

Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo

Autoria: Alexandre Rocha Freitag Filho, Mohamed Amal

RESUMO

Esta pesquisa busca compreender a influência das redes de relacionamentos e o empreendedorismo internacional no processo de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Para isso foi realizada uma pesquisa em duas etapas. Primeiramente uma pesquisa quantitativa realizada junto a uma população de 1463 empresas exportadoras no Estado de Santa Catarina, nas quais se buscou identificar os determinantes e estratégias de internacionalização. A segunda etapa foi qualitativa, com três empresas catarinenses, onde os determinantes do processo de internacionalização puderam ser estudados em maior profundidade. Como resultado da pesquisa, constatou-se uma influência direta da rede de relacionamentos e do empreendedorismo internacional no processo de internacionalização de PMEs. Percebeu-se que as redes de relacionamento criam um ambiente mais favorável para que as empresas possam inserir-se no mercado internacional. Já o empreendedorismo fornece elementos comportamentais que levam a empresa a aproveitar o ambiente criado pela rede de relacionamentos e tornar o processo de seleção e modo de abordagem dos mercados mais efetivo. Constatou-se também que quanto maior for a presença de uma rede de relacionamentos, maior é o grau e intensidade do processo de internacionalização de uma PME.

1 INTRODUÇÃO

Embora o Brasil seja um país continental, com uma economia diversificada, até os anos 1990, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o país possuía um índice de abertura econômica baixo se comparado a outros mercados emergentes como China, Índia, África do Sul, México e Rússia. Essa realidade começou a mudar através de uma política do governo federal que proporcionou a abertura progressiva do comércio exterior. As mudanças políticas resultaram em uma nova fase de internacionalização das empresas brasileiras, em busca de novos mercados, produtividade e experiência para competir com as estrangeiras.

No início, não havia preparo para enfrentar um mercado de livre concorrência, porém, a necessidade de adaptação às novas condições fez com que as empresas nacionais se atualizassem tecnologicamente, recuperassem espaço no mercado nacional e partissem para o mercado internacional. Foram as grandes empresas que iniciaram o processo de internacionalização, mas, as pequenas e médias logo seguiram essa iniciativa. Como resultado deste processo de inserção internacional, de acordo com os dados do MDIC (2007), as exportações brasileiras saltaram de uma média de US\$30 bilhões na década de 1980, para US\$50 bilhões na década de 1990, chegando a US\$137 bilhões em 2006.

Entretanto, segundo o Banco Mundial, mesmo com a forte abertura econômica ocorrida nos últimos anos, o Brasil ainda é considerado um país fechado, embora se note a cada ano um crescimento da abertura comercial: de 23% no ano 2000, passou para 28% em 2002 e atingiu a marca de 31% em 2004 (Coeficiente de abertura econômica = Exportações mais Importações, divididos pelo PIB – Produto Interno Bruto – medido em percentual). Santa Catarina acompanhou a abertura comercial brasileira e destacou-se nacionalmente, sendo um dos dez estados com maior participação nas exportações. Um dos grandes

diferenciais no perfil exportador catarinense, segundo o MDIC, é o fato de não haver uma grande concentração das exportações. Em 2006, o estado de Santa Catarina foi o que possuiu a menor concentração de exportações por empresa no Brasil. Isso ocorre principalmente pela diversidade dos produtos catarinenses e pelo elevado número de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) exportadoras. Outra característica inerente à Santa Catarina, de acordo com o MDIC, é a exportação de grande número de produtos industrializados. As pequenas e médias empresas catarinenses são responsáveis por 8% de todas as exportações de PMEs brasileiras (MDIC, 2007). As características encontradas no perfil catarinense fornecem quesitos propícios para se estudar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas e seu comportamento empreendedor.

As características que distinguem as PMEs das grandes empresas são: a falta de recursos humanos e financeiros, de experiência e de conhecimento, que limitam o seu processo de internacionalização. Para superar estas deficiências, as PMEs brasileiras, de acordo com a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), tendem a formar redes de relacionamento buscando agregar forças e recursos para superar as limitações e atingir êxito em atividades internacionais. A formação de redes pode ser vital para o desenvolvimento internacional de muitas PMEs, porém, apenas fazer parte de uma rede não traz garantia de sucesso. É necessário que a empresa desenvolva certos comportamentos empreendedores para aproveitar as oportunidades e crescer, conquistando espaço no mercado global.

Com base numa análise quantitativa e qualitativa, objetiva-se no presente estudo analisar os fatores determinantes de internacionalização das PMEs, mais especificamente avaliar as influências das redes de relacionamento e do empreendedorismo nas estratégias de internacionalização de PMEs. Além disto, é objetivo desta pesquisa compreender outros fatores ao processo de internacionalização de PMEs como motivações à internacionalização e os fatores que influenciam na seleção de mercados internacionais.

O artigo está distribuído em cinco seções. Após a introdução na seção um, encontra-se a revisão da literatura com as principais teorias que envolvem o tema, fazendo parte da seção dois. Na seção três estão descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada. A análise dos dados tanto da pesquisa quantitativa como da pesquisa qualitativa encontram-se na seção quatro e por fim, na seção cinco apresentam-se a conclusão e algumas recomendações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

De modo amplo, internacionalização pode ser definida como: “o processo crescente do envolvimento das operações internacionais” (WELCH; LUOSTARINEN, 1999, p. 84).

A vantagem de utilizar uma definição mais ampla do conceito, é que ela permite considerar os dois lados do processo, ou seja, interno e externo; que são: as operações desenvolvidas nos mercados estrangeiros e o fluxo de transações realizadas no mercado de origem, envolvendo estruturas e agentes externos. Os dois lados da internacionalização são estritamente conectados no quadro da dinâmica do comércio internacional. Deste modo, o termo internacional se refere ou a uma atitude da empresa ou à sua preocupação atual quanto às atividades externas. Existe uma relação entre a atitude e o comportamento atual. A atitude é a base para a tomada de decisão de empreendimentos internacionais, enquanto as experiências decorrentes destas atividades influenciam tais atitudes.

De acordo com Beamish (1990, p. 77), “a internacionalização é um processo pelo qual as empresas aumentam suas consciências das influências diretas e indiretas das transações internacionais no seu futuro, e estabelecem e conduzem transações com outros

países.” O autor entende que a internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em transações com países que não pertencem a sua base de origem. Andersen (1989, p.14), por sua vez, define internacionalização como “o processo de adaptação das transações comerciais para os mercados internacionais”.

