

**BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
LEVA À INTERNACIONALIZAÇÃO?**

**GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN MICRO AND SMALL BUSINESS TAKES
INTERNATIONALISATION?**

**BUEN GOBIERNO CORPORATIVO MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA TOMA DE
INTERNACIONALIZACIÓN?**

Luciana Madureira Domingues

Mestre em Administração pela Universidade
Nove de Julho (UNINOVE), Brasil; Professora
do Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza (CEETEPS), Brasil
lmadureira.domingues@gmail.com

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional
Editor Científico: Carlos Adriano Santos Gomes

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 02/05/2016

Aceito em 09/12/2016

2ª versão aceita em 21/12/2016

Patricia Morilha Muritiba

Doutora em Administração pela Universidade de
São Paulo (USP), Brasil;
Professora Adjunta da Universidade Federal do
ABC (UFABC)
pmorilha@gmail.com

Sergio Nunes Muritiba

Pós-doutor em Administração pela Columbia
University, EUA; Pesquisador em Governança
Cooperativa do Instituto GEPR
smuritiba@gmail.com

RESUMO

Em pequenas e médias empresas, a estrutura de propriedade concentrada em poucos sócios dificulta a análise da qualidade da governança corporativa por parte de investidores e *stakeholders*. Este estudo apresenta uma perspectiva ainda pouco utilizada para este fim: utilizando-se o modelo de Gubita e Gianechini (2002), a governança dessas empresas pode ser classificada em aberta ou fechada, conforme o grau em que há membros independentes (conselheiros, gestores profissionalizados, consultores) que apoiam os sócios na tomada de decisões. Investiga-se aqui a relação entre a governança e a internacionalização das MPEs. Este é um efeito importante a ser considerado, visto que muitas empresas de pequeno e médio porte no Brasil vêm sofrendo fortes pressões de grandes players como China e Índia. Foi feito um levantamento com 41 MPEs brasileiras. Os resultados mostraram que as empresas com governança aberta são mais proativas com relação à internacionalização do que as que tem governança fechada.

Palavras-chave: Governança corporativa. Internacionalização. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

In small and medium enterprises, the ownership structure is formed by few shareholders, which makes it more difficult to investors and stakeholders to evaluate the of the corporate governance quality. This study presents a novel perspective to aid to this problem: we use Gubitta and Gianechini's (2002) model, that classifies SMEs' corporate governance into open or closed

categories, according to the level in which independent members (such as boards of directors, professional managers or management consultants) support stakeholders in decision making. We investigate the relationship between governance and SME's internationalization. This is an important effect of governance, since many SMEs in Brazil suffer great deal of pressure from global players such as China and India. We collected quantitative data with 41 Brazilian SMEs. Results showed that companies with a more open corporate governance system are more proactive in regards to internationalization than the ones with closed governance systems.

Keywords: Corporate Governance. Internationalization. Micro and small enterprises.

RESUMEN

En las pequeñas y medianas empresas, la estructura de propiedad concentrada en unos pocos socios complica el análisis de la calidad del gobierno corporativo de los inversores y las partes interesadas. Este estudio presenta una perspectiva aún poco utilizado para este propósito: utilizando el modelo Gubita y Gianechini (2002), la gobernabilidad de estas empresas se pueden clasificar en abierto o cerrado, dependiendo del grado en el que hay miembros independientes (directores, gerentes profesionalizadas consultores) socios de apoyo en la toma de decisiones. Aquí está investigando la relación entre la gobernabilidad y la internacionalización de las PYME. Este es un hecho importante a considerar, ya que muchas pequeñas y medianas empresas en Brasil han estado bajo fuerte presión de los principales actores, como China e India. se realizó una encuesta de 41 MYPE brasileños. Los resultados mostraron que las empresas con gobierno abierto son más proactiva respecto a la internacionalización de los que se cerró la gobernabilidad.

Palabras clave: Gobierno corporativo. Internacionalización. Micro y pequeñas empresas.

1 INTRODUÇÃO

A composição da alta administração de uma empresa é um tema que vem ganhando interesse dentro do contexto da governança corporativa – forma em que as empresas são dirigidas e controladas (HASPELAGH, 2010). A alta administração de uma empresa consiste nas pessoas diretamente ligadas à estratégia da organização como seus donos, diretores, sócios e membros do conselho de administração (ABEBE, 2010). Existem diferentes formas de se analisar a composição da alta administração, e este tem sido um tema recorrente nos estudos de Governança Corporativa.

Nas micro e pequenas empresas (MPEs) a Governança Corporativa pode ser definida como uma abordagem de gestão, uma maneira de administrar os recursos de modo que os lucros dos acionistas ou cotistas sejam maximizados (CHAGAS, 2003). Essas empresas possuem características únicas de governança, como a concentração das decisões na mão de poucos acionistas ou até mesmo do mesmo grupo familiar (FELTHAM; FELTHAM; BARNETT, 2005). As pessoas que tomam as principais decisões estratégicas dentro da empresa podem receber o nome de “equipe de alta administração” e tem relação com a sua estrutura de Governança Corporativa.

Quando se fala em Governança Corporativa, Quando se fala em

Governança Corporativa, estudos como os de Durisin e Puzone (2009) e Harlos et al. (2003) partem de uma perspectiva de empresas multinacionais de grande porte, e destacam a falta de estudos em micro e pequenas empresas (MPEs). Um dos poucos modelos de Governança Corporativa voltados às MPEs encontrados, e que foi utilizado nesse trabalho, é o modelo de composição aberta e fechada de Gubitta e Gianecchini (2002). Os autores partem da perspectiva de que, em empresas de micro e pequeno porte, muitas vezes é o mesmo grupo familiar e com poucos sócios, que toma a maior parte das decisões. E chamaram de **composição aberta** o modelo em que membros não familiares fazem parte da alta administração e participam ativamente da tomada de decisão. Já na **composição fechada**, apenas o grupo familiar administra e toma as decisões organizacionais.

A composição da alta administração vem sendo relacionada com diferentes impactos nas organizações, tais como a capacidade de tomar melhores decisões estratégicas (MAESTRO, 2010) e a rapidez em realizar mudanças organizacionais (BRUNNINGE; NORDQVIST; WIKLUND, 2007). Um dos aspectos estratégicos sobre o qual o efeito da composição da alta administração ainda precisa ser esclarecido é a internacionalização.

A internacionalização é mais do que exportação e pode ser tratada como entrada ou acesso aos mercados internacionais. E pode iniciar de diversas maneiras, pois são vários os modos de entrada em mercados estrangeiros, entre eles exportação, implantação de subsidiárias de produção no exterior, alianças estratégicas, fusões e aquisições, criação de Joint Ventures e licenciamento para comercialização (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008). No entanto, para as micro e pequenas empresas, tais operações são muitas vezes um plano para o futuro ao invés de sua situação no presente, o que justifica a dificuldade em se tratar deste tema – internacionalização – em empresas de micro e pequeno porte.

