



## ARTIGO ORIGINAL

### OS PRINCIPAIS EFEITOS DA PANDEMIA DO COVID-19 NA TOMADA DE DECISÃO DE PME'S BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE *SOFTWARE* DO SETOR FERROVIÁRIO

## ORIGINAL ARTICLE

### THE MAIN EFFECTS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE DECISION-MAKING OF INTERNATIONALIZED BRAZILIAN SME'S: A CASE STUDY OF A SMALL SOFTWARE COMPANY OF THE RAILWAY SECTOR

**Daiane Ishii Miranda<sup>1</sup>**  
**Rillary Gomes Agostinho**  
**Tamiris Faria Simoso**

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Campinas-SP, Brasil

**Ana Raquel Mechlin Prado<sup>2</sup>**

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Campinas-SP, Brasil

## Resumo

O processo de internacionalização é uma das formas de as empresas sobreviverem e aproveitarem oportunidades, que vão além daquelas propiciadas pelo mercado doméstico. No entanto, as empresas enfrentam diversas dificuldades para se internacionalizarem, como as barreiras externas (relativas ao ambiente) e internas (inerentes às empresas). Esses desafios tornam-se ainda maiores, diante das incertezas provenientes da pandemia do COVID-19, que trouxe uma perspectiva diferente e fez com que empresas tivessem que se adaptar a essa nova realidade. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar as tomadas de decisão das PME's diante desse contexto. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com uma empresa de *software* de pequeno porte do setor ferroviário, bem como foi realizada uma entrevista com um consultor e especialista em comércio exterior. O estudo permitiu observar como a empresa estudada, direcionada integralmente ao mercado externo, buscou tomar suas decisões de internacionalização. Uma das estratégias adotadas pelos seus gestores foi identificar parceiros locais em cada país onde atua para diminuir a barreira cultural. Além disso, a empresa mostrou-se pouco impactada em relação à pandemia e, diferentemente de uma parcela significativa de PME's, continuou adotando uma postura proativa, ao invés de reativa, em sua atuação internacional, durante esse período.

**Palavras-Chave:** internacionalização, COVID-19, ferroviário, *software*, PME's.

## Abstract

The internationalization process is one of the ways for companies to survive and take advantage of opportunities, which go beyond those provided by the domestic market. However, companies face several difficulties to internationalize, such as external barriers (related to the environment) and internal barriers (inherent to companies). These challenges become even greater, given the uncertainties arising from the COVID-19 pandemic, which brought a different perspective and caused companies to adapt to this new reality. Therefore, this research had as main objective to analyze the decision-making of SMEs in this context. To this end, a case study was carried out with a small software company in the railway sector, as well as an interview with a consultant and foreign trade specialist. The study made it possible to observe how the company studied, fully directed to the

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Mackenzie. E-mail: dai\_rf@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Administração de Empresas; Mestre em Economia e professora do curso de Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: ana.prado@mackenzie.br.

foreign market, sought to make its internationalization decisions. One of the strategies adopted by its managers was to identify local partners in each country where it operates to reduce the cultural barrier. In addition, the company was little impacted in relation to the pandemic and, unlike a significant number of SMEs, it continued to adopt a proactive, rather than reactive, stance in its international performance during this period.

**Keywords:** internationalization, COVID-19, rail, software, SME's.

## INTRODUÇÃO

No final de fevereiro de 2020, o Brasil teve o primeiro caso da nova doença causada pelo novo coronavírus, conhecida como COVID-19 e classificada como uma pandemia no início de março pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020a), o Produto Interno Bruto (PIB) teve queda de 9,7% no segundo trimestre de 2020, em relação ao primeiro trimestre do mesmo ano. Em comparação ao mesmo período de 2019, o PIB caiu 11,4%, sendo que os setores mais afetados foram a Indústria e os Serviços. Essa queda se deu em decorrência tanto das consequências da própria pandemia do COVID-19, como do isolamento social. No ano, a queda do PIB foi de 4,1%. O IBGE (2020b), identificou que 38,6% das empresas que continuaram funcionando entre a 1ª quinzena de junho até a 1ª quinzena de agosto de 2020, sofreram efeitos negativos, e cerca de 8,7% delas reduziram o quadro de funcionários. Em abril de 2020, foi identificada uma queda de 69% no faturamento de pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras, se comparado a épocas anteriores à crise (SEBRAE, 2020a).

O mercado internacional sofreu impactos que repercutiram no desempenho do comércio exterior brasileiro: entre janeiro e setembro de 2020, as exportações caíram 7,9% em relação a 2019, um total de 15 bilhões de dólares (APEX-BRASIL, 2020a). É preciso ressaltar que, no segundo trimestre de 2020, as exportações de bens e serviços cresceram 1,8%, já as suas importações tiveram uma queda de 13,2% em relação ao trimestre anterior, resultado tanto da valorização do dólar, frente ao Real, quanto da redução significativa dos investimentos produtivos das empresas (IBGE, 2020a).

Em cenários e de incerteza, os comportamentos das organizações se alteram em relação à internacionalização e, para uma melhor tomada de decisão, é preciso analisar quais limites e obstáculos serão enfrentados nessas condições (FIESP, 2017). Há poucos estudos focados na expansão internacional em momentos de crise econômica e, principalmente, abordando cenários ainda “nebulosos” para os diversos países, como esse da pandemia.

Desse modo, pretendeu-se, responder à seguinte questão: Quais os efeitos da pandemia do COVID-19 na tomada de decisão de pequenas e médias empresas brasileiras em seu processo de internacionalização? Para tanto, foram propostos três objetivos específicos: avaliar se houve expectativas de mudanças nas estratégias de internacionalização de PME’s brasileiras com a pandemia; identificar quais os efeitos da pandemia nas suas atividades internacionais e verificar se estas irão retrair ou continuar a expansão internacional nesse momento de incertezas.

Para que esses objetivos fossem cumpridos, foi realizado um estudo de caso com uma empresa brasileira de pequeno porte internacionalizada, que atua com *software* direcionado especificamente ao setor ferroviário. Além disso, fez-se uma entrevista com um especialista de comércio exterior, para que pudesse compartilhar suas experiências e tornar mais robusta a discussão proposta nesta pesquisa. Além da introdução, o artigo está estruturado em fundamentos teóricos, metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como a discussão dos resultados obtidos e as considerações finais.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Nesta seção, aprofunda-se a temática deste artigo, a partir da discussão acerca dos principais aspectos relacionados à internacionalização de empresas. Em seguida, discutiu-se a realidade de PME’s brasileiras internacionalizadas. Por fim, fez-se uma análise a respeito da pandemia do COVID-19 e seus efeitos na internacionalização dessas empresas.

## TOMADA DE DECISÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As motivações para a internacionalização das empresas variam entre expansão e exportação/manutenção de operação; aumento das vendas a partir da expansão do mercado consumidor; diversificação de riscos; proteção da volatilidade do mercado doméstico e atendimento a clientes globais (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015).

As teorias tradicionais visam explicar a trajetória das empresas rumo à internacionalização. Nessa perspectiva, há duas linhas de pesquisa: uma delas são as abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos, com foco em soluções racionais, cujo rumos das decisões miram a maximização de retornos econômicos. A outra são as abordagens com base na evolução comportamental, a qual considera que o processo de internacionalizar depende de atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão (CARNEIRO; DIB, 2007). No Quadro 1, estão contempladas as teorias econômicas de internacionalização.