As teorias que trataram do processo de internacionalização ao longo das últimas décadas podem ser classificadas de acordo com a sua perspectiva de análise. Neste sentido, é possível delimitar dois grandes eixos: a perspectiva econômica; focada no quadro das teorias de negócios internacionais; serviu de fundamento para desenvolver diferentes abordagens da internacionalização das empresas, especialmente no que diz respeito ao surgimento das empresas multinacionais (EMN) e análise dos determinantes e estratégias do Investimento Direto Externo (IDE). Neste campo, destacam-se as teorias do poder de mercado de Hymer (1960), a teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o paradigma eclético (DUNNING, 2000).

Pesquisadores da Universidade de Uppsala originaram a teoria de Uppsala, dos anos 1970, que busca compreender o processo de internacionalização não apenas com olhos econômicos, mas pela percepção comportamental.

De acordo com este modelo, a internacionalização de uma empresa é um processo impulsionado através de uma interação entre a aprendizagem sobre operações internacionais e o comprometimento com os negócios deste setor. A falta de conhecimento sobre mercados externos e operações representa o principal obstáculo à internacionalização. Nesta perspectiva, é importante observar que o conhecimento pode principalmente ser desenvolvido através da acumulação de experiências geradas pelas operações realizadas nos mercados externos. A experiência é importante, na concepção nórdica (JOHANSON; VAHLNE, 2003), na medida em que ela proporciona à empresa a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios e, portanto, reduzir o grau de incerteza associado ao comprometimento e envolvimento nos mercados externos. Segundo os autores, não basta ter experiência internacional, mas sim, aplicar os conhecimentos adquiridos, ou seja, saber utilizar a experiência em prol da expansão da empresa.

Segundo Hilal e Hemais (2003), com a evolução das empresas e seus processos de internacionalização, a teoria de gradualismo das escolas nórdicas já não mais explicava toda a realidade em que as empresas estavam inseridas, fornecendo assim espaço para o surgimento de uma nova teoria que pudesse reconhecer os novos comportamentos empresariais e fornecer subsídio para a continuidade do desenvolvimento destas organizações. Surge assim, no fim dos anos 1970, a teoria das redes, que se propõe a fornecer elementos teóricos para o entendimento do processo de internacionalização de empresas. Este novo quadro mostrou-se particularmente relevante para a análise da internacionalização das pequenas e médias empresas, que conseguiram melhorar seu desempenho através da união de forças com outros grupos, superando assim, as limitações impostas por seu tamanho e permitindo o acesso a recursos inatingíveis isoladamente como a penetração em mercados desconhecidos.

Johanson e Vahlne (1992) sustentam que a estrutura da rede se dê mais pela interação dos atores do que pelo processo de decisão estratégica, ou seja, a estrutura que forma a rede é expressa através dos laços cognitivos e sociais entre os atores que mantêm negócios. Deste modo, o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede em que ela está inserida.

Por outro lado, é importante salientar que há uma grande diversidade na definição do conceito de rede. Chetty e Holm (2000) definem rede de negócios como um conjunto de duas ou mais empresas conectadas por relacionamentos comerciais e contextualizadas como atores coletivos. Estes são competidores, fornecedores, consumidores, distribuidores e governo. Diferentes atores estão ligados entre si através de relacionamento direto e indireto. É

necessário para a internacionalização, condições ambientais e relacionamentos de negócios ocorrendo de diferentes maneiras: formando relacionamento com empresas similares em países que são novos para a empresa (extensão); aumentando o comprometimento na rede estrangeira já estabelecida (penetração); e integrando vários países (integração internacional).

Assim sendo, uma rede de negócios pode ser definida como (JOHANSON; VAHLNE, 2003, p. 92): “conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, nos quais cada troca no relacionamento ocorre dentro de empresas de negócios conceituadas como atores coletivos”.

De modo geral é importante salientar, segundo McDougall e Oviatt (2003), que a análise de redes representa um modelo poderoso para a pesquisa sobre o empreendedorismo internacional. Redes ajudam a identificar oportunidades internacionais, estabelecer credibilidade junto aos seus parceiros, prover o acesso a recursos considerados estratégicos, tais como o conhecimento de mercado, e, freqüentemente permite o desenvolvimento de alianças estratégicas e outras formas de cooperação.

A importância econômica do empreendedorismo está sendo crescentemente reconhecida, pois a aplicação de idéias inovadoras tem não só permitido aperfeiçoar a utilização dos recursos, mas também expandir as fronteiras das atividades econômicas (STYLES; SEYMOUR, 2006).

Ainda não existe uma definição genérica aceita para o termo empreendedorismo. Em sua essência, se refere às ações individuais que aproveitam as oportunidades para criar valor e correr riscos, e este comportamento está fortemente associado à inovação, que é definida como o processo de reconhecer uma oportunidade e buscar o crescimento (STYLES; SEYMOUR, 2006).

Segundo os autores, empreendedorismo internacional é a combinação do comportamento de inovação, pró-atividade e riscos calculados que ultrapassam as barreiras nacionais e buscam criar valor para as organizações. Eles concordam com Shane e Venkataraman (2000), que o empreendedorismo internacional possui uma ênfase em duas características: (1) oportunidades e (2) os indivíduos que se esforçam para aproveitar estas oportunidades. Reconhecem que empreendedorismo internacional é diretamente ligado ao comportamento humano, assim como a teoria das redes. Desta forma, é compreensível que os empreendedores internacionais possuam comportamentos que permitam o estabelecimento de redes como estratégia para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado. As atitudes empreendedoras são facilmente encontradas nas empresas que utilizam redes de relacionamentos internacionais.