Nesse sentido, será utilizado o modelo de Arranz e Arroyabe (2009) que propuseram, em seu estudo, a importância de se analisar a proatividade destas empresas com relação à internacionalização. De acordo com os autores, muitas MPEs buscam a atuação internacional devido a uma reação sua a fatores externos, como a pressão de concorrentes e clientes para que exportem, ou o esgotamento do mercado do país onde atuam, seguindo assim os *pull factors* (fatores que puxam), definidos pela UNCTAD (2005) como fatores associados a vantagens que a empresa teria ao se internacionalizar, como isenção de impostos e acesso à mão de obra especializada. A esta postura, os autores

chamaram de postura reativa para a internacionalização. Outras empresas, por sua vez, veem na internacionalização uma oportunidade para expandir seus negócios. Estas tenderiam a internacionalizar-se por considerarem uma oportunidade explorar os conhecimentos, o mercado, e as potencialidades da internacionalização, sendo guiadas pelos *push factors* (fatores que empurram), que são fatores que estimulam a organização a se internacionalizar como saturação de mercados domésticos, desvantagens de custo e escassez de mão de obra qualificada (UNCTAD, 2005a). A isto os autores chamaram de *postura proativa* para a internacionalização.

É importante notar que ambos os tipos de fatores – *pull ou push* – influenciam a decisão de uma empresa em internacionalizar-se simultaneamente. Ao mesmo tempo em que uma empresa sofre impactos do ambiente – como um cliente que demanda que ela se internacionalize para que ele continue comprando seus produtos, ela pode também estar vendo na internacionalização uma oportunidade de negócios. A diferença, de acordo com Arranz e Arroyabe (2009) está na intensidade em que as posturas proativas e reativas ocorrem. Em muitas empresas, a intensidade da postura proativa é muito pequena e, mesmo em face de demandas externas, a empresa pode não tirar proveito

das vantagens de internacionalizar-se, pois não as considera em seu planejamento estratégico.

Assim, deve-se trabalhar simultaneamente com os conceitos de postura proativa e reativa para se analisar a proatividade de uma empresa a internacionalizar-se. Neste estudo, proatividade da internacionalização será analisada como um dos possíveis efeitos de uma composição da alta administração aberta – ou seja, com a inclusão de membros não familiares – nas empresas de micro e pequeno porte.

Este estudo tem o objetivo de geral de analisar qual a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização.

Para investigar a relação entre a alta administração das empresas e sua proatividade em se internacionalizar, foi realizado um levantamento com proprietários de 41 micro e pequenas empresas.

Este tema se justifica pela necessidade atual de se desenvolverem modelos que auxiliem as MPes no processo de internacionalização, já que essas empresas têm participado cada vez mais ativamente na economia do país e são em grande número. E sabe-se que o Brasil passou, nos últimos anos, por intenso

crescimento da internacionalização das empresas nacionais, com o surgimento de um número cada vez maior de multinacionais brasileiras (ARBIX, 2010). E que a governança pode influenciar a capacidade de internacionalização das empresas, pois trabalha em seu planejamento estratégico (AMAL; FILHO; FREITAG, 2010).

Os modelos para pequenas empresas no que diz respeito à Governança e a Internacionalização ainda são escassos. Pôde-se verificar essa escassez, em estudos como o realizado por Gomes et al., (2010), que analisa quatro periódicos de impacto de 2000 a 2008 (*Journal of International Business Studies; International Business Review; Industrial Marketing Management e International Marketing Review*). Ele revela que os principais tópicos abordados no período foram: importância do capital social e das redes na internacionalização e suas alianças globais; competências de gestão e as capacidades pessoais dos gestores; canais de distribuição; relação entre o desempenho internacional e o tamanho da organização, bem como o papel da experiência no exterior. Não foi feita referência ao tema Governança Corporativa.

Ainda foi feita consulta as bases de dados EBSCO, PROQUEST e SCIELO, às principais revistas internacionais e nacionais de Administração,

internacionalização e Governança Corporativa, bem como pesquisados artigos no site dos Encontros da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. As pesquisas de artigos que trouxessem modelos de internacionalização e Governança Corporativa para as MPEs empresas renderam poucos resultados e em alguns casos nenhum resultado foi encontrado. Isso reforça a necessidade sobre estudos que relacionem a GC e internacionalização em micro e pequenas empresas.

Dado o panorama apresentado anteriormente, este projeto pretende contribuir com a pesquisa acadêmica no que se refere analisar o efeito da estrutura da composição da alta administração destas empresas sobre a postura proativa com relação à internacionalização, o que traz uma nova perspectiva aos estudos de governança, que geralmente têm como foco as empresas de maior porte. As micro e pequenas empresas possuem características únicas, como a frequente concentração da propriedade em um grupo pequeno de donos, que são ainda pouco exploradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa

A Governança Corporativa (GC) é um sistema de normas que leva a empresa ao desempenho que a sociedade espera. Ela

reflete os direitos e comportamentos esperados dos executivos, dos acionistas e investidores (HASPELAGH, 2010). Pode também ser definida como: o sistema de direção das empresas no que concerne ao relacionamento dos acionistas e proprietários (IBGC, 2009). Consiste em uma maneira de assegurar aos acionistas o recebimento de um retorno pelos seus investimentos, uma maneira de garantir que os executivos entregarão os lucros devidos ao acionista, uma segurança ao acionista de que não está sendo roubado, ou que estão tendo seus investimentos colocados em projetos ruins (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Na teoria de Governança Corporativa desenvolvida para empresas de grande porte, um dos principais componentes de um sistema de governança é o Conselho de Administração, que é tido como o elo entre a propriedade e os sócios (IBGC, 2009).

Em empresas familiares é comum ter conselhos de administração menores (YERMACK, 1996). Assim como nas MPEs, visto que muitas vezes os próprios donos da empresa são o seu conselho.

Gubitta e Gianecchini (2002) elaboraram um modelo no qual explicam diferentes formas de composição da alta administração nas empresas de micro e pequeno porte. Por ser especificamente formulado para estas empresas, parte das

variáveis utilizadas pelos autores foi também usada nesse artigo.

Os autores compuseram dois índices para explicar a composição da alta administração nas MPEs: abertura (*openness index*) e extensão (*extension index*). Neste estudo, foi utilizada nas análises somente a abertura da governança.

A abertura (*openness index*) consiste em uma forma de composição da alta administração na qual a equipe (sócios, executivos e membros do conselho) inclui em sua composição pessoas que não são membros da família proprietária da empresa (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002).

No Brasil, grande parte das empresas de menor porte é de propriedade familiar (RADAELLI, 2010). Nas empresas familiares, pode ocorrer à sobreposição entre a administração e a propriedade da empresa, o que torna o problema da agência inexistente. Porém, elas também podem ter a administração e propriedade dissociada, onde os administradores são profissionais de fora do grupo familiar. Nesse caso, passa a existir o conflito de agência, pois, os donos do capital passam a não serem os responsáveis diretos pela sua gestão (JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006).