**Quadro 1 – Teorias Econômicas de Internacionalização**

Teoria	Conceito
<b>Hipótese do ciclo de vida dos produtos (Vernon, 1966)</b>	O próprio desenvolvimento do ciclo do produto possibilita ampliações para o mercado internacional. No primeiro estágio, normalmente, a empresa exporta um produto inovador que gere vantagem competitiva. No segundo estágio ocorre o crescimento do produto até que a exportação esteja consolidada. No terceiro, ocorre a saturação da produção, assim o processo produtivo é transferido para países que apresentem custos mais baixos propiciando maiores ganhos (COSTA <i>et al.</i> , 2017).
<b>Teoria do poder de mercado (Hymer, anos 1960/1970)</b>	Nos estágios iniciais de crescimento da organização, a participação das empresas no mercado doméstico aumentaria através de fusões, alianças estratégicas, etc. Quanto maior o poder de mercado da empresa, maior os lucros. Devido os grandes lucros obtidos, a organização investiria em operações externas, a fim de aumentar a concentração também em mercados estrangeiros (CARNEIRO; DIB, 2007).
<b>Paradigma Eclético (Dunning, 1980)</b>	Três tipos de vantagens determinantes da forma pela qual a empresa decidiria envolver-se com os mercados internacionais. a) Vantagem de Propriedade: Ativos intangíveis para se destacar dos concorrentes. Como por exemplo, tecnologia, marcas, patentes dentre outros; b) Vantagem de localização: Considera aspectos do país em que a empresa está localizada. Como por exemplo, custo de mão de obra, infraestrutura dentre outros; c) Internalização: capacidade de internalizar vantagens de propriedade advindas de mercados externos (COSTA <i>et al.</i> , 2017).

Fonte: Elaboração Própria.

No Quadro 2, por sua vez, estão indicadas as principais teorias comportamentais de internacionalização.

### Quadro 2 – Teorias Comportamentais de Internacionalização

Teoria	Conceito
<b>Modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977).</b>	O modelo mostra uma perspectiva sequencial do processo de internacionalização, neste caso foram evidenciados quatro estágios: exportação esporádica não regular; exportações por meio de representantes independentes; exportações diretas; e implantação comercial no país estrangeiro. Há quatro conceitos importantes no processo de internacionalização: conhecimento de mercado; comprometimento com o mercado; decisão de comprometimento e atividades correntes. (COSTA <i>et. al</i> , 2017).
<b>Networks (Johanson; Mattson, 1998).</b>	Os mercados devem ser considerados como redes de empresas, e a decisão referente ao processo de internacionalização seria determinado direta ou indiretamente de acordo com as relações no interior das redes de negócios (CARNEIRO; DIB, 2007).
<b>Empreendedorismo Internacional</b>	A teoria do empreendedorismo internacional nasce a partir do processo de exploração de oportunidades internacionais, independentemente se são novas empresas ou startups, até mesmo as empresas já maduras também precisam ser competitivas o suficiente para que possam manter-se no mercado (CARNEIRO; DIB, 2007).

Fonte: Elaboração das autoras (2020).

De acordo com Graça (2016), as principais motivações para a internacionalização podem ser classificadas como proativas e reativas. As proativas dizem respeito àquelas em que a organização obtém vantagens em termos de lucro; tecnologia; produtos únicos; informação exclusiva; benefícios fiscais; economias de escala, dentre outros. Já as reativas envolvem àquelas resultantes das pressões estabelecidas pela concorrência, pelo excesso da capacidade produtiva, pela saturação do mercado doméstico, pelo melhor relacionamento com clientes e portos de desembarque, etc. O Quadro 3 retrata essas motivações com alguns exemplos e também alinhadas a cada tipo de ambiente, seja ele interno, ou externo (GRAÇA, 2016).

**Quadro 3 - Motivações Proativas e Reativas**

	<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Externo</b>
<b>Proativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de crescimento e lucro</li> <li>• Vantagens competitivas (tecnologia, produto ou processo)</li> <li>• Ambição da gestão</li> <li>• Orientação internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades em mercados externos</li> <li>• Informações preferenciais</li> <li>• Benefícios fiscais</li> <li>• Apoio governamental</li> <li>• Economias de escala</li> </ul>
<b>Reativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quedas nas vendas domésticas</li> <li>• Excesso de produção</li> <li>• Excesso de capacidade</li> <li>• Extensão de vendas para produtos sazonais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão da concorrência</li> <li>• Pedidos inesperados</li> <li>• Mercado doméstico pequeno e saturado</li> <li>• Proximidade com clientes internacionais</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria.

Além das motivações destacadas, que interferem no processo decisório das organizações, convém destacar que existem decisões que devem ser tomadas sob condições de incerteza. Enquanto as decisões tomadas sob condições de certeza são aquelas em que se tem controle sobre os elementos que afetam a decisão, as sob incerteza são aquelas em que não se pode exercer controle sobre eles. Saber como gerir diante da incerteza é fundamental durante todo o processo de internacionalização (VIANNA; ALMEIDA, 2011).

Segundo Souza (2017), existem variáveis de incertezas, as quais podem ser divididas em três grupos: ambientais, do setor e da empresa. Particularmente, para este artigo, os dois primeiros merecem maior atenção. O Quadro 4 demonstra as incertezas ambientais, que são fatores que abrangem riscos no nível nacional e efeitos das tendências globais, impactando nos negócios como um todo.

**Quadro 4 - Incertezas Ambientais (externas à organização)**

<b>Incertezas políticas</b>	Guerra, revolução, golpe de estado, mudanças democráticas no governo, confusões políticas.
<b>Incertezas da política de governo</b>	Reformas fiscais e monetárias, controles de preços, restrições comerciais, nacionalização, regulação do governo, dentre outros.
<b>Incertezas macroeconômicas</b>	Inflação, alterações dos preços relativos, taxas de câmbio, taxas de juros, dentre outros.
<b>Incertezas sociais</b>	Mudança das preocupações sociais, conflitos sociais, manifestações, dentre outros.
<b>Incertezas naturais</b>	Variações de regimes de chuvas, desastres naturais, dentre outros.

Fonte: Elaboração Própria.

Já o Quadro 5 representa as incertezas inerentes ao setor, que podem ser relacionadas à aquisição de insumos, ao próprio produto no mercado e à concorrência.

**Quadro 5 - Incertezas do setor**

<b>Incertezas no mercado de insumos</b>	Incertezas de qualidade, mudanças no mercado de insumos, dentre outros
<b>Incertezas do produto/serviço no mercado</b>	Mudanças nos gostos dos consumidores, disponibilidade de bens substitutos, escassez de bens complementares
<b>Incertezas na competição</b>	Rivalidade entre concorrentes existentes, novos entrantes, incerteza tecnológica, inovação de produto/processos

Fonte: Elaboração Própria.

Dado o contexto atual, torna-se ainda mais imprescindível uma tomada de decisão mais cuidadosa em cenários de incerteza, pois não é possível controlar os elementos, principalmente externos, que afetam a decisão. Além disso, é preciso enfatizar que o processo de internacionalização das empresas não ocorre sem enfrentar obstáculos, o que torna a tomada de decisão em cenários assim ainda mais desafiante.