Mesmo que os primeiros modelos do processo de internacionalização de empresas ainda sejam amplamente aplicados com certo sucesso, uma grande quantidade de estudos tem sugerido que existe uma necessidade de um novo modelo de internacionalização de empresas baseado na teoria de redes. Johanson e Vahlne (2003) sugerem que as duas vertentes sejam conciliadas, ou seja, buscar uma integração entre os primeiros modelos elaborados e a nova abordagem de redes. É verdade que a teoria de Uppsala traz respostas, porém, é necessária uma abordagem mais ampla do que a teoria de redes nos fornece. O empreendedorismo internacional pode trazer contribuições neste sentido (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

A relação entre diferentes variáveis, tais como tamanho, idade da empresa e o desempenho exportador têm sido intensivamente estudados nos últimos anos com o objetivo de estabelecer os fatores que impactam diretamente na definição das estratégias de internacionalização e sua eficiência. Por outro lado, como a estratégia de exportação requer relativamente menos ativos financeiros, gerenciais e organizacionais, é geralmente apresentada como o modo mais prático para a inserção das PMEs na economia global. É importante salientar, nesta perspectiva, que a estratégia de exportação é um processo contínuo de aprendizagem, no qual as empresas adquirem progressivamente uma experiência

internacional levando-as a ampliar seu comprometimento com os mercados externos (FORSGREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Hollenstein (2005) corroborando as conclusões de Gemser, Brand e Sorge (2004) afirma que as PMEs possuem severas limitações de recursos e elevadas barreiras internacionais de mercado como; regulamentos e leis nacionais, dificuldades mercadológicas devido a peculiaridades de cada nação, etc. gerando, conseqüentemente, uma probabilidade menor de internacionalização.

Deste modo, diferente do comportamento das grandes corporações, as PMEs buscam viabilizar o desenvolvimento de suas atividades no mercado externo através de cooperação e parcerias específicas com outras empresas ou com uma rede de empresas, mesmo quando esta aliança implica uma diminuição do retorno financeiro de suas transações. Já as grandes empresas realizam um processo inverso, elas preferem exercer suas atividades de uma forma exclusiva, e quando realizam parcerias detêm a maior parte das ações e das atividades (HOLLENSTEIN, 2005).

Embora existam certas motivações para a internacionalização das PMEs, os resultados são muito mais abrangentes que a conquista dos objetivos principais, isso ocorre devido à experiência adquirida. O fato de a empresa estar exposta a culturas desafiadoras, concorrentes mais agressivos, operações mais complexas e uma necessidade de inovação, flexibilidade e agilidade, tornam toda a empresa mais competitiva, inclusive em sua atuação doméstica, elevando assim seus resultados. A vivência e os desafios internacionais acabam por disseminar um novo modelo de comportamento gerando assim ganho de eficiência e eficácias nas operações. (ALMEIDA, et al., 2007).

Analisando a representação, percebe-se que as atitudes do empreendedorismo internacional e as teorias de redes convergem para o processo de internacionalização das empresas, influenciando diretamente na seleção dos mercados, nas estratégias de penetração para explorar as oportunidades identificadas e finalmente no próprio desempenho das empresas nos mercados externos.

Figura 1 - Inter-relacionamento de teorias da internacionalização



Fonte: Elaboração do autor.

A figura expressa o modelo sustentado nesta pesquisa. Este modelo busca compreender o impacto de duas correntes teóricas no processo de internacionalização de empresas. De um lado o caráter empreendedor das empresas em seu processo de internacionalização, que será medido através de seu comportamento em três características: correr riscos, pró-atividade e inovação. O empreendedorismo visa compreender o comportamento empresarial dentro do meio ambiente e como isso afeta o desenvolvimento do processo de internacionalização. De outro lado, a teoria de redes de relacionamento tenta explicar como as PMEs se organizam para reduzir as limitações de recursos e ganhar

competitividade no cenário internacional. Neste trabalho será analisado se as empresas fazem ou não uso das redes e o grau de comprometimento para com estas redes. Se a utilização é esporádica ou se elas são fundamentais no processo de internacionalização. Além disso, que tipo de redes forma: se são parcerias com fornecedores, com clientes (neste caso seguindo os clientes em um determinado país e continuando a fornecer produtos ou serviços nos novos países), engajamentos com outras empresas do grupo, se estão utilizando de seu *know-how*, cartela de clientes ou canais de distribuição ou, se fazem parceria com os concorrentes do mesmo segmento, unindo forças para juntos desenvolver um trabalho internacional, tornando a operação viável para todos os membros do grupo. Em outras palavras, a teoria de redes de relacionamento permite que as empresas tenham um ambiente que as possibilite internacionalizar-se e a teoria do empreendedorismo estuda o comportamento das empresas frente a este ambiente. O objetivo desta pesquisa é estudar estas influências e impactos no processo de internacionalização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Malhotra (2001) define a existência de dois tipos de pesquisa: quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa tem por objetivo testar as hipóteses específicas e examinar as suas relações. As informações necessárias são definidas de uma forma clara, o processo de pesquisa é formal e estruturado, a amostra é grande e representativa. A análise dos dados realizada é estatística, apresenta constatações conclusivas usadas como dados para a tomada de decisão. Tem-se como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa tem por objetivo prover critérios e compreensão. As informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de realização da pesquisa é flexível e não estruturado; a amostragem é pequena e não representativa e a análise dos dados primários é qualitativa. São realizadas constatações experimentais e o resultado é apenas uma compreensão inicial. Dentre as técnicas mais utilizadas em pesquisas qualitativas, as principais são: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso.

Creswell (1994) defende o uso dos dois métodos de pesquisa de uma forma integrada, ou seja, utilizar em uma mesma pesquisa uma metodologia quantitativa e qualitativa. Outros autores também relevantes que introduziram o conceito de uma pesquisa quantitativa e qualitativa em um mesmo estudo foram Greene, Caracelli & Graham (1989), Mathinson (1988), Swanson (1992) e Greene et al. (1989), (CRESWELL, 1994).

Esta pesquisa sobre o processo de internacionalização de PMEs é qualitativa e quantitativa e foi realizada em duas etapas:

- ✓ Primeira Etapa: Através de uma pesquisa quantitativa, foi analisado o processo de internacionalização das PMEs industriais catarinenses, buscando compreender os determinantes no processo de internacionalização e a influência da teoria de redes e empreendedorismo neste processo, assim como compreender suas motivações e barreiras;
- ✓ Segunda Etapa: Realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de um estudo multicaso visando aprofundar elementos-chave que revelaram particularidades dos determinantes do processo de internacionalização das PMEs.

