

Pequenas empresas brasileiras: um estudo sobre os impulsionadores e barreiras ao processo de internacionalização existentes no ambiente interno e externo da organização

Christine Noci Deri

Kathleen Hellen de Araujo

Vanessa Mion Silva

Orientadora: Adriana Beatriz Madeira

RESUMO

A internacionalização de empresas tem se tornado um tema cada vez mais relevante diante do crescimento do número de companhias interessadas em buscar novas oportunidades de negócio no mercado. O objetivo deste trabalho foi analisar como os impulsionadores e as barreiras presentes nos ambientes interno e externo da organização podem interferir no processo de internacionalização de pequenas empresas brasileiras. Foi realizado um estudo de casos múltiplo qualitativo exploratório com duas empresas, uma do ramo alimentício, e a outra de locação de equipamento e suprimento de informática. Utilizando a triangulação no processo de análise das informações obtidas, foi possível identificar fatores que incidiram de maneira similar e, outros, de forma distinta, apesar das empresas terem o mesmo porte.

Palavras-chave: Internacionalização. Impulsionadores. Barreiras. Fatores.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores que interferiram na internacionalização de empresas de pequeno porte. A escolha do tema se deu pela relevância desse tipo de empresa para o crescimento econômico brasileiro. As pequenas empresas, juntamente com as de médio porte, representam 99% das empresas atuantes no Brasil, produzindo com eficiência apesar dos poucos recursos. As empresas de pequeno porte buscam cada vez mais ter uma participação no mercado internacional, seja expandindo a marca levando produtos ao exterior ou então trazendo produtos inovadores com o intuito de alavancar as vendas no mercado interno (SEBRAE, 2014).

A fim de identificar trabalhos já realizados sobre este tema, foram buscados estudos em português e em inglês nas bases de dados EBSCO, Spell, ProQuest e Google Acadêmico no período compreendido entre agosto e setembro de 2016. A partir desse levantamento foi possível identificar que, a respeito das barreiras, dificuldades, empecilhos e impulsionadores, motivadores para a internacionalização de pequenas empresas brasileiras, principal tema deste estudo, foram encontrados apenas três trabalhos (CORTEZIA; SOUZA, 2011; SEGALIS; GUEDES, 2012; VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013).

Dado o contexto, definiu-se, então o problema de pesquisa, a saber: como os impulsionadores e barreiras existentes no ambiente interno e externo da empresa interferem no processo de internacionalização de pequenas empresas brasileiras? A partir do problema de pesquisa, o

objetivo principal foi identificar como os impulsionadores e barreiras existentes no ambiente interno e externo da empresa interferem no processo de internacionalização de empresas brasileiras de pequeno porte. Os objetivos específicos compreenderam a identificação de quais são os fatores que interferem no processo de internacionalização de empresas; perceber como uma pequena empresa lida com as barreiras encontradas; verificar de que maneira a firma se apropria dos impulsionadores à internacionalização; verificar quais são os motivos da escolha dos países para internacionalização; verificar quais são os modos de entrada adotados; descrever o processo de internacionalização da empresa e obter informações sobre o assunto com a finalidade de auxiliar a internacionalização de outras empresas de mesmo porte.

No Referencial Teórico são abordados assuntos pertinentes ao tema e que possibilitarão uma maior compreensão do projeto. A seção Procedimentos Metodológicos versa sobre a metodologia de pesquisa escolhida para alcançar os objetivos traçados e responder ao problema de pesquisa. Por fim, apresentam-se as análises e discussões dos casos das Empresas A e B, análise comparada e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização de empresas pode ser definida como um processo no qual a empresa gradativamente aumenta o seu envolvimento no ambiente internacional. Sendo assim, dentro de uma esfera econômica e de negócios, as características de cada processo acabam por definir o tipo e o ritmo da internacionalização da empresa em questão (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). O termo internacionalização pode ser ainda genericamente definido como o movimento para fora que as empresas individuais ou em grupos realizam em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). A utilização de um conceito com uma abordagem mais ampla permite que se aproximem os dois lados do processo – interior e exterior – na dinâmica do comércio internacional (WELCH; LUOSTARINEN, 1988; BARRETTO; ROCHA, 2003). O processo de internacionalização para dentro ocorre por meio de importações, compra de tecnologias, obtenção de licença de fabricação de determinado produto e até mesmo por meio de celebração de contrato de franquia de empresas estrangeiras. O processo para fora, por sua vez, se realiza por meio de exportações, investimentos no exterior, concessão de licenças ou franquias (BARRETTO; ROCHA, 2003; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

De modo geral, o conceito de negócios internacionais está atrelado ao desempenho de atividades que as empresas realizam no âmbito comercial e de investimentos cuja principal característica é atravessar as fronteiras nacionais. Estas atividades podem envolver a troca de ativos físicos e intelectuais, como mão-de-obra, *know-how*, tecnologia, capital, bens e serviços (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; COSTA; SANTOS, 2011). O conceito de internacionalização também pode ser definido como o processo de adaptação operacional das empresas (estratégia, estrutura, recursos etc.) para o ambiente internacional (CALOF; BEAMISH, 1995; MASUM; FERNANDEZ, 2008). Sendo assim, a expansão de uma empresa para território internacional baseia-se na capacidade que esta tem de explorar suas vantagens nacionais em mercados externos. No sentido oposto, a escassez de recursos tecnológicos, a incerteza e a complexidade do processo acabam por tornar a internacionalização um objetivo difícil de ser atingido (FERNANDEZ; NIETO, 2005; SEGALIS; GUEDES, 2012).

2.1 Modos de entrada

Madeira e Silveira (2013) classificam os modos de entrada em três categorias: entrada por exportação (direta e indireta), contratuais (licenciamento, franquia e contrato de produção) e

por investimento (aquisição, *greenfield* e *joint venture*). A exportação direta ocorre por meio da contratação de intermediários no mercado externo que atuam em nome do exportador realizando negociações, gerenciando a cadeia de suprimentos, atuando na precificação e no serviço ao cliente (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). A exportação indireta acontece por meio de intermediários localizados no mercado doméstico – *tradings* ou empresas de gerenciamento comercial (EMC) – com conhecimento no mercado no qual se almeja adentrar e que ficam com a responsabilidade de encontrar compradores no mercado externo, coordenar os embarques dos produtos e cobrar pagamentos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). No licenciamento a empresa que busca a internacionalização estabelece um acordo contratual com um licenciador que lhe concede o direito de usar uma propriedade intelectual em troca de *royalties* ou outra forma de remuneração (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). A franquia é um tipo de contrato cujo direito de uso de sistema dos negócios é concedido pelo franqueador em troca de *royalties*, pagamento de taxas ou outras formas de compensação. A possibilidade de padronização do conhecimento dos franqueadores para lidar com os mercados locais de maneira mais eficiente é uma vantagem (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). No contrato de produção a empresa aluga a capacidade de produção de um fabricante local, que fica responsável pela produção e a parte de controle de marketing internacional. A comercialização dos produtos fica sob a responsabilidade da contratante (PIGOZZO, 2012; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). O modo de entrada por aquisição compreende a compra de uma empresa já existente por outra, ao adquirir seus ativos. Os benefícios deste modo incluem o acesso da empresa aos funcionários experientes daquela que foi adquirida, além das instalações, equipamentos, canais de distribuição e carteira de clientes (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Na modalidade *greenfield* a empresa investe na compra de um lote para a construção de uma nova unidade fabril ou então em uma nova instalação para uso próprio (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). A *joint venture* pode ser considerada um exemplo de empreendimento colaborativo, já que as empresas parceiras criam e compartilham a posse de uma nova entidade jurídica. Os objetivos da criação de uma *joint venture* compreendem o compartilhamento de custos e riscos, a busca de metas estratégicas de longo prazo, a obtenção de acesso a recursos necessários e a conquista de economias de escala (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.2 Fatores que interferem no processo de internacionalização de empresas

No contexto da internacionalização, os fatores são caracterizados como condições internas e externas que influenciam a tomada de decisão da empresa ao procurar o mercado estrangeiro (THOMASETO *et al.*, 2015). Um fator pode representar tanto uma barreira quanto um impulsionador do processo de internacionalização (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; MADEIRA; SILVEIRA, 2013; PLATCHEK; FLORIANI, 2013). Dentre eles, destacam-se os fatores externos, ou macroambientais, e os fatores internos, como os aspectos estruturais e comportamentais (LEONIDOU, 1998).

Os fatores externos variam sensivelmente de um país para outro de acordo com a interação entre as empresas, os consumidores e as atividades estatais. Entre eles, salientam-se como os mais importantes: econômico, financeiro, cultural, social, político (LUDOVICO, 2007; CIGNACCO, 2009), regulatório-legal, comercial e geográfico (LOUREIRO, 1990; MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

O fator econômico é um dos principais fatores que potencializa o mercado global e suas oportunidades. A movimentação de capital é sua força motora, seguida da produção e do

consumismo (RUGMAN; COLLINSON, 2006; CIGNACCO, 2009). Os aspectos econômicos compreendem o Produto Interno Bruto (PIB) e Produto Nacional Bruto (PNB); grau de desenvolvimento econômico; renda *per capita* e estrutura de distribuição de renda; quantidade e características dos estabelecimentos nacionais; nível de concentração da estrutura produtiva e comercial; estrutura produtiva e setores estratégicos nacionais; grau de endividamento; taxa de inflação; taxa de crescimento da economia; grau de intervenção do Estado na atividade econômica e comercial; políticas de fomento para investimento externo; pressão e estruturas tributárias (RUGMAN; COLLINSON, 2006; LUDOVICO, 2007; CIGNACCO, 2009).