Desse modo, deve-se ressaltar que as organizações têm que enfrentar algumas barreiras para adentrar no mercado externo, as quais se dividem em dois tipos. Existem as barreiras internas (endógenas), que estão relacionadas a fatores internos à organização, e as barreiras externas (exógenas) relacionadas a fatores relativos ao ambiente externo (FERNANDES, 2019). Essas barreiras estão indicadas no Quadro 6, baseado em Caetano e Paiva (2016).

**Quadro 6 - Barreiras Externas e Internas**

<b>Barreiras Externas (exógenas)</b>	<b>Barreiras Internas (endógenas)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Barreira Cultural</li><li>• Protecionismo</li><li>• Barreira técnica</li><li>• Barreira mercadológica</li><li>• Parcerias</li><li>• Legislação</li><li>• Cotas de importação</li><li>• Câmbio</li><li>• Instabilidade econômica</li><li>• Barreiras sanitárias e fitossanitárias</li><li>• Acordos comerciais</li><li>• Canais de distribuição</li><li>• Concorrência local e preço</li><li>• Nível tecnológico</li><li>• Cenário econômico mundial instável</li><li>• Barreiras logísticas</li><li>• Fornecedores</li><li>• Sanções</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acesso à informação</li><li>• Custo país</li><li>• Obtenção de financiamento/investimento governamental</li><li>• Gestão organizacional</li><li>• Barreira Alfandegária</li><li>• Economias de escala</li><li>• Conhecimento técnico/mão de obra</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria.

Fernandes (2019) classifica quatro categorias de barreiras: internas-domésticas, que seriam qualquer problema intrínseco da organização em relação ao mercado onde está sediada; externas-domésticas, qualquer dificuldade no mercado interno, no qual a empresa não é capaz de controlar; internas-estrangeiras, que são dificuldades relacionadas à estratégia de *marketing* para os mercados externos; e as externas-estrangeiras, que são as barreiras incontroláveis pela empresa no âmbito internacional.

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S BRASILEIRAS

Apesar das dificuldades que as PME's brasileiras enfrentam ao investir em unidades produtivas no exterior, devido ao alto volume de investimento e imobilização de ativos necessários para tal, Cretoiu (2007) aponta alguns motivos que as levam a se internacionalizarem. Dentre eles, destaca o "*trade and distribution*", que consiste na busca por maior competitividade em mercados externos, a partir da comercialização de produtos nacionais. Essa busca se deve ao desejo de aumento da margem da lucratividade, de superação de dificuldades na distribuição em mercados monopolizados ou oligopolizados e de diferenciação de entrega ao cliente. Outro motivo é "*market seeking*", que é a produção e prestação

de serviços no país de destino, estabelecendo unidades com capacidade de atendimento local.

O avanço do processo de internacionalização traz oportunidades para as PME's, além dos ganhos de competitividade. Pode também contribuir para a intensificação da aprendizagem no desenvolvimento da organização e gestão da empresa, ampliando as oportunidades de *benchmarking* e possibilitando a adaptação às novas tendências de mercado (CRETOIU, 2007).

Segundo Coelho (2013, p. 23): “A estratégia de internacionalizar pode ser uma alternativa de alavancagem do negócio, de competitividade e solidez”. Mesmo enfrentando dificuldades em competir com os preços de um mercado mais abrangente, as PME's devem buscar motivações alternativas para melhor adaptação de suas estratégias, podendo competir por diferenciação, por exemplo.

Entretanto, para as PME's, a escolha de uma modalidade de entrada em mercados internacionais mais adequada é uma tarefa difícil devido a seus recursos financeiros e de gestão limitados, causados pelo porte da empresa e falta de experiência e conhecimento no processo (COELHO, 2013). A principal opção para a internacionalização de PME's é como fornecedoras de grandes empresas já estabelecidas no mercado externo, porém é uma alternativa limitada para superar seus desafios. Segundo o SEBRAE (2006), podem ser adotadas algumas parcerias para favorecer a internacionalização das PME's.

A exportação é a modalidade mais simples para entrada no mercado externo, principalmente para as PME's, pois, segundo Coelho (2013, p. 44): “as razões para a escolha da exportação são os baixos custos de entrada no mercado e a possibilidade de atingir efeitos de experiência, como economias de escala e aprendizagem”. Ao optarem pela exportação como modo de entrada em mercados internacionais, as empresas brasileiras podem contar com auxílios governamentais que têm como objetivo compensar dificuldades e gerar competitividade para a economia nacional (SEBRAE, 2020c).

Segundo o SEBRAE (2020c), tais auxílios são: redução tributária (impostos como IPI, PIS, Cofins e ICMS), preços mais rentáveis, melhoria na imagem

doméstica do produto e da empresa e diversificação de riscos, pois a empresa pode optar por continuar o comércio nacional, minimizando os riscos de volatilidade em ambos os mercados.

Contudo, o processo de exportação para as PME's também encontra barreiras que podem ser facilitadas por parceiros estratégicos, como: parcerias feitas na fase de pré-exportação para ajudar no processo de desenvolvimento tecnológico; associações verticais para as vendas, garantindo padrão de qualidade, estudo de mercado alvo, negociação de vendas e realização dos trâmites da distribuição; associações horizontais para juntar forças, obter escala e facilitar o aprendizado, através de consórcios, por exemplo; e parceria no exterior para venda, como importadores, atacadistas, representantes e distribuidores (SEBRAE, 2006).

As empresas de pequeno e médio porte também podem optar por construir alianças estratégicas, buscando por parceiros que possam suprir deficiências e fortalecer o processo (SEBRAE, 2006). Esses tipos de acordo contratual se diferem da exportação, pois seu principal objetivo é a transferência de conhecimento e habilidade, favorecendo às PME's contato direto com o mercado externo excluindo obrigações de formatar um departamento de exportação (COELHO, 2013). Segundo o SEBRAE (2006), algumas dessas alianças podem acontecer por meio de licenciamento, *joint venture* e parcerias para distribuição. O investimento direto estrangeiro (IDE) é a última opção das PME's, pois trata-se de aquisições e instalações de plantas produtivas, distribuição e vendas, necessitando de um investimento significativo para a estruturação de uma cadeia completa (SEBRAE, 2006).

As empresas de pequeno e médio porte têm barreiras em termos financeiros para encarar um projeto de internacionalização, considerando que os setores de financiamento desse segmento são bastante limitados. Dessa forma, apenas empresas com resultados econômico-financeiros atípicos conseguem condições favoráveis para o uso de recursos próprios como investimento internacional (CRETOIU, 2007).

Ademais, segundo Cretoiu (2007), os custos de acesso ao mercado internacional são mais significativos para as PME's do que para grandes empresas. Os custos com *marketing* internacional são altos, então, as empresas de menor porte optam pela própria análise de mercado. Entretanto, pode não ser eficiente o bastante, considerando-se que uma pesquisa de mercado de boa qualidade é fundamental para o processo de internacionalização, para melhor penetração e desenvolvimento de mercados e negócios.

As PME's também enfrentam barreiras com capital humano, pois é difícil manter salários de gestores bem-sucedidos para melhor desempenho estratégico da empresa, ainda mais em mercados internacionais tão pouco conhecidos. As diferenças culturais também devem ser consideradas para o processo de internacionalização, para que não ocorram desconfiças nas parcerias criadas com outros países, de modo que o processo seja realizado adequadamente (CRETOIU, 2007).