Além das dificuldades referentes ao seu porte, a MPE familiar enfrenta um problema relacionado com sua essência que é a confusão entre suas três dimensões que são: empresa, família e propriedade. Nesse

sentido a Governança Corporativa pode contribuir para a sobrevivência dessas empresas, como sistema de direção e monitoramento da relação entre empresa, donos e *stakeholders* (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Os problemas referentes à natureza da empresa podem se tornar públicos quando o papel do profissional se confunde com o papel familiar devido a serem membros de uma mesma família. Os conflitos familiares aumentam o grau de mortalidade de empresas desse tipo. Nesse sentido as práticas de GC podem contribuir para diminuir a mortalidade dessas empresas, pois a GC tem como objetivo criar um conjunto de mecanismos que possam aperfeiçoar o desempenho das empresas em longo prazo (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

A importância da GC em empresas familiares se dá, entre outros motivos, pelo fato de que uma empresa familiar não é a mesma desde sua fundação até seu fim, é uma empresa de estágios, estágio do fundador, dos herdeiros e assim por diante. Para que seja feita a separação entre a gestão operacional e o negócio da família, portanto, dependendo do estágio em que se encontra a empresa, aumenta a necessidade de se criar uma estrutura formal de governança para que possa administrar os conflitos entre acionistas, herdeiros e demais membros das famílias (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

2.1 Internacionalização

Existem várias teorias que podem explicar o processo de internacionalização, o que será acompanhado a seguir. Dessas teorias, destaca-se a teoria de Uppsala, adotada neste trabalho pois trata da internacionalização como processo gradual, que é a maneira como as empresas que compõem a amostra pesquisada encaram a internacionalização.

Internacionalização é mais do que exportação e pode ser tratada como entrada ou acesso aos mercados internacionais. A internacionalização pode iniciar de diversas maneiras, pois são vários os modos de entrada em países estrangeiros, entre eles exportação, implantação de subsidiárias de produção no exterior, alianças estratégicas, fusões e aquisições, criação de *joint ventures* e licenciamento para comercialização (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008).

O modo de entrada mais comumente utilizado pelas empresas, independente do seu porte é a exportação (ATSUMI; VIVELLA; BRITO E FREITAS, 2007). Porém o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) é um modo mais competitivo do que as exportações e pode trazer maiores desempenhos para a empresa, porém ao longo prazo, pois inicialmente o processo é custoso para a empresa (LU; BEAMISH, 2001).

Internacionalizar-se ou não é uma decisão que altera o histórico da empresa, influenciando diretamente a sua estratégia, independentemente do porte da empresa que pretende se internacionalizar (KONTINEN; OJALA, 2010; LU; BEAMISH, 2001).

Para uma empresa ser caracterizada como internacional ela deve ter presença física no exterior, o que pode ser feito por meio de abertura de subsidiárias. Inicialmente as empresas são exportadoras, mas chega um momento em que abrir uma subsidiária se torna mais compensador, pois sua presença física pode evitar barreiras tarifárias impostas pelo governo, barreiras que seriam altas no caso de uma empresa exportadora. Quando a empresa abre uma subsidiária ela passa a ser encarada como empresa doméstica ao local onde está e pode desfrutar dos mesmos benefícios das outras empresas locais, além do que estar presente em outro país pode caracterizar uma garantia de acesso ao mercado (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

Existem várias teorias distintas acerca da internacionalização. Muitas delas focam sua análise em empresas grandes e maduras, não estudando os pequenos grupos de empresários ou redes sociais, e muitas assumem apenas as empresas que ficam internacionais depois de um tempo (MCDUGALL; SHANE; OVIAT, 1994). O que as limita no caso de estudos de

empresas diferenciadas como as empresas que utilizam estratégia de rápida internacionalização.

A teoria comportamental, ou escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), embora tenha sido criada baseando-se na experiência das empresas nórdicas é usada extensamente para descrever o processo de internacionalização. Esta teoria vê a internacionalização das empresas como um processo de aprendizagem no qual a empresa investe recursos por etapas e adquire conhecimentos do mercado internacional primeiramente através de exportação, depois expandindo para outros mercados (LI, 2007; REID, 1981). Nessa teoria a internacionalização é vista como um processo gradual que segue sempre a sequência: vendas através de agentes, subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No Brasil a internacionalização das empresas passa a acontecer a partir de 1990, juntamente com a abertura dos mercados e a substituição das importações (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

As empresas brasileiras, principalmente as menores, enfrentam barreiras de diversas naturezas à exportação de seus produtos, como políticas, legais, culturais, sociais, de qualidade entre outras e algumas dela nem se internacionalizam devido à falta de conhecimento até mesmo

de seus mercados (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Essas empresas são levadas a querer se internacionalizar devido a interesses econômicos. Mas em seu processo de internacionalização se deparam com barreiras que limitam sua entrada no mercado internacional. Além das barreiras descritas acima, ainda enfrentam a barreira da falta de recursos da empresa que é uma barreira que limita a empresa apesar de seu comportamento empreendedor (FREITAG FILHO; AMAL, 2008).

As barreiras de entrada no mercado estrangeiro existem, porém a importância que é dada a elas varia de acordo com o estágio e a atitude empresarial diante da internacionalização (MARQUES; MERLO, 2007). Por isso, ao iniciar o processo de internacionalização é importante que a empresa identifique antecipadamente as principais barreiras que irá enfrentar, para que possa conhecer suas principais dificuldades e aprender a lidar com elas, minimizando assim as dificuldades encontradas para entrar no mercado externo (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Mesmo enfrentado tais barreiras, algumas organizações assumem a postura proativa tomam a iniciativa de se internacionalizar rumo a novos mercados, que consiste em ter a decisão de internacionalização tomada pela própria

empresa (FERNANDES; SEIFERT JUNIOR, 2008), não apenas reagindo a fatores externos como saturação de mercado ou escassez de mão de obra especializada, podendo dizer também que são direcionadas por *push factors*.

O paradigma eclético OLI, foi relacionado por Arranz e Arroyabe (2009) à postura “proativa” de internacionalização, uma vez que, seguindo esta teoria, as empresas estariam avançando para outros mercados em busca proativa de vantagens competitivas, tendo já uma predisposição para atividades internacionais.

Por sua vez, a postura reativa em internacionalização ocorre quando a empresa é levada a se internacionalizar por fatores externos à organização (FERNANDES; SEIFERT JUNIOR, 2008), ou *pull factors*.

Arranz e Arroyable, (2009) usaram a teoria comportamental para classificar a estratégia de internacionalização de empresas espanholas na categoria que eles chamaram de “reativa”. A classificação se deu porque, de acordo com a teoria de Uppsala, as empresas evoluem gradualmente no seu processo de internacionalização, movidas por estímulos externos, como a saturação do mercado interno em que elas atuam, trazendo a internacionalização com a experiência obtida.

