios e objetos de decoração	Joias	Semijoias (folheados a ouro)
Principais insumos	Resina de poliuretano	Ouro, prata, pedras preciosas	Adereços metálicos, pedras semipreciosas
Fundador(es)	Carlos Sobral e Rita Sobral	Antonio B. Hermann	Simone Wagner
Responsável atual pelo comando da empresa	Daniel Sobral	Antonio B. Hermann	Simone Wagner
Responsável atual pela criação de produtos	Carlos Sobral	Antonio B. Hermann	Simone Wagner
Ano de fundação da empresa	1970	1969	1997
Anos desde a fundação	49	50	22
Faturamento anual informado	R\$ 15 milhões	N.D.	R\$ 2 milhões
Número de empregados	100-120	104	6
Porte da firma	Médio	Médio	Micro/ Pequeno

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.2.

### Os processos de internacionalização

A internacionalização das empresas analisadas seguiu caminhos relativamente distintos, tendo sido iniciada em diferentes estágios de maturação de seus negócios locais, com tempos decorridos desde a fundação da empresa variando de 5 anos (no caso da Donna Si, a que mais rapidamente se internacionalizou) a 34 anos (no caso da Antonio Bernardo, a que mais tardou a se internacionalizar). A Sobral foi a pioneira dentre as três, iniciando sua internacionalização em 1982, cerca de duas décadas antes das outras duas. Pode-se assumir que as três empresas já têm uma internacionalização longa, exportando seus produtos há pelo menos

16 anos. Apesar dessa longevidade, as três empresas permanecem com modos de entrada que demandam baixo comprometimento de recursos, operando através de exportação direta de suas mercadorias, tendo apenas uma delas, a Sobral Design, estabelecido filiais de venda no exterior (hoje limitadas a um país).

Nenhuma das empresas estudadas seguiu um processo gradual de internacionalização, e passaram a exportar para mais de um país já nos primeiros anos de internacionalização. Coincidentemente, todas iniciaram sua internacionalização pela Europa ou América do Norte, mercados culturalmente não muito próximos do Brasil. A seleção inicial de mercados parece ter seguido critérios intuitivos, tanto no caso da Sobral Design (que decidiu explorar por conta própria o mercado do país que considerava referência na indústria da moda) quanto no da Donna Si (que optou por expor suas criações numa das principais feiras de bijuterias e acessórios dos Estados Unidos), enquanto que no caso da Antonio Bernardo foram aproveitadas oportunidades de mercado decorrentes das premiações internacionais obtidas (embora estas já fossem parte de um plano da empresa para começar a explorar o mercado exterior). A subsequente entrada em outros mercados tampouco parece ter sido detalhadamente planejada por nenhuma das três empresas, resultando mais do aproveitamento de oportunidades de mercado que surgiam a partir das feiras e eventos realizados e à medida em que suas redes no exterior se expandiam.

A utilização de redes no exterior, aliás, revela-se fundamental no processo de internacionalização, principalmente para a identificação de parceiros para assumir a representação e distribuição de seus produtos nos diversos países, tanto para a Sobral Design (que durante a primeira fase de sua internacionalização valeu-se de alguns atacadistas para ganhar escala e levar suas criações a diferentes países da Europa e de outros continentes), quanto para a Antonio Bernardo (que através das feiras e premiações teve contato com outros designers que ajudaram-no a identificar representantes mais confiáveis e alinhados à proposta de suas joias), ou mesmo da Donna Si (que através da intensa participação em feiras internacionais montou uma carteira diversificada de clientes, o que lhe permite ser mais seletiva nas feiras em que participa atualmente).

A participação em feiras e eventos internacionais de prestígio no setor também é outra comunalidade na trajetória de internacionalização das empresas

estudadas, servindo tais eventos tanto para expor seus produtos e conquistar clientes quanto para expandir suas redes de colaboração no exterior. Esses eventos contribuem, assim, para reduzir as incertezas das empresas sobre o potencial de seus produtos nos diferentes mercados e, conseqüentemente, os riscos de aventurar-se neles. Vale destacar também a contribuição que alguns prêmios e reconhecimentos internacionais deram para facilitar o sucesso da internacionalização de duas das empresas analisadas: a Sobral Design (prêmios *Etoile de Mode*, parceria para criar os acessórios de Karl Lagerfeld na *Paris Fashion Week*, exposição de suas criações em museus como o do Louvre e o do Brooklyn etc.); e a Antonio Bernardo (prêmios *iF Product Design Award*, *Red Dot Design Award* e *International Jewellery London*, entre outros). Tais reconhecimentos serviram como um endosso à qualidade artística de suas criações, elevando o valor percebido de seus produtos e dando-lhes maior visibilidade e aceitação no mercado internacional.

Apesar de seu pequeno porte, a Donna Si é a mais internacionalizada das três empresas analisadas, com as vendas ao exterior representando quase a totalidade de seu faturamento e com produtos exportados para mais países que as outras duas empresas. A Sobral também já teve a maior parte de sua produção destinada à exportação, mas seu reposicionamento estratégico, abandonando canais de atacado para priorizar o varejo, fez com que o mercado externo perdesse volume e representatividade no faturamento da empresa.

O Quadro 13 abaixo compara alguns dados referentes à internacionalização das empresas estudadas.

Quadro 13 – Comparativo de dados sobre a internacionalização das firmas analisadas

	Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Ano de fundação da firma	1970	1969	1997
Ano de início da internacionalização da firma	1982	2003	2002
Anos decorridos até a internacionalização	12	34	5
País de início da internacionalização	França	EUA	EUA
Anos decorridos desde a internacionalização	37	16	17
% do faturamento proveniente do exterior	10-15%	5%	98%
Principal mercado no exterior	França	Portugal	Espanha
Número de países para onde exporta diretamente	~5	10	~20
Número de países com operação própria	1	0	0

Sequência de modos de entrada	Exportação direta → Exportação direta + filial de vendas	Exportação direta	Exportação direta
Principais mercados atualmente	Europa	EUA e Europa	EUA, Canadá e Europa

Fonte: elaborado pelo autor.

### 5.3.

#### As barreiras à internacionalização

Analisando-se como as barreiras à internacionalização são percebidas pelas empresas, nota-se que as barreiras internas, ou seja, aquelas que se originam na própria empresa, apresentam-se como as mais relevantes, especialmente as barreiras funcionais e as barreiras de preço (subdivisão das barreiras de marketing). As barreiras externas são percebidas como menos intensas pelas empresas estudadas, com maior importância sendo dada às barreiras econômicas (subdivisão das barreiras ambientais) e às barreiras governamentais. O Quadro 14 abaixo compara a percepção sobre os grupos de barreiras entre as três empresas analisadas, e uma breve análise de cada grupo é feita em seguida.

Quadro 14 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras à internacionalização (todos os tipos)

Tipos de Barreiras			Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Internas	Informacionais		Moderada	Fraca	Moderada
	Funcionais		Forte	Moderada	Forte
	Marketing	Produto	Fraca	Ausente	Fraca
		Preço	Moderada	Moderada	Forte
		Distribuição	Moderada	Fraca	Fraca
		Logística	Ausente	Ausente	Moderada
		Promoção	Ausente	Forte	Fraca
Externas	Procedimentais		Fraca	Fraca	Fraca
	Governamentais		Ausente	Forte	Moderada
	Tarefa		Moderada	Ausente	Moderada
	Ambientais	Econômicas	Moderada	Forte	Fraca
		Político-legais	Moderada	Ausente	Fraca
		Socioculturais	Fraca	Moderada	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.



### 5.3.1.

#### Barreiras internas - Informacionais

Quadro 15 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras informacionais

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Moderada	Fraca	Moderada

Fonte: elaborado pelo autor.

Embora tenham sido relevantes no início dos processos de internacionalização das empresas estudadas, as barreiras informacionais mostraram-se menos relevantes atualmente, principalmente pela maior facilidade que hoje elas têm de obter acesso a informações relevantes, bem como pela experiência obtida por elas ao longo de décadas exportando seus produtos. Ainda assim, estas barreiras são percebidas como de moderada intensidade para algumas empresas, que entendem que a obtenção de informações abrangentes e de qualidade sobre potencial e oportunidades de mercado é custosa, estando, portanto, intimamente ligada às barreiras funcionais (também internas), derivadas da escassez de recursos.

### 5.3.2.

#### Barreiras internas - Funcionais

Quadro 16 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras funcionais

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Forte	Moderada	Forte

Fonte: elaborado pelo autor.

No grupo de empresas estudadas, as barreiras funcionais destacam-se, sendo percebidas como tendo forte intensidade em duas empresas e moderada intensidade em outra. Dentre as barreiras funcionais, a dificuldade em ampliar a capacidade de produção surge como uma das mais relevantes, já que os produtos comercializados resultam de trabalho artesanal, com baixo nível de automação e demandante de mão-de-obra experiente, típico de muitos segmentos da Economia Criativa.

Dentro desse grupo também estão barreiras relevantes para as empresas estudadas, derivadas de limitações em recursos humanos, principalmente a escassez de pessoas capacitadas para explorar oportunidades de expansão no mercado externo (desafio que, em duas das empresas estudadas, cabe ao dono da empresa,

já envolto em diversas outras demandas) e em recursos financeiros, já que a restrição de recursos financeiros próprios, associada a gestões financeiramente conservadoras e avessas a endividamentos, limitam a velocidade de expansão internacional das empresas.

### 5.3.3.

#### Barreiras internas – Marketing - Produto

Quadro 17 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ produto

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Fraca	Ausente	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

As barreiras de produto são percebidas como fracas ou mesmo inexistentes por todas as empresas estudadas, quase unânimes em afirmar que vendem no exterior os mesmos produtos que vendem no mercado doméstico, sem necessidade de grandes adaptações nos produtos ou embalagens. Esta constatação não deixa de ser surpreendente para o pesquisador, que inicialmente supunha que os produtos criativos comercializados pelas empresas estudadas, em sua maioria adereços corporais, demandassem adaptação aos padrões estéticos dos mercados de destino. A hipótese para a quase ausência de barreiras de produto é que os produtos criativos são valorizados justamente pela diferenciação que trazem em relação aos produtos similares que habitualmente estão disponíveis nesses mercados (ou seja, por sua originalidade, derivada da criatividade aplicada em sua concepção).

Mesmo exigências relacionadas à qualidade, como a proibição que a Comunidade Europeia impõe ao uso de níquel em joias ou bijuterias, são contornadas pela adoção desse padrão mais exigente para todas as peças que produzem, mesmo aquelas comercializadas no Brasil. E, pela natureza dos produtos, demandas de suporte técnico e de pós-venda acabam sendo raras, geralmente resolvidas com ajuda de seus representantes (no caso da Antonio Bernardo) ou de revendas e operadores logísticos (no caso das demais).