Os desafios das PME's tornam-se ainda maiores em um contexto bastante turbulento, como o da pandemia do COVID-19 que tem afetado, significativamente, todos os países do mundo. Medidas como isolamento social impactaram o funcionamento de 31% dessas empresas, as quais tiveram que se adaptar a serviços *online*, *delivery*, *home office*, horários reduzidos, ou até mesmo, o fechamento das fábricas (SEBRAE, 2020a).

## A PANDEMIA DO COVID-19 E SEUS EFEITOS NA ECONOMIA BRASILEIRA E PARA AS PME'S

Segundo Barbosa (2019), a grande questão da economia é a não possibilidade de realizar experimentos para uma possível resolução de problema. Assim, a incerteza permeia a análise econômica, sobretudo, em momentos sem precedentes na história contemporânea, como a crise propiciada pelo COVID-19.

No final de 2019, foi realizada uma pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que apontava que o Indicador de Incerteza Econômica Brasil (IIE-Br) estava estável, o que significa afirmar que o nível de incerteza brasileira estava menor do que a incerteza global. Além disso, no terceiro trimestre de 2019, houve um

crescimento da economia nacional, principalmente devido a uma retomada do consumo das famílias, o que poderia indicar certa recuperação (SOUZA JUNIOR *et al.*, 2020).

No segundo semestre de 2019, segundo Schymura (2019), o PIB brasileiro caminhava para o terceiro ano de crescimento em torno de 1% e 13 milhões de trabalhadores desempregados. Um dos pontos abordados pelo autor é a reforma no sistema de aposentadoria e pensões, que seria, segundo ele, um passo fundamental para garantir que a economia brasileira voltasse a crescer de maneira sustentável. No entanto, tal fato não garantiu uma melhora significativa nos indicadores econômicos de curto prazo. O ano de 2019 finalizou com a economia aproximadamente 2% acima do nível do quarto trimestre de 2018.

Em 2020, era esperado um crescimento econômico um pouco maior do que em 2019. De acordo com Pessoa (2019), acreditava-se que o desempenho da economia brasileira para 2020 poderia ser de 2,2% no ano e que, entre 2020-2022, ocorreria uma recuperação cíclica, embora não muito impactante.

Todavia, no início de 2020, houve uma mudança significativa em várias perspectivas, em decorrência da epidemia do novo coronavírus. No início de fevereiro deste mesmo ano, os principais impactos econômicos foram vistos apenas pelos países de origem da pandemia. Contudo, no final de março, já foi possível notar os efeitos nos mercados financeiros mundiais (SOUZA JUNIOR *et al.*, 2020).

O IIE-Br, elaborado pela FGV (2020), manteve uma queda em outubro de 2020 pelo sexto mês consecutivo. Tal fato se deu em virtude das incertezas nas notícias no âmbito global, assim como da dificuldade em manter os discursos políticos e econômicos em relação a previsões futuras.

Segundo dados do IBGE (2020a), a pandemia do COVID-19 e medidas como o isolamento social impactaram também no PIB (Produto Interno Bruto), o qual teve queda de 9,7% no segundo trimestre de 2020, em relação ao trimestre anterior, a queda mais intensa que esse indicador já teve desde 1996.

Segundo estudo realizado pela Apex-Brasil (2020b), um dos reflexos da pandemia ocorreu nas exportações brasileiras. As destinadas aos Estados Unidos, segundo maior destino das exportações brasileiras, sofreram uma queda de 24,1% nos quatro primeiros meses de 2020, em comparação com o mesmo período em 2019, e as exportações para a América do Sul também obtiveram retração de 21,2%. Em um painel também desenvolvido pela Apex-Brasil (2020a), pode-se notar que as exportações brasileiras tiveram uma queda de 7,9% até setembro de 2020, em relação ao ano de 2019, e as importações retraíram em 15,9% no mesmo período.

Os dados acima evidenciam que a pandemia trouxe e ainda trará muitas repercussões e incertezas para os países, no âmbito de negócios e no desempenho econômico. Todavia, é importante observar quais serão os impactos dessa crise em PME's, que normalmente são as que mais têm dificuldade em momentos de crise.

Uma pesquisa do SEBRAE (2020d), realizada entre o período de 03 a 07 de abril de 2020, abordou qual o impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios. O estudo foi realizado com 17,2 milhões empresas e, dessas, 5,3 milhões confirmaram que mudaram a maneira como estavam trabalhando e que, naquele momento, estavam com horário reduzido e fazendo apenas entregas ou trabalhando *online*. No entanto, 10,1 milhões das empresas pararam de funcionar por tempo indeterminado, 2,1 milhões por decisão da empresa e 8 milhões por decisão do governo. Além disso, no total, 602 mil empresas encerraram suas atividades.

Esse estudo identificou também que 4,2 milhões de empresas estavam em má situação financeira; 8,4 milhões, em situação razoável e 4,6 milhões estavam em boa situação, na visão de empresários. Um aspecto importante a destacar é que, mesmo antes do início da pandemia, as empresas já se encontravam em situação ruim.

Diante desse contexto, algumas medidas de ajuda do governo federal foram adotadas para pequenas e microempresas, como, por exemplo, o adiantamento do recolhimento do imposto do Simples Nacional no período de 3 meses. Dessa forma,

o pagamento dos impostos foi adiado para o segundo semestre de 2020, o que beneficiou 4,9 milhões empresas (APEX-BRASIL, 2020a).

Um novo indicador, realizado pelo instituto IPEA (2020), mostrou que os comércios varejistas deveriam ser considerados como prioritários para apoio público pós-COVID-19. Foi possível elaborar um *ranking* das 20 principais atividades afetadas devido ao isolamento social. Faziam parte dessa relação serviços como operadores de caixa, balconistas, mecânico, motoristas, auxiliares de escritório.

Os desafios às PME's não se restringem ao mercado interno: a atuação internacional dessas empresas também deve ser analisada com cautela, diante desse contexto. De acordo com a FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2020), nesse momento de pandemia, as empresas devem preparar as pessoas e os processos para conseguir superar os desafios da internacionalização, bem como desenvolver novas habilidades e capacidades para enfrentar novas mudanças que surgiram. Para tanto, essa Federação criou o programa de internacionalização, que visa cooperar com os empresários para que possam ter uma melhor gestão de recursos financeiros, melhores qualidade, preço, estratégia e modelo de negócio para que suas empresas consigam ampliar suas vendas após a pandemia. Assim, empresários devem pensar em possibilidades e oportunidades para superar a crise. A internacionalização pode atuar de forma transversal e ser uma alternativa para que as empresas encontrem soluções para superar a pandemia. No entanto, é preciso destacar que esta tem provocado transformações radicais em todo o mundo, e a falta de uma política industrial no Brasil pode prejudicar as PME's em relação a sua retomada.

Além disso, os gestores de empresas internacionalizadas precisam estar atentos aos desafios do novo cenário. Antes da pandemia, a participação em feiras e mostras internacionais era fundamentais para as exportações de seus produtos, mas, devido às medidas de segurança estabelecidas pela OMS, esses eventos foram cancelados. Desse modo, as empresas precisam criar novas estratégias de vendas para enfrentar essa barreira, e, ao mesmo tempo, reduzir custos (FIESC, 2020).