O fator financeiro interfere na dinâmica do mercado financeiro internacional, podendo impactar significativamente sobre a economia de um país, bem como sobre as riquezas de empresas individuais (MINERVINI, 2008). Os aspectos financeiros abarcam as formas de financiamento empresarial; o volume de importações e de exportações; a discriminação por setor e produto; o balanço de pagamentos; características do sistema financeiro nacional; o sistema de câmbio; a taxa de juros; o grau de endividamento e formas de financiamento do setor público; sistema bancário; e o risco-cambial (LUDOVICO, 2007; MINERVINI, 2008; CIGNACCO, 2009).

O fator cultural se baseia na cultura, que é definida como o *software* da mente, em analogia aos padrões de pensamentos, sentimentos e ações de acordo com sua programação mental (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2010). Os comportamentos são predeterminados, mesmo que parcialmente, pelo ambiente de interação social entre indivíduos, em que se elabora seus modos de pensar e sentir, constrói-se seus valores, maneja-se suas identidades e diferenças, e onde se estabelece suas rotinas (BOTELHO, 2001). O fator tem uma influência coletiva sobre a população de um país quando ampliamos seu efeito sobre símbolos, valores, ideias e comportamentos, quando se afirmar que todos os indivíduos e grupos são seres e sujeitos culturais (CHAUI, 1995). Algumas das principais variáveis a serem consideradas pela empresa sobre os diferentes aspectos culturais internacionais são compostas por idioma, nuanças de significado e linguagem não-verbal nas negociações ou em projetos; fatores religiosos e crenças populares; costumes; estilo de vida dos consumidores e comportamento dos consumidores perante o estrangeiro como os hábitos alimentares; formas de utilização ou consumo de determinado produto; questões estéticas e artísticas que envolvem a utilização de cores e preferências em termos de desenhos, formas ou materiais (LUDOVICO, 2007; CIGNACCO, 2009). Os componentes culturais podem gerar risco intercultural do desentendimento cultural que coloca valores humanos em jogo, devido à tendência inconsciente por bloqueio perceptual e distorção (MINERVINI, 2008).

O fator social compreende a sociedade como parte da totalidade da vida social do homem, sobre a qual os fatores hereditários e inatos influem tanto quanto os elementos culturais proporcionados pelo meio, abrangendo o complexo de relações sociais (PARSONS, 1964; HORKHEIMER; ADORNO, 2000). O aspecto social inclui valores sociais como solidariedade, cooperação, individualismo, adoção das distintas novas tecnologias pela sociedade, importância da mulher na sociedade, proteção ambiental, respeito às estruturas sociais para idosos e a importância da ética; principais instituições sociais reconhecidas pela sociedade; consumo e diferentes padrões de comportamento social; grau de formação da população, incluindo a facilidade ao acesso da educação básica, taxa de analfabetismo e porcentagem de população capacitada com nível superior; características das diferentes classes ou extratos sociais; tamanho médio e organização da família-modelo; história; qualidade de vida; nível de desemprego; número de habitantes e taxas demográficas de crescimento; composição da população por idade e sua distribuição no território nacional (LUDOVICO, 2007; CIGNACCO, 2009).

O fator político depende do sistema político, que é constituído por um conjunto de instituições governamentais, partidos políticos e organizações que representam a população de um país. O ambiente político varia dependendo da importância da soberania em que se cria a legislação e se estabelece um sistema político que respalda as atividades e as ações do governo (CIGNACCO, 2009). São numerosos os aspectos políticos, dentre eles, os mais importantes são os programas de apoio ao comércio exterior e incentivo para as operações internacionais; a existência de políticas econômicas que afetam os fluxos de comércio internacional; a política de proteção ambiental; o regime político dominante; o grau de intervenção do Estado na atividade econômica; a existência de grupos de pressão (lobistas); as atividades governamentais que podem afetar o direito constitucional de propriedade, entre outras (confisco, expropriação e nacionalização); e o vínculo entre Estado e religião (CIGNACCO, 2009). Além disso, o nível de risco político existente no país pode prejudicar as operações e a lucratividade da empresa, afetadas por instabilidade política em um país estrangeiro, como a existência de conflitos, golpes de Estado, revoluções, greves e terrorismo (MINERVINI, 2008).

O fator regulatório-legal consiste em leis, tribunais, advogados, costumes e práticas legais. O risco jurídico acontece quando há conflitos legislativos referentes a contratos ou a leis de defesa do consumidor, visto que as normas variam sensivelmente de um mercado para outro (MINERVINI, 2008). Por outro lado, temos o ambiente regulatório composto por agências, tanto governamentais como não-governamentais, que fazem cumprir as leis ou definem diretrizes para a realização de negócios (CIGNACCO, 2009). A legislação e a regulamentação também tratam das características de regras nacionais de proteção dos direitos de propriedade intelectual; promulgação de leis de proteção ambientais; caráter do sistema legal operante; legislação sobre a permanência de investimentos diretos provenientes do exterior; contratação e documentação mercantil, funcionamento e regulamentação do transporte comum e padrão, promoção de importação de bens de capital ou insumos críticos, defesa do consumidor; sistema jurídico; defesa de concorrência; proteção contra contrabando e ilegalidades; e legislações contra propina e corrupção – FCPA; Lei Anticorrupção (LUDOVICO, 2007; CIGNACCO, 2009).

O fator comercial foca nas interações comerciais de instituições e regiões do mundo, mudando os padrões de comércio internacionais. A Organização Mundial de Comércio (OMC), criada em 1995, fornece apoio nesse complexo cenário ao definir as políticas mundiais de comércio e auxiliar na resolução de conflitos entre os países-membros (CIGNACCO, 2009). Dentro dos aspectos comerciais, destacam-se a fixação de preços internacionais; limites financeiros e controles de investimentos estrangeiros; existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias; participação do país em algum mercado regional e sua importância para ele; acordos bilaterais, multilaterais ou convênios internacionais que permitem maior integração comercial; vigência de regras que estimulem e promovam o estabelecimento de atividades associativas relativas ao comércio exterior; regras alfandegárias existentes; vigência de leis contra práticas desleais de comércio como *dumping* e subsídios; imposição de embargos e sanções comerciais a determinados países; níveis de integração do comércio regional como as zonas de livre comércio; uniões aduaneiras; mercados comuns; uniões econômicas; e uniões políticas (RUGMAN; COLLINSON, 2006; LUDOVICO, 2007; CIGNACCO, 2009).

O fator geográfico se refere à localização, que está estreitamente ligada aos outros fatores, pois traz vantagens local-específicas (ARREGLE *et al.*, 2015). O aspecto geográfico contém os recursos naturais; a imagem do país; o acesso aos mercados; a distância ou isolamento geográfico; o tamanho do país, o transporte; a infraestrutura de comunicação, as diferenças de clima; a localização regional; as fronteiras e os obstáculos naturais intransponíveis (ROCHA, 2002; DIAS, 2007; TANURE *et al.*, 2007). Ao longo dos anos a relação entre o consumo e a

origem geográfica do produto foi intensificada, na qual os consumidores buscam cada vez mais produtos de qualidade e perceberam que alguns diferenciais (sabores) somente eram encontrados em determinados locais (OLIVEIRA; SANTOS, 2013). O marco de indicação geográfica, indicação de procedência ou de denominação de origem é um instrumento de propriedade industrial baseado em características histórico-culturais e naturais contempladas. Essa associação confere ao produto ou ao serviço uma identidade própria, que cria de forma atraente e confiável um fator diferenciador de mercado, agregando valor aos produtos regionais e nativos (OLIVEIRA; SANTOS, 2013).

No que diz respeito aos fatores organizacionais (internos), estes podem ser categorizados em conhecimento ou experiência (MEJRI; UMEMOTO, 2010), disponibilidade de recursos (RUZZIER; ANTONCIC; KONECNIK, 2006), e gerencial (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996).

Na falta de recursos tangíveis, as pequenas empresas devem compensar com recursos intangíveis, como o conhecimento para conseguir sobreviver, crescer e competir no mercado internacional (MEJRI; UMEMOTO, 2010; CUNHA; CAMPOS, 2012). O fator conhecimento ou experiência é dividido em quatro categorias, as quais influenciam no processo de internacionalização: conhecimento de mercado, experiência em rede de relacionamento, conhecimento cultural e conhecimento empreendedor (MEJRI; UMEMOTO, 2010). O conhecimento de mercado concerne às informações objetivas e explícitas sobre mercados estrangeiros como, por exemplo, o tamanho do mercado, competidores, etc. A princípio, antes da internacionalização, as empresas devem adquirir o máximo de informações sobre o mercado-alvo a fim de avaliar os riscos presentes ao entrar naquele mercado (MEJRI; UMEMOTO, 2010). A experiência em rede de relacionamento envolve tanto os contatos sociais como de negócios (clientes estrangeiros, fornecedores, autoridades) que facilitam a internacionalização da empresa e tende a se fortalecer e crescer com o maior envolvimento da firma no mercado estrangeiro (MEJRI; UMEMOTO, 2010). O conhecimento da cultura envolve o reconhecimento de sua influência e a devida habilidade de preparo organizacional para responder a ela e a suas mudanças. Em relação à aprendizagem cultural de outro mercado, trata-se dos valores, comportamentos, formas de pensar das pessoas pertencentes ao mercado e a gestão da diversidade cultural (MEJRI; UMEMOTO, 2010). O conhecimento empreendedor alega a experiência em identificar uma oportunidade existente e a forma de explorá-la. A oportunidade empresarial é definida como a situação em que uma pessoa pode criar um quadro de meios e fins e a recombinação dos recursos que o empreendedor acredita que renderá lucro (SHANE, 2003; MEJRI; UMEMOTO, 2010).