O estudo de Arranz e Arroyable (2009) baseou a escolha das categorias proativa e reativa, que nortearam este estudo.

De posse destes modelos teóricos, pressupõe-se a seguinte hipótese:

H1: As empresas com a composição da alta administração aberta terão maior postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada.

A composição da alta administração será analisada com base na classificação de Gubita e Gianechini (2002), que mede a abertura da governança corporativa da empresa (ou seja, o quanto o proprietário da empresa conta com membros independentes para apoiá-lo na tomada de decisão estratégica). Como nas MPEs há com frequência a equivalência dos papéis de acionista, conselho e administrador, os autores argumentam que um sistema aberto de governança seria aquele no qual a gestão das empresas conta com a participação de membros externos à família, escolhidos pela experiência e competência e não pelo grau de confiança que os donos possuem sobre eles. Eles utilizaram e validaram uma escala que será utilizada neste estudo.

Na questão da internacionalização, o modelo utilizado neste estudo, de Arranz e Arroyabe (2009) propõe que existe uma postura mais reativa, que responde a ordens

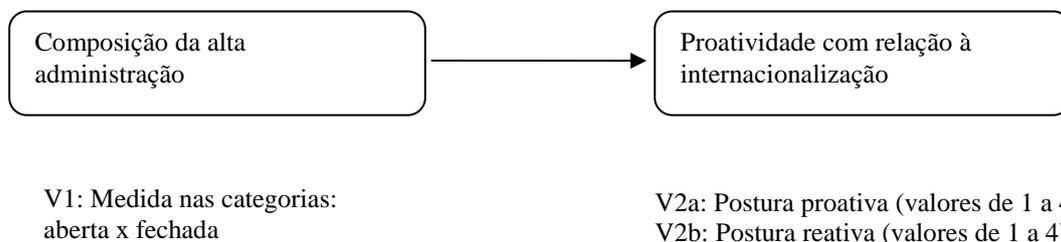
de internacionalização que partem de demandas externas; e uma postura mais proativa que persegue a busca de oportunidades decorrentes da internacionalização. Os autores elaboraram uma escala que mede o nível de proatividade da empresa com relação à internacionalização baseando-se num conjunto de fatores que levaram ou levariam a empresa a se internacionalizar.

Essa hipótese se justifica por ser possível teorizar que sistemas de governança mais abertos trariam maiores competências para a micro e pequena empresa, por isso, seus proprietários e gestores da alta administração estariam mais aptos a adotar estratégias proativas de internacionalização. Essa hipótese já foi apoiada por estudos anteriores (HUTCHINSON; QUINN; ALEXANDER, 2006; LEE, 2008; OKORO AFO; PERRY, 2010; OKPARA; KOUMBIADIS, 2011; OKPARA, 2009; SOMMER; DURST; HAUG, 2007).

Por outro lado, não há elementos para se supor que o mesmo ocorra com a postura reativa para a internacionalização. Pelo próprio conceito de Arranz e Arroyabe (2009), quando uma empresa está sofrendo influência de fatores externos que a empurram para a internacionalização, isso não necessariamente fez parte de seu planejamento estratégico. Portanto, pode-se teorizar que a existência ou não de membros

não familiares em sua alta administração não faça efeito sobre a postura reativa para a internacionalização.

Figura 1 - Modelo do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

3.1 Universo e amostra

O universo de pesquisa foi composto por micro e pequenas empresas brasileiras. Ainda não há uma única definição para as MPes no contexto acadêmico, em geral, as definições que são utilizadas foram feitas com a finalidade de levantamento para elaboração de políticas públicas, no sentido de diferenciar os tipos de organização (FILION, 1991). Sendo assim, foi adotada a classificação do SEBRAE. De acordo com ela, as micro empresas possuem entre 0 e 19 funcionários (no setor da indústria) e 0 e 9 (no setor de comércio ou serviços). As pequenas empresas possuem entre 20 e 99 funcionários, no setor da indústria, e 10 e 49 funcionários nos setores de comércio ou serviços (SEBRAE; DIEESE, 2013). Esse

Na figura 1 pode-se analisar sucintamente o modelo desse estudo.

universo era composto por 6,3 milhões de empresas em 2012.

A amostra foi escolhida por acessibilidade. Foi montado um mailing de empresas formado por três fontes: bancos de dados de empresas adquiridos de forma paga, bancos de dados disponíveis na internet e o Anuário da Indústria da CIESP.

O total de e-mails enviados foi de 728.891, dos quais retornaram 160 respostas, sendo 41 respostas válidas. Assim, a taxa de retorno da pesquisa ficou em torno de 0,02%.

Participaram desse estudo 41 empresas brasileiras de micro e pequeno porte dos diversos setores, porém com maior concentração no setor de serviços (63,4%) e localizadas na região sudeste (85,4%). Os respondentes tinham obrigatoriamente que ser componentes da alta administração dessas empresas, como

donos, sócio fundadores e sócio administradores.

3.2 Variáveis e medidas

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base em medidas já utilizadas em estudos anteriores, e passou também por pré-teste. No pré-teste, foi avaliada a consistência da tradução das medidas – já que vêm de estudos internacionais – e sua adequação ao público abordado e cultura nacional. O pré-teste foi realizado com uma amostra de proprietários de micro e pequenas empresas não internacionalizadas, e não foi incluído na amostra final de questionários válidos.

A composição da alta administração foi mensurada utilizando-se para isso a escala de Gubitta e Gianechini (2002), que mede o que os autores chamam de “governança aberta”, denominada aqui de G-ABERT.

Gubitta e Gianechini tratam a abertura da governança corporativa como uma variável contínua, que pode assumir valores contínuos de 0 até 1 e é calculada da seguinte forma:

Grau de Abertura da Governança (G – ABERT) = $\frac{\sum M_f}{\sum M}$, onde

M_f é o número de membros *não familiares* entre os sócios, diretores da empresa ou membros do conselho de administração.

M é o número total de membros entre sócios, diretores da empresa ou membros do conselho de administração.

A variável G-ABERT é, portanto, uma relação de percentuais resultantes da diferença entre os membros não-familiares e o total de membros da diretoria, sociedade e conselho. Note que as questões do instrumento de coleta de dados mediram o número de membros familiares e, portanto, foi feito o cálculo de quantos são não familiares – por exclusão.

Como colocado anteriormente, o resultado da fórmula da variável G-ABERT foi tratado para refletir duas categorias: (1) composição fechada e (2) composição aberta, tal como na proposta de pesquisa. Para isso, considerou-se como empresa de composição fechada – valor 1 - aquela com até 25% dos membros não familiares ($G-ABERT \leq 0,25$). As demais foram codificadas como composição aberta – valor 2.