Para a construção do questionário na realização da pesquisa quantitativa, utilizaram-se elementos da teoria de redes e da teoria do empreendedorismo internacional questionando se as empresas utilizaram de alguma espécie de rede de relacionamento no desenvolvimento de seus negócios e medindo o impacto destas redes no processo de internacionalização. Foram

analisados três aspectos fundamentais em relação à teoria do empreendedorismo internacional: inovação, pró-atividade e correr riscos. Para compreender os determinantes no processo de internacionalização de PMEs, o questionário da pesquisa quantitativa foi estruturado com questões que envolveram informações como: ano de abertura da empresa, início das atividades de exportação, modalidades de exportação, mercados onde as empresas atuam, como iniciaram o processo de internacionalização, motivações, barreiras, ambiente externo, perfil do proprietário, seleção de mercado e perspectivas para o futuro.

A Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) forneceu uma lista de todas as empresas industriais exportadoras de Santa Catarina. São 1463 empresas cadastradas. Os questionários foram enviados para todas as empresas da relação com uma carta de apresentação e autorização da pesquisa. Em tempo oportuno, os dados foram recolhidos. Os questionários respondidos passaram por uma triagem antes de serem tabulados. Foram apenas aceitos os questionários de PMEs industriais que responderam pelo menos 80% das perguntas. Foram respondidos 247 questionários, sendo que 68 foram aceitos para a análise dos dados.

A segunda etapa desta pesquisa é qualitativa. Através de um estudo multicaso buscou-se trazer respostas mais aprofundadas sobre estes determinantes permitindo compreender melhor o processo de internacionalização das PMEs brasileiras. Escolheu-se uma amostragem dentro das empresas pesquisadas na etapa quantitativa. Os critérios para a seleção foram: a existência de um alto grau de empreendedorismo e/ou a existência de uma formação de redes de relacionamentos mais proeminente. Também foi considerado o contexto geral da empresa: se as informações obtidas nos questionários quantitativos sugeriam que a empresa pudesse ou não contribuir com eficiência para o aprofundamento das respostas qualitativas. Para realizar a análise geral dos casos objeto do estudo, foram definidas algumas categorias de análise para verificar a robustez do modelo proposto para o entendimento dos padrões de internacionalização das PMEs, tais como o contexto de atuação, a natureza dos mercados, o grau de empreendedorismo e a inserção em redes de relacionamento. Para tanto, foram analisadas as seguintes variáveis do modelo: o grau de internacionalização da empresa; a visão para o futuro; modalidades de exportação; mercado em que a empresa atua; perfil do proprietário e motivações para a internacionalização.

A pesquisa qualitativa realizou-se através de entrevistas com pelo menos duas pessoas nas organizações pesquisadas, preferencialmente, com um dos proprietários da empresa e pessoal responsável pelo setor de exportação. Todas as entrevistas foram gravadas, devidamente permitidas pelos entrevistados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com vista à avaliação dos resultados da pesquisa, procede-se inicialmente a análise dos resultados da pesquisa quantitativa para definir as diretrizes e padrões predominantes na internacionalização das PMEs. Num segundo momento, faz-se uma abordagem qualitativa para verificar mais especificamente a importância e as evidências do impacto do empreendedorismo e redes de relacionamento na determinação da intensidade do processo de internacionalização das PMES.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

Na realização da pesquisa quantitativa utilizaram-se diversos elementos da teoria de redes e da teoria do empreendedorismo internacional procurando compreender os determinantes do processo de internacionalização de PMEs. Além disto, outros elementos

foram pesquisados, sendo eles: ano de abertura da empresa, início das atividades de exportação, modalidades de exportação, mercados onde as empresas atuam, como iniciaram o processo de internacionalização, motivações, barreiras, ambiente externo, perfil do proprietário, seleção de mercado e perspectivas para o futuro. Seguem os resultados sintetizados da pesquisa quantitativa.

Com relação ao ambiente externo (internacional e nacional) dentro do qual as empresas da amostragem operam, foram elaboradas três questões específicas para medir a percepção dos empresários, sendo que se obtiveram os seguintes resultados:

Com relação à segurança do ambiente em que a empresa atua ou elevados riscos e ameaças que podem comprometer os objetivos da empresa, a média obtida tendeu levemente para o ambiente de riscos, sendo que de uma escala de 1 a 7, alcançou 4,55 pontos.

Os ambientes que oferecem oportunidades facilmente exploradas e uma alta oferta de investimentos também foi questionada, e em contrapartida, a hipótese de haverem poucas oportunidades exigindo muito esforço para manter-se competitivo. A média encontrada pela pesquisa foi de 4,35, um pouco mais centrado que na questão anterior, porém levemente direcionada para as poucas oportunidades e a exigência de esforços para manter-se competitiva.

A terceira questão perguntou sobre a relação entre um ambiente onde a empresa pode facilmente controlar e manipular para as próprias vantagens ou um ambiente extremamente competitivo, onde há pouca influência. A média obtida foi de 4,92 em favor do ambiente extremamente competitivo onde a empresa pouco pode influenciar.

No quadro 1 estão as médias, mínimas, máximas e desvio padrão das questões envolvendo o ambiente externo.

Quadro 1: Ambiente Externo

Questão de Pesquisa	Média	Mín	Máx	Desvio Padrão
Segurança do ambiente X Elevados riscos e ameaças	4,55	1	7	1,40
Oportunidades facilmente exploradas X Poucas oportunidades	4,35	1	7	1,49
Ambiente facilmente manipulável X Pouca influência	4,92	1	7	1,42

Fonte: Elaboração do autor.

Os entrevistados foram questionados sobre as razões que motivaram o início do processo de internacionalização em suas empresas. A mais mencionada foi a busca de economias de escala com 25,36% das respostas. Percebe-se que há uma concentração por questões econômicas. O item 'acompanhar clientes/concorrentes na expansão' refere-se à influência das redes no processo de internacionalização e foi o menos citado, com apenas 14,08% das empresas entrevistadas. Pode-se inferir que o início do processo de internacionalização se dá através de motivações econômicas e não por influência das redes.

Vale ressaltar que a segunda motivação mais citada foi a de que clientes externos solicitam os serviços da empresa, demonstrando que as PMEs ainda possuem muita reatividade. Isso significa que há uma necessidade de desenvolver atitudes empreendedoras como a pró-atividade para melhorar os resultados nas operações externas. Em um mundo competitivo, cada vez mais é necessário ser pró-ativo para poder desenvolver novos mercados e conquistar mais espaço nos mercados presentes.