A teoria de recursos é utilizada para explicar a relação entre tamanho da empresa e envolvimento internacional (AABY; SLATER, 1989; BONACCORS, 1992), uma vez que as empresas grandes, quando comparadas às pequenas, são mais preparadas para competir no mercado internacional (BONACCORS, 1992; ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004; HONÓRIO, 2008). O fator disponibilidade de recursos considera estoques de recursos tangíveis e intangíveis disponíveis que pertencem ou são controladas pela empresa. Esses são convertidos em produtos ou serviços ao usar uma variedade de outros recursos e mecanismos de ligação como tecnologia e sistemas de gestão de conhecimento (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; RUZZIER; ANTONCIC; KONECNIK, 2006; MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Um fator-chave do processo de internacionalização é a necessidade de uma quantidade cada vez maior de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977), muito embora as pequenas empresas possam ter sucesso nos mercados internacionais, apesar de sua falta de recursos especializados internos (BONACCORS, 1992). A capacidade da empresa de atingir e manter uma posição de mercado rentável depende da sua capacidade em ganhar e defender vantagem competitiva no que diz

respeito aos recursos relevantes para a empresa (CONNER, 1991; RUZZIER; ANTONCIC; KONECNIK, 2006). Os principais recursos internos podem ser divididos em infraestrutura (localização, planta, acesso a matérias-primas, transporte); humanos (funcionários e gestão); reputação (imagem, marcas, ética, lealdade, confiança, boa vontade); recursos organizacionais (estrutura, processos, sistemas, políticas) (RUZZIER; ANTONCIC; KONECNIK, 2006; MADEIRA; SILVEIRA, 2013); e tecnologia (ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004).

O fator gerencial desempenha um papel crucial ao influenciar as atividades internacionais e as mudanças da organização (AABY; SLATER, 1989) dependendo do nível de inserção, das características objetivas e da qualidade da decisão (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). Nos estágios iniciais, pesquisas apontam que a aproximação ocorre de forma informal, desarticulada e não planejada, devido à falta de conhecimento (KRAKAWER; JUSSANI; VASCONCELLOS, 2013). No entanto, ao longo da jornada há uma melhoria gradual da capacidade de absorver riscos e implementar estratégias de internacionalização (BILKEY; TESAR, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1977; CALOF; BEAMISH, 1995). À medida que aumentam a experiência e comprometimento com operações de negócios estrangeiros, as empresas revelam maior qualidade de gestão e dinamismo (expressão da habilidade técnica, competência empresarial e orientação de planejamento) avançando para estágios mais avançados de internacionalização (BILKEY; TESAR, 1977; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996).

2.3 Barreiras e impulsionadores a internacionalização de empresas em geral

A abertura de novos mercados diante de mudanças políticas governamentais proporcionou uma chance de novas oportunidades para empresas no exterior. A busca por novos mercados, tecnologias avançadas, possibilidade de competir com empresas estrangeiras e o fato de que a competição entre organizações vai se intensificando cada vez mais, influenciam no interesse de empresas em ingressar no mercado internacional (PLATCHEK; FLORIANI, 2013).

Em termos de competitividade, empresas que têm sede em países desenvolvidos tendem a ter maior facilidade quando comparadas a empresas de países emergentes. Além disso, produtos desenvolvidos em países industrializados têm uma melhor reputação perante os consumidores (THANASUTA *et al.*, 2009; AMAL *et al.*, 2013). No que diz respeito ao início do processo de internacionalização, desde o princípio as multinacionais demonstraram melhor desempenho, seguidas pelas empresas de pequeno e médio porte (PLATCHEK; FLORIANI, 2013).

As barreiras que se destacam durante o processo de internacionalização de empresas são as decorrentes de características que acabam por diferenciá-las umas das outras, como distância geográfica, cultura, relação entre o país de origem e o país escolhido para novos negócios (ZAHEER, 1995; NACHUM, 2003; AMAL *et al.*, 2013; MADHOK, 2010 *apud* AMAL *et al.*, 2013), dificuldades de adaptação por ser originária de outro país, dificuldade em obter reconhecimento e confiança dos consumidores e, também, os riscos político e econômico (THOMASETO *et al.*, 2015).

As características individuais, organizacionais e ambientais podem atuar como grandes impulsionadores para as empresas no processo de internacionalização. No quesito características individuais, o tomador de decisão deve ter uma boa percepção sobre as oportunidades que podem surgir para a empresa e saber utilizá-las a seu favor, além de características pessoais de funcionários e competências gerenciais que auxiliam no desenvolvimento do processo. As características organizacionais como recursos, vantagens competitivas e objetivos empresariais também podem se destacar como grandes auxiliares

no sucesso do processo. As características ambientais podem gerar vantagens para as empresas no que diz respeito à localização, disponibilidade de insumos e infraestrutura adequada (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS; PIERCY, 1993 *apud* HONÓRIO, 2008; HONÓRIO, 2008).

2.4 Barreiras e impulsionadores a internacionalização de pequenas empresas

De modo geral, empresas pequenas costumam se defrontar com barreiras internas como a falta de capacidade (OJALA; TYRVAINEN, 2007; XIE; SUH, 2014), de recursos financeiros, humanos e técnicos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; CAMPOS, 2015), de conhecimento do ambiente, receio em arriscar – o que é essencial no processo de internacionalização – e ausência de marca própria (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; CAMPOS, 2015). As barreiras externas compreendem, além da distância dos mercados centrais europeus e norte americano (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; CAMPOS, 2015), as processuais, governamentais e ambientais (LEONIDOU, 2004; NARAYANAN, 2015). As barreiras processuais são os desafios operacionais que as empresas enfrentam e novas técnicas que podem surgir diante da inserção no mercado externo, além, também, de barreiras relacionadas à comunicação. As barreiras governamentais referem-se às atitudes do governo do país em que a empresa realizará seus processos, que pode oferecer incentivos às empresas locais e pouca assistência para novas empresas e, também, ter regulamentações restritivas em relação às práticas de exportação. As barreiras ambientais envolvem questões relacionadas à economia, político-legal, sociocultural e ambiental no país em que a empresa está atuando. As barreiras ambientais influenciam o comportamento das empresas de pequeno porte já que estas, no início, normalmente não têm conhecimento suficiente para lidar com tais barreiras (LEONIDOU, 2004; NARAYANAN, 2015).

Como impulsionadores destacam-se as redes de relacionamento. Mediante essas alianças é possível compartilhar recursos, capacidades e a construção de novas competências, além de conseguir melhor acesso ao mercado e conhecimento da demanda (BONACCORS, 1992; GULATI, 1995; ALVAREZ; BARNEY, 2001; FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006; AMAL; FREITAG FILHO, 2010; HITT; HIRELAND, 2000 *apud* AMAL; FREITAG FILHO, 2010; KRAKAWER; JUSSANI; VASCONCELLOS, 2013). A experiência e o conhecimento do empreendedor que podem ser utilizados pela empresa também merecem destaque. Essa experiência pode depender do tempo que o mesmo trabalhou ou passou no exterior e que acaba resultando em *know-how* específico, conhecimento que nenhum concorrente pode copiar (NARAYANAN, 2015). As relações interorganizacionais, juntamente com a experiência pessoal do empreendedor ou de um membro da equipe de direção no âmbito internacional, também apresentam grande importância na viabilização do processo de internacionalização de pequenas empresas. A experiência do empreendedor pode influenciar até mesmo na escolha do mercado em que a empresa começará seu processo de internacionalização (BONACCORS, 1992; GULATI, 1995; ALVAREZ; BARNEY, 2001; AMAL; FREITAG FILHO, 2010; HITT; HIRELAND, 2000 *apud* AMAL; FREITAG FILHO, 2010) e, com o conhecimento adquirido, permitir que a empresa se internacionalize com maior rapidez e facilidade (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; CAMPOS, 2015).

2.5 Barreiras e impulsionadores a internacionalização de pequenas empresas brasileiras

Caracterizadas como entrantes tardias e protegidas da concorrência internacional pela política de substituição de importações vigentes até 1980, as empresas brasileiras foram conduzidas a buscar alternativas de crescimento no mercado internacional como uma forma compensatória e defensiva a partir dos anos da década de 90 (CYRINO; BARCELLOS, 2006). A globalização confere às pequenas empresas brasileiras a necessidade de abrir seu capital, de associar-se a

outras companhias e parceiros internacionais e também de conquistar mercados internacionais (DONATTI, 1999; SEGALIS; GUEDES, 2012). Outro fator que também estimulou a busca por novas fontes de crescimento em mercados estrangeiros foram as baixas taxas de crescimento do PIB brasileiro nas décadas de 80 e 90 (CYRINO; BARCELLOS, 2006) além de condições cambiais favoráveis (VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013).