A proatividade para a internacionalização foi mensurada através de uma escala desenvolvida por Arranz e Arroyabe (2009), que trata de duas posturas para a internacionalização: proativa, aqui nomeada como PROAT, e reativa, nomeada como REAT.

A escala dos autores é composta por quinze afirmações que se referem a fatores que influenciam ou influenciariam a

decisão de internacionalização das empresas, conforme a percepção dos proprietários, que são os respondentes.

O cálculo das variáveis PROAT e REAT seguiu o método utilizado pelos

autores Arranz e Arroyabe (2009), também criadores da métrica utilizada. Para calculá-las, foi feita a média das respostas às questões correspondentes a cada uma delas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Questões relacionadas à proatividade para a internacionalização.

Variável	Questões do instrumento de coleta
PROAT	Assinale conforme o grau de influência de cada um dos fatores a seguir sobre sua decisão de atuar internacionalmente: o que o levou a se internacionalizar, ou o que poderia leva-lo se ainda não o fez. Y1. Atingir economias de escala Y2. Ganhar vantagem competitiva tecnológica Y3. Potencial de crescimento extra pela internacionalização Y4. Potencial de ter lucros extras pela internacionalização Y6. Identificação de melhores oportunidades externamente do que no mercado interno Y7. Possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros
REAT	Y5. Incentivo de clientes ou fornecedores Y8. Necessidade de reduzir a dependência ou risco do mercado doméstico Y9. Necessidade de promover produtos com menos vendas num determinado momento do ano Y10. Estagnação ou declínio nas suas vendas ou lucros no Brasil Y11. Intensa competição no mercado doméstico Y12. Recebimento de demandas inesperadas por produtos e serviços vindas do exterior Y13. Acumulação de estoque não vendido ou sobra de capacidade produtiva Y14. Iniciação das atividades internacionais pelos meus concorrentes domésticos Y15. Saturação ou encolhimento do mercado doméstico

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na escala de Arranz e Arroyabe (2009).

Para descrever a amostra, foram também extraídas do questionário aplicado questões referentes ao perfil do proprietário, perfil da empresa e também perfil da sua composição da alta administração e internacionalização.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados através de um questionário enviado eletronicamente às empresas componentes do mailing formado, no qual foi solicitado que o

proprietário da empresa ou um de seus representantes o respondesse.

Após o pré-teste, o questionário foi colocado na ferramenta *limesurvey* e encaminhado por e-mail às empresas que compuseram o mailing construído. As empresas tiveram a opção de responder ao questionário on-line, pelo site ou mesmo por meio de documento em Word, de acordo com sua preferência. Para fazer um acompanhamento das respostas, foram enviados 2 e-mails para cada respondente lembrando-os da data limite e oferecendo

nova data limite de mais 10 dias. Uma equipe de 03 pessoas foi contratada para fazer ligações telefônicas para lembrar os respondentes de participar, e no total, foram feitas 1.500 ligações telefônicas.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Primeiramente foi realizada a análise descritiva dos dados. Para isso, foi usado o MS Excel. Com ele, foram calculadas média, desvio padrão, e elaborados gráficos descritivos sobre o perfil da amostra estudada, e as frequências das variáveis do estudo.

Na sequência, foi feito o cálculo das variáveis G-ABERT, PROAT e REAT, conforme explicado anteriormente, já que estas eram variáveis formadas pela combinação de questões do instrumento de coleta de dados (indicadores destas variáveis).

A partir daí, seguindo-se o que foi proposto pelas hipóteses do estudo, procedeu-se o teste de normalidade das variáveis de Kruskal Wallis que demonstrou a não normalidade dos dados seguido de um a um teste de igualdade de médias T de Student não paramétrico para duas amostras independentes. Este teste foi realizado duas vezes, para analisar as diferenças de médias de PROAT com relação aos grupos composição aberta e composição fechada, e depois o mesmo foi feito para REAT.

De acordo com Salkind, (2010), o teste T para duas amostras independentes é a medida apropriada quando se têm as seguintes circunstâncias: (1) se está analisando diferenças entre grupos (no caso, empresas de composição aberta e fechada); (2) e trata-se de dois grupos independentes, ou seja, as empresas de composição aberta não são as mesmas de composição fechada; (3) e o número de grupos é igual a dois.

Para o cálculo do teste T de Student e também das tabelas de frequência e histogramas, foi utilizado o software Minitab 15.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Composição da alta administração – G-ABERT

Quanto à estrutura de governança das empresas pesquisadas em 80% delas o presidente da empresa é também o principal sócio/acionista da empresa e em 76% delas o presidente é membro da mesma família de algum dos sócios/acionistas. A amostra estudada tem estrutura familiar, visto que os presidentes que não são principais acionistas das empresas são da família de um sócio/acionista, em apenas 7% dos casos não é possível afirmar a sua estrutura familiar. Ainda, pela estrutura de tomada de decisão dessas empresas pode-se reforçar a inferência de sua estrutura familiar, pois,

22% delas recebe apoio na tomada de um grupo de familiares.

Quanto a quantidade de sócios que compõem a estrutura de Governança da amostra, 73% das empresas tem de 2 a 5 sócios e desses sócios 53,7% são familiares.

Em relação ao Conselho de Administração, como previsto devido ao porte das empresas que compõem a amostra, 80% das empresas não possui nenhuma forma de Conselho de Administração, 15% das empresas possuem um conselho consultivo composto por pessoas que assessoram a tomada de decisão na empresa, mas claramente a decisão final é dos sócios, 5% das empresas possuem um conselho de administração formal, com poder de decisão pela empresa, representando os sócios.

Das empresas que possuem algum tipo de conselho de administração, esses conselhos são pequenos, até mesmo pelo tamanho da empresa e seu número de executivos.

Tabela 1- Média abertura da composição da alta administração

Variável	N	Média	Desvio padrão
G-ABERT	41	37%	0,2988

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Quando as empresas foram classificadas em duas categorias, aberta ou fechada, utilizou-se como corte 25% de abertura da composição da alta administração. Assim, empresas que obtiveram G-ABERT até 25%, foram

Ainda sobre a composição do conselho de administração da amostra, em 87,5% dos casos há sobreposição de papéis de presidente da empresa e presidente do conselho de administração, o que não é considerada uma boa prática de governança corporativa pelo IBGC, a não ser que seja inevitável, como é o caso das micro e pequenas empresas é comum, devido ao seu tamanho. Vale ressaltar que esses conselhos são ativos junto à empresa, visto que 87,5% deles se reúnem periodicamente.

A abertura da composição da alta administração representa, basicamente, o percentual de membros não familiares envolvidos na alta administração da empresa – executivos, sócios e membros do conselho de administração.

Na amostra toda, a média de abertura foi de 37%, com um desvio padrão de 0,298, como pode-se ver na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

classificadas como fechadas, e as demais, como abertas. Após a classificação, obteve-se um total de 17 empresas fechadas e 24 empresas abertas.