#### 5.3.4.

#### Barreiras internas – Marketing - Preço

Quadro 18 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/preço

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Moderada	Moderada	Forte

Fonte: elaborado pelo autor.

Inversamente às barreiras de produto, as barreiras de preço são percebidas como de forte intensidade pelas empresas, principalmente pela dificuldade delas em competir com os baixos preços praticados por concorrentes asiáticos, especialmente os chineses. Tal concorrência levou as empresas analisadas, de forma geral, a buscarem nichos de mercado que valorizam o design e a qualidade do produto, menos sensíveis a preços. E, no caso da Sobral Design, levou também a uma mudança na estratégia de canais de distribuição, que passou a priorizar a venda direta através de lojas de marca própria, com maior margem, em detrimento do alto volume que antes era obtido através de atacadistas.

Ainda dentro das barreiras de preço surgem também alguns reflexos das dificuldades que a Antonio Bernardo enfrenta para lidar com as variações cambiais e, conseqüentemente, administrar os preços praticados por seus representantes nos diversos mercados.

#### 5.3.5.

#### Barreiras internas – Marketing - Distribuição

Quadro 19 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/distribuição

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Moderada	Fraca	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

As barreiras de distribuição são percebidas como de fraca intensidade pelas empresas estudadas, com exceção da Sobral Design, que enfrentou problemas com alguns de seus parceiros de negócio no exterior. Exceto por estes casos, as empresas têm modelos de distribuição relativamente simples e que funcionam bem, exportando diretamente para seus clientes (caso da Donna Si); usando um modo

misto de exportação direta e de filiais no exterior (caso da Sobral Design); ou vendendo através de representantes ou revendedores autorizados (caso da Antonio Bernardo).

### 5.3.6.

#### Barreiras internas – Marketing - Logística

Quadro 20 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ logística

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Ausente	Ausente	Moderada

Fonte: elaborado pelo autor.

De forma similar às barreiras anteriores, as barreiras de logística são percebidas como de fraca intensidade. Com exceção da Donna Si (que, apesar dos muitos elogios ao seu parceiro logístico atual, sinalizou que os preços de transporte são elevados, reflexo da pouca concorrência no setor), as outras empresas não percebem nenhuma barreira nesta área.

### 5.3.7.

#### Barreiras internas – Marketing - Promoção

Quadro 21 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de marketing/ promoção

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Ausente	Forte	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

A percepção sobre a intensidade das barreiras de promoção pelas empresas estudadas variou bastante, indo de ausente (Sobral Design) ou fraca (Donna Si) até forte (caso da Antonio Bernardo, que percebe esta como sua principal barreira à internacionalização). De forma geral, apesar das empresas não necessitarem fazer ajustes nas suas atividades promocionais para atender mercados externos, sinalizam que os investimentos em promoção são insuficientes para dar a seus produtos e marcas um nível satisfatório de visibilidade e conhecimento, queixa que se torna mais pronunciada no caso da Antonio Bernardo.

### 5.3.8.

#### Barreiras externas – Procedimentais

Quadro 22 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras procedimentais

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Fraca	Fraca	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

As barreiras procedimentais, muito relevantes no início do processo de internacionalização das firmas estudadas, hoje são percebidas como de fraca intensidade por todas, que, à medida que ganhavam experiência no processo de exportar, conquistavam familiaridade com os procedimentos. Contribuiu também para essa redução das barreiras procedimentais a crescente facilidade e menor custo de comunicação com o exterior trazidos por novas tecnologias (WhatsApp, Messenger etc.), bem como maior integração de sistemas financeiros, que facilitaram pagamentos via diversos meios.

### 5.3.9.

#### Barreiras externas – Governamentais

Quadro 23 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras governamentais

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Ausente	Forte	Moderada

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste grupo de barreiras também há grande variação nas percepções de sua intensidade, que vão de ausente (Sobral Design) a moderada (Donna Si) e forte (Antonio Bernardo). As percepções mais agudas são de que empresas brasileiras enfrentam regras e regulações desfavoráveis, que tornam o fluxo de mercadorias para (e de) outros países difícil, lento e custoso, reduzindo a competitividade e atratividade de nossos produtos versus os de empresas de outros países. Adicionalmente, os incentivos à exportação oferecidos pelo governo são percebidos como inadequados e ineficientes, não endereçando os problemas mais pragmáticos enfrentados pelas empresas, especialmente as que estão iniciando sua internacionalização.

### 5.3.10.

#### Barreiras externas – De Tarefa

Quadro 24 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras de tarefa

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Moderada	Ausente	Moderada

Fonte: elaborado pelo autor.

Este grupo de barreiras é percebido como de moderada intensidade pela Sobral Design e pela Donna Si, refletindo principalmente a forte concorrência enfrentada, advinda principalmente de competidores asiáticos. Mesmo tendo direcionado seus produtos para nichos de mercado nos quais a qualidade e o design de seus produtos artesanais são valorizados, a percepção é que a concorrência asiática provocou uma redução geral nos preços dos diversos segmentos, inclusive dos que antes eram menos sensíveis a preço.

### 5.3.11.

#### Barreiras externas – Ambientais - Econômicas

Quadro 25 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras ambientais/econômicas

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Moderada	Forte	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste grupo de barreiras também há grande variação nas percepções, bem como nas barreiras em si. A dificuldade para lidar com as flutuações e consequentes riscos cambiais é percebida como uma barreira de forte intensidade pela Antonio Bernardo, mas não tanto pelas demais empresas, que aparentam lidar mais facilmente com esse problema. Já para a Sobral Design uma das barreiras econômicas mais intensas advém da deterioração das condições econômicas na Europa, principalmente na França, após os atentados terroristas ocorridos em Paris, que reduziu o fluxo de turistas e afetou as vendas de suas lojas naquele país.

### 5.3.12.

#### Barreiras externas – Ambientais – Político-legais

Quadro 26 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras ambientais/político-legais

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Moderada	Ausente	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

As barreiras político-legais são percebidas como ausentes pela Antonio Bernardo, como de fraca intensidade pela Donna Si, porém de moderada intensidade pela Sobral Design, também em função dos atentados terroristas citados e das consequentes insegurança e instabilidade política geradas em seu principal mercado, a França. Adicionalmente, as empresas estudadas citam algumas regulações restritivas no exterior (como a proibição europeia ao uso de níquel nas joias e bijuterias) e dificuldades impostas pelos governos de alguns países a seus produtos (ex.: semijoias folheadas a ouro em Portugal).

### 5.3.13.

#### Barreiras externas – Ambientais – Socioculturais

Quadro 27 – Comparativo das percepções das firmas analisadas: barreiras ambientais/socioculturais

Sobral Design	Antonio Bernardo	Donna Si
Fraca	Moderada	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

De forma geral, as barreiras socioculturais são percebidas como de fraca intensidade pelas empresas estudadas. Diferenças de linguagem são menos intensas hoje e facilmente contornáveis com a ajuda de ferramentas de tecnologia, tais como o *Google Translator*. Diferenças de características socioculturais, se por um lado podem provocar problemas (como no caso da Sobral Design, que enfrentou problemas decorrentes de desavenças entre seus empregados franceses e seu franqueado alemão), podem também gerar oportunidades de negócio (como no caso da Donna Si, que desenvolveu brincos de pressão folheados a ouro para o mercado japonês, onde não é hábito furar a orelha).

Quanto à possível barreira sociocultural gerada simplesmente pelo fato de as empresas estudadas serem brasileiras (o efeito país-de-origem ou efeito *made-in*), há diferentes visões: a Sobral Design considera que em seu caso o impacto desse aspecto é neutro, havendo prós e contras, já a Donna Si percebe-o como positivo, já que seus clientes gostam da alegria e flexibilidade brasileiras, e a Antonio Bernardo, por outro lado, percebe esse impacto como negativo, pelo preconceito sofrido por ser originária de um país sem tradição no design e na produção de joias de alto padrão.



## 6

### Considerações Finais

Neste capítulo final será feito um breve sumário recapitulando justificativa, objetivos e metodologia deste estudo, bem como um resumo de suas principais conclusões, contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

#### 6.1.

##### Sumário

O presente estudo teve como objetivo principal explorar as percepções que stakeholders de empresas da Economia Criativa têm sobre as barreiras à internacionalização de seus respectivos produtos e serviços, a partir das constatações de que:

- (1) há crescente participação de setores da denominada Economia Criativa no comércio global de bens e serviços;
- (2) desde 2015 o valor de bens e serviços criativos exportados por países em desenvolvimento supera o de países desenvolvidos; e
- (3) o Brasil não consta entre os principais exportadores desses tipos de bens e serviços, nem mesmo dentre os países em desenvolvimento, evidenciando a existência de barreiras à internacionalização de empresas brasileiras de setores integrantes da Economia Criativa.

Para atingir tal objetivo, utilizou-se a metodologia do estudo de casos múltiplos, envolvendo três empresas brasileiras, todas representantes de setores da Economia Criativa (produtoras e comercializadoras de joias, semijoias, bijuterias, acessórios e objetos de decoração) e internacionalizadas há mais de uma década (entre 16 e 37 anos). O estudo envolveu entrevistas com os principais sócios e dirigentes dessas empresas, realizadas entre novembro e dezembro de 2019, posteriormente analisadas pelo autor, conjuntamente com dados secundários de

fontes diversas que permitissem a validação de algumas evidências através da triangulação de dados.

## 6.2.

### Conclusões

As empresas analisadas são representantes típicas da Economia Criativa, produzindo e comercializando bens cujos valores finais são altamente impactados por aspectos intangíveis, derivados da criatividade aplicada em sua elaboração, tais como beleza, harmonia e originalidade. Outro aspecto que deve ser destacado é que as empresas analisadas são de pequeno ou médio porte (Pequenas e Médias Empresas, ou PME), assim como a grande maioria das empresas atuantes na maioria dos setores da Economia Criativa, fato que, segundo Reis (2008), decorre das baixas barreiras de entrada, do reduzido capital necessário para iniciar atividades e da alta informalidade, características predominantes nas atividades desses setores.