As empresas de pequeno porte brasileiras podem se deparar com barreiras como a dificuldade na concessão de financiamentos para unidades localizadas fora do País (IGLESIAS; VEIGA, 2002; VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013); ausência de um mercado de capitais maduro e políticas de crédito de longo prazo para apoiar as empresas (VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013); concorrência representada por competidores já estabelecidos no mercado onde se deseja entrar (CYRINO; BARCELLOS, 2006); e câmbio desfavorável (VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013), dependendo do país de destino. Além disso, a não disposição de recursos mínimos por parte da empresa para atuar no mercado em questão, como conhecimento do idioma, da estrutura de mercado (CORTEZIA; SOUZA, 2011), preferências dos clientes, normas técnicas ou práticas locais de negócio, se tornam barreiras importantes no meio do processo (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Os fatores impulsionadores compreendem a procura de novos mercados, dadas as condições menos vantajosas de retorno financeiro no mercado brasileiro (CORTEZIA; SOUZA, 2011) e, também, como forma de atender às solicitações feitas por empresas do exterior (VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013) e identificação de oportunidades percebidas pelos empresários por meio de suas redes de relacionamento (CORTEZIA; SOUZA, 2011). Um fator motivador não muito explorado quando se fala de internacionalização é a busca por aprendizagem e aquisição de competências decorrentes da operação fora do país de origem (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007), pela necessidade de aprender a operar em mercados internacionais, ou então pela superação da desvantagem de ser uma empresa estrangeira (VOH HIPPEL, 1988 *apud* CYRINO; BARCELLOS, 2006). Este aprendizado pode ser adquirido por meio da presença em mercados sofisticados – que também funciona como uma barreira de entrada, caso a empresa não esteja devidamente preparada (CYRINO; BARCELLOS, 2006; TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007) – e por meio da parceria com fornecedores locais e centros tecnológicos mais avançados. A especialização e foco em um produto ou nicho de mercado são também fatores impulsionadores, bem como a participação em feiras, missões internacionais e os contatos decorrentes da rede de relacionamentos (CORTEZIA; SOUZA, 2011; VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa escolhido para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos desejados foi o exploratório e qualitativo, por meio do estudo de múltiplos casos. Dessa forma, foi possível examinar e refletir como os fatores influenciam no processo de internacionalização de empresas de pequeno porte e em suas tomadas de decisões durante o processo (COLLIS; HUSSEY, 2005). O caráter exploratório se dá em decorrência da necessidade de se conhecer um pouco mais sobre o assunto que está sendo tratado, uma vez que o objetivo deste tipo de pesquisa é buscar padrões, ideias ou hipóteses (COLLIS; HUSSEY, 2005). De acordo com Gibss e Flick (2011), dados qualitativos incluem qualquer forma de comunicação humana, podendo esta ser escrita, auditiva, visual, ou ainda por meio de comportamento, artefatos culturais ou simbolismos. O objetivo geral de uma pesquisa qualitativa é gerar novas explicações e novas teorias. Neste sentido há uma lógica indutiva onde a abordagem envolve,

juntamente à coleta de dados, o desenvolvimento de novas teorias e conceitos (GIBSS; FLICK, 2011).

O método utilizado nesta investigação científica foi o estudo de múltiplos casos. A justificativa desta escolha considera que este é o método mais apropriado quando se quer responder questões relativas a como ou por que (YIN, 2010). Este método requer a estruturação de um projeto de pesquisa. Trata-se de um plano que orienta o pesquisador durante o processo de coleta, análise e interpretações das observações (NACHMIAS; NACHMIAS, 1992 *apud* YIN, 2010). Este tem como principal finalidade evitar que se crie uma situação onde a evidência não consiga abordar as questões iniciais propostas para a realização da pesquisa. A estrutura de um projeto de pesquisa possui cinco componentes fundamentais: as questões do estudo, nem sempre presentes em estudos exploratórios; as proposições; a unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios utilizados para interpretação das constatações (YIN, 2010). No presente trabalho, a unidade de análise foi: barreiras e impulsionadores encontrados no ambiente interno e externo da empresa durante o seu processo de internacionalização.

A partir do projeto de pesquisa, um protocolo do estudo de caso deve ser delineado. Ele é uma das principais formas de aumentar a confiabilidade de uma pesquisa em si, além de orientar o pesquisador no momento em que é realizada a coleta de dados. No protocolo constam as regras gerais a serem seguidas, os procedimentos, e o instrumento de coleta de dados. Sua utilização pode ser desejável em todas as circunstâncias, mas se torna primordial em casos múltiplos. Durante a sua elaboração e execução, é possível prever os problemas que podem ocorrer durante pesquisa, de modo que se trabalhe para que os mesmos sejam evitados. Além disso, devem ser definidas as fontes de evidência. As mais utilizadas são a análise da documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. A combinação de várias fontes de evidência em estudos de caso torna possível ao investigador a abordagem de uma ampla variação de aspectos históricos e comportamentais. A principal vantagem é o desenvolvimento de linhas de investigação convergentes, tornando os achados e conclusões mais convincentes. Ao coletar informações de diferentes fontes de evidências, mas que corroboram com o mesmo fato ou fenômeno, é possível realizar a triangulação dos dados. Ao realizar a triangulação de dados, aumenta-se o grau de confiabilidade do estudo (YIN, 2010).

Na presente investigação científica organizou-se, primeiramente, o projeto de pesquisa. A partir deste, estruturou-se um protocolo para o estudo de múltiplos casos com base em Shiraiishi (2006) e Yin (2010). Foram adotadas como fontes de evidência entrevistas em profundidade a partir de roteiro de perguntas semiestruturadas. Após a coleta das evidências, procedeu-se a sua triangulação com o intuito de descortinar semelhanças e diferenças entre os dados obtidos nas entrevistas, análises de documentos e os postulados conceituais.

Os critérios para escolha das empresas participantes deste estudo compreenderam ser internacionalizada e atender aos critérios operacionais utilizados pelo SEBRAE (SEBRAE; DIEESE, 2015) e àqueles estabelecidos pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 123/06) (BRASIL, 2006). A classificação do porte é estabelecida de forma diferente dependendo da região, do país, do órgão ou serviço social atuante que utiliza esse parâmetro. A definição de pequenas empresas foi a forma de elencar quais empresas seriam passíveis de se eleger ao estudo de caso visando o foco do estudo. Sendo assim, buscaram-se critérios já existentes na legislação brasileira e do Mercosul (GRUPO MERCADO COMUM, 1993, 1998), além dos parâmetros estabelecidos pelos órgãos IBGE (SMPE, 2014) e BNDES (BNDES, 2016) e pelo serviço social SEBRAE (SEBRAE; DIEESE, 2015).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

4.1 Análise e discussão Caso Empresa A

A Empresa A é uma empresa de pequeno porte. Foi fundada em 1995 na cidade de Santo André – SP e atua no mercado de locação de equipamento e suprimento de informática, além de oferecer serviços de suporte e manutenção. Ela atua no comércio internacional desde o ano 2000 por meio de importação de insumos, de equipamentos e de softwares vindo de diversos países, como os Estados Unidos e Inglaterra.

A entrevista foi realizada com o dono e também CEO da empresa e abordou o processo de internacionalização da companhia para a Argentina, contemplando os aspectos favoráveis e desfavoráveis. Um dos pontos mais recorrentes durante a entrevista foi a questão da dificuldade do processo em si e como o tempo, o dinheiro e as pessoas envolvidas foram cruciais.

A decisão de internacionalização veio originalmente de uma estratégia para superar uma barreira externa regulatória-legal. Em 2006, na cidade de São Paulo, foi promulgado a Lei Cidade Limpa (nº 14.223/06), proibindo os *outdoors* e cartazes no Município de São Paulo (GABINETE DO PREFEITO, 2006). Esta lei impactou os negócios na região. Desde então, foi crescendo a vontade da Empresa A de prospectar novos mercado em outros países para compensar as perdas, além de permitir um crescimento por meio da internacionalização.

Em 2011, começou efetivamente a concretização do plano estratégico de internacionalização, recorrendo a consultorias que realizassem uma pesquisa de mercado para o Uruguai, Chile, Paraguai e a Argentina. Este último país exibiu resultados promissores nas pesquisas em relação ao tamanho de mercado, apresentando-se como seis vezes maiores que o brasileiro. Com o país de destino em mente, algumas modificações foram necessárias no Plano de Negócios, como a adição de um plano de internacionalização de quase duzentas páginas. Com o plano em mãos, a firma foi em busca de um financiamento para obter o capital necessário.

O modo de entrada na Argentina foi mediante exportação direta de serviço e as primeiras visitas foram auxiliadas pela mesma consultoria que fez a pesquisa de mercado. Depois de dois anos celebrou-se o primeiro contrato.

A principal mudança interna que aconteceu na organização após o processo de internacionalização foi a criação de um departamento de vendas internacionais. Este departamento é responsável por atender as operações na Argentina, que representam aproximadamente 30% do faturamento total. A empresa pretende expandir para o México em um futuro próximo.

Diante do que foi exposto pela Empresa A, a barreira principal pela qual a empresa passou foi a dificuldade de acesso a crédito. Segundo o CEO, as empresas menores acabam tendo maior dificuldade na obtenção de crédito e também de recursos com o BNDES, bancos estatais e privados. Como forma de superar essa barreira, o proprietário da empresa precisou realizar um refinanciamento de um imóvel uma vez que não tinha em caixa valor suficiente para iniciar o processo de internacionalização. Iglesias e Veiga (2002), Vianna, Piscopo e Ryngelblum (2013) afirmam que a dificuldade na concessão de financiamentos para unidades localizadas fora do País aliadas à ausência de um mercado de capitais maduro e políticas de crédito de longo prazo para apoiar os estabelecimentos constituem entraves importantes quando se trata da internacionalização de pequenas empresas brasileiras.

Para Ludovico (2007) e Cignacco (2009) as principais variáveis que devem ser consideradas pela organização sobre a diferença nos aspectos culturais são o idioma e a linguagem não-verbal

nas negociações ou em projetos. Cortezia e Souza (2011) afirmam que a falta do idioma, aliada a outros fatores, pode se tornar uma barreira importante no processo de internacionalização. No caso da Empresa A, dentre outras diferenças culturais, o idioma acabou sendo uma barreira interna uma vez que o CEO relatou não falar outras línguas, mesmo interagindo constantemente e diretamente com países da América Latina. Porém, o entrevistado considera que a boa comunicação corporal e a vontade de fazer novos negócios atuam como facilitadores na comunicação externa e suprem a falta do idioma.

Em relação a fatores de conhecimento e experiência, na ausência de recursos tangíveis as empresas de pequeno porte devem utilizar recursos intangíveis para conseguir prosperar e competir no mercado internacional (MEJRI; UMEMOTO, 2010; CUNHA; CAMPOS, 2012). A Empresa A teve o conhecimento interno da firma e a experiência individual dos gestores como importantes facilitadores no processo de internacionalização. Além da força de vontade de fazer novos negócios e a perseverança para transpor barreiras, o planejamento intenso e a rede de contatos foram descritos como fundamentais no desenvolvimento das atividades e no sucesso das mesmas. Porém, a falta de conhecimento em relação ao mercado argentino acabou sendo uma barreira.

