



EMPREENDEDORISMO

ALGUMAS EVIDÊNCIAS SOBRE O PAPEL DAS REDES DE RELACIONAMENTO E EMPREENDEDORISMO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

SOME EVIDENCE ON THE ROLE OF RELATIONSHIPS NETWORK AND ENTREPRENEURSHIP IN THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Mohamed Amal

Universidade Regional de Blumenau – FURB

Alexandre Rocha Freitag Filho

Universidade Regional de Blumenau – FURB

Cristina Maria Schmitt Miranda

Universidade Regional de Blumenau – FURB

RESUMO

A partir da abertura comercial no Brasil, iniciada nos anos 1990, as empresas nacionais começaram a competir fortemente com empresas estrangeiras, sendo necessária uma rápida modernização em suas estruturas para manterem-se no mercado. Logo percebeu-se a necessidade da internacionalização das empresas brasileiras como estratégia de crescimento e sustentabilidade de suas operações. Através de um estudo de caso, analisou-se o processo de internacionalização de duas médias empresas brasileiras, com o objetivo de compreender como a rede de relacionamento influenciou neste processo. Com este estudo, pode-se concluir que o papel empreendedor do proprietário da empresa e a cultura organizacional voltada para a internacionalização foram a chave que permitiu o sucesso do processo. As empresas se utilizaram de suas redes de relacionamento para internacionalizarem-se, sendo as redes uma base essencial que fomentou a internacionalização das empresas estudadas.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo Internacional. Internacionalização. Pequenas e Médias Empresas. Redes de Relacionamento.

ABSTRACT

After the opening trade in Brazil, started in the 1990s, national companies began to compete strongly with foreign companies, being necessary a quickly modernization in its infrastructure

to stay in the market. The need of internationalization of Brazilian companies was soon realized as a strategy for growth and sustainability of its operations. Through a case study, the processes of internationalization of two Brazilian medium-sized enterprises were analyzed, with the aim of understanding how the network of relationships influenced this process. In this study, we can conclude that the role of the executive owner of the company and the organizational culture turned to internationalization were the keys that enabled the success of the process of internationalization. The companies used from their networks of relationships to internationalize themselves, where the network is a essential key that fostered the internationalization of the companies studied.

KEYWORDS

International Entrepreneurship, Internationalization, Small Business, Network Service.

INTRODUÇÃO

A partir do início da década de 1990, o Brasil iniciou uma nova fase de inserção econômica internacional, caracterizada pela abertura progressiva de seu comércio exterior e pela busca do mercado externo como uma estratégia de crescimento executada pelas grandes, pequenas e médias empresas. No princípio, as empresas brasileiras não estavam preparadas para competirem com firmas internacionais num mercado de livre concorrência. Porém, a necessidade de adaptação às novas condições fez com que as empresas nacionais se atualizassem tecnologicamente, passassem a recuperar seu mercado em nível nacional e partissem para o mercado internacional. As exportações brasileiras saltaram de uma média de U\$30 bilhões, na década de 1980, para U\$50 bilhões, na década de 1990, chegando a U\$118 bilhões em 2005, de acordo com os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.¹

Embora o processo de inserção internacional da economia brasileira tenha sido fortemente im-

pulsionado pelas atividades das grandes empresas, é possível delinear uma tendência crescente, a partir de meados de 1990, da participação das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) nas exportações brasileiras. Entretanto, como é o caso de grande parte das PMEs, a falta de recursos humanos e financeiros, de experiência e de conhecimento limita o processo de sua internacionalização. Para superar estas deficiências, as Pequenas e Médias Empresas brasileiras, de acordo com a APEX Brasil, tendem a formar redes de relacionamento, buscando agregar forças e recursos para superar tais limitações e atingir êxito em suas atividades internacionais.