Dentre as barreiras à internacionalização enfrentadas pelas empresas analisadas, pode-se afirmar que há preponderância daquelas cujo *locus* de origem é a própria organização, ou seja, as barreiras internas são percebidas pelos stakeholders dessas empresas como sendo de maior relevância e impacto do que aquelas originadas externamente à firma. E, dentre as barreiras internas, destacam-se as barreiras funcionais e as barreiras de preço. Uma possível explicação para essas constatações é que, por serem empresas de pequeno e médio porte, as firmas estudadas enfrentam permanentemente fortes limitações de recursos próprios, sejam eles humanos, financeiros ou produtivos. Essas limitações não só originam as principais barreiras internas à internacionalização (tais como a falta de recursos financeiros para contratar consultorias que ajudem a mapear oportunidades de mercado no exterior, a falta de recursos humanos capacitados para prospectar novos mercados, a falta de recursos produtivos modernos que permitam maior eficiência e flexibilidade com menores custos etc.), como também tornam mais difícil para a empresa lidar com barreiras externas impostas por governos, concorrentes e outros agentes, tanto do país de origem quanto do país de destino (tais como burocracia, regulações desfavoráveis, riscos cambiais etc.).

Dentre as barreiras externas, as empresas analisadas percebem maior preponderância de barreiras econômicas (geralmente associadas a dificuldades impostas por flutuações cambiais) e de barreiras governamentais (relacionadas principalmente a incentivos à exportação ineficientes e regulações desfavoráveis ao comércio exterior). Isso sinaliza a necessidade de modernização de legislações e regulações visando a facilitação do fluxo internacional de mercadorias no país, bem como de revisão dos atuais programas de apoio à exportação, em busca de maior eficiência e pragmatismo.

A literatura sobre barreiras à internacionalização não mostra claro consenso sobre os tipos de barreiras mais relevantes, que variam de acordo com a época em que cada estudo foi realizado, as indústrias envolvidas e países considerados, entre outros fatores. Essa diversidade de resultados, bem como a própria diversidade de escalas e lista de barreiras, dificulta a comparação dos resultados deste estudo com algum padrão predominante, porém, pode-se notar algumas similaridades com outras pesquisas de características semelhantes. Por exemplo, o estudo de caso de Bianchi e Figueiredo (2016) com oito escritórios brasileiros de arquitetura internacionalmente ativos indica que apenas barreiras não-tarifárias têm destaque, dentre elas o conhecimento de mercado (interna/ informacional), a concorrência local (externa/ de tarefa) e a língua (externa/ sociocultural). Já a pesquisa de Cardoza et al (2016) junto a 465 empresas de pequeno e médio porte do Brasil, Colômbia e Peru mostra que as principais barreiras à internacionalização percebidas por elas estão relacionadas às regulações domésticas (externas/ governamentais) e à escassez de informações sobre mercados externos (internas/ informacionais), além da desvantagem que empresas menores têm em relação às maiores para obter fontes de financiamento privadas (internas/ funcionais). Notam-se, portanto, similaridades entre os resultados do presente estudo e os desses estudos, com maior destaque sendo dado às barreiras funcionais e informacionais (internas), além das governamentais e de tarefa/ concorrenciais (externas).

Adicionalmente, um levantamento da OCDE (2008) envolvendo 18 pesquisas realizadas com empresas de pequeno e médio porte de 15 diferentes países mostra que, assim como neste estudo, tais pesquisas apontam as barreiras internas como as mais comumente percebidas, somando nove dentre as dez principais barreiras, sendo três delas funcionais (falta de capital de giro para financiar

exportações; falta de tempo, habilidades e conhecimento da gerência; falta de pessoal adequado/ capacitado para lidar com a internacionalização); três informacionais (identificação de oportunidades de negócio no exterior; informação limitada para identificar e analisar mercados; inabilidade para contatar clientes no exterior) e três de marketing (obter representação confiável no exterior; dificuldade para igualar preços de concorrentes; custos excessivos de transporte). As três barreiras funcionais citadas foram as mais frequentes nos estudos envolvidos, e a única barreira externa dentre as dez principais é uma governamental (falta de apoio ou de incentivos governamentais no país de origem). Notam-se, portanto, muitas semelhanças entre as principais barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do presente estudo e aquelas mapeadas no levantamento da OCDE, realizado com empresas de porte similar, porém de diferentes setores e países, o que pode indicar que, a despeito de algumas peculiaridades específicas de empresas brasileiras da Economia Criativa, as principais barreiras à internacionalização percebidas por elas talvez estejam mais relacionadas a seu porte (e consequente limitação de recursos) do que ao setor em que atuam. Reforçando essa hipótese, o mesmo estudo da OCDE (2008) menciona que a prevalência de barreiras internas ou específicas da firma parece ser válida através dos variados setores analisados, desde os mais tradicionais, como o de vestuário, até os mais tecnológicos, como o de desenvolvimento de *softwares*.

Outro aspecto interessante do presente estudo é a relativamente baixa relevância que é dada pelas empresas analisadas às barreiras de produto (internas/ de marketing) e às barreiras socioculturais (externas/ ambientais). Apesar da atratividade e, consequentemente, do valor percebido dos produtos criativos estarem diretamente ligados a critérios subjetivos, tais como originalidade e beleza, que, por sua vez, são influenciados por características socioculturais de cada local, de modo geral as empresas estudadas não precisaram fazer adaptações nos produtos que exportam, nem em relação ao que vendem no mercado doméstico, nem entre os diferentes países de destino de suas exportações. Pode-se supor que os bens exportados por elas fazem sucesso no exterior justamente por suas características originais, sendo mais valorizados por apresentarem-se como algo criativo e diferenciando-se do que habitualmente encontra-se disponível nesses mercados.

### 6.3.

#### **Contribuições do estudo**

Este estudo traz algumas contribuições acadêmicas, sendo a principal delas o início do preenchimento de uma lacuna na literatura sobre barreiras à internacionalização, explorando o tema junto a um segmento específico: o de empresas brasileiras de pequeno e médio porte da Economia Criativa, enquanto que a vasta maioria das pesquisas deste campo abordam empresas de países desenvolvidos e de manufaturas em larga escala, conforme detalhado no capítulo de Revisão de Literatura. O estudo não esgota as possibilidades de pesquisa, mas contribui para reduzir a lacuna apontada, e para isto algumas sugestões para futuras pesquisas são listadas no próximo tópico.

Empresas dos setores criativos também poderão beneficiar-se das contribuições deste estudo, direcionando seus esforços para superar as barreiras mais relevantes aqui identificadas, investindo principalmente no desenvolvimento de capacidades internas. O estudo sugere que, ao invés de ajustes nos produtos a serem exportados, as firmas da Economia Criativa precisam investir no desenvolvimento de seus recursos humanos e produtivos para melhor lidar com os desafios da internacionalização e com as barreiras externas, impostas principalmente por governos e competidores.

Espera-se que este estudo também sirva de incentivo para que atuais políticas públicas e programas de incentivo à exportação voltados para os setores criativos sejam aperfeiçoados, agilizando e facilitando trâmites burocráticos, bem como dando suporte mais pragmático para empresas em seus estágios iniciais de internacionalização, de modo a melhorar a participação das empresas nacionais no comércio global.

### 6.4.

#### **Sugestões para futuras pesquisas**

Este trabalho permite apontar oportunidades para estudos sobre barreiras à internacionalização de empresas da Economia Criativa, acompanhando sua crescente participação no comércio global de bens e serviços. Neste sentido, sugere-

se que estudos de caso similares sejam feitos, idealmente com um número maior de empresas e abrangendo maior variedade de setores da Economia Criativa, para avaliar se as conclusões deles extraídas ratificarão as desde estudo ou apontarão diferentes relevâncias das barreiras percebidas. Ainda nesta linha, sugere-se também complementar o presente estudo, do qual participaram apenas firmas produtoras de bens criativos, com empresas que fornecem serviços criativos, para avaliar similaridades e diferenças nas percepções de barreiras entre esses dois grupos de empresas. Adicionalmente, este estudo contribuiria para reduzir o *gap* de estudos com empresas de serviços (JAVALGI; MARTIN, 2007).

Outra sugestão é avaliar o quanto as barreiras à internacionalização das empresas da Economia Criativa derivam de especificidades das atividades criativas ou decorrem de outros fatores em comum, que independem do setor de atuação, tais como: porte da firma, características dos empreendedores, participação em clusters etc. Comparar as barreiras percebidas por empresas de um mesmo segmento da Economia Criativa, porém de diferentes países, pode também trazer interessantes contribuições sobre o quanto as barreiras dessas indústrias são influenciadas por políticas públicas ou outros fatores ambientais dos países de origem.

Um aspecto interessante destacado por pelo menos uma das empresas deste estudo e que pode gerar outros estudos interessantes é a questão do suporte obtido via redes de relacionamento para superar barreiras à internacionalização. Compreender o quanto esse suporte tem se mostrado útil para as empresas internacionalizadas da Economia Criativa pode apontar oportunidades para aperfeiçoar práticas governamentais e programas de incentivo à exportação.

Finalmente, outra sugestão para futuras pesquisas é avaliar os impactos que as barreiras à internacionalização provocam em empresas dos setores criativos, tais como sua influência na performance de exportação, na seleção de mercados, na escolha de modos de entrada etc.

## Referências Bibliográficas

AL-HYARI, K.; AL-WESHAH, G.; ALNSOUR, M. Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 2, p. 188–211, 23 mar. 2012.

ALTINTAŞ, M. H.; TOKOL, T.; HARCAR, T. The effects of export barriers on perceived export performance: An empirical research on SMEs in Turkey. **EuroMed Journal of Business**, v. 2, n. 1, p. 36–56, 2007.

ARTEAGA-ORTÍZ, J.; FERNÁNDEZ-ORTÍZ, R. Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 395–420, 2010.

BIANCHI, C. G.; FIGUEIREDO, J. C. B. DE. A Influência dos Mecanismos de Fomento no Processo de Internacionalização da Economia Criativa no Brasil: o caso da APEX no setor de arquitetura. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 174–186, 8 ago. 2016.

BJARNASON, A.; MARSHALL, D.; EYJÓLFSSON, E. B. Export Barriers and Problems Associated With Exporting Icelandic Marine Products Under Conditions of Export or Die. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, v. 27, n. 4, p. 290–310, 2 out. 2015.

BRASIL - MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: Política, Diretrizes e Ações 2011-2014**. 2a. ed. [s.l.: s.n.].

CAHEN, F. R.; LAHIRI, S.; BORINI, F. M. Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 1973–1979, 2016.

CARDOZA, G. et al. Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia, and

Peru. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2030–2039, jun. 2016.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1, jan. 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

DEAN, D. L.; MENGÜÇ, B.; MYERS, C. P. Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 461–477, set. 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.

FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: [s.n.].

FLORIDA, R. **A Ascensão da Classe Criativa - e seu Papel na Transformação do Trabalho, do Lazer, da Comunidade e do Cotidiano**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2011.