Segundo Mejri e Umemoto (2010), o conhecimento de mercado abrange informações como tamanho de mercado e competidores. Essas informações devem ser adquiridas pela firma, a princípio, antes de iniciar o processo de entrada no mercado estrangeiro. A Empresa A contratou empresas de consultoria para realizar um projeto de internacionalização e auxiliar durante o processo e também contou com o auxílio do SEBRAE para adquirir conhecimento e informações que precisava para obter sucesso.

As características organizacionais como recursos, vantagens competitivas e objetivos empresariais também podem se destacar como grandes facilitadores no sucesso da internacionalização (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS; PERCY, 1993 *apud* HONÓRIO, 2008). O CEO considera que o tempo disponível que ele teve para poder se dedicar ao projeto de internacionalização é resultado de uma organização madura e organizada. Segundo ele, um negócio bem estruturado dispõe de recursos como dinheiro, tempo e pessoas, que são fundamentais para que o empresário possa se dedicar a novos projetos.

Segundo Cortezia e Souza (2011), a procura de novos mercados para expandir suas atividades para mercados internacionais é considerada um fator impulsionador diante da situação que a companhia está enfrentando no mercado interno. A Empresa A iniciou sua busca por novos mercados por meio de pesquisas de mercado realizadas por empresas contratadas. A utilização destas pesquisas foi essencial para a decisão de qual país entrar primeiro.

O fator legal compreende as leis tribunais, advogados, costumes e práticas legais. Já o fator regulatório compreende as agências, tanto governamentais como não-governamentais, que fazem cumprir as leis ou definem diretrizes para a realização de negócios (CIGNACCO, 2009). A Empresa A considerou uma barreira importante a burocracia encontrada para realizar exportações bem como a dificuldade em se obter informações com o Governo sobre como realizar estes processos.

O fator comercial no caso da Empresa A atua como uma barreira. O CEO relatou que a firma também enfrentou dificuldades para adentrar o novo mercado uma vez que, para ele, é mais difícil vender um serviço do que um produto. Além disso, hoje a Empresa A conta com apenas um único cliente na Argentina. Cyrino e Barcellos (2006) afirmam que a concorrência representada por competidores já estabelecidos no mercado onde se deseja entrar também cria obstáculos para as pequenas empresas brasileiras.

4.2 Análise e discussão Caso Empresa B

A empresa B é também uma empresa de pequeno porte e foi inaugurada em outubro de 2016. Projetada para atender ao mercado internacional, apresenta um produto inovador e já com uma embalagem em três idiomas. A companhia desenvolve balas naturais funcionais sem açúcar, com alto valor nutritivo, utilizando matéria-prima orgânica originária de uma comunidade agrícola rural localizada em uma reserva ambiental da Amazônia. O conceito do produto segue a tendência saúde, beleza e nutrientes, valorizada principalmente na Europa, segundo as pesquisas realizadas pelo entrevistado. Além disso, foram realizadas também pesquisas científicas e estudos com o acompanhamento de um biomédico para assegurar que o produto é farmacologicamente correto.

A firma conta com diversos *stakeholders* como a fábrica, que tem capacidade para produzir até cinco toneladas de balas por dia; um armazém na zona cerealista que atua como distribuidor local; o fornecedor de insumos na Amazônia; e uma agência de publicidade responsável pelo marketing digital, como o site, as fotografias e a criação das campanhas de mídias sociais. No Brasil, o produto é vendido por representantes em diversas regiões, que incluem Curitiba, São Paulo, entre outros. Dentre os principais clientes da Empresa B pode-se citar o Eataly, o Empório Santa Maria e o St Marche, desde abril de 2017.

Durante a entrevista o dono da empresa, e também CEO, descreveu o processo de internacionalização para a Europa e seus aspectos favoráveis e desfavoráveis. Foram analisados os dados coletados na entrevista e relacionados com referencial teórico. Identificou-se o motivo da internacionalização, o modo de entrada, como ocorreu o processo e os fatores internos e externos envolvidos.

A oportunidade de iniciar o processo de internacionalização surgiu quando o CEO conheceu um casal brasileiro que estava de mudança para Espanha e cuja família já era dona de uma plataforma de distribuição nas Ilhas Canárias. A partir daí criou-se uma parceria para que esta plataforma iniciasse a distribuição das balas na Espanha. Então, tornou-se possível entrar em contato com agentes internacionais de diversos países para a entrega de uma listagem chamada Priorização de Mercado Internacional, ferramenta aprendida no programa de capacitação PEIEX da APEX. O entrevistado mencionou que a principal razão de escolha para se criar uma organização voltada ao mercado externo foi a chance de se ter um volume de vendas maior que o mercado interno.

O modo de entrada no mercado Europeu se deu por meio de exportações diretas com a utilização de agentes no mercado internacional para comercialização de seus produtos. O entrevistado não relatou a necessidade de nenhuma mudança interna na empresa uma vez que a mesma já foi criada e estruturada para atender ao mercado externo. Hoje, as operações internacionais representam aproximadamente de 40 a 50% do faturamento total. O entrevistado compartilhou os projetos futuros, como a possibilidade de montar uma unidade fabril em Portugal com o auxílio do governo português, tendo assim a oportunidade de atender mais facilmente ao mercado europeu, bem como norte americano; ou ainda a expansão do negócio em outros locais como Suíça e os Estados Unidos.

Para Narayanan (2015) a experiência de mercado pode resultar em *know-how* específico, conhecimento que nenhum concorrente pode copiar. No caso da Empresa B, o fator gerencial aparece como um importante impulsionador interno uma vez que o CEO, principal tomador de decisões deste negócio, possui uma experiência profissional sólida, tendo trabalhado como Diretor de Compras por 22 anos em tecelagem da família. Além da experiência profissional que o acompanha, o CEO possui tripla formação acadêmica que contempla os cursos de Marketing

(primeira formação), Direito e pós-graduação em Direito Ambiental. O conhecimento em Marketing e Direito Internacional e Ambiental relatados pelo entrevistado se apresentam como facilitadores, uma vez que tornam o processo de busca de mercados no exterior menos complicado do que para quem não tem esse conhecimento. O entrevistado inclusive diz que cursou Direito como uma forma de ampliar seu conhecimento sobre o assunto quando ainda trabalhava na tecelagem da família. O domínio dos idiomas inglês e espanhol também atuam como facilitadores.

Ainda no fator conhecimento, segundo Mejri e Umemoto (2010) a rede de relacionamentos é considerada um facilitador do processo de internacionalização, uma vez que auxilia os empresários a identificar novas oportunidades internacionais junto de seus parceiros e assim conseguir obter recursos estratégicos (BONACCORS, 1992; GULATI, 1995; HITT; HIRELAND, 2000 *apud* AMAL; FREITAG FILHO, 2010; ALVAREZ; BARNEY, 2001; AMAL; FREITAG FILHO, 2010; CORTEZIA; SOUZA, 2011). O primeiro país de destino da Empresa B – Espanha – foi escolhido porque o CEO conhecia uma plataforma de distribuição nas Ilhas Canárias. Esta plataforma foi porta de entrada para o produto da Empresa B no mercado espanhol. Além disso, o entrevistado revela que a participação em feiras, como a BIOFAR, e a busca pelo SEBRAE Exportação também trouxeram diferentes contatos de diferentes agentes que estão espalhados pelo mundo e com os quais há negociações em andamento para adentrar outros países. A rede de relacionamento também se mostra presente quando o entrevistado relata possuir uma forte relação com seu principal fornecedor de insumos, já que se trata de uma cooperativa de difícil acesso, mas que está sempre pronta para abastecer a Empresa B.

No que tange ao conhecimento de mercado, para a Empresa B, esta falta de conhecimento dos novos mercados que estão sendo visados pode acabar por se tornar uma barreira, uma vez que os detalhes não são conhecidos. Porém, por meio da contratação de empresas de consultoria e de pesquisa de marketing este problema acaba sendo neutralizado.

Em se tratando do fator disponibilidade de recursos, Ruzzier, Antoncic e Koneckik (2006) e Madeira e Silveira (2013) estabelecem que os recursos internos se dividem em infraestrutura, humanos, reputação, recursos organizacionais e tecnologia (ANDERSSON; GABRIELSSON; WICTOR, 2004). Pode-se considerar que a estrutura organizacional da firma – terceirização da produção de seu produto final e utilização de um sistema que permite que a administração da companhia seja feita de qualquer lugar – constitui um facilitador do processo de internacionalização. No que diz respeito a recursos relacionados a dinheiro, a disponibilidade de recurso financeiro próprio para a criação do negócio também foi um facilitador. A situação atual hoje é de uma empresa livre de dívidas.

A imagem que o CEO passa da companhia por meio dos seus planejamentos e organização também é um ponto positivo. Como decorrência desta imagem de organização e solidez, a agência de marketing contratada para realizar o planejamento de marketing da Empresa B decidiu subsidiar esse planejamento por acreditar no produto e sucesso do seu cliente.

As características pessoais dos funcionários também podem auxiliar no processo de expansão internacional da organização (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS; PERCY, 1993 *apud* HONÓRIO, 2008). No caso da Empresa B, os recursos humanos também constituem fator chave na mobilidade de gestão, uma vez que o CEO tem preferência por contratar pessoas com ampla bagagem na função em que atuam e também no mercado, tendo assim um time competente e experiente.