Além da motivação, os pesquisados foram abordados sobre a origem do processo de internacionalização, ou seja, como ela ocorreu. Apenas 5,26% responderam que os benefícios governamentais foram a razão de iniciar o processo de internacionalização, ou seja, pode-se concluir que a influência governamental é muito mais relevante no controle de um ambiente econômico favorável, uma legislação mais moderna e uma política de abertura econômica mais liberal do que a concessão de benefícios fiscais propriamente ditos. A iniciativa do sócio/proprietário foi a mais mencionada pelos pesquisados, representando 63,16% das

respostas. Conclui-se que o perfil do sócio/proprietário é determinante para o sucesso no processo de internacionalização. A teoria do empreendedorismo prevê este comportamento essencial.

O segundo fator mais mencionado que desencadeou o processo de internacionalização foi a iniciativa de cliente/fornecedor. Esta questão está diretamente relacionada à teoria de redes. Embora não tenha se destacado na motivação para iniciar o processo de internacionalização, sendo que predominaram as questões econômicas, a teoria de redes já encontra maior espaço neste quesito. 25% das empresas afirmam que foram questões de parcerias com clientes e/ou fornecedores que as impulsionaram a entrar no mercado externo. Pode-se concluir assim, que a teoria de redes embora não seja um motivador para o processo de internacionalização de PMEs catarinenses, é um meio que permite o início do processo. Assim sendo, tem-se uma evidência empírica que atesta a veracidade da teoria preconizada.

Teoricamente, a complexidade do processo de internacionalização exige diversos conhecimentos técnicos para que as empresas possam desenvolver-se no mundo globalizado, porém a amostragem leva a concluir que não são os conhecimentos e experiências externas que levam as PMEs a iniciar o processo de internacionalização, mas sim, o comportamento empreendedor dos sócio/empresários. Desta forma, percebe-se que embora a teoria econômica possua influência no processo de internacionalização das PMEs, é a abordagem comportamental que fornece elementos mais relevantes para se compreender este fenômeno.

As características empreendedoras podem ser a chave para o processo de internacionalização, impulsionando a empresa a investir em novos mercados. Em uma escala de 1 a 7, as características empreendedoras são superiores se comparadas aos índices dos perfis dos sócio/proprietários em relação às suas experiências internacionais.

O empreendedorismo é analisado neste trabalho através de três critérios fundamentais: a capacidade de assumir riscos, a capacidade de inovação e a pró-atividade x reatividade. Estes três critérios foram testados, sendo que todas as características ficaram acima da média da escala sempre pendendo para uma atitude empreendedora.

A capacidade de assumir riscos ficou com 4,30 pontos, a capacidade de inovação foi pioneira com 5,10 pontos e a pró-atividade x reatividade ficou com 4,88 pendendo para a pró-atividade. Uma quarta questão ainda procurou avaliar de uma forma geral se as empresas eram conservadoras ou empreendedoras. A média geral ficou em 5,03 pendendo para o empreendedorismo.

O quadro 2 relaciona as três características pesquisadas que se referem ao empreendedorismo além da média da avaliação geral do empreendedorismo.

Quadro 2: Empreendedorismo

Questão de Pesquisa	Média	Mín	Máx	Desvio Padrão
Capacidade de assumir riscos	4,3	1	7	1,41
Inovação	5,1	2	7	1,43
Reatividade X Pró-atividade	4,88	2	7	1,18
Conservadorismo X Empreendedorismo	5,03	2	7	1,44

Fonte: Elaboração do autor

Realizando uma análise discriminante, onde foi relacionado o percentual de exportação sobre o faturamento da empresa em relação às quatro questões específicas sobre empreendedorismo, relacionando em ordem crescente o grupo de empresas por faixa de exportação em relação aos atributos pesquisados, sendo 1 para o grupo que mais se destaca e 3 para o grupo com menor destaque. O grupo de exportação entre 30% a 50% foi eliminado desta análise, pois não apresentou um número de empresas mínimo para a segurança desta estatística.

Percebe-se que o grupo que exporta menos de 10% possui um grau maior de empreendedorismo, seguido pelo grupo que exporta mais de 50% e finalmente pelo grupo que exporta entre 10% a 30%. Ou seja, as empresas que estão iniciando o seu processo de internacionalização e as já consolidadas no mercado internacional possuem um maior grau de empreendedorismo do que as empresas intermediárias.

Realizando um teste de cruzamento entre variáveis numéricas no software LHStat (software criado pelo Mestrado de Administração da FURB – Universidade Regional de Blumenau), entre o número de mercados atendidos e os quatro atributos do empreendedorismo testados, percebeu-se que, com exceção do atributo reatividade x pró-atividade, todos os demais possuem suas variáveis dependentes umas das outras, ou seja, o grau de inovação, correr riscos e empreendedorismo de uma forma geral, afeta diretamente na conquista de mercados externos, sendo que, quanto maior for o grau dos atributos empreendedores, maior será o número de mercados internacionais explorados.

A média da abertura das empresas que responderam ao questionário é o ano de 1985, e a média de anos do início das exportações é o ano de 1997, ou seja, as empresas demoraram aproximadamente 12 anos para iniciar as exportações. Restringindo a amostra para as empresas abertas apenas após o ano de 1990, que foi o período de abertura econômica brasileira, encontrou-se 1996 como o ano médio, e para a mesma filtragem, o ano de início de exportação médio encontrado foi o de 2000, o que significa que o tempo entre abertura das empresas e início das exportações, caiu de 12 para 4 anos. Pode-se concluir desta forma que a interferência das políticas governamentais afeta diretamente o processo de internacionalização das PMEs catarinenses. Reforça-se a idéia de que não basta aos empresários possuírem comportamentos empreendedores, é necessário haver um meio que permita que as PMEs se desenvolvam internacionalmente. A teoria de redes traz respostas neste sentido, porém, as informações empíricas mostram que o salto no desenvolvimento internacional das PMEs brasileiras se deu principalmente com as questões macroeconômicas da política do país. Conclui-se que devido às empresas serem de um porte menor, existe uma grande dependência e fragilidade em relação aos rumos políticos e econômicos nacionais.

Pode-se concluir que embora existam diferentes níveis de empreendedorismo entre as PMEs catarinenses, o nível de comprometimento é simétrico, ou seja, talvez pela carência de recursos, o envolvimento destas empresas com o mercado internacional é muito semelhante. Percebe-se, assim, que existem fatores que limitam os resultados das empresas mesmo com níveis de empreendedorismo mais alto que outras.