GHAURI, P. N.; FIRTH, R. The formalization of case study research in international business. **der markt**, v. 48, n. 1–2, p. 29–40, 27 maio 2009.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. 1. ed. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2005.

HESMONDHALGH, D. **The Cultural Industries**. [s.l.: s.n.].

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. [s.l.] Penguin Books, 2001.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2018**. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>>. Acesso em: 5 dez. 2018.



JAVALGI, R. G.; MARTIN, C. L. Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 6, p. 391–397, 18 set. 2007.

JULIAN, C. C.; AHMED, Z. U. The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance. **Journal of Global Marketing**, v. 19, n. 1, p. 71–94, 21 dez. 2005.

KAHIYA, E. T. Five decades of research on export barriers: Review and future directions. **International Business Review**, v. 27, n. 6, p. 1172–1188, 1 dez. 2018.

KAHIYA, E. T.; DEAN, D. Export performance: multiple predictors and multiple measures approach. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 26, n. 3, p. 378–407, 3 jun. 2014.

KAHIYA, E. T.; DEAN, D. L. Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. **Thunderbird International Business Review**, v. 58, n. 1, p. 75–89, jan. 2016.

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, n. 4, p. 331–364, 5 dez. 2014.

KÖKSAL, M.; KETTANEH, T. Export problems experienced by high- and low-performing manufacturing companies: A comparative study. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, n. 1, p. 108–126, 2011.

LANDRY, C. **The Creative City - A Toolkit for Urban Innovators**. 2nd. ed. London: Earthscan Ltd., 2000.

LEONIDOU, L. C. Export barriers: Non-exporters' perceptions. **International marketing review**, v. 12, n. 1, p. 4–25, 1995a.

LEONIDOU, L. C. Empirical Assessment on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 1,

p. 29–43, 1995b.

LEONIDOU, L. C. Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. **Journal of International Management**, v. 6, n. 2, p. 121–148, jun. 2000.

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, jul. 2004.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation**. [s.l.] OECD, 7 abr. 2009. Disponível em: <[https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/removing-barriers-to-sme-access-to-international-markets\\_9789264045866-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/removing-barriers-to-sme-access-to-international-markets_9789264045866-en)>.

OLIVEIRA, J. M. DE; ARAUJO, B. C. DE; SILVA, L. V. **Panorama da Economia Criativa no Brasil - Texto para Discussão**. [s.l.: s.n.].

PAUL, J.; PARTHASARATHY, S.; GUPTA, P. Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. **Journal of World Business**, v. 52, n. 3, p. 327–342, abr. 2017.

PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. In: **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2004. p. 0–22.

PINHO, J. C.; MARTINS, L. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 254–272, 24 set. 2010.

REIS, A. C. F. Introdução. In: **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2008. p. 268.

ROCHA, A. DA; FREITAS, Y. A.; SILVA, J. F. DA. Do Perceived Export

Barriers Change over Time? A Longitudinal Study of Brazilian Exporters of Manufactured Goods. **Latin American Business Review**, v. 9, n. 1, p. 102–128, 25 jul. 2008.

SANTOS-DUISENBERG, E. DOS. Economia Criativa: uma Opção de Desenvolvimento Viável? In: REIS, A. C. F. (Ed.). . **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. 1a. ed. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo de Soluções, 2008. p. 267.

SHAW, V.; DARROCH, J. Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 4, p. 327–343, dez. 2004.

SILVA, J. R.; FRANCO, M.; MAGRINHO, A. Empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers. **Journal of Business Economics and Management**, v. 17, n. 6, p. 1052–1065, 2016.

SILVA, P. A. DA S.; ROCHA, A. DA. Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. **International Marketing Review**, v. 18, n. 6, p. 589–611, 2001.

SINKOVICS, R. R.; KURT, Y.; SINKOVICS, N. The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs. **International Business Review**, v. 27, n. 5, p. 1065–1079, out. 2018.

STONEMAN, P. The Diffusion of Innovations: Some Reflections. **International Journal of the Economics of Business**, v. 25, n. 1, p. 85–95, 2 jan. 2018.

SUNG, T. K. The creative economy in global competition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 96, p. 89–91, jul. 2015.

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**, v. 1, n. 3, p. 262–281, jul.

2006.

THROSBY, D. The concentric circles model of the cultural industries. **Cultural Trends**, v. 17, n. 3, p. 147–164, 2008.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Creative Economy Report 2010**. [s.l: s.n.].

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Creative Economy Programme: Development through Creativity**. [s.l: s.n.].

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Creative Economy Outlook 2018: Trends in International Trade in Creative Industries (2002-2015) and Country Profiles (2005-2014)**. [s.l: s.n.].

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Creative economy product groups**, 2018c.

UNER, M. M. et al. Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. **International Business Review**, v. 22, n. 5, p. 800–813, out. 2013.

UNITED KINGDOM. **Creative Industries Mapping Document - Creative Industries Task Force**. London: [s.n.].

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5a ed. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

## Fontes complementares para elaboração dos casos

ATHAYDE, M. **Designer de joias e objetos de resina opta por Simplicidade**. Entrevista com Carlos Sobral. DCI - Diário do Comércio e Indústria, São Paulo, 29 Abr. 2016. Gestão. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/especiais/designer-de-joias-e-objetos-de-resina-opta-por-simplicidade-1.393800>> . Acesso em 01 Nov. 2019.

ANTONIO BERNARDO. Institucional: Sobre o Antonio, 2019. Disponível em: <<https://www.antoniobernardo.com.br/institucional/sobre-o-antonio>>. Acesso em 28 Nov. 2019.

DALE, J. **'Foi um tropeção', diz Antonio Bernardo sobre envolvimento de sua joalheria na Lava-Jato**. Entrevista com Antonio Bernardo. O Globo, Rio de Janeiro, 08 Dez. 2019. Revista O Globo/ Ela. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/ela/foi-um-tropecao-diz-antonio-bernardo-sobre-envolvimento-de-sua-joalheria-na-lava-jato-1-24122996>>. Acesso em: 16 Jan. 2020.

DONNA SI. About Us, 2019. Disponível em: < <https://donnassi.com/about-us/>>. Acesso em 30 Out. 2019.

FONSECA, E. **'Eu Sou Meu Próprio Termômetro'**. Entrevista com Antonio Bernardo. Panorama Mercantil, São Paulo, 26 Mar. 2014. Design. Disponível em < <https://www.panoramamercantil.com.br/eu-sou-o-meu-proprio-termometro-antonio-bernardo-criador-da-marca-de-joias-antonio-bernardo/>>. Acesso em: 28 Nov. 2019.

GRUNOW, E. **Antonio Bernardo. Coleção Arquitetura e Design**. Rio de Janeiro, RJ: Viana & Mosley, 2006.

MGOLD SEMIJOIAS. Quem Somos. Disponível em:<<http://www.mgoldmgold.com/>>. Acesso em 20 Jan. 2020.

SOBRAL, C. Entrevista de Carlos Sobral ao programa 'Conversa com Roseann Kennedy', veiculada na TV Brasil, 20 Ago. 2018. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=DsDfxN\\_4OC0](https://www.youtube.com/watch?v=DsDfxN_4OC0)>. Acesso em: 01 Nov. 2019.

SOBRAL DESIGN. Linha do Tempo, 2019. Disponível em: <<https://www.sobraldesign.com.br/linha-do-tempo/>>. Acesso em 01 Nov. 2019.

SOBRAL USA. About Us. Recuperado via Internet Archive Wayback Machine. Disponível em <<https://web.archive.org/web/20100503222624/http://www.sobralusa.com/aboutus.asp>>. Acesso em 01 Nov. 2019.

VIANA, M. et al. Sobral e seu Sucesso Duramente Conquistado no Mercado Internacional de Bijuteria. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, [S.l.], p. c11, jul. 2012. ISSN 2179-135X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvccasos/article/view/3883>>. Acesso em: 16 Dez. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/gvccasosv2n2c11>.