As características individuais do CEO atuam, também, como impulsionadores para as empresas no processo de internacionalização, uma vez que o tomador de decisão deve ter uma boa percepção sobre as oportunidades que podem surgir para a empresa e saber utilizá-las a seu favor (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS; PERCY, 1993 *apud* HONÓRIO, 2008). A todo o momento o entrevistado deixa bem claro que a persistência é um dos fatores-chave para se obter sucesso na internacionalização de uma organização, já que se trata de um processo complexo e longo.

Quanto às características organizacionais da companhia, o fato de a mesma já ter nascido com o objetivo de exportar e possuir um produto único e inovador no mercado de balas naturais faz com que a mesma tenha vantagem competitiva. A especialização e foco em um produto ou nicho de mercado são outros fatores impulsionadores da internacionalização (CORTEZIA; SOUZA, 2011; VIANNA; PISCOPO; RYNGELBLUM, 2013).

No que diz respeito ao fator regulatório-legal, a Empresa B considera que existe um nível de burocracia alto, tanto em termos de Brasil, no que diz respeito à exportação dos produtos aqui fabricados, quanto na entrada nos países de destino. A principal barreira relacionada a este aspecto é a necessidade de certificação dos produtos para entrada nos países europeus.

O fator comercial no caso da Empresa B é um importante impulsionador devido à boa aceitação dos produtos brasileiros no mercado europeu. Apesar de o entrevistado considerar o fator cultural como sendo uma barreira, ela relata que o consumidor europeu é culturalmente adepto a produtos saudáveis, o que faz com que a inserção do produto seja facilitada nos mercados-alvos.

Assim como a Empresa A, a Empresa B também lançou mão da contratação de empresas de consultoria e pesquisa de marketing para identificar oportunidades em novos mercados. Além disso, o próprio CEO relatou fazer pesquisas em mercados locais dos países que visita para conhecer um pouco mais sobre o que é vendido e o hábito de consumo dos habitantes da região. As pesquisas de marketing facilitam a identificação de oportunidades de negócios além de neutralizar o fator interno de falta de conhecimento.

Assim como as empresas de consultoria e pesquisa de marketing, o SEBRAE também pode ser considerado um impulsionador na categoria fator governamental, já que se trata de um serviço social que atua prestando auxílio aos pequenos estabelecimentos. Mediante informações obtidas pelo SEBRAE Exportação, a Empresa B pôde alavancar o seu processo de internacionalização. Esta pode ser considerada, também, um neutralizador do fator interno de falta de conhecimento.

4.3 Análise Comparada Empresa A e Empresa B

Nas seções 4.1 e 4.2 foram feitas as análises individuais das empresas tendo como base as informações coletadas nas entrevistas. O objetivo desta seção é realizar uma análise comparada de ambas as firmas para identificar semelhanças e diferenças nos impulsionadores e barreiras que surgiram ao longo do processo de expansão internacional.

A primeira diferença identificada corresponde ao segmento de atuação de cada companhia. A Empresa A faz parte do ramo B2B e exporta serviços, enquanto que a Empresa B faz parte do ramo B2C e exporta o produto acabado. O fator que serviu como decisório para o processo de internacionalização também difere. A Empresa A decidiu buscar pelo mercado externo como forma de compensar a queda da demanda no mercado nacional. Já a Empresa B já nasceu com a intenção de ir para o mercado internacional.

Foram identificadas semelhanças quanto ao modo de entrada, já que as duas empresas que participaram da pesquisa iniciaram suas atividades no exterior por meio de exportações diretas.

A Empresa A relatou que, após a internacionalização, criou um departamento de vendas internacionais. A Empresa B, por sua vez, já surgiu com uma estrutura pronta para o mercado externo, não precisando de nenhuma adaptação até o momento em que foi realizada a coleta dos dados.

Tratando-se de fator financeiro, este se apresentou como uma barreira para a Empresa A, já que essa passou por dificuldades para ter acesso a crédito e financiamentos. Para a Empresa B este fator não influenciou negativamente, uma vez que a mesma foi fundada com capital próprio do CEO, não necessitando buscar por recursos financeiros externos. Porém, em um determinado momento do processo, uma agência de marketing decidiu por subsidiar o planejamento de marketing da organização.

Com relação ao Fator cultural, a Empresa A relatou que a falta do idioma atuou como uma barreira durante o processo de internacionalização, muito embora considera que uma boa linguagem não-verbal nas negociações pode neutralizar este problema. Para o CEO da Empresa B o idioma não foi problema uma vez que ela tem conhecimento dos idiomas inglês e espanhol.

O conhecimento empresarial e individual dos colaboradores, assim como a experiência profissional dos gestores foram considerados por ambas como facilitadores, bem como o planejamento e a perseverança para alcançar os objetivos. Além disso, a rede de contatos dos gestores também auxiliou no processo no que diz respeito a obtenção de novos contatos que facilitaram o processo de internacionalização. A falta de conhecimento no mercado-alvo foi uma barreira presente no processo de internacionalização de ambas as firmas estudadas. Tanto a Empresa A quanto a Empresa B lançaram mão da contratação de empresas de consultoria e pesquisa de marketing para obter as informações necessárias referente aos novos mercados. As características organizacionais que influenciaram positivamente as empresas pesquisadas atuaram em diferentes perspectivas. Para a Empresa A, o fato de estar presente no mercado nacional desde 1995 permite que a mesma possua uma estruturação interna solidificada, o que facilita a entrada no mercado internacional. A Empresa B também considera ter a estrutura interna preparada para o mercado externo, uma vez que já nasceu para o comércio exterior. Quanto às características pessoais do CEO e dos colaboradores da empresa, tanto o CEO da Empresa A quanto o CEO da Empresa B disseram que persistência é um fator-chave para enfrentar as adversidades encontradas no processo de internacionalização. Quanto aos colaboradores, ambos concordaram que uma equipe experiente também atua como impulsionador neste processo.

A vontade e a perseverança na busca por novos mercados podem atuar como impulsionadores para ambas empresas, visto os planos futuros de expansão. Tanto a Empresa A quanto a Empresa B relataram estar procurando outros mercados por meio da compra de pesquisas de mercado. Além disso, a Empresa B pretende crescer mediante sua rede de relacionamentos.

Em se tratando de fator legal, para ambas firmas a burocracia para exportar seus serviços e produtos atua como uma barreira importante. Além disso, a Empresa B ainda enfrenta a barreira regulatória, pois, uma vez que exporta produtos alimentícios, o país de destino exige que os mesmos sejam certificados por órgãos competentes.

Já o fator comercial influenciou de forma diferente as organizações entrevistadas. A Empresa A relatou que enfrentou e ainda enfrenta dificuldades para disseminar seu serviço no país de destino, possuindo até o momento um único cliente. Já a Empresa B expôs que a boa aceitação dos produtos brasileiros no mercado europeu bem como a característica deste público de buscar por produtos saudáveis atuaram como impulsionadores. fator governamental também atuou

como um importante impulsionador, já que as empresas participantes tiveram apoio do SEBRAE para expandir suas atividades no mercado internacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar como os impulsionadores e barreiras existentes no ambiente interno e externo da empresa interferem no processo de internacionalização de empresas brasileiras de pequeno porte. Mediante um estudo de casos múltiplos, foram realizadas entrevistas em profundidade com os sócios-diretores de ambas as empresas, que presenciaram diretamente o processo de internacionalização de suas organizações.

Mediante as informações obtidas foi possível notar alguns pontos relevantes, como o fato de que ambas as empresas conseguiram visualizar novas oportunidades para seus negócios mesmo em meio a uma crise política, presente no Brasil desde 2016, e econômica, presente desde 2014. A Empresa A aproveitou a crise para sanar suas dificuldades no mercado interno enquanto que a Empresa B se aproveitou do momento como forma de viabilizar a visão de novos produtos que podem adentrar no mercado internacional. Apesar de as empresas terem adentrado o mercado internacional em um cenário parecido, a Empresa A demonstra maior conhecimento de mercado, uma vez que já atua desde 1995 no Brasil. Já a Empresa B iniciou suas atividades no final de 2016. Desta forma, pode-se considerar que a Empresa B ainda não teve tempo de vida suficiente para passar pelas mesmas adversidades que a Empresa A, o que torna difícil prever como lidará com possíveis mudanças de contexto e vicissitudes que poderão surgir ao longo do tempo.

A empresa A segue a forma mais tradicional, que é operar a partir de seu país de origem e atender somente no mercado interno, e depois expandir lentamente para fazer negócios a nível internacional. A expansão se deu por conta da capacidade que esta tem de explorar suas vantagens nacionais em mercados externos. Contudo, a Empresa B pode ser classificada como *born global*. Esse tipo de firma começa com uma visão de mundo sem fronteiras e desenvolve imediatamente estratégias para se expandir no exterior.

Os dois CEOs definiram o país-alvo por meio de pesquisa de mercado, destacando aqueles que apresentavam uma demanda potencial maior. A partir disso a estratégia de internacionalização foi desenvolvida decorrente das condições internas e externas que influenciaram a tomada de decisão da empresa, além da busca pela forma mais apropriada de minimizar as incertezas no ingresso em um novo mercado. Conforme os casos estudados, há muitos aspectos que intervêm nesses eventos, visto que o processo de internacionalização é complexo. Contudo, o trabalho mostrou que um dos fatores mais importantes para superar os obstáculos e aproveitar as oportunidades foi o compromisso internacional: a vontade de adquirir o conhecimento, recursos necessários e a perseverança nos momentos difíceis.

Em tempos de crise as empresas também se tornaram ainda mais exigentes na busca por bons colaboradores. As pessoas envolvidas são cruciais para alcançar os objetivos estipulados, criando uma relação de dependência e complementaridade de conhecimentos e habilidades.

Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Este trabalho analisou dois negócios muito distintos, com problemáticas e envolvimento internacional diferentes, mas mesmo assim com impulsionadores e barreiras existentes no ambiente interno e externo semelhantes. Dado o tipo de pesquisa adotado, as observações relatadas não podem ser generalizadas em função da metodologia de pesquisa adotada.

Assim dito, extensões futuras deste trabalho poderão abordar o assunto incluindo o ponto de vista de empresas de outro porte, em que seria interessante verificar se existem semelhanças entres os fatores resultantes deste estudo. Sugerem-se, adicionalmente, pesquisas de caráter quantitativo com o intuito de mensurar os fatores identificados e relatados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AABY, Nils-erik; SLATER, Stanley F. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. **International Marketing Review**, Wagon Lane, v. 4, n. 6, p.7-26, abr. 1989. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232220048_Management_Influences_on_Export_Performance_A_Review_of_the_Empirical_Literature_1978-88>. Acesso em: 27 out. 2016.

ABDULLAH, Nik Ab Halim Nik; ZAIN, Shahrul Nizam Mohd. The Internationalization Theory and Malaysian Small Medium Enterprises (SMEs). **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Singapore, v. 2, n. 4, p. 318, 08 2011. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1441436740/A9EB97DCD9C847ADPQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

ALVAREZ, S.A.; BARNEY, J.B. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. **Academy of Management Executive**, v. 15, p. 139-48, 2001. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/10.5465/ame.2001.4251563>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

AMAL, Mohamed; AWUAH, Gabriel Baffour; RABOCH, Henrique; ANDERSSON, Svante. Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. **European Business Review**, Bradford, v. 25, n. 5, p. 411-428, 2013. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1425348016/8B463D53689F482EPQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

AMAL, Mohamed; FREITAG FILHO, Alexandre R. Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, Bradford, v. 22, n. 6, p. 608-623, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/761431073/9D09348723CA449EPQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

AMAL, Mohamed; FREITAG FILHO, Alexandre R.; MIRANDA, Cristina M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedurismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista Faces de Administração Journal**, v. 7, n. 1, p. 63-80, Belo Horizonte, janeiro/março, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1940/194016882005.pdf>>. Acesso em: 25 ago 2016.

AMIT, Rafael; SCHOEMAKER, Paul J. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**. 14, 1, 33-46, jan. 1993. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12493458&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 02 out. 2016.

ANDERSSON, Svante; GABRIELSSON, Jonas; WICTOR, Ingemar. International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. Hamilton, p. 22-34. mar. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227757981_International_Activities_in_Small_Fir>

ms_Examining_Factors_Influencing_the_Internationalization_and_Export_Growth_of_Small_Firms>. Acesso em: 27 out. 2016.

ARREGLE, Jean-Luc; MILLER, Toyah L.; HITT, Michael A. ; BEAMISH, Paul W. Do regions matters?: An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs. In: BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez N. **International Business Strategy**. New York: Routledge, 2015. p. 179-207.

BARRETTO, Antonio; ROCHA, Angela da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Angela da (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. Cap. 2. p. 29-76.

BILKEY, Warren J.; TESAR, George. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**. Houndmills, p. 93-98. Spring-Summer. 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/254403>>. Acesso em: 27 out. 2016.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Porte de empresa: Classificação de porte dos clientes**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 29 out. 2016.

BONACCORS, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**. Houndmills, p. 605-635. abr. 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/155151>>. Acesso em: 26 out. 2016.

BOSE, Tarun Kanti. Critical success factors os SMS internationalization. **Journal of Small Business Strategy**, Peoria, v. 26, n. 2, p. 87-109, 2016. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1792214530/fulltextPDF/724ED842EF7A4730PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 2, 2001. Disponível em: <http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v15n02/v15n02_10.pdf> Acesso em: 11 nov. 2016.

BRASIL. Lei nº 123, de 15 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**. Brasília, 15 dez. 2006. n. 240, Seção 1, p. 1-10. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 03 set. 2016.

BURCA-VOICU, Monica; MANIU, Mircea Teodor. SME's Internationalization – drivers and barriers: the case of the Romanian Economy. **On-line Journal Modelling the New Europe**, Cluj-Napoca, n. 10, p. 42-54, mar/2014. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1519060748/C0B16C79D2B942F2PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

CALOF, Jonathan L.; BEAMISH, Paul W. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. **International Business Review**, [s.i.], v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.

CAMPOS, Teodoro Malta. Oportunidades de Negócio no Estrangeiro: Um Estudo Sobre o Processo de Internacionalização de PME Fruticultoras. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro

Leopoldo, v. 15, n. 2, p.90-112, maio/ago. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/37364>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010, p. 4-5,50-51, 293.

CHAUI, Marilena. Cultura política e política cultural. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 9, n. 23, p. 71-84, Apr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 nov. 2016.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 14, [s.i.], p. 31-55, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36363/o-processo-de-internacionalizacao-de-pmes--a-entrada-de-empresas-britanicas-no-brasil/i/pt-br>>. Acesso em: 06 set. 2016.

CIGNACCO, Bruno R. **Fundamentos de Comércio Internacional para Pequenas e Médias Empresas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502111813/pageid/24>>. Acesso em: 23 out. 2016.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNER, Kathleen R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. **Journal of Management**. 17, 1, 121, mar. 1991. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/http://jom.sagepub.com/content/17/1/121.short>>. Acesso em: 02 out. 2016.

CORTEZIA, Sandro Luís Diesel; SOUZA, Yeda Swirski de. Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n. 4, p.24-45, out/dez. 2011. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ac2c61fe-bb0e-4e27-a24e-e9c996ef2c83@sessionmgr120&hid=116>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

COSTA, Armando João dalla; SANTOS, Elson Rodrigues de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da Internacionalização**. Curitiba: Ibpe, 2011, p. 59.

CUNHA, Camilla S. G.; CAMPOS, Rodrigo P de. The Internationalization of Micro and Small Companies from Knowledge-Management Standpoint: A Multiple Case Study in Brazil. **International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning**, Kidmore End, p. 60-XIII, 10 2012. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1327964187/6F5E1356E5E043A3PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

CYRINO, Álvaro B.; BARCELLOS, Erika P. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzales (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 9. p. 221-245.

DIAS, M. C. C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso adira**. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais – Especialização em Marketing, Faculdade de Economia Universidade do Porto, Porto, 2007. Disponível em: <<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/TeseManuelaDias.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p.1-8, jul. 1999. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/c10-Art6.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2016.

FERNANDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: some influential factors. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p. 77-89, March, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x/pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FLORIANI, Dinorá E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. 2010. 311 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-105659/en.php>>. Acesso em: 10 set. 2016.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

GABINETE DO PREFEITO. Lei nº 14223, de 26 de setembro de 2006. Dispõe sobre a ordenação dos elementos que compõem a paisagem urbana do Município de São Paulo. **Diário Oficial Cidade de São Paulo**. São Paulo, 27 set. 2006. p. 1. Disponível em: <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipID=7I3BQQ6U529H5eBHSUF6A6L3D9&PalavraChave=14.223>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

GIBSS, Graham; FLICK, Uwe. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

GRUPO MERCADO COMUM. Resolução nº 59, de 1998. **Políticas de Apoio Às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul - Etapa II**. Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Disponível em: <<http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/Res5998p.asp>>. Acesso em: 03 set. 2016.

GRUPO MERCADO COMUM. Resolução nº 90, de 1993. **Políticas de Apoio Às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul**. Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Disponível em: <<http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/Res9093.asp>>. Acesso em: 03 set. 2016.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 619-52, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393756>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

GUIMARÃES, A. M.; SACOMANO, M. N.; VICARI, F. M. Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 133-149, Sep. 2012. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1815969994/A8224CDECF3B4920PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

HENON, Christian Keen. **The Internationalization of Small- and Medium-sized Enterprises from Argentina**. 2010. 273. (Order No. NR68483) - McGill University (Canada), Ann Arbor, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/822191326/A2A1732B4AA14153PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

HOFSTEDE, Geert H; HOFSTEDE, Gert J; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 2010.

HONÓRIO, Luiz Carlos. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzi**, São Paulo, v. 9, n. 2, p.128-151, 2008.

Disponível

em:

<<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=b45b2027-7310-4826-a3e4-c64e50cccc64@sessionmgr101&hid=116>>. Acesso em: 05 set. 2016.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. Sociedade. In: FORACCHI, M. M.; MARTINS, J. S. **Sociologia e Sociedade: Leituras de Introdução à Sociologia**. Rio de Janeiro: Ltc - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000. Cap. 17. p. 222-232.

IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. **Promoção de Exportações via Internacionalização das Firmas de Capital Brasileiro**. [s.i]: Bndes, 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Exportacao/200212_42.html>. Acesso em: 03 out. 2016.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-erick. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal Of International Business Studies**, [s.i], v. 8, n. 1, p.23-32, set. 1977. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi8z7eDipzPAhUGDJAKHZe9DMgQFggpMAE&url=https%3A%2F%2Fmycourses.aalto.fi%2Fpluginfile.php%2F173093%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FJohanson%2520and%2520Vahlne%25201977%2520%25202009.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AFQjCNG4ObuyxCPVTFNoZVgtEv5BYQQ3Ng&sig2=XfablPxq2R-U1WIGHN3Bdw&bvm=bv.133178914,d.Y2I>. Acesso em: 19 set. 2016.

KRAKAWER, P. Viveiros de Castro; JUSSANI, Ailton Conde; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: Estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. **Rege**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.299-311, 1 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30627/a-utilizacao-de-aliancas-estrategicas-na-internacionalizacao-de-pequenas-e-medias-empresas--estudo-de-caso-em-uma-empresa-brasileira-de-tecnologia-da-informacao/i/pt-br>>. Acesso em: 11 set. 2016.