Um dos determinantes no processo de internacionalização das PMEs são as barreiras à exportação, ou seja, fatores que impedem ou prejudicam seu processo de internacionalização. Dentre as barreiras, a que mais foi mencionada foi a burocracia com 38 empresas ou 55,88% da amostragem, seguido por limitações financeiras (característica típica de uma PME), com 25 empresas ou 36,76% da amostragem. A falta de parcerias foi a quarta barreira mencionada, com 20 empresas participantes ou 29,41% da amostragem. Câmbio também foi assinalado por 10 empresas, ou 14,71% da amostragem.

Uma das estratégias centrais para compreender a internacionalização das PMEs é a teoria de redes. Como consequência, foi testada nesta pesquisa para procurar medir como a formação de parcerias afeta o processo de internacionalização. Com relação às operações internacionais serem realizadas com autonomia ou em parcerias, identificou-se uma tendência para as parcerias, sendo que em uma escala de 1 a 7, a média da amostragem foi de 4,51. Com relação à necessidade de parcerias para viabilizar o êxito das exportações, a média sobe para 4,62 pontos. Em termos de estratégias, há mais individualidade, sendo que a média da amostragem entre possuir uma estratégia própria para exportar ou possuir uma compartilhada, a média foi de apenas 3,33, pendendo para uma estratégia própria. Houve uma tendência das empresas em crescerem sozinhas, com uma média de 3,89.

O quadro 3 organiza as médias encontradas nas questões referentes à teoria de redes de relacionamento.

Quadro 3: Redes de Relacionamento

Questão de Pesquisa	Média	Mín	Máx	Desvio Padrão
Autonomia X Parcerias	4,51	1	7	1,83
Necessidade de parcerias para êxito internacional	4,62	1	7	1,64
Estratégia própria X Estratégia compartilhada	3,33	1	7	1,84
Crescer sozinhas X Crescer em parcerias	3,89	1	7	1,83

Fonte: Elaboração do autor

Realizando um teste de cruzamento entre duas variáveis numéricas no software LHStat, entre o número de mercados atendidos e os quatro atributos da teoria de redes, percebeu-se que todos possuem suas variáveis dependentes umas das outras, ou seja, o grau de envolvimento das empresas com redes de relacionamentos e a forma como as empresas tecem suas redes afetam diretamente no desempenho da internacionalização e conquista de mercados.

Analisando estas constatações, pode-se concluir que as empresas utilizam de suas redes de relacionamento para expandir sua atuação no mercado internacional, porém, ainda existe receio em integrar-se a parcerias profundas. Embora as PMEs brasileiras admitam que necessitem das redes para viabilizar as exportações, agem por conta própria e não compartilham de estratégias em comum. Percebe-se assim, que as redes são utilizadas como facilitadoras no processo de internacionalização ou formadoras de um ambiente que permita o desenvolvimento do mercado internacional, porém, o desempenho como um todo na internacionalização é afetado por fatores como: características empreendedoras das empresas e empresários, motivações econômicas e ambiente político propício para a abertura econômica.

Analisando as perspectivas futuras dos empresários de PMEs catarinenses, 17,92% das empresas pretendem expandir sua atuação nos mercados presentes e 16,67% para novas regiões geográficas. Há, portanto, um grande interesse em expandir a internacionalização das empresas, e para isso 16,25% das empresas pretende diferenciar-se com a inovação de produtos e /ou processos e 14,58% planeja buscar novas parcerias estratégicas.

A quarta característica mais citada no que se refere ao futuro das empresas, é buscar novas parcerias estratégicas. Este dado é relevante para se compreender a importância da formação de uma rede de relacionamentos para permitir a continuidade de uma PME na conquista do mercado internacional. Esta característica foi mais valorizada do que aceitar correr riscos, relacionada com o empreendedorismo e questões como abrir filiais de vendas, escritórios ou unidades fabris no exterior, o que mediria o grau de internacionalização, pois requer maior comprometimento das empresas no processo. Pode-se compreender assim que as empresas querem aumentar as suas participações internacionais, pois são estes os itens mais mencionados, e para isso, apostam em inovação e parcerias estratégicas.

Os resultados da pesquisa quantitativa foram fundamentais para a continuidade da análise, já que são esses os resultados que balizarão a pesquisa qualitativa. Analisando as informações obtidas nos questionários quantitativos e sua tabulação, concluiu-se que o perfil comportamental dos empresários de PMEs é determinante para o processo de internacionalização. A formação acadêmica destes empresários não afeta tanto quanto as características comportamentais. Os interesses econômicos e a abordagem econômica possuem influência no processo de internacionalização das PMEs, principalmente como fator motivacional para iniciar o processo. A carência de recursos das PMEs afeta diretamente o desempenho do processo de internacionalização, sendo um fator limitador para o efeito positivo das características empreendedoras. Conclui-se que o porte da empresa afeta

diretamente o processo de internacionalização. As PMEs catarinenses possuem deficiência no atributo empreendedor: pró-atividade. As outras características empreendedoras: inovação e correr riscos estão mais presentes. Conclui-se que a teoria de redes forma um ambiente propício para o desenvolvimento internacional das PMEs, muito embora não afetem significativamente a motivação pela internacionalização. A abordagem comportamental possui maiores subsídios para se compreender o processo de internacionalização de empresas do que a abordagem econômica. As PMEs brasileiras possuem um grau de internacionalização mediano, sendo que, em sua maioria, apenas apresentam as modalidades de exportações diretas e indiretas. A seleção de mercado feita pelas PMEs é diretamente ligada às parcerias e redes de relacionamentos. As características empreendedoras estão um pouco mais desenvolvidas nas empresas do que a formação de redes de relacionamentos. As parcerias firmadas com suas redes são superficiais, ou seja, não possuem um grande compromisso estratégico. Normalmente limita-se a questões operacionais. Detectou-se um forte individualismo das empresas. As empresas visam ampliar suas atuações no mercado internacional através do fortalecimento das parcerias e da capacidade de inovação.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

A partir das conclusões da pesquisa quantitativa, alguns pontos foram identificados e carecem de maiores esclarecimentos. Para obter-se profundidade na compreensão do processo de internacionalização de PMEs brasileiras, realizou-se uma pesquisa qualitativa através de entrevista com o pessoal responsável pelo departamento de exportação e com pelo menos um dos proprietários ou sócios da empresa.