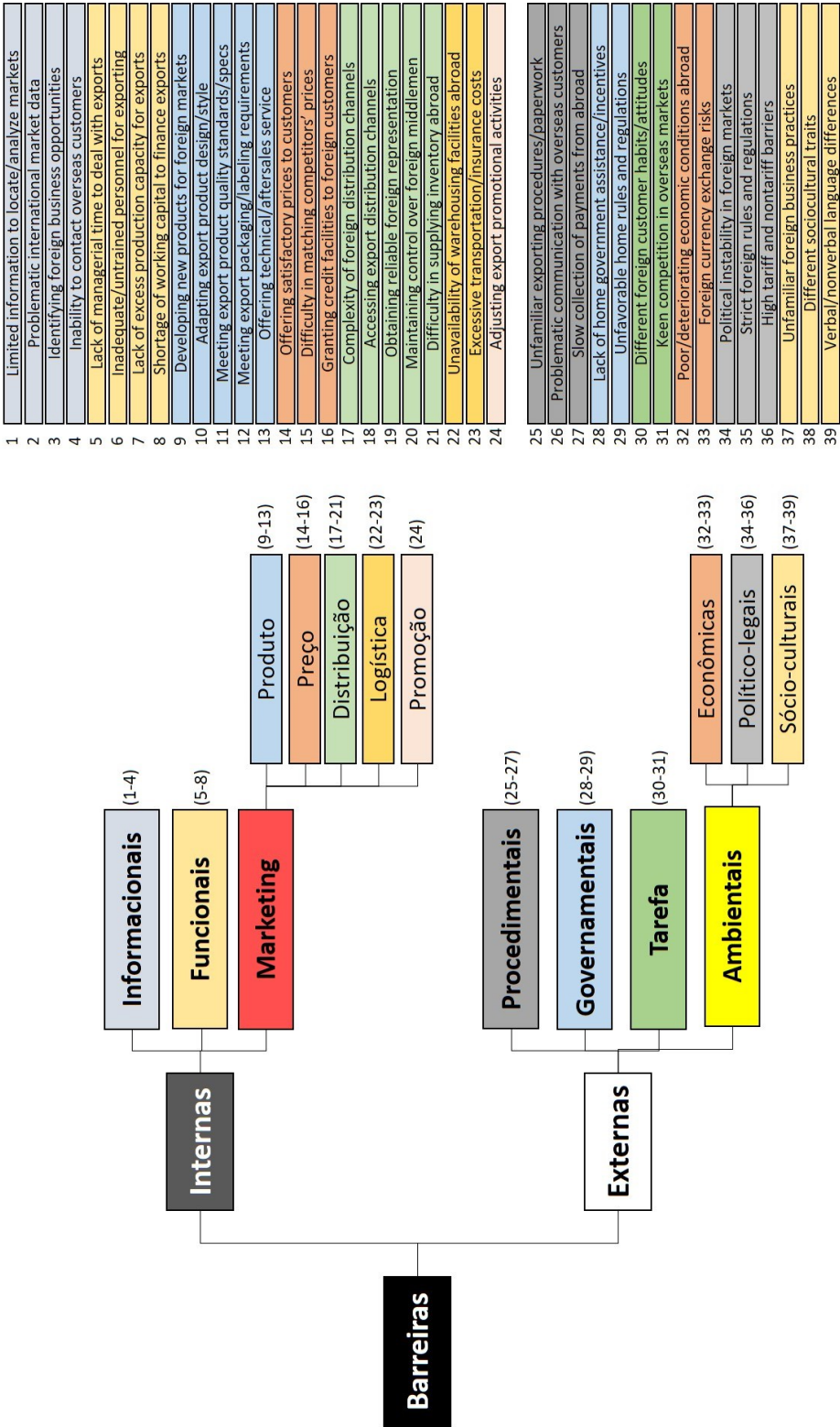
- - X - -

**ANEXO A – Setores Econômicos Integrantes das Indústrias Criativas,  
de Acordo com Cinco Diferentes Modelos:**

<b>Setores</b>	<b>DCMS</b>	<b>Texto simbólico</b>	<b>Círculos concêntricos</b>	<b>OMPI</b>	<b>UNCTAD</b>
Arquitetura	X		X	X	X
Artes e antiguidades	X				X
Artes cênicas	X		X	X	X
Artes visuais	X		X	X	X
Artesanato					X
Artigos domésticos				X	
Áudio (gravação de som etc.)			X	X	X
Brinquedos				X	
Celebrações e festivais					X
Cinema e vídeo	X	X	X	X	X
Design (gráfico, interiores, joias)	X		X	X	X
Eletrônicos de consumo		X		X	
Ensino de artes					X
Esporte		X			
Fotocopiadoras, equip. fotográficos				X	
Instrumentos musicais				X	
Internet		X		X	
Jogos de vídeo e computador	X	X	X		X
Material de gravação em branco				X	
Moda	X	X	X	X	X
Museus e bibliotecas			X		X
Música	X	X	X	X	X
Pesquisa & planejamento (P&D) criativos					X
Papel				X	
Publicações	X	X	X	X	X
Publicidade	X	X	X	X	
Recreação					X
Serviços criativos					X
Sítios arqueológicos			X		X
Software	X	X		X	X
TV e rádio	X	X	X	X	X
Vestuário e calçados				X	
Telecomunicações			X	X	

Fonte: adaptado de Oliveira, Araújo e Silva (2013)

ANEXO B – Taxonomia para Barreiras à Exportação Proposta por Leonidou (2004)



Fonte: adaptado de Leonidou (2004)



## APÊNDICE A – Exemplos de Produtos Fabricados e Exportados pelas Empresas Analisadas

### 1) Sobral Design:

SOBRAAL



### 2) Antonio Bernardo:

antonio bernardo



### 3) Donna Si:

DONNA Si



## APÊNDICE B – Roteiro (*checklist*) das Entrevistas para o Estudo de Casos

### ROTEIRO DE ENTREVISTA (CHECKLIST)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

E-mail para contato: \_\_\_\_\_

Tempo na empresa: \_\_\_\_\_ Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_

#### VISÃO GERAL DA EMPRESA:

- a. Quando a empresa foi fundada (primeiro faturamento)?
- b. Por favor, descreva brevemente a história da empresa.
- c. Qual é a estrutura de propriedade e governança atual?
- d. Quantos empregados a empresa possui atualmente?
- e. Qual foi o faturamento (ou faixa de faturamento) no último ano?

#### INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA:

- f. Em que ano a empresa começou a fornecer produtos/ serviços para outros países?
- g. Como se deu esse início? Foi um movimento planejado/ ativo ou reativo?
- h. Descreva a evolução da internacionalização (países/ ano/ modo de entrada).
- i. Por que esses países?
- j. Por que esses modos de entrada/ operação?
- k. Já saiu de algum país?
- l. Em quantos/ quais países atua hoje?
- m. Quanto as vendas ao exterior representam do faturamento da empresa?
- n. Há um setor dedicado a cuidar das exportações/ atividades internacionais?
- o. Quantos empregados próprios estão dedicados às atividades internacionais?

#### BARREIRAS – GERAL:

- p. Quais as principais barreiras enfrentadas durante a internacionalização da empresa?
- q. Qual dessas você considera a mais relevante?
- r. Você percebeu mudanças nas barreiras ao longo do tempo?
- s. Percebeu mudanças nas barreiras conforme a empresa se expandia no exterior?
- t. Alguma barreira fez a empresa alterar seu rumo na internacionalização? Ex.: escolha de países, modos de entrada etc.)

#### BARREIRAS INFORMACIONAIS:

- u. Que barreiras de informação a empresa enfrentou/ enfrenta para se expandir no exterior?
- v. Como é feita a identificação e dimensionamento de oportunidades no exterior?
- w. Como prospecta potenciais clientes no exterior?

**BARREIRAS FUNCIONAIS/ DE RECURSOS:**

- Que barreiras de recursos a empresa enfrentou/ enfrenta para se expandir no exterior?
- HUMANOS: A equipe é dimensionada e capacitada para lidar com mercados internacionais?
- FINANCEIROS: a capacidade financeira da empresa é adequada para financiar sua expansão internacional?
- PRODUTIVOS: há restrições na capacidade de produção atual para expandir as vendas?

**BARREIRAS DE MARKETING:**

- PRODUTO: Houve/ há necessidade de adaptar ou criar produtos para seus clientes externos? Qualidade? Design? Embalagem? Rotulagem? Etc.? Isto dificultou/ dificulta a expansão internacional?
- Houve/ há dificuldades para oferecer suporte de pós-venda (garantia/ assistência técnica) para as vendas no exterior?
- PROMOÇÃO/ COMUNICAÇÃO: E quanto à comunicação e promoção dos produtos no exterior, que barreiras percebe? Diferenças de língua, cultura, hábitos etc.?
- PREÇO: como os clientes internacionais percebem a competitividade da empresa? E em relação aos concorrentes no exterior? Crédito aos clientes no exterior é uma barreira?
- CANAIS/ DISTRIBUIÇÃO: que dificuldades teve/ tem em encontrar/ acessar no exterior canais de distribuição para seus produtos e serviços?

**BARREIRAS DE PROCEDIMENTOS:**

- Os trâmites burocráticos foram/ são uma barreira para a expansão no exterior?
- Onde está a maior barreira, aqui no Brasil ou no país de destino?
- Há dificuldades na comunicação com clientes e filiais?
- Houve/ há dificuldades para receber os pagamentos no exterior?

**BARREIRAS DE GOVERNO:**

- As regulamentações do governo local facilitam ou atrapalham a exportação?
- Há incentivos do governo à exportação de seus produtos? A empresa usou/ usa?
- Há/ houve barreiras nos países de destino para seus produtos?

**BARREIRAS AMBIENTAIS:**

- ECONÔMICAS: que barreiras enfrentou/ enfrenta devido a problemas macroeconômicos nos países para onde exporta? E por variações cambiais?
- POLÍTICAS: alguma barreira decorrente de instabilidade política no exterior? E barreiras tarifárias ou regulatórias?
- SÓCIO-CULTURAIS: percebe/ percebeu barreiras decorrentes de hábitos socioculturais diferentes entre nosso país e países no exterior?

--- x ---

## APÊNDICE C – Análise das Barreiras à Internacionalização – Sobral Design

### 1. Barreiras Internas:

Tipos		Intensidade	Evidências selecionadas
Informacionais		Moderada	- "eu teria que contratar uma consultoria para fazer um bom levantamento, (...) para fazer um projeto de expansão realmente forte eu precisaria ter um investimento de capital forte".
Funcionais		Forte	- "a gente tem um problema de capacidade de produção, porque é tudo muito artesanal, muito manual. E nosso marketing, nossa expertise, é fazer produto único, então você não consegue formar mão-de- obra e expandir, você não consegue criar escala de crescimento exponencial". - "a gente estabelece onde vai ficar o dinheiro (...), então a gente nunca deixou deixar acumular capital lá (...), e aí, sem deixar lá eu não consigo gerar capital para fazer expansão lá. Então tá nesse... a crise econômica do Brasil é que me impede de expandir lá. No final das contas é capital, é falta de capital." - "não adianta também a gente pegar um recurso gigante e fazer um investimento porque aí também eu não consigo acompanhar com a produção, então é uma coisa que... eu tenho que crescer um pouco cada um, é... um passo de cada vez". - "Lá (no exterior) eu tenho um problema, que é o capital humano. Eu tenho pouca equipe lá, tenho duas pessoas, e funcionários <i>part-time</i> ... terceirizados, meio-período, estudantes etc."
Marketing	Produto	Fraca	- "conforme a gente foi criando essa reputação de artista, de designer, de criador, isso também foi nos libertando um pouco da moda, então nos permite lançar... um pouco mais atemporal, (...) então isso permite hoje lançar simultaneamente. (...) o produto que entrou ontem aqui nas nossas lojas será lançado na semana que vem ou na próxima em Paris". - "a gente vem trabalhando esse conceito desde o início, de que ele não é um designer brasileiro, ele é um brasileiro designer. Entendeu? Traz com ele, sim, o espírito brasileiro, mas a gente não vende Brasil". - "você tem que cumprir algumas exigências (...), que a gente se acostumou a fazer e faz certo desde o início, então não tem muito problema, (...) não há nenhuma restrição ao produto."
	Preço	Moderada	- "a gente fazia, uma dúzia de prendedor de cabelo, por exemplo, a US\$ 24 a dúzia, o Chinês fazia a US\$ 6." - "o mercado já tava saturado dos produtos chineses e asiáticos em geral, porque é aquela coisa, você tem preço mas também todo mundo tem, você não tem personalidade. Então, no início, você comprava por US\$ 6 a dúzia do tal prendedor de cabelo e vendia por US\$ 50-60, só que teu vizinho também tinha, daí a pouco tava todo mundo vendendo a US\$ 6 a dúzia de novo". - "a gente fez conta (e viu) que a gente conseguia colocar o mesmo prendedor de cabelo, não a US\$ 6 a dúzia, mas a US\$ 12, por exemplo. Com uma marca, uma reputação, um produto diferenciado. OK! E a margem era pra gente mesmo, então por isso que a gente foi com nossa própria marca."
	Distribuição	Moderada	- Término da parceria com a Marc Labat Diffusion. - "É, ele era nosso único cliente, era redistribuía lá. Ele comprava, né, fazia os pedidos, e de lá ele redistribuiria com a marca dele. Ele botava a marca dele, dizia que era dele e revendia lá." - Fechamento das lojas da marca na Alemanha (Heidelberg) e USA (New York). - "Nos Estados Unidos era uma sociedade do meu pai com um brasileiro que morava lá. Mas aí teve um problema de... índole, entendeu? (...) Então foi uma série de dificuldades, acabou virando um processo judicial que até hoje tá rodando. (...) Ele tinha direito de vender em Nova York, e ele registrou a marca Sobral em nome da empresa dele." - "minha ideia seria fazer uma rede de franquias (no exterior)".
	Logística	Ausente	- Sem menções.
	Promoção	Ausente	- "a comunicação é feita pela equipe local, então elas estão falando na própria língua, (...) não há dificuldade."