LEONIDOU, Leonidas C. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995. Disponível em: <[http://sci-hub.cc/10.1016/0969-5931\(95\)00002-h](http://sci-hub.cc/10.1016/0969-5931(95)00002-h)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

LEONIDOU, L.C. Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. **MIR: Management International Review**. Heidelberg, v. 38, p. 7-52, jan. 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40228472>>. Acesso em: 27 out. 2016.

LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. **Journal of International Business Studies**. Houndmills, p. 517-551. jun. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/155437>>. Acesso em: 27 out. 2016.

LOUREIRO, Fernando Augusto de Andrade Vieira. **Internacionalização de empresas: estratégia e ação**. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

LUDOVICO, Nelson. **Mercados e Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502138841/pageid/29>>. Acesso em: 24 out. 2016.

MACHADO, Marcelo André; NIQUE, Walter Meucci; FEHSE, Felipe Bentancur. International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 51, n. 3, p.255-265, jul. 2016. Elsevier BV. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42362/orientacao-internacional-e-comprometimento-exportador-na-rapida-internacionalizacao-de-pequenas-e-medias-empresas--validacao-de-escalas-e-implicacoes-para-o-caso-brasileiro/i/pt-br>>. Acesso em: 06 set. 2016.

MADEIRA, Adriana; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Internacionalização de Empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

MASUM, Mohibul Islam; FERNANDEZ, Alejandra. **Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods**. 2008. 59 f. Tese (Doutorado) - Curso de International Business and Entrepreneurship, Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology Västerås Sweden, Västerås, 2008. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

MEJRI, Kais; UMEMOTO, Katsuhiko. Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. **Journal of International Entrepreneurship**. Nomi, p. 156-167. 16 abr. 2010. Disponível em: <<https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/9131/1/IntEntrep156.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2016.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador – Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

NACHUM, L. Liability of foreignness in global competition? Financial service affiliates in the city of London. **Strategic Management Journal**, v. 24 n. 12, p. 1187-1208, 2003. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.347/full>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

NARAYANAN, Vijay. Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, Krakow, v. 3, n. 2, p. 105-123, 2015. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1693712892/3F7338F2912B467APQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

OJALA, A.; TYRVAINEN, P. Entry barriers of small and medium-sized software firms in the Japanese market. **Thunderbird International Business Review**, v. 49, n. 6, p. 689–705, 2007. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/10.1002/tie.20167>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

OLIVEIRA, Ramon de Souza; SANTOS, Nivaldo dos. **A indicação geográfica como estratégia de internacionalização do café do cerrado mineiro**. Florianópolis: Funjab - Fundação José Arthur Boiteux, 2013. 22 p. Disponível em:

<<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=c31e46a74fb556fd>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-552, 2005. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PARSONS, Talcott. **Essays in Sociological Theory**. Glencoe: The Free Press, 1964.

PIGOZZO, Ana Flávia. Seleção de mercado e dos modos de entrada. In: PIGOZZO, Ana Flávia. **Marketing Internacional**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PLATCHEK, Renata Granemann Bertoldi; FLORIANI, Dinorá Eliete. O posicionamento internacional das empresas têxteis catarinenses: uma análise qualitativa. **Revista Ibero-americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.42-68, abr/jun. 2013. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=b45b2027-7310-4826-a3e4-c64e50cccc64@sessionmgr101&hid=116>>. Acesso em: 05 set. 2016.

ROCHA, Angela.(Org.). **A Internacionalização da Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

RUGMAN, Alan M.; COLLINSON, Simon. **International Business**. 4. ed. England: Prentice Hall, 2006.

RUPPERT, Lídia; BERTELLA, Mário Augusto. A internacionalização das empresas espanholas. **Revista de Economia Política**, [s.i], v. 32, n. 4, p.689-699, out/dez. 2012. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=b45b2027-7310-4826-a3e4-c64e50cccc64@sessionmgr101&hid=116>>. Acesso em: 05 set. 2016.

RUZZIER, Mitja; ANTONCIC, Bostjan; KONECNIK, Maja. The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies. **Zagreb International Review of Economics and Business**. Zagreb, p. 95-116. nov. 2006. Disponível em: <hrcak.srce.hr/file/116785>. Acesso em: 20 set. 2016.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Estudos_e_Pesquisas/Participacao_das_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. Acesso em: 25 ago 2016.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/Anuario-do_trabalho-na_micro-e-pequena_empresa-2014.pdf>. Acesso em: 03 set. 2016.

SEGALIS, Gabriel; GUEDES, Ana Lucia Malheiros. Internacionalização de empresas familiares de pequeno e de médio portes. **Revista Adm.made**, [s.i], v. 16, n. 3, p.37-59, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9591/internacionalizacao-de-empresas-familiares-de-pequeno-e-de-medio-portes>>. Acesso em: 03 set. 2016.

SEIFRIZ, Marco Antonio; GONDIM, Sônia Maria Guedes; PEREIRA, Marcos Emanuel. Internacionalização e Networks em Pequenas e Médias Empresas: o papel dos laços de descendência imigratória. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 50, p.5-24, jan/mar. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30868/internacionalizacao-e-networks-em>>

pequenas-e-medias-empresas--o-papel-dos-lacos-de-descendencia-imigratoria/i/pt-br>. Acesso em: 10 set. 2016.

SHANE, Scott Andrew. **A general theory of entrepreneurship**: the individual-opportunity nexus. Northampton: Edward Elgar, 2003.

SHIRAIISHI, G. F. **Desenvolvimento do protocolo de estudo de caso**. São Paulo. 2006.

SMPE (Secretaria de Micro e Pequena Empresa). **Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas - Legislação para Estados e Municípios 2014**. Brasília: Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, 2014. Disponível em: <http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

SOARES, Ednaldo; LADEIRA, Rodrigo. Pequenas e médias empresas brasileiras: proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de firmas de HPPC. **Gr**, [s.l.], v. 31, n. 91, p.152-169, 2 abr. 2015. USCS Universidade Municipal de Sao Caetano do Sul. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34873/pequenas-e-medias-empresas-brasileiras--proposicao-de-um-modelo-comportamental-evolutivo-para-a-internacionalizacao-de-firmas-de-hppc-/i/pt-br>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

TANURE, Betania; BARCELLOS, Erika Penido; FLEURY, Maria Tereza Leme; DUARTE, Roberto Gonzalez. Psychic. Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2182.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

TANURE, Betania; CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Érika. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 11. p. 198-213.

THAI, Mai Thi Thanh; CHONG, Li Choy. Born-global: The case of four Vietnamese SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.72-100, 23 abr. 2008. Springer Science + Business Media. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2/dV0+njisfk5Ie46a9JtKa3T7Sk63nn5Kx95uXxjL6vrUmwpbB1r6yeTb1pt1Kwp55oy5zyit/k8Xnh6ueH7N/iVa uvvt0q3qLZPsaikhN/k5VXu6qt68Jziervb7Yck6t9/u7fMPt/ku0i3r7ROsukfu3o63nys+585Lzz hOrK45Dy&vid=8&sid=458f4095-8d7d-4503-b495-ddd2d4f99241@sessionmgr107&hid=116>>. Acesso em: 12 set. 2016.

THANASUTA, Kandapa; PATOOMSUWAN, Thanyawee; CHAIMAHAWONG, Vanvisa; CHIARAVUTTHI, Yingyot. Brand and country of origin valuation of automobiles. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 21 n. 3, p. 355-375, 2009. Disponível em: <<http://sci-hub.cc/http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/13555850910973847>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

THOMASETO, D. S.; SISTI, G. S. L.; LERA, L. C.; GONZAGA, N. B. G.; ROQUE, T. .; MADEIRA, A. B.; TOLEDO, L. A. Fatores determinantes na internacionalização de empresas: um estudo do caso Johnny Rockets. **Facef Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, [s.i.], v. 18, n. 1, p.128-145, jan. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1021/855>>. Acesso em: 16 set. 2016.

TORRENS, Edson Wilson; AMAL, Mohamed; TONTINI, Gérson. Determinantes do Desempenho Exportador de Pequenas e Médias Empresas Manufatureiras Brasileiras sob a Perspectiva da Visão Baseada em Recursos e do Modelo de Uppsala. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p.511-539, out. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33828/determinantes-do-desempenho-exportador-de-pequenas-e-medias-empresas-manufatureiras-brasileiras-sob-a-perspectiva-da-visao-baseada-em-recursos-e-do-modelo-de-upsala/i/pt-br>>. Acesso em: 10 set. 2016.

VIANNA, Nadia Wacila Hanania; MELO, Pedro Lucas de Resende; RYNGELBLUM, Arnaldo Luiz. Processo decisório na internacionalização de redes de franquias brasileiras. **Revista Eletronica de Negocios Internacionais**, [s.i.], v. 9, n. 1, p.101-118, jan/abr. 2014. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=ac2c61fe-bb0e-4e27-a24e-e9c996ef2c83@sessionmgr120&hid=116>>. Acesso em: 05 set. 2016.

VIANNA, Nadia Wacila Hanania; PISCOPO, Marcos Roberto; RYNGELBLUM, Arnaldo L.. Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. **Base**, [s.i.], v. 10, n. 3, p.210-223, 10 abr. 2013. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ac2c61fe-bb0e-4e27-a24e-e9c996ef2c83@sessionmgr120&hid=116>>. Acesso em: 05 set. 2016.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, [s.i.], v. 14, n. 2, p.34-55, dez. 1988. Disponível em: <https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept?auto=download>. Acesso em: 19 set. 2016.

XIE, Yu Henry.; SUH, Taewon. Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms. **Journal of International Entrepreneurship**, Dordrecht, v. 12, n. 3, p. 207-229, 09 2014. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1609999487/17240A7377C84205PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 03 set. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, S. The liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38 n. 2, p. 341-363, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/256683>>. Acesso em: 20 abr. 2017.