Apesar do porte das empresas estudadas serem Micro e Pequenas, há um

número expressivo de empresas de governança aberta, ou seja, com participação de membros externos em sua tomada de decisão, seja por meio de conselho de administração formal, ou por meio de conselho informal como da participação de amigos e familiares além de conselho consultivo.

4.2 Internacionalização

A amostra do estudo foi composta em sua maior parte por empresas que ainda não atuam no exterior: 90% das empresas que participaram da pesquisa não fazem vendas por meio de exportações, e que apenas 2% exportam mais de 20% de suas vendas por meio de exportação.

Apenas 24% das empresas componentes da amostra faz mapeamento dos seus concorrentes internacionais. A pesquisa mostra ainda dados sobre a participação dessas empresas em feiras

setoriais em outro país, onde se obteve que 17% das empresas participam dessas feiras – um indicativo de seu interesse em atuar em mercados internacionais.

Buscou-se também saber se essas empresas possuem unidades em outros países. Apenas uma empresa possui uma unidade de prestação de serviços no exterior, estando esta localizada na Argentina.

Para análise da postura proativa e reativa de internacionalização, como explicado anteriormente, foi feito o cálculo de duas variáveis: PROAT – referente à postura proativa para a internacionalização e REAT – referente à postura reativa.

As médias obtidas para cada uma das questões incluídas no cálculo tanto de PROAT quanto de REAT encontram-se na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Tabela 2 - Médias das questões referentes à proatividade para internacionalização

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Postura proativa				
Atingir economias de escala	1,966	1,037	1,000	4,000
Ganhar vantagem competitiva tecnológica	2,512	1,075	1,000	4,000
Potencial de crescimento extra pela internacionalização	2,390	1,137	1,000	4,000
Potencial de ter lucros extras pela internacionalização	2,683	1,213	1,000	4,000
Identificação de melhores oportunidades externamente do que no mercado interno	2,244	1,220	1,000	4,000
Possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros	1,878	0,980	1,000	4,000
Postura reativa				
Incentivo de clientes ou fornecedores	2,195	1,167	1,000	4,000
Necessidade de reduzir a dependência ou risco do mercado doméstico	1,878	1,077	1,000	4,000
Necessidade de promover produtos com menos vendas num determinado momento do ano	1,829	0,998	1,000	4,000
Estagnação ou declínio nas suas vendas ou lucros no Brasil	1,902	1,136	1,000	4,000
Intensa competição no mercado doméstico	2,024	1,084	1,000	4,000
Recebimento de demandas inesperadas por produtos e serviços vindas do exterior	2,098	1,044	1,000	4,000
Acumulação de estoque não vendido ou sobra de capacidade produtiva	1,390	0,737	1,000	4,000
Iniciação das atividades internacionais pelos meus concorrentes domésticos	1,585	0,836	1,000	4,000
Saturação ou encolhimento do mercado doméstico	1,951	1,117	1,000	4,000

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Pode-se notar, pela Tabela 2, que os principais fatores que influenciariam a decisão de internacionalizar, na amostra pesquisada, seriam o potencial de ter lucros decorrentes da internacionalização (média = 2,683) e o ganho de vantagens competitivas (média = 2,512). Os fatores com menor influência seriam, então, a acumulação de estoque não vendido (média = 1,390) e a

iniciação das atividades internacionais pelos concorrentes domésticos (média = 1,585).

Calculando-se as médias de PROAT e REAT, através da média dos indicadores referentes a cada uma destas variáveis, percebe-se que a postura proativa obteve uma média de 2,28, superior à da postura reativa, de 1,873, como mostra a

Tabela 3.

Tabela 3 - Médias das posturas proativa e reativa para a internacionalização

Variável	Total	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
PROAT	41	2,280	0,876	1,000	3,667
REAT	41	1,873	0,747	1,000	3,333

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

4.3 Governança corporativa e internacionalização

Este tópico visa responder à questão: “qual a relação entre a composição da alta administração (aberta ou fechada) e a proatividade (posturas proativa e reativa) para a internacionalização?”.

Para responder esta questão, escolheu-se o teste de comparação de médias, que tem como objetivo mostrar se a média de postura proativa para a internacionalização nas empresas de composição aberta é maior do que naquelas de composição fechada.

Tabela 4 - Médias de postura proativa para empresas abertas e fechadas

Variável	G-ABERT	Total	Mean	Desvio Padrão
PROAT	1 fechada	17	1,961	0,973
	2 aberta	24	2,507	0,740

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Pode-se perceber, pela Tabela 4, que a média de postura proativa das empresas de composição aberta foi de 2,507, valor superior ao obtido pelas empresas de composição fechada (1,961).

Para assegurar-se de que as médias não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste T de Student para duas amostras independentes. A hipótese nula

4.4 Governança aberta e postura proativa de internacionalização

Primeiramente, foi analisada a relação entre a governança aberta e fechada com a postura proativa de internacionalização. A tabela de frequência (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) mostra a relação entre as médias de postura proativa para a internacionalização (PROAT) de empresas classificadas como de composição aberta (2) ou fechada (1).

deste teste (H0) é de que as médias são estatisticamente semelhantes. Considera-se que a hipótese nula foi comprovada caso o T observado seja superior ao T crítico dentro de um nível de significância (p) superior a 0,05.

Os resultados encontram-se a seguir na **Erro! Fonte de referência não encontrada.:**

Tabela 5 – Resultados do Teste T para PROAT

Variável	Valor T	Valor p	Graus de liberdade
Diferença = (PROAT-FECH) - (PROAT-ABERT)	-1,95	0,0061	28

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

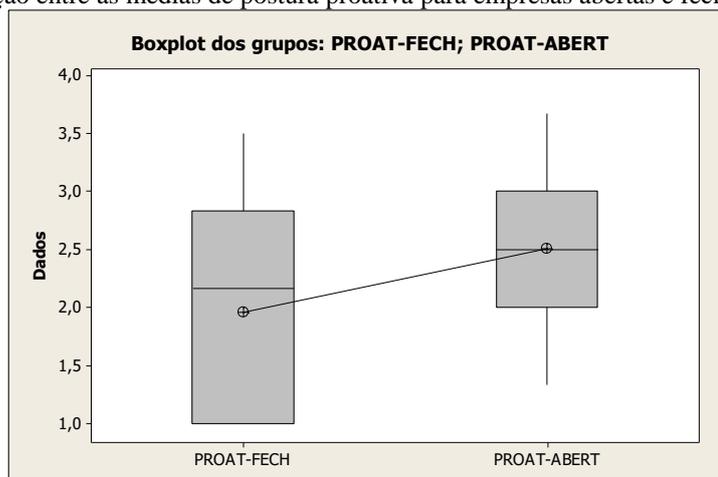
Os resultados mostraram que as empresas com composição da alta administração aberta tiveram médias de postura proativa maiores do que as de composição fechada, para $t_{(28)} = -1,95$, $p < 0,05$. A hipótese nula do teste (de que as médias eram semelhantes) não pôde ser comprovada.