## 2. Barreiras Externas:

Tipo de Barreiras		Intensidade	Evidências selecionadas
Procedimentais		Fraca	<p>- "é uma esperança que algumas barreiras reduzam, alguns custos diminuam. Principalmente custos alfandegários, pequenas burocracias e documento que vai aqui e ali, e você acaba tendo que pagar para um despachante, então são burocracias que acabam levando mais tempo e diminuem a eficiência."</p> <p>- "você tem que cumprir algumas exigências, tais como: produtos de madeira têm que estar cobertos ou fumigados, com comprovação de tratamentos de fungicidas, nenhum metal pode ter níquel (...). Então esses são diferenciais que a gente se acostumou a fazer e faz certo desde o início, então não tem muito problema."</p> <p>- "É, bom, com pagamentos o fluxo é sempre de lá pra cá, como o pagamento de fatura (...). Você emite uma nota fiscal e a fatura pro-forma, depois recebe o pagamento, recebe via Banco do Brasil. Tem burocracias, mas é a mesma coisa, são os detalhes mas nada que seja impeditivo."</p>
Governamentais		Ausente	- Menções apenas a benefícios fiscais que a Comunidade Europeia dava para produtos oriundos de países em desenvolvimento, e à expectativa de benefícios com acordo comercial entre Mercosul e Comunidade Europeia.
De Tarefas		Moderada	<p>- "a gente teve uma dificuldade lá com relação à logística, porque toda a minha análise passava pela distribuição a partir de Paris (...). Mas a gente esbarrou na dificuldade de uma falta de afinidade completa entre os franceses e qualquer outra de países da região, principalmente os alemães."</p> <p>- "a gente fazia, uma dúzia de prendedor de cabelo, por exemplo, a US\$ 24 a dúzia, o Chinês fazia a US\$ 6."</p>
Ambientais	Econômicas	Moderada	<p>- "Mesmo no mercado europeu, a gente tinha um plano de acabar com o atacado e expandir o varejo, que foi completamente implodido pelos ataques terroristas na França, né, a crise internacional lá também, né, antes da nossa... que derrubaram o mercado."</p> <p>- "Vai para um lado ou pro outro, pra gente não faz diferença. O Real valoriza, o Euro baixa, eu posso vender mais barato para lá. Se é o contrário, eu vendo mais caro, vai diminuir a venda lá, mas eu ganho mais dinheiro aqui. (...) Então é só em que bolso que entra, mas de qualquer forma tá entrando no bolso."</p>
	Político-legais	Moderada	<p>- "os atentados em Paris... foi terrível pra gente, terrível. (...) então, houve um decréscimo de turismo e caiu a venda. Então, você tem um atentado no Bataclan, cria-se um temor de se ir a Paris, então, nos primeiros meses, você sente um reflexo enorme (...), principalmente de turistas, que Paris vive de turismo".</p> <p>- "Antes de a gente sair de 'país em desenvolvimento', nos critérios da Comunidade Econômica Europeia, havia incentivos fiscais de redução de impostos, tudo mais, a gente conseguia colocar lá com mais competitividade. Quando a gente deixa de ser, caem essas barreiras, esses incentivos, e torna um pouco mais de dificuldade."</p>
	Socioculturais	Fraca	<p>- "Mas a gente esbarrou na dificuldade de uma falta de afinidade completa entre os franceses e qualquer outra de países da região, principalmente os alemães."</p> <p>- "A dificuldade é um pouco mais entre nós, mas com o tempo a gente aprendeu a falar um francês macarrônico, (...) elas entendem um pouco de português também, mas a gente se comunica."</p>

## APÊNDICE D – Análise das Barreiras à Internacionalização – Antonio Bernardo

### 1. Barreiras Internas:

Tipos		Intensidade	Evidências selecionadas
Informacionais		Fraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Porque você, quando vai pro exterior, se você não tem uma consultoria contratada, alguma coisa assim, sabe, que você pode vender para uma pessoa que não te paga? Pode vender para uma pessoa que não tem uma boa reputação, né?";</li> <li>- "Nós tivemos muita sorte porque, devido ao trabalho, nós atraímos pessoas também ligadas ao design e tal, ficamos amigos. E essas pessoas nos ajudaram muito a conhecer, não só os trâmites, como até a conhecer os clientes. (...) E a mesma coisa também pras feiras, tem muita feira de joia, então, assim: 'qual das feiras de joia eu devo estar nos Estados Unidos?'".</li> </ul>
Funcionais		Moderada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Além do dono, há apenas uma pessoa envolvida diretamente com o mercado internacional;</li> <li>- Adepto de expansão "orgânica" e aproveitando rede de familiares e conhecidos, entusiastas do design.</li> <li>- "O meu negócio é familiar".</li> <li>- "E os outros representantes foram oportunidades que aconteceram, pessoas que me procuraram, querendo vender o meu trabalho e tal."</li> <li>- "Sou um empresário muito conservador, eu não quero aporrinhção, não quero me endividar, eu quero dormir feliz da vida, sem me preocupar com dívidas, essas coisas todas."</li> </ul>
Marketing	Produto	Ausente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há adaptações para mercado externo: produtos exportados são os mesmos vendidos no Brasil;</li> <li>- "É exatamente igual. (...) Não faço pensando no mercado, é pensando na criação. (...) Eu faço as coisas que eu acho interessantes."</li> <li>- "Eu não trabalho com necessidades nem com demandas."</li> <li>- "Eu não saberia fazer um produto para vender. Porque eu não teria nenhuma garantia que vai vender ou não. (...) Então, o trabalho de criação é sempre um risco. (...) Agora, depois de muitos anos fazendo, o risco diminui, porque você sabe que consegue fazer coisas, tem um raciocínio, tem uma abordagem."</li> </ul>
	Preço	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A matéria-prima é um componente muito importante, mas, na realidade, o chamado "custo-Brasil" entra no custo. E isso é o que eles não entendem. Que aqui tem dissídio todo ano, aqui tem milhões de regulamentações, que tudo sobe, mas a economia não cresce na mesma medida que os preços das coisas sobem. E isso gera um descompasso. E lá fora eles estão acostumados com preços estáveis."</li> <li>- "Então a gente começou a fazer uns reajustes de preço, que fossem de 4 em 4 meses, de preço. Eles não aceitam. Porque eles têm uma moeda estável, né? Então o raciocínio é diferente."</li> <li>- "Eles falam: como é que eu vou vender essa pulseira aqui, vamos supor, eu vendia ela por 80, hoje eu vendo a mesma pulseira por 140, em menos de um ano, isso não existe!". Então a gente também teve que rever internamente como é que a gente estabilizava o câmbio pra, pelo menos, mudar a cada seis meses, ou uma vez por ano."</li> <li>- "A gente também influi, porque hoje em dia, com a internet, com as vendas online, o cliente sabe também o preço que tá aqui, o preço que tá lá, hoje tem que estar tudo alinhado."</li> </ul>
	Distribuição	Fraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigência de representantes/ revendedores com valores similares (valorizam design/ artes);</li> <li>- Nunca teve problemas sérios com seus atuais ou ex-representantes no exterior.</li> <li>- "Porque você, quando vai pro exterior, se não tem uma consultoria contratada (...) pode vender para uma pessoa que não te paga. Então, esses nossos amigos dão uma orientada: 'olha, aquele cara ali é legal e tal, você pode vender pra ele'."</li> </ul>
	Logística	Ausente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhuma menção ou fato.</li> </ul>

Promoção	Forte	<p>- Conhecimento da marca no exterior é bem menor que no Brasil e investimentos em sua promoção são limitados, basicamente dentro das lojas;</p> <p>- "Olha, eu acho que, na realidade, a grande diferença é que lá fora eu não sou conhecido pelo público. Até sou conhecido pelos lojistas, pelos comerciantes, mas não pelo público. Então, a maior dificuldade é justamente passar isso pro público".</p> <p>- "Porque o intermediário tem muitos interesses, você é mais um na linha dele, (...) então, você não consegue ultrapassar tanto para os clientes."</p> <p>- "Cada um (representante) tem um critério próprio, da sua empresa, mas nós fornecemos material de comunicação para que a nossa identidade fique presente lá também."</p> <p>- "Mas a grande dificuldade é, para uma empresa pequena, uma empresa que o foco é o design, conseguir ter a sua marca divulgada da maneira que a gente acha que poderia ser."</p> <p>- "Só que no Brasil eu tô aqui, né? A presença da pessoa ainda é muito importante. A não ser que você seja uma marca muito grande, tenha muito capital, que você possa se expor e essa coisa toda. Se não, tem essa dificuldade. Para mim, essa eu acho que é a maior dificuldade."</p> <p>- "Na questão dos representantes e feiras, o que também faz diferença é, por exemplo, quando eu vou nas lojas e bato um papo com a equipe, falo sobre a história da marca e o que esse anel representa, porque que foi criado dessa forma etc. Isso reforça a comunicação verbal, (reforçando a) comunicação escrita, porque eu mando pra eles também, descritivos, histórias da marca, da joia etc."</p>
----------	-------	--