Diante do exposto, é notório que as empresas irão enfrentar grandes dificuldades na pós pandemia, principalmente, as de pequeno porte. Por mais que existam projetos para auxiliar essas organizações, é essencial que os gestores dessas empresas acompanhem o momento atual e as projeções que estão sendo feitas. Também é necessário que as empresas definam e atualizem suas estratégias no decorrer das mudanças, ainda mais nesse ambiente de incerteza. Afinal, dependendo da estratégia, a internacionalização pode ser uma alternativa para atingir maior competitividade no pós- pandemia.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa revestiu-se de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o intuito de analisar um assunto contemporâneo, como o cenário provocado pela pandemia do COVID-19. Em especial, estudou-se como tal contexto, incerto e turbulento, afeta a tomada de decisão de internacionalização de pequenas 5 médias empresas brasileiras.

Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por duas estratégias de investigação: a realização de uma entrevista com um especialista na área para a contextualização dessa temática e um estudo de caso. A entrevista semiestruturada realizada, via vídeo conferência, com o consultor e especialista em comércio exterior, teve o objetivo de auxiliar na contextualização e no aprofundamento dessa temática. Quanto ao estudo de caso, foi feita uma entrevista semiestruturada, também via vídeo conferência, com o fundador e sócio de uma pequena empresa de *software* que atua no setor ferroviário e está integralmente direcionada ao mercado internacional. As duas entrevistas foram transcritas e analisadas, com base nos fundamentos teóricos. O Quadro 7 descreve, brevemente, os entrevistados desta pesquisa.

**Quadro 7** – Descrição dos entrevistados

Entrevistados	Função	Tempo de Atuação na empresa
E1	Fundador e Sócio	15 anos
E2	Consultor e Especialista em Comércio Exterior	15 anos

Fonte: Elaboração Própria.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a finalidade de prezar pelo sigilo e privacidade do entrevistado e de sua respectiva empresa, optou-se por denominá-la com o nome fictício de X. Trata-se de uma empresa de pequeno porte com cerca de 20 profissionais e que tem, como produto único, um sistema de planejamento de tráfego de trens em tempo real, de alta tecnologia, o qual é construído a partir de conhecimentos ferroviários práticos e conceituais. Essa solução, desenvolvida pela empresa X, tem como objetivo promover melhorias de eficiência energética, aumento de produtividade em todo e qualquer tipo de operação nas vias ferroviárias e otimização de tempo de cargas e descargas.

Por pertencer ao segmento ferroviário, os sócios e fundadores da empresa decidiram direcionar o seu mercado para o exterior, já que haveria maiores oportunidades para o negócio. Esse foi um dos principais motivos para a internacionalização, pois o mercado brasileiro não se mostrava suficiente para dar sustentabilidade financeira à empresa. De acordo com o entrevistado:

[E1]: (...) começamos em 2007 no mercado sul-americano, agora atuamos também na Austrália, onde temos um cliente bem forte. Temos um trabalho nos últimos anos de *marketing* para aumentar a nossa visibilidade no mercado internacional, em 2019, começamos a participar em feiras no segmento e também há todo um trabalho nas redes sociais, além de fazermos várias campanhas.

Cabe destacar que, antes da internacionalização da empresa X em 2007, houve a tentativa de se firmar no mercado doméstico. Buscou-se, assim, a princípio, clientes no Brasil; contudo, o entrevistado E1 ressaltou que:

[E1]: (...) notamos que as empresas brasileiras estavam desenvolvendo seus próprios produtos e não compravam a nossa solução, porém no mercado australiano, por exemplo, eles procuram produtos para comprar que já estão desenvolvidos, então temos mais chances na venda.

Por conseguinte, a empresa se internacionalizou para a Austrália, América do Norte, Europa e América Latina. A partir da resposta do entrevistado, foi possível constatar que a empresa X, ao buscar oportunidades no exterior, teve uma motivação proativa, conforme classificação de Graça (2016).

O especialista em comércio exterior entrevistado, no entanto, destacou que é mais comum que os empresários acreditem que, a princípio, o mercado brasileiro é suficiente. Porém, quando ocorre alguma situação de incerteza e crise, normalmente, as empresas buscam alternativas para se sustentarem, como, por exemplo, a atuação no mercado internacional, via a exportação. Assim, o principal objetivo das empresas, ao buscarem pela internacionalização, é para sua própria sobrevivência. Ressalta que muitos empresários já querem atingir o mercado exterior “logo de início”, como a empresa X que optou pela internacionalização como uma das primeiras estratégias.

No entanto, diferentemente da empresa X, as organizações têm, de acordo com a classificação de Graça (2016), uma motivação mais reativa ao se inserirem no mercado internacional, de acordo com o especialista entrevistado E2. Pode-se inferir que as empresas de menor porte costumam buscar o mercado internacional, como uma forma de superar as pressões estabelecidas tanto no mercado interno, quanto no externo. Além disso, o especialista apontou outras motivações para a internacionalização de pequenas empresas:

[E2]: (...) algumas empresas vão buscar matéria prima e a partir desse momento conseguem visualizar uma possibilidade de inovação e de atingir novos mercados. O empresário precisa estar engajado, porque muitas vezes a internacionalização pode ser apenas uma ilusão de melhoria para a empresa. É necessário acompanhar os custos logísticos e também outros fatores, muitos empresários apenas consideram o preço de venda final e esse não é o fator determinante para uma boa análise. Existem custos de infraestruturas, tributações internacionais e quando esses obstáculos surgem, algumas empresas acabam desistindo da internacionalização.

Por meio do relato do especialista, que corrobora com a literatura discutida neste artigo, é possível notar a importância das empresas em tomarem suas decisões de internacionalização, com base nos obstáculos que poderão enfrentar.

## OBSTÁCULOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS

Conforme abordado por Caetano e Paiva (2016), uma das principais barreiras para a internacionalização das empresas são as culturais. O sócio da empresa X concorda com esses autores, ao apontar a questão cultural entre os países como o principal obstáculo enfrentado pela empresa, devido à necessidade de uma abordagem de venda de produto, que é muito peculiar a cada nação.

Destacou que o produto vendido é o mesmo para todos os países, porém, no momento da venda, é necessário que a empresa X utilize abordagens distintas para enfrentar as diferenças culturais. Uma das estratégias utilizadas foi encontrar parceiros locais nos países onde a empresa atua, ao invés de contratar colaboradores brasileiros para atuar junto aos clientes. Dessa forma, esse parceiro poderia agir, com o objetivo de ajudar na concretização da venda, já que cada país tem as suas diferenças para o processo de negociação. Assim, E1 salientou que um parceiro local assume a função de um “(...) agente comercial, porque ele saberia falar do nosso produto já que ele teria a mesma cultura”.

Em decorrência das parcerias locais realizadas pela empresa X, o entrevistado aponta que “não é necessário que tenha escritórios em cada país de atuação. As reuniões e os testes do produto ocorrem de forma remota”, vantagem abordada pelo sócio neste momento da pandemia, já que os profissionais da empresa já estão acostumados a trabalhar dessa forma. Também ressalta, como um dos obstáculos principais à internacionalização, a ausência de políticas públicas e/ou auxílios emergenciais para a atuação internacional da empresa. Segundo ele:

[E1]: (...) no início do processo de internacionalização e até hoje, a empresa não obteve nenhum apoio para o desenvolvimento ou para alavancar esse processo de internacionalização, não houve nenhum incentivo para que o processo pudesse continuar. Governamental o único apoio que a empresa possui é com a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), onde existe um apoio em projetos e ações com a empresa.