O objetivo do presente artigo é avaliar, através de um estudo de caso, em que medida o caráter empreendedor e a rede de relacionamentos constituem fatores determinantes do padrão exportador das empresas de pequeno e médio porte, e de que modo a constituição de uma rede internacional de relacionamentos influencia a escolha dos mercados e as estratégias de abordá-los. O artigo

¹ www.mdic.gov.br

está distribuído, além da introdução, em mais quatro seções. Na seção 2, são discutidos o conceito e as teorias da internacionalização, assim como a questão da internacionalização de pequenas e médias empresas e a influência das redes de relacionamento neste processo. Na seção 3, com base numa metodologia qualitativa, é apresentado e discutido o processo de internacionalização de "Alfa", uma empresa de médio porte do ramo de plásticos, situada na região Sul do Brasil e de "Centaurus", empresa metalúrgica também situada na região Sul. Na seção 5, são apresentadas as considerações finais.

REVISÃO TEÓRICA

Durante as duas últimas décadas, o interesse pelas operações de internacionalização vem crescendo não apenas entre os empresários e investidores, mas também entre acadêmicos e os responsáveis pelas políticas de desenvolvimento. O conceito de internacionalização tende a ser usado para descrever *"the outward movement in an individual firm's or larger grouping's international operations"* (WELCH; LUOSTARINEN, 1999, p. 84). Deste modo, utilizando-se de um conceito mais amplo, a internacionalização pode ser definida como: *"the process of increasing involvement in international operations"* (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, *inward and outward*, que são as operações desenvolvidas no mercado externo e os fluxos de transações realizadas no mercado de origem, envolvendo estruturas e agentes externos. Os dois lados da internacionalização são estreitamente conectados no quadro da dinâmica do comércio internacional. Desse modo, o termo internacional se refere ou a uma atitude da empresa com relação às atividades externas ou às preocupações atuais da empresa com as atividades externas. É claro que existe uma relação entre atitudes e com-

portamento atual. As atitudes são a base para a tomada de decisão de empreendimentos internacionais, enquanto as experiências decorrentes das atividades internacionais influenciam tais atitudes.

De acordo com Beamish (1990, p. 77), a internacionalização é um processo pelo qual as empresas aumentam sua consciência das influências diretas e indiretas das transações internacionais no seu futuro, e estabelecem e conduzem transações com outros países. Goulart, Arruda e Brasil (1994) entendem 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 (1997), 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 duas grandes perspectivas: a primeira é a econômica, especialmente a que foi desenvolvida no quadro das teorias de negócios internacionais. Esta perspectiva serviu de fundamento para desenvolver diferentes abordagens da internacionalização das empresas, especialmente no que diz respeito ao fenômeno do surgimento das EMNs e análise dos determinantes e estratégias do IDE. Neste campo destacam-se as teorias da organização industrial (HYMER, 1960), a teoria da internacionalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o paradigma eclético (DUNNING, 2000).

Especialmente na década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala (HÖRNELL; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1974; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) focalizaram seu interesse de análise do processo de internacionalização com base nas teorias comportamentais. Neste trabalho, enfatizaram-se, particularmente, as abordagens

comportamentais para a análise do processo de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

A ABORDAGEM DA ESCOLA NÓRDICA

De acordo com o modelo Uppsala, a internacionalização de uma empresa é um processo impulsionado por meio de uma interação entre a aprendizagem sobre operações internacionais e o comprometimento com os negócios internacionais. Deste modo, a falta de conhecimento sobre mercados externos e operações representa o principal obstáculo à internacionalização. Nessa perspectiva, é necessário observar que o conhecimento pode ser desenvolvido principalmente 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, de reduzir o grau de incerteza associado ao comprometimento e envolvimento nos mercados externos. Deste modo, assim como o conhecimento se desenvolve de maneira gradual, a expansão internacional é feita de modo incremental.

O postulado básico do estudo de Johanson e Wiedesheim-Paul (1975) é que a empresa inicialmente se desenvolve no mercado doméstico e que a internacionalização é uma consequência de uma série de decisões de incremento (*series of incremental decisions*). Segundo Hilal e Hemais (2003), com a evolução das empresas e seus processos de internacionalização, as teorias de gradualismo das escolas nórdicas já não mais explicavam toda a realidade em que as empresas estavam inseridas, fornecendo assim espaço para o surgimento de uma nova teoria que pudesse pesquisar os novos comportamentos empresariais e fornecer subsídio para a continuidade do desenvolvimento destas organizações. Surge assim a teoria das redes, uma recente e moderna teoria

que se propõe a fornecer subsídios teóricos para o entendimento do processo de internacionalização de empresas. Este quadro teórico mostrou-se particularmente relevante para a análise da internacionalização das pequenas e médias empresas, que conseguiram melhorar seu desempenho internacional através da união de forças com outras empresas, superando assim as limitações impostas por seu tamanho menor e permitindo o acesso a recursos inatingíveis isoladamente e a penetração de novos e desconhecidos mercados.