## 2. Barreiras Externas:

Tipo de Barreiras	Intensidade	Evidências selecionadas
Procedimentais	Fraca	<p>- "Olha, nós tivemos muita sorte porque, devido ao trabalho, nós atraímos pessoas também ligadas ao design e tal, ficamos amigos. E essas pessoas nos ajudaram muito a conhecer, não só os trâmites, como até a conhecer os clientes."</p>
Governamentais	Forte	<p>- "Tenho que dizer isso: o Brasil também colabora muito para essa complexidade. Eu tenho colegas fora do Brasil que não se preocupam um décimo, um vigésimo, do que eu tenho que me preocupar com a administração do negócio. Porque a legislação é muito mais simples."</p> <p>- "(A questão tributária) além de cara é complexa. Todo dia aqui se discute como faz, qual é a melhor maneira de fazer isso ou aquilo, isso tudo dá um trabalho danado."</p> <p>- "Eles (os representantes no exterior) até brincam que a gente está muito distante deles, se der algum problema: 'ah, vocês estão muito longe de mim'. Eles têm, realmente, a Comunidade Europeia, que funciona muito bem. Se eu mandar uma joia pra um cliente na Europa, e essa joia tiver algum problema e ele quiser devolver, é um problema seríssimo! É muito chato!"</p> <p>- "É uma complexidade, assim, terrível. E eles sentem isso, porque, vamos dizer, um cliente meu, alemão, ele manda uma joia pros Estados Unidos e recebe de volta, e tudo funciona, tudo, entendeu? Não tem nenhum tipo de problema, de tempo, de constrangimento, nada disso. É uma coisa comercial, lá eles já têm os acordos feitos, e o Brasil não. Nós somos diferentes, e isso atrapalha eles."</p> <p>- "Nós temos um representante em Portugal que disse: 'eu só continuo com você porque adoro suas criações, mas elas me dão o triplo do trabalho de qualquer outro fornecedor, seja da Alemanha, da Suíça, da Itália, do Japão ou qualquer lugar do mundo'. Porque tem que pagar o imposto adiantado, porque tem que fazer não sei o que, tem que contrastar, tem que isso, tem que aquilo...";</p> <p>- "Porque tem o triplo do trabalho, então, a gente luta. Além de nós sermos 'lá de baixo', ainda tem toda essa burocracia."</p>



			- "E a parte de impostos, também, né? É uma loucura! E isso tudo entra no custo da empresa."
De Tarefas	Ausente		- Nenhuma evidência.
Ambientais	Econômicas	Forte	<p>- Fortes flutuações cambiais em curtos períodos de tempo, favorecendo ou prejudicando exportações;</p> <p>- Internet aumentou complexidade da gestão de preços ao facilitar que consumidores comparem preços entre países;</p> <p>- "Quando eu comecei, o câmbio estava igual a hoje, um câmbio muito favorável para exportação. E foi aí que eu comecei esse movimento, porque eu pensei: 'posso juntar design e preço', duas coisas maravilhosas. Mas, à medida em que o tempo foi avançando, a vantagem cambial foi desaparecendo. Bastou eu me empolgar e, ano a ano, o câmbio foi ficando desfavorável".</p> <p>- "A gente teve que lidar também com uma questão, de que o câmbio aqui, tem anos, dependendo da política, que ele pode variar muito. Então a gente começou a fazer uns reajustes, que fossem de 4 em 4 meses, de preço. Eles não aceitam".</p> <p>- "E eles falam: 'como é que eu vou vender essa pulseira aqui? Vamos supor, eu vendia por 80, hoje eu vendo a mesma pulseira por 140, em menos de um ano, isso não existe!'. Então a gente também teve que rever internamente como é que a gente estabilizava o câmbio pra, pelo menos, mudar a cada seis meses, ou uma vez por ano."</p> <p>- "E isso gera um descompasso. Lá fora eles estão acostumados com preços estáveis."</p> <p>- "A gente também influi (no preço ao consumidor praticado pelo representante no exterior), porque hoje em dia, com a internet, com as vendas online, o cliente sabe também o preço que tá aqui, o preço que tá lá, hoje tem que estar tudo alinhado."</p>
	Político-legais	Ausente	- Sem evidências.
	Socioculturais	Moderada	<p>- "Pro europeu, comprar uma joia do Brasil é uma coisa assim... sabe, eles têm muita tradição, né? Tanto que as ferramentas vinham todas da Suíça, né? Então, vender joias pra um suíço... vindo do Brasil?! Ou para um alemão?!... É um feito. Ganhar um prêmio na Alemanha, de design, é um feito, né? Porque eles têm toda a tradição, né, a base toda."</p> <p>- "Então, a gente luta. Além de ser... se fosse um australiano, diria ser um '<i>down under</i>', né, além de nós sermos "lá de baixo", ainda tem toda essa burocracia."</p> <p>- "Vamos dizer, assim, que o Brasil não é tão bem visto (no exterior) como a gente gostaria, né? Tem muitos "senões", então você tem que quebrar isso, provar o seu valor e essa coisa toda, né?".</p>

## APÊNDICE E – Análise das Barreiras à Internacionalização – Donna Si

### 1. Barreiras Internas:

Tipos		Intensidade	Evidências selecionadas
Informacionais		Moderada (forte no início)	<p>- "Eu fui entender o mercado, se eles vendiam folheado, preço, como é que fazia uma feira (...). Fui saber como é que era, como faz pra entrar com a mercadoria. Voltei sem saber nada, também. Assim, isso você só vai aprendendo durante o percurso, né?"</p> <p>- "Fui na FIRJAN, peguei todos os contatos que eu podia, fiz uma lista, fiz um catálogo e fui de loja em loja pra ver o que que ele vendia, pra ver qual era o preço que ele tinha. Eu consegui zero, zero contato. Nem uma pessoa."</p> <p>- "E você vai descobrindo aos poucos (...). A maior dificuldade que eu tive foi toda essa parte de informação."</p> <p>- "Foi muito complicado no começo, porque como eu não sabia nada, fiz curso de comércio exterior aqui, mas você aprende o como exportar como se fosse num navio, você aprende FOB, você aprende CIF, não é isso que a gente precisa saber. A dificuldade não é essa (...)."</p>
Funcionais		Forte	<p>- "Eu tento evitar muito a rotatividade, tanto que estão comigo há muito tempo, já botei gente nova aqui, é muito complicado."</p> <p>- "Mão-de-obra aqui é muito complicada, a qualidade é baixa."</p> <p>- "Mas na montagem da joia, do amarradinho, um por um, aí tem que treinar. Às vezes a gente faz um mutirão mas é complicado."</p> <p>- "Agora, se triplicar, se quadruplicar (a venda), tem que botar mais gente. Porque é muito artesanal, é brinquinho por brinquinho, (...) é pedrinha colada uma por uma".</p> <p>- "Pra eu ter esse mercado, eu tenho que fazer alguma coisa diferente, né? (...) mas eu tenho uma mercadoria diferente: nada meu brilha, tudo é fosco, feito à mão."</p> <p>- "Nas feiras você gasta, no mínimo, 20 mil dólares. Se você nem paga a feira você acaba não fazendo mais essa feira. Porque não é a coisinha mais barata do mundo, né?"</p> <p>- "Eu tenho que estar na feira. É uma coisa de design, sabe? Eu chego lá, minha filha às vezes participa comigo, levo funcionária, mas elas querem ser atendidas pela designer. É engraçado."</p>
Marketing	Produto	Fraca	<p>- "Não tinha a minha mercadoria nos Estados Unidos. Hoje eles já conhecem (o folheado), mas antigamente não, eles só vendiam ou o 14 quilates, que é o ouro puro, ou eles vendiam uma bijuteria muito vagabunda, chinesa."</p> <p>- "(Na feira de Hong Kong) uma quantidade de ouro inacreditável, eles não entendiam porque eu não vendia por quilo. 'Mas não é ouro!', eu dizia. 'Mas se não é ouro, é o que? Porque é igual ouro'... eles não entendem, não entendem!"</p> <p>- "Porque a gente deu sorte, fez muito sucesso de cara. Mas isso porque eu acho que cheguei no lugar certo na hora certa, sabe? Eles estavam carentes de uma mercadoria, não tinha essa invasão da China, era uma coisa muito mais de design."</p> <p>- "Eu vendo muito o que eu proponho, o meu design, mas eu tenho muitos clientes, os maiores, que adequam ao mercado deles. Por exemplo, eu tenho um brinco de 7 cm, que é o que eu gosto de fazer, mas é muito grande pra Espanha, então eles querem aquele brinco com 4 cm, eu faço. Eu faço."</p> <p>- "E o próprio cliente também faz a mercadoria. Essa grande, pra quem eu tô mandando a mercadoria, ela manda as ideias dela. Ela manda as ideias que ela viu em acrílico, por exemplo. Ela manda ideias de bolsa: 'você consegue fazer um brinco pra combinar com essa bolsa?'. Aí a gente vai trabalhando junto. Se é aprovado, se a gente gosta, fica na linha."</p> <p>- "Não tive que fazer nada especial (para algum mercado). Tô fazendo agora, que é uma linha de brinco de pressão, porque o mercado japonês não tem orelha furada."</p>