Pode-se então, devido aos valores absolutos, afirmar que a média de

proatividade das empresas de composição aberta é superior à média para as empresas de composição fechada.

O Erro! Fonte de referência não encontrada. ajuda a visualizar como as empresas abertas tiveram valores superiores em termos de proatividade para a internacionalização.

Gráfico 1 - Comparação entre as médias de postura proativa para empresas abertas e fechadas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados de pesquisa.

O boxplot acima mostra, no centro das faixas acinzentadas, a média obtida em cada um dos grupos de empresas – fechadas, à esquerda, e abertas, à direita – assinalada por um pequeno círculo. Pode-se ver no Gráfico 1 que a média de postura proativa das empresas abertas foi superior à das fechadas. Nele, também se compara a dispersão de valores – dentro dos retângulos

acinzentados – de cada um dos grupos. Pode-se ver que as empresas abertas tiveram, além da média, valores em geral maiores para a postura proativa do que as empresas fechadas.

Isso mostra que há indícios de que a composição da alta administração aberta aumente a postura proativa para a internacionalização. Esse indício deve ser,

contudo, olhado com a ressalva das limitações da amostra utilizada – 41 empresas – e da técnica utilizada – teste de comparação de médias. Futuros estudos são necessários para se utilizar técnicas mais robustas.

4.5 Governança aberta e postura reativa de internacionalização

Da mesma forma como foi feita a análise anterior, agora se tem a análise da Tabela 6.

Tabela 6 - Médias de postura reativa para empresas abertas e fechadas

Variável	G-ABERT	Total	Média	Desvio Padrão
REAT	1 fechada	17	1,699	0,810
	2 aberta	24	1,995	0,691

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Muito embora as empresas abertas tenham média de postura reativa maior do que as fechadas, esta diferença não é tão ampla como o que verificou-se no caso da postura proativa para a internacionalização.

O teste T de Student para duas amostras independentes irá verificar se esta

Tabela 7 – Resultados do Teste T para REAT

Variável	Valor T	Valor p	Graus de liberdade
Difference = (REAT-FECH) - (REAT-ABERT)	-1,22	0,23	31

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados pelo Teste T, não se pôde refutar a hipótese nula da técnica de que as médias são estatisticamente semelhantes, para $t_{(31)} = -1,22$, $p = 0,230$. Isso mostra que os

postura reativa com relação à composição aberta e fechada das empresas.

Na comparação entre as médias de postura reativa para empresas abertas e fechadas, obtiveram-se valores superiores de postura reativa para as empresas de composição aberta (média = 1,995) com relação às de composição fechada (média = 1,699), conforme mostra a

diferença entre médias não é estatisticamente significante.

A análise do teste T de Student, para $p < 0,05$, mostrou os resultados conforme a **Erro! Fonte de referência não encontrada.:**

valores de médias de postura reativa para a internacionalização foram estatisticamente semelhantes tanto para as empresas de composição aberta quanto para as de composição fechada.

Isso mostra que embora os valores absolutos das médias de postura reativa das empresas abertas e fechadas tenham tido diferenças, esta diferença não é significativa, indicando que a composição da alta administração não afete a postura reativa para a internacionalização.

4.6 Discussão

Os resultados mostram que há indícios de que a composição da alta administração, ao incluir um percentual maior de membros externos, passe a afetar a postura proativa das empresas para a internacionalização, mas não a postura reativa.

Primeiramente, estes resultados têm que ser vistos com cautela, devido ao tamanho da amostra aqui pesquisada e ao fato de a composição da amostra não representar o universo do estudo. Além disso, o teste T para duas amostras independentes não é um teste robusto de análise do efeito de uma variável sobre outra – simplesmente é feita uma comparação de médias.

No entanto, isso pode significar que a inclusão de membros externos na empresa gere uma mudança de postura para a internacionalização somente no que tange

aos fatores proativos – como possuir informações privilegiadas sobre mercados estrangeiros, ou ganhar vantagem competitiva tecnológica por meio da internacionalização. Isso faz sentido teoricamente já que a inclusão de membros externos na gestão da empresa tem sido vista como favorecedor inclusive do melhor planejamento estratégico da empresa (ABEBE, 2010; MAESTRO, 2010; RIVAS, 2012) – o que levaria a uma melhor gestão e aproveitamento de oportunidades advindas da internacionalização.

Por sua vez, com relação aos fatores da postura reativa – incentivos de clientes e fornecedores para internacionalização, estagnação das vendas no Brasil, por exemplo – eles afetam a estratégia da empresa de fora para dentro, e independem da qualidade do planejamento estratégico, já que são fatores contingenciais. Isso poderia explicar a falta de relação com a inclusão de membros externos na alta administração da empresa.

5 CONCLUSÃO

Primeiramente, as empresas com a composição da alta administração aberta possuem maior grau de postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada, demonstrando a diferença que a governança corporativa pode fazer nas empresas. Isso é

condizente com os estudos de Abebe (2010) que já havia mostrado que a composição demográfica da alta administração influencia a empresa em seu desempenho e o de Rivas (2012) que mostra a influência da variabilidade da alta administração, inclusive no que diz respeito à internacionalização. No entanto, o presente estudo se difere porque a amostra foi composta de proprietários de MPEs e a coleta de dados foi feita com contato direto com os proprietários, enquanto que esses estudos anteriores abrangeram empresas de manufatura e empresas industriais de grande porte.

Em segundo lugar, foi comprovado que não há diferenças entre empresas com a composição da alta administração aberta e fechada com relação à postura reativa para a internacionalização, pois independente da composição da alta administração ser aberta ou fechada as empresas tem necessidade de reagir ao ambiente para sobreviver, inclusive no que diz respeito à internacionalização. A postura reativa pode ser relacionada com os fatores que puxam e empurram a empresa a se internacionalizar, definidos pela UNCTAD (2005), que podem ser considerados como maneiras de reagir à necessidade de internacionalização. Na literatura são encontrados os fatores que empurram como características, em sua maioria, internas que direcionam a empresa

ao mercado internacional e os fatores que puxam como fatores, em sua maioria, externa à organização, que a atraem para o mercado internacional (MELSOHN, 2006).

Esses achados têm implicações para o público acadêmico e empresarial.

Para o acadêmico, fica clara a necessidade de se explorar mais a questão da composição da alta administração das empresas nas suas decisões estratégicas, inclusive no que diz respeito à internacionalização, pois esse estudo mostra que a quantidade de pessoas externas à família em micro e pequenas empresas tem relação importante com a sua maneira de agir perante às questões de internacionalização. Pode-se perceber que há uma relação gerencial importante no que diz respeito à composição da alta administração e seu comportamento estratégico.