Embora não mencionados pelo sócio da empresa X, em decorrência, provavelmente, do seu setor de atuação, o especialista entrevistado, por sua vez, também destacou que são considerados obstáculos a logística e os custos nela envolvidos. Isso porque, de maneira geral, as empresas precisam levar em consideração toda a infraestrutura para exportar e para se manter no mercado internacional. No momento de pandemia, o problema logístico decorre do fato de os navios estarem com menos carga, o que atrasa o processo de importação e exportação. Essa opinião confirma a perspectiva de Caetano e Paiva (2016), que destacam como um dos desafios da internacionalização as barreiras logísticas. Trata-se, pois, de um obstáculo já enfrentado pelas empresas, mas que se aprofundou com a pandemia.

O especialista entrevistado ainda abordou que, no início da pandemia, um dos receios era que os produtos que eram exportados poderiam conter o vírus, e o risco de contaminação ser maior. Além disso, destacou que, devido ao distanciamento social, as empresas foram dispensando profissionais, conseqüentemente, reduzindo a produtividade e aumentando o custo das empresas. O especialista E2 abordou que “mesmo que algumas empresas já estejam retomando suas atividades ‘normais’, essa retomada é lenta, por isso, em alguns ramos de atividades, alguns produtos estão em falta, mesmo com o baixo consumo”.

Outro aspecto por ele apontado é que as empresas devem se preocupar com as relações de desconfiança, devido à incerteza e a alguns pronunciamentos políticos que podem impactar nas relações entre os diferentes países.

A taxa de câmbio, de acordo ainda com esse entrevistado, é um obstáculo para as empresas que passam pelo processo de internacionalização. Conforme citado por Caetano e Paiva (2016), o câmbio é considerado uma barreira externa (exógena) e fonte de incerteza macroeconômica para as empresas. O especialista confirma que: “a taxa de câmbio é um problema incontrolável, principalmente por conta da sua variação”. Esta ocorre, dentre outros motivos, devido à incerteza provocada pela pandemia. Trata-se, assim, de um obstáculo normalmente enfrentado pelas empresas em seus processos de internacionalização, mas que se tornou um desafio maior nesse momento.

O sócio da empresa X (E1), por sua vez, enfatizou que não teve muitas dificuldades operacionais em virtude da pandemia, apesar de ter sido necessário realizar algumas adaptações na empresa. Assim, além de realizar as reuniões de forma remota, também teve que executar a instalação do produto com seus clientes, virtualmente. Embora não tenha tido impactos direcionados ao financeiro ou ao mercado da empresa, esta sofreu os efeitos da pandemia.

Por se tratar de uma empresa de *software*, orientada integralmente para o mercado exterior e que atua num setor muito específico, como o ferroviário, existem diferenças de perspectivas dos entrevistados, no que diz respeito aos obstáculos por

eles mencionados. No Quadro 8, que resume os obstáculos por eles mencionados, evidencia essas diferenças.

Quadro 8 - Principais barreiras à internacionalização indicadas pelos entrevistados

Barreiras apontadas	E1	E2
Taxa de Câmbio		X
Logística		X
Incertezas Políticas		X
Ausência de Políticas Públicas	X	
Barreira Cultural	X	X

Fonte: Elaboração Própria.

## TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO DE PANDEMIA

Diante do contexto de incerteza propiciado pela crise sanitária, questionou-se o entrevistado da empresa X acerca de seus efeitos na tomada de decisões relativas à internacionalização da empresa. Ele mencionou que “em março a empresa teria uma instalação no Chile e as fronteiras foram fechadas, então as instalações tiveram que ser feitas de forma remota, esse aspecto funcionou perfeitamente para a empresa”. Segundo o entrevistado, essa foi uma das poucas mudanças que ocorreram na empresa devido à pandemia. Isso porque os gestores já realizavam reuniões remotamente, conforme já mencionado. No entanto, todo o processo de venda e instalação do *software* passou a ser realizada à distância, o que o torna mais robusto e complexo.

Apesar de não ter sinalizado como um obstáculo, a empresa teve que “lançar mão” de novas abordagens para a captação de clientes nesse período de pandemia, sobretudo, por meio do uso de redes sociais e realização de campanhas. Isso porque, conforme o entrevistado, a empresa passou a participar de mostras e feiras internacionais em 2019, o que não foi possível em 2020. Tal dificuldade vai ao encontro da opinião da FIESC (2020), que enfatizou a necessidade de as empresas criarem estratégias de vendas para superar o cancelamento desses eventos.

O entrevistado da empresa X também explicou que esta não enfrentou crise no mercado de atuação, ao salientar que:

[E1]: (...) pouca coisa mudou, as ferrovias não são empresas de varejo, elas têm operação própria, são operações fechadas. A pandemia apenas obrigou que elas adotassem medidas de mais segurança e também precauções que foram necessárias para que a pandemia não chegasse na operação das empresas. O único ponto foi a restrição à viagem, os países fecharam as fronteiras, não tivemos nenhum problema a não ser a restrição a viagem.

É preciso destacar que o sistema ferroviário é um meio de transporte de cargas precursor no mundo e ainda desempenha um papel significativo na logística global. Exemplo disso é a matriz de transporte de cargas da Austrália, país onde se encontra o principal cliente da empresa X, composta por: 43% em transporte ferroviário, 32% em rodoviário e 25% em transporte aquaviário e outros, segundo a ANTF – Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (2020).

O sócio entrevistado ainda ressaltou que o mercado ferroviário e as grandes operadoras não tiveram impactos negativos nesse período, muito pelo contrário. Destacou que as ferrovias de transporte de carga aumentaram sua demanda, já que as fábricas continuaram produzindo, e a empresa X, assim, não foi tão impactada.

Para embasar a fala do entrevistado, buscou-se algumas informações que mostram esse crescimento no setor ferroviário. Segundo o SOPESP (2020), devido à pandemia e ao distanciamento social, o transporte ferroviário de mercadorias ganhou mercado, ao se tornar essencial para transportar bens de necessidades básicas e equipamentos sanitários para a população. O Conselho da União Europeia (UE) também criou uma proposta para suspender as taxas de utilização das ferrovias, o que contribuiu que o setor ferroviário sofresse menores impactos na pandemia (OBSERVADOR, 2020).

Em relação à tomada de decisão da empresa X, o entrevistado contou que esta não tem como estratégia retrair seu negócio devido à pandemia, já que, em decorrência da segmentação da empresa, seus clientes estão no exterior. Por isso, ele aborda que não pretende buscar clientes nacionais e, sim, ampliar esforços para continuar com a expansão internacional. Logo, a empresa deverá continuar proativa na condução do seu processo de internacionalização.

Evidência disso é que, após a pandemia, o sócio da empresa X espera voltar com a sua participação em eventos e feiras internacionais. Trata-se de uma forma

considerada por ele eficaz para que a empresa consiga buscar novos clientes externos, pois tem a oportunidade de realizar demonstrações do produto.