2.2 A abordagem de redes

A contribuição da abordagem das redes de relacionamento (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento nórdico. Nesta perspectiva, o enfoque da rede (JOHANSON; MATTSSON, 1988) considera a internacionalização como um processo interativo entre as vantagens competitivas da empresa e as demais, que pertencem ao resto dos membros da rede na qual a empresa está inserida, e também entre o conjunto destas vantagens e as vantagens de localização dos países. Neste sentido, para explicar a internacionalização das empresas, a teoria das redes de relacionamento enfatiza, em especial, os laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores envolvidos em relações de negócios (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

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, onde as relações se dão por empresas comerciais e são contextualizadas como atores coletivos. Estes atores são competidores, fornecedores, consumidores, distribuidores e governo. Diferentes atores estão ligados entre si por relacionamento direto e indireto. Nesse sentido, uma rede de negócios pode ser definida como: "***sets of interconnected business relationships, in which each exchange relation is between business firms conceptually-***

zed as collective actors" (JOHANSON; VAHLNE, 2003, p. 92).

Por outro lado, é fundamental salientar que todas as firmas estão envolvidas num certo conjunto limitado de relacionamentos de negócios com seus clientes mais importantes e com as suas empresas fornecedoras que, por sua vez, possuem e mantêm relações com outras empresas, de modo que cada uma representa uma parte de uma rede de negócios. Johanson e Mattson (1988) explicam o processo de internacionalização das empresas a partir da interação das vantagens competitivas das empresas e daquelas que correspondem às redes. De acordo com este modelo, as empresas estabelecem e desenvolvem posições nos mercados externos dependendo de suas características, na medida em que estas são diferentes, no caso de empresas altamente internacionalizadas, ou não, e do grau de internacionalização da rede à qual elas pertencem. O Quadro 1 resume as diferentes alternativas possíveis, considerando o grau de internacionalização da empresa e da rede:

O modelo de rede permite, portanto, estabelecer a relação entre a estratégia de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização da rede na qual ela está inserida. Esta perspectiva é essencial, na medida em que fornece os elementos para definir as ferramentas analíticas, a fim de entender o impacto do grau de integração e competitividade regional sobre a eficiência e padrão da estratégia de internacionalização das empresas, particularmente aquelas de pequeno e médio porte. Considerando os efeitos da aprendizagem de relacionamento, a empresa desenvolve um conhecimento específico de como formar novas redes de negócios e de relacioná-las. Considerando esta abordagem, a experiência do empreendedor e seus comprometimentos passados devem influenciar a escolha do primeiro mercado para onde pretende exportar. Nesse sentido, o processo de internacionalização passa a depender da capacidade da empresa em coordenar as suas atividades dentro de uma rede já estabelecida, enquanto a sua expansão internacional depende de sua capacidade de formar novas redes e de estabelecer processos de cooperação entre as redes onde ela está envolvida.

QUADRO 1

Internacionalização e modelo da rede

Grau de internacionalização da rede			
Grau de internacionalização da empresa		Baixo	Alto
	Baixo		Empresa iniciante
Alto		Empresa solitária	Empresa global junto com as outras empresas da rede.

Fonte: JOHANSON; MATTSON, 1988.

Diversos estudos buscaram aplicar a teoria de redes de relacionamento para avaliar o desempenho exportador das PMEs. As empresas se utilizam de suas redes de relacionamento para ter acesso a recursos, para melhorar as suas posições estratégicas, para controlar os custos de transações, para aprender novas técnicas (ALVAREZ; BARNEY, 2001; BONACCORSI, 1992; HITT; IRELAND, 2000; DIAS; TENG, 1998; GULATI, 1995). Outros autores, tais como Oviatt e McDougall (1994); Bell (1995); Coviello e Munro (1995, 1997) e, mais recentemente, o trabalho de Johanson e Vahlne (2003), preocupados em captar o fenômeno de internacionalização rápida, buscaram integrar a teoria de redes de relacionamento na abordagem de empreendedorismo internacional (*international entrepreneurship*).