Foram escolhidas três empresas para aplicação do questionário, as empresas “Alfa”, “Beta” e “Gama”.

A empresa “Alfa” é uma madeireira com 285 funcionários e trabalha exclusivamente com o mercado externo, sendo que exporta 100% de sua produção.

A empresa “Beta” trabalha com usinados de precisão, possuindo 460 funcionários e sua internacionalização se dá basicamente através da instalação de unidades produtivas no exterior. As exportações da empresa “Beta” são irrelevantes.

Já a empresa “Gama” possui uma produção diversificada, porém o principal produto são relógios. Atualmente conta com 250 funcionários e exporta 10% de sua produção.

Após análise cada uma das empresas entrevistadas, buscou-se compará-las de forma a ampliar a compreensão dos determinantes do processo de internacionalização de PMEs brasileiras. O quadro 4 sintetiza a comparação entre as empresas.

Quadro 4: Análise Inter-Casos

EMPRESA	“ALFA”	“BETA”	“GAMA”
Atividade econômica	Madeira	Usinados de Precisão	Relógios e outros
No. Funcionários	285	460	250
Grau de internacionalização: % exportação sobre o faturamento	100%	Possui unidade produtiva no exterior	10% (Já chegou a exportar 50% da produção)
Formação do proprietário ou sócio principal	Administrador de Empresas	Engenheiro mecânico	Administrador de Empresas
Características marcantes do empresário	A busca pela modernização do negócio e diversificação do mercado.	Gestão e políticas de RH.	Comportamento empreendedor: inovação e correr riscos calculados.

Motivações para a internacionalização	Econômica	Acompanhar clientes na internacionalização e garantir a competitividade no mercado nacional.	Necessidade de conseguir matéria-prima de qualidade superior.
Porte da empresa: interfere no processo de internacionalização?	Sim. Limitações na compra de maquinários e desconhecimento do mercado externo.	Sim. Carência de informações estratégicas. Não permite a empresa crescer internacionalmente mais rápido.	Sim. Comprometem a competitividade global da empresa.
Atributo Empreendedor: Inovação	Sim. Fortemente encontrado no sistema de produção e criação de produtos.	Sim. Fortemente encontrado no sistema de gestão.	Sim. Identificado na diversificação de produtos e no sistema de gestão.
Atributo Empreendedor: Pró-atividade	Encontrado de uma forma formal na empresa. Não é facilmente evidenciado.	Encontrado de uma forma formal na empresa. Não é facilmente evidenciado.	Encontrado de uma forma formal na empresa. Não é facilmente evidenciado.
Atributo Empreendedor: Correr riscos	Conservadora. Apenas opera com total segurança.	Empreendedora. Assume riscos calculados para permitir o crescimento da empresa.	Empreendedora. Aceita correr riscos para garantir os melhores resultados da empresa.
Utiliza de rede de relacionamentos para se internacionalizar?	A rede foi encontrada facilmente no início da internacionalização da empresa. Busca-se fortalecer as redes para a diversificação do mercado.	A rede possui um impacto direto na seleção de novos mercados. As redes são determinantes no processo de internacionalização atual.	A rede de relacionamentos possui uma forte influência na conquista de novos clientes. A empresa não busca mercados novos, e sim clientes com o perfil desejado, e os parceiros auxiliam este processo.
Tipos de redes	Concorrentes	Clientes e fornecedores.	Clientes e fornecedores.
Impacto das políticas governamentais e da burocracia	Excesso de burocracia e dificuldades com a legislação trabalhista. Percebem um impacto negativo do governo no negócio.	Principais problemas: política cambial e fornecimento de capital a custos altos. Não considera o governo um fator que impeça o sucesso internacional.	Impacto negativo. Os principais problemas são: o câmbio e a burocracia.
Previsão de abertura de unidade no exterior?	Não.	Sim. As oportunidades serão analisadas caso a caso sempre acompanhando os clientes.	Sim. Planejam-se locais para instalar escritórios e unidades produtivas com um ambiente mais favorável para os negócios do que o Brasil.
Futuro: o que é mais importante para garantir o sucesso da internacionalização?	Gestão com visão e busca de uma mudança comportamental na organização voltada ao empreendedorismo.	Redes de relacionamento, gestão do RH e comprometimento do pessoal com a empresa.	Formar parcerias para produzir na Índia e na China.

Fonte: Elaboração do autor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O perfil comportamental dos empresários de PMEs é determinante para o processo de internacionalização destas empresas. A formação acadêmica não afeta tanto quanto as

características comportamentais. Os proprietários das empresas pesquisadas possuem formação administrativa e apresentam profissionalismo em suas decisões, no entanto, nenhum deles possui experiência no exterior ou conhecimentos de comércio exterior apropriados. Todas as evidências mostram que as características comportamentais se sobrepõem sobre o conhecimento técnico para as PMEs se internacionalizarem.

Os interesses econômicos e a abordagem econômica possuem influência no processo de internacionalização das PMEs, principalmente como fator motivacional para iniciar o processo de internacionalização. É comprovada a influência econômica na motivação das PMEs para iniciar o processo de internacionalização, porém, não é um padrão único. Existem outras razões que levam as PMEs a buscar o mercado internacional.

A abordagem comportamental possui maiores subsídios para se compreender o processo de internacionalização de empresas do que a abordagem econômica. Encontraram-se mais elementos da abordagem comportamental na aplicação da pesquisa qualitativa do que da abordagem econômica. Esta pesquisa ratifica a revisão teórica que afirma que a abordagem comportamental possui maiores elementos para compreender o processo de internacionalização de PMEs.

A carência de recursos das PMEs afeta diretamente no desempenho do processo de internacionalização, sendo um fator limitador para o efeito positivo das características empreendedoras. Conclui-se assim que o porte da empresa afeta diretamente no processo de internacionalização de empresas.