Para o público empresarial, pode-se destacar a importância de se mesclar sua composição de alta administração incluindo membros não familiares nessa estrutura, pois essas pessoas agirão mais racionalmente e isentos da relação família/propriedade o que pode contribuir para decisões mais pautadas na visão gerencial do que em fatores emocionais. A presença de pessoas externas à família na composição da alta administração pode fazer com que devido ao conhecimento

externo e gerencial a empresa venha a se internacionalizar, por conhecer o ambiente e perceber que é o momento da empresa ou mesmo no sentido de segurar a empresa e não deixar que isso ocorra, por entender que a melhor estratégia para a empresa é a horizontalização ou verticalização das atividades em vez de internacionalização. Visto que as empresas às vezes são proativas quanto à internacionalização muitas vezes não se internacionalizam devido a dificuldades externas, pode-se entender que as empresas estão dispostas a levar o nome do Brasil para fora, mas ainda falta o conhecimento de incentivos existentes para elas, pois existem na pauta do governo, mas ainda não foram difundidos à comunidade empresarial para que possam estar atuando internacionalmente.

Este estudo tem as seguintes limitações. A amostra estudada foi pequena, o que faz com que esse estudo não seja generalizável a todo o público de micro e pequenas empresas. O horizonte de tempo desse estudo foi pequeno para sua realização de maneira mais ampla, pois esse artigo é fruto de uma dissertação. Ainda, as estatísticas utilizadas foram limitadas devido ao tamanho da amostra.

Sugere-se para futuras pesquisas que se aplique o questionário para um público maior de empresas micro e pequenas que

ainda tem muito a contribuir para a comunidade acadêmica, visto suas características diferenciadas. Sugere-se ainda que mais estudos sejam realizados sobre a internacionalização dessas empresas, visto que em 2010 já totalizavam 6,1 bilhões de empresas no Brasil. Outra recomendação é que se estude a questão da composição da alta administração relacionando com a Governança Corporativa, visto que são limitados os estudos na área.

REFERÊNCIAS

- ABEBE, M. A. Top team composition and corporate turnaround under environmental stability and turbulence. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 3, p. 196–212, 2010.
- AMAL, M.; FILHO, A. R. F.; FREITAG, A. R. F. Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, v. 22, n. 6, p. 608–623, 2010.
- AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 234–248, 2008.
- ARBIX, G. Structural change and the emergence of the Brazilian MNEs. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 3/4, p. 266–288, 2010.
- ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F. Internationalization Process of Spanish Small Firms: Strategies, Transactions and Barriers. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 4, p. 420–441, jul. 2009.

- ATSUMI, S. Y. K.; VIVELLA, L. E.; BRITO E FREITAS, J. A. DE S. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto** III Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...**2007
- BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. **Small Business Economics**, v. 29, n. 3, p. 295–308, 2007.
- CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas** V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...**2008
- CHAGAS, J. F. **Governança Corporativa – Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações** VIII Congreso Internacional de Costos. **Anais...**Punta Del Este: 2003
- DURISIN, B.; PUZONE, F. Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 266–291, 2009.
- FELTHAM, T. S.; FELTHAM, G.; BARNETT, J. J. The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. **Journal of small business management**, v. 43, n. 1, p. 1–15, 2005.
- FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT JUNIOR, R. E. **Uma Tipologia de Novos Empreendimentos Internacionais** Workshop sobre Internacionalização de empresas. **Anais...**2008
- FILION, L. J. **The definition of small business as a basic element for policy making** Small business, Marketing and Society Conference. **Anais...**USSR: 1991
- FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. **Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo** XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...**2008
- GALIMBERTI, M. F.; FRACASSO, E. M. **Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Internacionalização de Empresas Aplicáveis às Pequenas e Médias Empresas de Software e Serviços Correlatos** XXXV Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica. **Anais...**2008
- GOMES, G.; SILVEIRA, A.; AMAL, M. Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 112–138, 2010.
- GUBITTA, P.; GIANECCHINI, M. Governance and flexibility in family-owned SMEs. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 277–298, 2002.
- HARLOS, K. P. et al. Teaching Qualitative Methods in Management Classrooms. **Journal of Management Education**, v. 27, n. 3, p. 304–322, jun. 2003.
- HASPESLAGH, P. Corporate governance and the current crisis. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 375–377, 2010.
- HUTCHINSON, K.; QUINN, B.; ALEXANDER, N. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 513–534, 2006.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa Group IBGC**, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 25–34, 1977.

JUNIOR, A. S.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. **A Prática da Governança Corporativa na IES Familiar: Entre o Formalismo e a Prática Efetiva** VI Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul. **Anais...** Blumenau: 2006

KONTINEN, T.; OJALA, A. Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 437–454, 2010.

LEE, L. T.-S. The influences of leadership style and market orientation on export performance: an empirical study of small and medium enterprises in Taiwan. **International Journal of Technology Management**, v. 43, n. 4, p. 404, 2008.

LI, L. Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 117–139, jun. 2007.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. THE INTERNATIONALIZATION AND PERFORMANCE OF SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 586, p. 565–586, 2001.

MAESTRO, B. M. M. Polychronicity in top management teams : the impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 678, n. November 2009, p. 652–678, 2010.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M. **Barreiras à internacionalização de franquias Brasileiras** III Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...** 2007

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

MELSOHN, C. M. M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2006.

OKORO AFO, S. C.; PERRY, M. Generational Perspectives of the Export Behavior of Family Businesses. **International Journal of Economics and Finance**, v. 2, n. 3, p. 15–24, 2010.

OKPARA, J. O. Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Evidence from SMEs in a Developing Economy. **Journal of International Business and Cultural Studies**, v. 1, p. 1–10, 2009.

OKPARA, J. O.; KOUMBIADIS, N. J. Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. **Journal of International Business and Cultural Studies**, v. 4, p. 1–10, 2011.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C.; PERIN, M. G. **Barreiras à exportação no setor moveleiro** III Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...** 2007

RADAELLI, C. S. **A Prática da Governança Corporativa na IES Familiar: Entre o Formalismo e a Prática Efetiva**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

REID, S. D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n. 2, p. 101–112, 1981.

RIVAS, J. L. Board versus TMT international experience : a study of their joint effects. **Cross Cultural Management**, v. 19, n. 4, p. 11–12, 2012.

SALKIND, N. **Statistics**. London: Sage Publications, 2010. p. 403
SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena empresas**, 2013.

SEBRAE/SP. Doze anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. **SEBRAE/SP**, p. 1–51, 2010.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997.

SOMMER, L.; DURST, S.; HAUG, M. The Role of the International Owner-Manager Identity in the Internationalization Process of SMES. **The Business Review, Cambridge**, p. 256–264, 2007.

UNCTAD. **Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment** Issues note by UNCTAD secretariat, 2005a.

UNCTAD. **Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment** Issue note by the UNCTAD secretariat. Geneva United Nations, , 2005b.

YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of directors. **Journal of Financial Economics**, v. 40, p. 185–211, 1996.