De modo geral, é importante salientar, de acordo com McDougall e Oviatt (2003), que a análise de redes representa um modelo poderoso para a pesquisa sobre o empreendedorismo internacional. Redes ajudam empreendedores a identificar oportunidades internacionais, a estabelecer credibilidade junto aos seus parceiros internacionais, a prover o acesso a recursos considerados estratégicos, como o conhecimento de mercado, e frequentemente permitem o desenvolvimento de alianças estratégicas e outras formas de cooperação estratégica. MacDougall e Oviatt (2003) definem que 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. MacDougall e Oviatt (2003) concordam, com Shane e Venkataraman (2000), que o empreendedorismo internacional possui uma ênfase em duas características: (1) as oportunidades; (2) os indivíduos que se esforçam para aproveitar estas oportunidades. Os autores concordam que empreendedorismo internacional é diretamente ligado ao comportamento humano, assim como a teoria das redes também o é. Desta forma, é compreensível que os empreendedores interna-

cionais 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 se utilizam de redes de relacionamentos internacionais.

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES

A partir dos anos 80, o processo de internacionalização das PMEs iniciou um profundo ritmo de aceleração (HOLLENSTEIN, 2005). Mesmo que a modalidade de exportação ainda seja o tipo de atividade mais frequente no processo de internacionalização de empresas desse porte, recentemente houve um incremento em outras modalidades de internacionalização como, por exemplo, as de distribuição, produção, pesquisa e desenvolvimento em países estrangeiros, feito por essas empresas. Hollenstein (2005), corroborando as conclusões de Gemser, Brand e Sorge (2004), afirma que as PMEs possuem severas limitações de recursos e elevadas barreiras internacionais dos mercados, como regulamentos e leis nacionais, dificuldades mercadológicas devido a peculiaridades de cada nação, gerando, conseqüentemente, uma probabilidade menor de as PMEs internacionalizarem-se.

Desse modo, diferente do comportamento das grandes corporações, as PMEs buscam viabilizar o desenvolvimento de suas atividades no mercado externo pela 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, preferem deter a maior parte das ações e da atividade como um todo. (HOLLENSTEIN, 2005). Neste sentido, Rowden (2001), preocupado em definir um padrão para a estratégia de internacionalização das PMEs, apresenta-o como

um processo evolucionário que ocorre em seis estágios: Estágio 1 - Exportações passivas; Estágio 2 - Gerenciamento de exportação; Estágio 3 - Departamento de exportação; Estágio 4 - Venda da marca; Estágio 5 - Produção no exterior; e Estágio 6 - A transnacionalização.

Entretanto, com relação à internacionalização das PMEs, Buckley e Ghauri (1999) apontaram que nem sempre as empresas seguem um processo gradativo e linear de obtenção de conhecimento, comprometimento e investimento, pois muitas das empresas que se internacionalizaram não seguiram a trajetória gradativa e linear do modelo Uppsala. Para o entendimento desse processo, autores sugerem que as PMEs se internacionalizam predominantemente em função, primeiro, da proximidade com seus consumidores, que acabam por influenciar a entrada no mercado internacional; segundo, em função dos relacionamentos intra-firma (com clientes, fornecedores, dentre outros). Dessa forma, sugere-se que o processo de internacionalização se dá predominantemente pelas redes de relacionamentos existentes e as influências que essas redes exercem sobre as suas operações, permitindo, às empresas

de menor porte, facilidades e um direcionamento de suas operações durante o processo de internacionalização, o que garante a sua inserção competitiva no mercado internacional. Em outros termos, são as alianças estratégicas entre as pequenas empresas (*joint ventures*, cooperativas, consórcios de exportação, dentre outros) que constituem os mecanismos que permitem, a essas empresas, penetrar no mercado internacional de uma forma mais eficiente.