Considerando-se as peculiaridades do setor de atuação da empresa X, procurou-se questionar o especialista em comércio exterior a respeito de quais são as decisões comumente adotadas pela maioria das PME's, diante desse contexto de pandemia. O intuito foi identificar semelhanças e diferenças nas opiniões dos entrevistados.

O especialista notou, em suas consultorias, que as empresas estão buscando expandir ainda mais seu mercado, direcionando-se para o comércio exterior, o que vai ao encontro da orientação da empresa X.

Para os próximos meses, o entrevistado disse que tem uma perspectiva positiva, já que muitas empresas estão buscando soluções para os problemas. Acredita que, dentre as soluções, destacam-se a internacionalização, sobretudo, via exportação e busca de novos clientes nacionais e /ou internacionais. Quanto à exportação, ressaltou que:

[E2]: (...) como a pandemia do COVID-19 gerou uma crise, muitos empresários buscaram novos clientes no exterior e, quando se aborda o Brasil, a exportação de alimentos é um grande alvo. Um dos problemas que está ocorrendo na internacionalização ou na exportação de algumas empresas é que muitos países estão com falta de matéria prima para conseguirem desenvolver seus produtos. Tanto a importação como a exportação caíram bastante por conta da crise, mas a exportação obteve uma melhor perspectiva, justamente pela necessidade de fornecer produtos e serviços e ter clientes.

Assim, apesar dos obstáculos identificados pela crise do COVID-19, a exportação é uma alternativa considerada pelas PME's brasileiras nesse momento de incerteza, de acordo com o especialista.

Diante disso, nota-se que a empresa X não teve impactos significativos em termos financeiros e em seu mercado de atuação, mas é possível inferir que a necessidade de novas abordagens para captação de clientes internacionais e adaptações necessárias a esse contexto da pandemia foram, sim, desafios importantes. Considerando-se a visão do especialista, por sua vez, a

internacionalização mostra-se uma oportunidade estratégica, mas que enfrenta barreiras decorrentes das incertezas ambientais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na pesquisa realizada, foi possível identificar os principais obstáculos que as empresas podem enfrentar no processo de internacionalização, principalmente, em um momento de crise como o da pandemia do COVID-19. Como um dos pontos mencionados pelo especialista em comércio exterior, a variação do dólar, os custos logísticos e as incertezas políticas são dificuldades com as quais as empresas costumam se deparar. Sob o ponto de vista do sócio da empresa X, os desafios estão relacionados à barreira cultural e à ausência de auxílio público para expandir a sua atuação internacional. Por mais que a empresa seja de tecnologia e não tenha sofrido grandes problemas em relação ao trabalho remoto, durante a pandemia, teve dificuldades de atrair novos clientes externos, devido, principalmente, ao cancelamento das feiras e mostras internacionais.

Foi possível notar que a empresa X sofreu menos efeitos negativos nesse contexto, já que é focada no setor ferroviário, que “andou na contramão”, em termos de desempenho, comparativamente a outros setores de atividade econômica. Por mais que a empresa X não tenha sofrido impactos financeiros ou em seu mercado, ela ainda teve que lidar com o efeito de ter que se readaptar com suas novas formas de trabalho e ainda sim conseguir procurar novos clientes de uma forma diferente da que fazia anteriormente.

Sua atuação voltada integralmente ao mercado exterior e o fato de ser uma empresa tecnológica, apta a trabalhar de forma remota, também contribuíram para esses resultados. Este aspecto trouxe uma perspectiva interessante a esta pesquisa, sobretudo, porque deu-se ênfase a uma empresa cuja motivação de internacionalização é proativa, diferentemente de grande parte das PME's brasileiras que buscam se lançar nos mercados externos.

Segundo o especialista entrevistado neste estudo, a internacionalização pode se mostrar, sim, uma forma de aproveitar as oportunidades do mercado externo,

mas, sobretudo, constituir uma possibilidade de sobrevivência, diante de uma crise como esta. Assim, de uma maneira geral, diferente da empresa X, as PME's costumam ter uma motivação reativa ao tomar decisões relativas à internacionalização.

Independente da motivação das empresas – reativa ou proativa - é possível afirmar que a tomada de decisão de internacionalização não é uma tarefa fácil, sobretudo, em condições de forte incerteza ambiental, como as que caracterizam a pandemia. São muitos os elementos, não controlados pelas empresas, que constituem barreiras externas, que podem ser difíceis de serem superadas, mas que se mostram maiores ou menores, de acordo com o setor de atuação das empresas. Evidência disso é o estudo de caso aqui realizado.

Acredita-se que esse debate acerca da internacionalização, em momentos de crise, como a da pandemia, seja imprescindível para o próprio conhecimento dos gestores, uma vez que não é apenas uma questão de expansão de mercados, competitividade e aumento da lucratividade. É, conforme já enfatizado, uma questão de sobrevivência.

O foco da pesquisa em relação aos impactos da crise pela pandemia do coronavírus é, assim, de extrema importância prática, pois é um tema recente para o mercado global, sendo suas consequências bastante imprevisíveis às tomadas de decisões para as empresas de qualquer porte, as quais devem atuar diariamente para minimização de riscos. Além disso, no meio acadêmico, há a necessidade de iniciar essa discussão, que ainda é recente.

Justamente, por isso, esta pesquisa apresentou algumas limitações. Como a pandemia do COVID-19 e os seus impactos ainda estão sendo vivenciados pela sociedade e pelas empresas, trata-se de um assunto ainda pouco explorado e altamente dinâmico. Além disso, por se tratar de um estudo de caso, não se deve extrapolar os resultados a outros setores. Desse modo, considerando-se a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, faz-se necessário o

aprofundamento sobre o tema, a partir da análise outras empresas brasileiras internacionalizadas e setores de atuação.

## REFERÊNCIAS

ANTF – Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários. **Informações**

**Gerais:** O setor ferroviário de carga brasileiro. Disponível em:

<https://www.antf.org.br/informacoes-gerais/>. Acesso em 14 nov. 2020.

APEX-BRASIL (2020a). **Coronavírus (COVID-19):** Comércio Brasil - Mundo. Apex-Brasil, 09 abr. 2020. Disponível em:

<http://www.apexbrasil.com.br/inteligenciaMercado/indicadores>. Acesso em 13 out. 2020.

\_\_\_\_\_ (2020b). **Mercados Globais e Coronavírus:** Relatório de Inteligência de Mercado. Apex-Brasil, ed.4. 31 mai. 2020. Disponível em:

<http://coronavirus.apexbrasil.com.br/info/edicao-4-mercados-globais-e-coronavirus-relatorio-de-inteligencia-de-mercado/>. Acesso em 19 out. 2020.

BARBOSA, F. H. **Conjuntura Econômica**. Vol. 75 n° 05, FGV Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:

[https://portalibre.fgv.br/data/files/0B/75/19/29/D6CBA610CABD1A968904CBA8/Conjuntura%20Econ\\_mica%202019%2005%20baixa.pdf](https://portalibre.fgv.br/data/files/0B/75/19/29/D6CBA610CABD1A968904CBA8/Conjuntura%20Econ_mica%202019%2005%20baixa.pdf). Acesso em: 14 abr 2020.