Preço	Forte	<p>- "Era uma coisa mais de design, hoje é (blargh)... Eles vão por um produto muito mais barato. O meu produto não é barato. Porque é muito artesanal. Então, assim eu não consigo reproduzir pra ter preço, não entro nesse mercado, porque não vou ganhar. Então o meu mercado é mais de boutiquezinha, é mais de uma coisa mais elitizada, por não ter como competir."</p> <p>- "Não tem como competir. Não tem como competir (com os preços asiáticos)".</p> <p>- "Hoje em dia minha maior barreira é o preço. A concorrência chinesa. Não só a chinesa, tem a americana, também. O problema é preço."</p> <p>- "O custo tá muito alto aqui, porque o material, o ouro tá muito caro. A gente bota qualidade. Os custos lá são altos, fazer um evento lá nos Estados Unidos é caro, fazer um evento em Hong Kong é caro. (...) É tudo muito caro."</p> <p>- "Perguntam: 'por que você não baixa o teu preço pra você vender mais? Me dá desconto se eu comprar 100?... não, eu nem posso, é pior, vou ter que contratar mais gente, não é por aí.'"</p>
Distribuição	Fraca	<p>- "A grande maioria dos meus clientes é varejista. (...) Eu vendo direto pra boutique, 90% do meu mercado, de quantitativo, é varejista, é a boutique. Eu tenho essas grandes clientes, grandes vendedoras da Europa, mas que também são varejistas."</p> <p>- "Não, nunca quis tentar (abrir loja de varejo). Não é o meu negócio, não é varejo."</p> <p>- "As feiras servem pra divulgar a marca e receber pedidos."</p> <p>- "Eu fiquei numa feira em que eu vendi pingadinho, mas fiz uma cliente, da Austrália, que desde então compra, de dois em dois meses. Então eu não paguei a feira no momento do investimento, mas eu paguei durante esses dois anos em que ela compra, tudo pela minha internet, tudo pelo portal. Então, é assim, uma coisa que não me rendeu dinheiro na hora, mas me abriu um cliente excelente, que já pagou e muito mais, todas as feiras."</p>
Logística	Moderada	<p>- "Correio é a maior fonte de perda que tem de mercadoria, você não tem ideia do que é o 'Exporte Fácil' dos Correios, é o caos!"</p> <p>- "O custo é altíssimo do 'Exporte Fácil' (...). Se para na fronteira, você até consegue rastrear, mas o correio não tem despachante pra te orientar pra você desembaraçar a mercadoria (...). Então eu trabalhei pouquíssimo com os Correios e fui pra Fedex."</p> <p>- "Hoje você tem a Fedex e você tem a UPS, pros Estados Unidos. Tem até outras empresas que fazem esse transporte, mas não coletam bijuteria folheada do Brasil, eles entregam internamente, mas não coletam daqui, não sei se é por roubo, pode ser assaltado, não sei o porquê."</p> <p>- "Teve uma época em que eu parei de trabalhar com o Fedex, porque aumentaram muito o custo e começaram a exigir que os documentos que o governo emite pra que você exporte fossem pagos, então ficou um custo muito alto. Mas eles voltaram atrás."</p> <p>- "Eu trabalho com o Fedex desde então, que é 30% mais barato que os Correios. Entrega em dois dias, coleta aqui, e se der qualquer problema na alfândega eles têm despachante pra resolver todo o seu problema. (...) Em quatro dias está na China. É muito rápido! É muito eficiente."</p> <p>- "Já tive problema de roubo, também, com o Fedex, me ressarciram integralmente."</p> <p>- "Tem muito apoio do Fedex. Tudo que acontece: 'deixa que eu resolvo'. Os despachantes são sensacionais! (...) Mercadoria indo pra feira, greve, quinze dias a mercadoria na esteira e minha feira ia começar. Eles deram um jeito. Eles sempre conseguem. Sem dinheiro, sem nada!"</p>
Promoção	Fraca	<p>- "Eu tenho que estar na feira. Porque elas ligam muito, (...) elas estão muito ligadas à pessoa, que te atende ali, é uma coisa de design, sabe? (...) elas querem ser atendidas pela designer. É engraçado. (...) É muito importante eu fazer a feira."</p> <p>- "Então, é isso que eu estou falando. Essa cliente eu só vi uma vez na vida. (Depois) é por internet: é foto, é produto, pede amostra, a gente manda, se tá OK pra amostra, aí pede a quantidade, e assim vai indo. Mas eu tenho que fazer a feira."</p>

		<p>- "Só uns 5% vendem a minha marca. (A maioria) coloca marca própria. Mas eu gosto disso, gosto de criar pro cliente."</p> <p>- "Até o meu Instagram, uso, mas é fechado. Só pras minhas clientes. Como eu fiquei muito focada nisso, em desenvolver produtos para elas, elas não gostam que as pessoas, as clientes delas, entrem no meu perfil, indo direto à fonte."</p> <p>- "(O website) é fechado por isso. A menina quase me matou, quando foi fazer o site: 'mas aí você não vai captar clientes!'. Mas então eu tenho que mudar o perfil do meu pensamento para minha empresa, porque se eu abrir (pra captar clientes) eu vou perder as que eu tenho."</p> <p>- "Quando a cliente vende a minha linha ela gosta de mostrar quem é a designer, eu mando assim (com as etiquetas da marca)". (...) Mas a grande maioria, como não vende a minha marca, é num saquinho sem nada, não pode ter nenhuma etiqueta da minha marca. Aí depois ela bota na embalagem dela."</p>
--	--	--

## 2. Barreiras Externas:

Tipo de Barreiras	Intensidade	Evidências selecionadas
Procedimentais	Fraca	<p>- "No início foi bem difícil, foi bem complicado. Agora não, as dificuldades são normais. Então, se para uma mercadoria na fiscalização, a gente já sabe o que fazer, não fica aquele desespero. Eu faço tudo certinho, eu faço tudo declarado, então não tenho tanto problema."</p> <p>- "Aí depois contratei uma despachante, ela me ensinou tudo, uma despachante dessas formais, especializada, de Limeira, que ela sabia tudo de bijuteria."</p> <p>- "Agora a parte burocrática está muito simples, nunca tive problema, porque o Fedex faz tudo, te ensina, o gerente vem aqui, as ferramentas alfandegárias que têm disponibilizadas no site, sempre teve, são sensacionais. (...) Tem algumas coisas que você tem que jogar, mas isso com o tempo você aprende."</p> <p>- "(O imposto) Hoje é muito mais simples, você manda pro local de destino e você reverte a tarifa pra você. Então eu mando pro meu hotel, quando chega no hotel, recebe a mercadoria e o que tiver que ter sido tributado vai pra quem enviou."</p> <p>- "Isso que eu falo de burocracia, tem muito papel que você tem que preencher, a nota fiscal, na época era manual, agora é eletrônica, as invoices todas que você tem que apresentar, que são mais de 20 papéis que você tem que preencher, é trabalhoso, mas não é nada que te impeça de vender."</p>
Governamentais	Moderada	<p>- "Outra coisa que dificulta: a gente não pode voltar com a mercadoria dos Estados Unidos. (Pra isso) você tem que reimportar, pagar um imposto de 80% pra você trazer sua própria mercadoria! Ou você pode sair em consignado, mas é extremamente burocrático e aí você tem que trazer exatamente o que você levou, você não pode vender nada."</p> <p>- "Porque o Brasil incentivava você, eu participei de vários cursos naquele seminário do "Exporte Fácil", mas tudo é apoiado pelos Correios, que é a maior fonte de perda que você tem de mercadoria, você não tem ideia do que é o "Exporte Fácil" do Correio, é o caos!"</p> <p>- "E a gente tinha apoio da Apex, agora perdeu. O governo pagava metade dos stands. Agora não tem mais, isso é recente, eu fiz há três anos, com apoio."</p> <p>- "Mas, falando sobre o apoio, (...) o mais importante para mim não era dar um apoio só financeiro, é importante, mas eles tinham que ter pessoas para te dizer tudo isso que eu tô te dizendo. (Explicar) como é que a mercadoria entra no país, na feira, que tem que ter um despachante, pode cair em exigência, você tem que ter esse documento. Ou aconselhar, 'vai por esse outro caminho', entendeu? Não tem."</p> <p>- "Insistiram pra caramba para eu fazer essa feira lá em Hong Kong. Mesmo para mim, muito acostumada a fazer feiras, é muito diferente, louco, coisas que a gente nunca viu. Tinha que alguém aparecer na sala e orientar, a logística de como</p>

			<p>funciona a feira, onde é que você vai estar. Ela (a pessoa da Apex) disse: 'todo mundo fala inglês', eu fui tranquila. Ninguém falava inglês! Falam russo, coreano, japonês, todas as línguas, mas ninguém falava inglês. Então a gente teve que, na hora, ver como é que usava o Google Tradutor. Mas não podia ter uma pessoa pra te orientar? Uma pessoa que faz aquela feira, que está sempre naquela feira? Não tem uma pessoa! Nem vai no dia da montagem pra te ajudar. Tenho anos de feira e sofri ali, porque tudo é muito diferente. É difícil, são umas besteiras, tinha que ter alguém pra te ajudar. E não tem. Zero."</p> <p>- "Aí vai fazer um pavilhão brasileiro. Tem gente que desiste, tem gente que não vai, cadê a reunião dos fornecedores, dos que estão participando daquele pavilhão? Cadê o conjunto? Se você está indo em grupo, você tem que ter um grupo formado, sabendo como é que você vai lidar, quem é o teu parceiro que tá do teu lado, sabe, essas coisas assim, essa integração, que é tão fácil? Nunca teve, nunca! Nunca! Fiz duas ou três feiras assim em Nova Iorque, depois eu parei com eles."</p>
De Tarefas		Moderada	<p>- "Era uma coisa mais de design, hoje é (blargh)... Eles vão por um produto muito mais barato. O meu produto não é barato. Porque é muito artesanal. Então, assim eu não consigo reproduzir pra ter preço, não entro nesse mercado, porque não vou ganhar. Então o meu mercado é mais de boutiquezinha, é mais de uma coisa mais elitizada, por não ter como competir."</p> <p>- "Não tem como competir! (com os preços asiáticos)".</p> <p>- "Eles (norte-americanos) mudaram, hoje eles são muito mais consumidores de coisas de menor valor, acho que é geral."</p> <p>- "Preço é minha maior barreira. A concorrência, não só a chinesa, tem a americana, também. O problema é preço."</p>
Ambientais	Econômicas	Fraca	<p>- "Não faço meu preço vinculado ao daqui, faço meu preço dolarizado. Meu custo operacional daqui é em real, mas o que pesa mais é em dólar: frete, imposto, pedra, ouro, que é 80% do valor da mercadoria, é tudo atrelado ao dólar."</p>
	Político-legais	Fraca	<p>- "Em Portugal minha mercadoria não entra nem que você reze pro Papa. (...) Até na China entra, mas em Portugal, não entra. Primeira vez que eu mandei, isso tem anos, teve que ir pra Casa da Moeda deles, pra avaliarem se a mercadoria era jóia ou não, ficou um mês parado, a cliente desistiu, eu tive que perder a mercadoria. Agora, há dois meses, uma conhecida foi morar lá e quis fazer um teste, comprar pra revender. Eu falei: não me responsabilizo. Mesma coisa! Como o marido dela é português, ele conseguiu, depois de vinte dias, pagou rios de dinheiro de imposto e desembaraçou e levou a mercadoria, mas nem valeu a pena."</p> <p>- "Aqui se vende folheado com níquel embaixo, que é um metal que dá mais durabilidade à peça, mas é extremamente alergênico. No Brasil é permitido, mas na Europa é totalmente proibido. Se na fiscalização pegam uma mercadoria com níquel, destroem a mercadoria. Como eu só exparto, só produzo sem níquel."</p>
	Socioculturais	Fraca	<p>- "Eu não vendo pra América do Sul, não faço feira por ali. Porque o (norte) americano (diz) 'é isso', é isso e acabou, é correto, o europeu também. O latino fica, aí pede desconto, aí é aquela coisa, sabe, diminui tua mercadoria."</p> <p>- "(Na feira de Hong Kong) ninguém falava inglês! Falavam russo, coreano, japonês, todas as línguas, mas ninguém falava inglês! Então já entra todo mundo com o Google Tradutor, falando na sua língua, e a gente se comunica assim."</p> <p>- "Tem uma coisa também que eu acho bacana, o brasileiro é muito bem recebido, em todos os lugares que eu vou eles adoram o jeito que a gente trabalha, eles gostam. Pela questão de design, pela questão da forma de atender, por não sermos tão engessados, eu sinto isso. A gente é muito bem recebido."</p>