As PMEs catarinenses possuem deficiência no atributo empreendedor pró-atividade. As outras características empreendedoras inovação e correr riscos já estão mais presentes. As empresas afirmam possuírem a pró-atividade institucionalizada nas empresas, porém, não existem muitos exemplos claros que evidenciem esse fenômeno. A inovação foi fortemente evidenciada, principalmente em relação ao sistema de produção e gestão. Em relação a correr riscos, pelo menos duas empresas apresentaram um caráter empreendedor na pesquisa qualitativa. A influência dos comportamentos empreendedores é determinante no processo de internacionalização de PMEs e a influência destes comportamentos está ligada diretamente ao sucesso internacional destas empresas.

Conclui-se que a teoria de redes forma um meio ambiente propício para o desenvolvimento internacional das PMEs, muito embora as redes em si não afetem significativamente a motivação pela internacionalização. Todas as empresas de alguma forma cresceram internacionalmente utilizando redes de relacionamentos. É uma estratégia determinante. Quanto mais intensa é o relacionamento da rede, maior é a probabilidade de se internacionalizar com sucesso.

As PMEs brasileiras possuem um grau de internacionalização mediano, sendo que, em sua maioria apenas apresentam as modalidades de exportações indiretas e exportações diretas. A pesquisa qualitativa revelou que realmente a maior parte das empresas possui um grau de internacionalização mediano, porém, existem estudos para a implantação de unidades produtivas no exterior em pelo menos duas das empresas pesquisadas. O objetivo delas é buscar ambientes mais propícios aos negócios ou ampliar o mercado em que se está inserida. O processo de internacionalização de PMEs é recente no Brasil, e encontra-se em desenvolvimento. A tendência é de que exista uma intensificação na internacionalização de PMEs, tanto em quantidade de empresas como no maior comprometimento das mesmas no mercado global.

A seleção de mercado feito pelas PMEs está diretamente ligada às parcerias e redes de relacionamentos. Há evidência de que o crescimento mais expressivo das exportações nas empresas ocorre através das redes de relacionamento, e os mercados explorados foram influenciados diretamente pelas redes. As redes permitem a formação de um ambiente favorável de negócio e minimizam a carência de recursos das PMEs.

Aparentemente as características empreendedoras estão um pouco mais desenvolvidas nas empresas do que a formação de redes de relacionamentos. Não foi possível medir através da pesquisa qualitativa qual dos elementos é mais desenvolvido, porém, percebeu-se uma sincronia entre os dois. Eles parecem estar de alguma forma, ligados. As empresas com um maior nível de empreendedorismo tendem a desenvolver redes de relacionamento, e vice-versa.

As parcerias firmadas pelas PMEs e suas redes são superficiais, ou seja, não possuem um grande compromisso estratégico. Normalmente esta parceria limita-se a questões operacionais. Detectou-se um forte individualismo das empresas. Esta característica foi confirmada na pesquisa qualitativa, porém, pelo menos uma das empresas demonstrou uma rede de relacionamentos de maior intensidade e com resultados acima da média das empresas pesquisadas. Conclui-se que redes com maior comprometimento e envolvimento entre as empresas, tendem a obter resultados superiores em seu processo de internacionalização. Existe uma ligação entre a qualidade e intensidade das redes e os resultados internacionais

As empresas visam ampliar suas atuações no mercado internacional através do fortalecimento das parcerias e da capacidade de inovação. Esta afirmação foi ratificada na pesquisa qualitativa. Surgiram novos elementos como visão de negócio e gestão de pessoas como fatores determinantes de sucesso para o futuro. A pesquisa aponta que as redes de relacionamentos e as características empreendedoras são determinantes para o sucesso futuro das PMEs dentro do cenário atual.

Esta pesquisa baseou-se no pressuposto de que a abordagem comportamental traz mais elementos para compreender o processo de internacionalização de PMEs. Recomenda-se em futuras pesquisas a inclusão de elementos da abordagem econômica para melhor compreender o fenômeno de internacionalização.

Estudaram-se apenas as três características básicas do empreendedorismo: pró-atividade, inovação e correr riscos. Devido à relevância do empreendedorismo no processo de internacionalização de PMEs, sugere-se um estudo mais amplo procurando identificar um maior número de comportamentos empreendedores e suas influências.

Esta pesquisa limitou-se a identificar a existência das redes e como elas influenciaram no processo de internacionalização. Sugere-se uma pesquisa que procure identificar os determinantes para o estabelecimento de redes de relacionamentos que gerem resultados satisfatórios.

Recomenda-se às instituições públicas e não-governamentais, estabelecer programas de incentivos para a formação de redes de relacionamentos entre as PMEs em todo o Brasil assim como a desenvolver atitudes empreendedoras entre os empresários.

Tanto a rede de relacionamentos quanto o empreendedorismo são determinantes no processo de internacionalização de PMEs. Recomenda-se estudar quais características empreendedoras são fundamentais para a formação de redes de relacionamentos efetivas e vice-versa.

Esta pesquisa não procurou compreender o que leva as empresas a formarem redes de relacionamento com baixo ou mediano comprometimento. Recomendam-se pesquisas para compreender as barreiras na formação de redes de relacionamentos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, André; et al. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, p. 239-257, 2007.
- BEAMISH, P. W.. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. **Research in Global Business Management**, v.1, p.77-92, 1990.

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

CHETTY, Sylvie; HOLM, Desiree Blankenburg. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v.9, p.77-93, 2000.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: ed. Sage, 228p., 1994.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9,2000.

FORSQREN, M. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. **International Business Review**, n.11, p.257-278, 2002.

GEMSER, Gerda; BRAND, Maryse J.; SORGE, Arndt. Exploring the internationalization process of small businesses: A study of dutch old and new economy firms. **Management International Review**, v.44, n.2, p.127-150, 2004.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p.109-124, 2003.

HOLLENSTEIN, Heinz. Determinants of international activities: Are SMEs different? **Small Business Economics**, n.24, p.431-450, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, 7(4), p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, 1(3), p.9-27, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, Mar 2003; 1, p.83-101, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCDUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 27p., 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, 2000.

STYLES, Chris; SEYMOUR, Richard G. Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. **International Marketing Review**; v. 23, n. 2; p. 126-145, 2006.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v.14, p.36-64, 1999.

www.apexbrasil.com.br – Acessado em 24/04/2007.

www.bancomundial.org.br – Acessado em 24/04/2007.

www.desenvolvimento.gov.br – Acessado em 15/03/2007.

www.funcex.com.br – Acessado em 15/03/2007.

www.mdic.gov.br – Acessado em 22/04/2007.

www.sebrae.com.br – Acessado em 15/03/2007.