CAETANO, L. M.; PAIVA, D. L. **Barreiras à internacionalização de médias, pequenas e microempresas brasileiras**. 2016. 14 f. TCC (Graduação) – Curso de Relações Internacionais, Centro Universitário Senac, São Paulo, 2016. Disponível em: [http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2016/03/144\\_ic\\_artigo.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2016/03/144_ic_artigo.pdf). Acesso em 25 abr. 2020.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

COELHO, J.E.M.N. **Estratégia de Internacionalização da Grande Porto:** seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais. 2013. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, Instituto Politécnico de Bragança, Port, 2013. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/4593>. Acesso em: 11 abr. 2020.

COSTA, L. F. L. G. et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, Artigo 12, p. 960-975, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n4/1679-3951-cebape-15-04-960.pdf>. Acesso em 06 abr. 2020.

CRETOIU, S.L. **A Internacionalização de pequenas e médias empresas**. In: Fundação Dom Cabral. Nova Lima, p.60-65, nov. 2007.

FERNANDES, T. R. C. **O desafio da internacionalização**: as principais barreiras enfrentadas pelas PME do norte de Portugal. 2019. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Negócios Internacionais, Universidade do Minho, Portugal, 2019.

Disponível em:

[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/62332/1/Ta\\_nia%2bRaquel%2bC ordeiro%2bFernandes.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/62332/1/Ta_nia%2bRaquel%2bC ordeiro%2bFernandes.pdf). Acesso em: 27 abr. 2020.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Prévia da Incerteza da Economia sinaliza desaceleração da tendência de queda**. 14 out. 2020. Disponível em:

<https://portalibre.fgv.br/noticias/previa-da-incerteza-da-economia-sinaliza-desaceleracao-da-tendencia-de-queda>. Acesso em 20 out. 2020.

FIESC. **Internacionalização de empresas reduz riscos em tempos de crise**.

2020. Disponível em: <https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/internacionalizacao-de-empresas-reduz-riscos-em-tempos-de-crise/>. Acesso em 24 mar. 2020.

FIESP – Federação da Indústria do Estado de São Paulo. **Internacionalização como caminho para superar a crise**. São Paulo: FIESP, 21 jun. 2017. Disponível em:

<https://agenciafiiep.com.br/2017/06/21/internacionalizacao-como-caminho-para-superar-a-crise/>. Acesso em 06 abr. 2020.

GRAÇA, N. A. P. **Fatores decisivos no processo de internacionalização das empresas portuguesas para o mercado dos PALOP**. 2016. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020a). **PIB cai 9,7% no 2º trimestre de 2020**. IBGE, 2020. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28721-pib-cai-9-7-no-2-trimestre-de-2020#:~:text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%20igual%20per%C3%ADodo,as%20quatro%20trimestres%20imediatamente%20anteriores>. Acesso em 10 set. 2020.

\_\_\_\_\_(2020b). **O IBGE apoiando o combate à Covid 19**. IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em 10 set. 2020.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. **Novo indicador aponta comércio varejista e serviços como prioritários para apoio público pós-Covid19**. Brasília: IPEA, 14 abr. 2020. Disponível em:

[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35480&catid=9&Itemid=8](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35480&catid=9&Itemid=8). Acesso em 19. abr. 2020.

MATOS, E. L.; VIANA, L. S.; OLIVEIRA, V. L. S. Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios. In: **C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA**, n. 4, p. 16-29, Ilhéus – BA, nov. 2015.

OBSERVADOR. **UE decide aprovar medidas de apoio ao setor ferroviário**. 9 set. 2020. Disponível em: <https://observador.pt/2020/09/09/ue-decide-aprovar-medidas-de-apoio-ao-setor-ferroviario/>. Acesso em 18 nov. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Relatório da ONU aponta que COVID-19 reduziu investimento direto estrangeiro pela metade**. Brasília, DF, 28 out. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/97972-relatorio-da-onu-aponta-que-covid-19-reduziu-investimento-direto-estrangeiro-pela-metade>. Acesso em 1 nov. 2020.

PESSÔA, S. A. Macri é liberal? In: Jordão *et al.* (org). **Conjuntura Econômica**. Vol. 75 nº 05, FGV Rio de Janeiro, 2019, pp 10-11. Disponível em: [https://portalibre.fgv.br/data/files/0B/75/19/29/D6CBA610CABD1A968904CBA8/Conjuntura%20Econ\\_mica%202019%2005%20baixa.pdf](https://portalibre.fgv.br/data/files/0B/75/19/29/D6CBA610CABD1A968904CBA8/Conjuntura%20Econ_mica%202019%2005%20baixa.pdf). Acesso em 13 abr. 2020

SCHYMURA, L. G. Um impulso fiscal é inevitável, melhor que seja moderado e bem direcionado. In: Barbosa *et al.* (org). **Conjuntura Econômica**. v 73, n. 07, FGV Rio de Janeiro, 2019, pp 6-9. Disponível em: [https://portalibre.fgv.br/data/files/44/45/AF/F2/6FCDB6102E747DB68904CBA8/Conjuntura%20Econ\\_mica%2007%2019%20baixa.pdf](https://portalibre.fgv.br/data/files/44/45/AF/F2/6FCDB6102E747DB68904CBA8/Conjuntura%20Econ_mica%2007%2019%20baixa.pdf). Acesso em 14 abr. 2020

SEBRAE. **Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas**: Oportunidades sugeridas pela experiência internacional. Brasil: Sebrae, 2006. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/internacionalizacao-de-pequenos-negocios-parcerias-para-exportar,1a8cf62f42c17410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 23 mar. 20.

\_\_\_\_\_. (2020a). **Pesquisa com empresários**: Impactos da COVID-19 nos pequenos negócios. SEBRAE, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/resumo\\_o\\_executivo\\_-\\_2a\\_edicao\\_pesquisa\\_com\\_empresa\\_rios\\_covid19\\_1\\_.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/resumo_o_executivo_-_2a_edicao_pesquisa_com_empresa_rios_covid19_1_.pdf). Acesso em 21 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. (2020b). **Resumo setorial da pesquisa com empresários**: Impactos da COVID-19 nos pequenos negócios. 6 ed. SEBRAE, 18 ago 2020. Resumo Executivo, 6ª edição. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/\\$File/19680.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/$File/19680.pdf). Acesso em 13 out. 2020.

\_\_\_\_\_. (2020c). **Mercados internacionais**: O que é preciso para empreender no exterior? SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-sobre-planejamento-para-acessar-mercados-internacionais,2770438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 14 abr. 2020.

\_\_\_\_\_ (2020d). **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios** – 2ª edição. UGE – Unidade de Gestão Estratégica, 03 - 07 abr. 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v3-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v3-1.pdf). Acesso em 19 abr. 2020.

SOPESP. Transfesa: ferrovia é a melhor opção para o transporte de cargas durante a pandemia. **SOPESP Notícias**. 6 mai. 2020. Disponível em: <https://www.sopesp.com.br/2020/05/06/transfesa-ferrovia-e-a-melhor-opcao-para-o-transporte-de-cargas-durante-a-pandemia/>. Acesso em 18 nov. 2020.

SOUZA, C. L. **Estratégia de Internacionalização**: um estudo sobre a influência dos fatores de risco sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras. 2017. 162 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SOUZA JUNIOR, J. R. C. *et al.* Visão geral da Conjuntura. **IPEA**: Brasil, 30 mar. 2020. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>. Acesso em 21 abr. 2020.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, jul./dez. 2011.