Nessa perspectiva, o processo de internacionalização das PMEs deverá ser analisado no quadro de um paradigma que permite a inserção de modalidades de análise próprias das abordagens de empreendedorismo internacional e da teoria de redes de relacionamento, de acordo com o Gráfico 1.

Analisando a representação, percebemos 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.

GRÁFICO 1
Inter-relacionamento de Teorias da Internacionalização.



ALGUNS COMENTÁRIOS SOBRE O MODELO

O efeito da Rede de Relacionamento (RR) sobre a internacionalização das PMEs passa pela sua contribuição para a formação de novos campos de competência e de novos interesses. A visão do empreendedor, nesse sentido, é considerada como um condicionante dos próprios efeitos da existência da rede de relação. Assim, uma visão empreendedora (proativa, inovadora e não avessa ao risco) torna o processo de formação de novos campos de competência uma oportunidade para transformar estes campos em Conhecimento de Mercado (*Market Knowledge*). No caso específico da internacionalização, o conhecimento de mercado representa uma base para a seleção de mercados e o comprometimento de recursos para a elaboração de estratégias de abordagem dos canais de comercialização.

Por outro lado, uma visão empreendedora contribui na formação de novos interesses estratégicos, com vista aos mercados externos. A formação desses interesses é determinante no sentido de definir o grau de otimização na alocação de recursos e, portanto, na definição das novas atividades a serem desenvolvidas nos mercados externos. É importante salientar, no quadro da abordagem dinâmica das teorias de redes de relacionamento (VAHLNE, 2003), que esse processo não é linear, tornando o processo de internacionalização das empresas não necessariamente gradual, tal como a escola nórdica tinha definido.

De acordo com Allali (2006), uma visão clara é associada a uma internacionalização proativa da empresa. Entretanto, esta visão clara se manifesta por meio da formação de interesses específicos quanto ao papel e importância de longo prazo dos clientes localizados em diversos mercados externos. A internacionalização proativa vem se forjando, na medida em que esses interesses se transformam, gradativamente e de modo crescente, em planos de alocação de recursos e de desenvolvimento de novas atividades (novos produtos e novos mercados).

O papel das redes de relação é significativo em termos de especificar tanto os campos de competência, como os próprios interesses relacionados ao processo de internacionalização. Mas um ponto deve ser considerado crítico nesta situação, a rede de relação não restringe a questão da internacionalização aos problemas relacionados aos próprios mercados, mas traz a discussão para avaliar a capacidade da empresa em lidar com clientes específicos ou com seus fornecedores (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Assim, em vez de focar os modos de entrada nos mercados externos e na expansão deles, a abordagem busca concentrar a sua análise na discussão dos problemas gerenciais associados com o estabelecimento e desenvolvimento de relações com fornecedores e clientes. Desse modo, as barreiras à internacionalização das PMEs estão relacionadas ao estabelecimento de condições para a criação de campos de competências e de interesses no quadro de uma visão proativa da internacionalização. Por outro lado, a formação de uma visão proativa de internacionalização e seus efeitos para a aquisição de conhecimento de mercados e alocação de novos recursos dependerá, fortemente, da capacidade da PME de criar um processo de aprendizagem por meio de suas redes de relação pessoal, social e empresarial, e não da existência de fronteiras entre os mercados.

No quadro dessa abordagem, o processo de internacionalização continua sendo definido como o resultado da interação entre o desenvolvimento de conhecimento com base na experiência e o comprometimento com os mercados externos. Entretanto, essas duas variáveis passam a depender fundamentalmente do potencial e dos parceiros de redes já existentes e da capacidade da PME de sistematizar um processo de conhecimento através destas redes. Durante este processo, os parceiros de uma rede aprendem gradativamente sobre as demandas de cada um, sobre os recursos, estratégias e os climas de negócios nos quais são desenvolvidas as suas atividades.

É preciso enfatizar ainda, nesse contexto, que o resultado da aprendizagem da rede depende fundamentalmente do tempo e dos recursos, tornando o comprometimento dos parceiros com a rede uma condição crítica para o sucesso do processo de internacionalização. Mas a transformação dessa aprendizagem em novas atividades internacionais dependerá da existência de uma visão de internacionalização proativa.

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi qualitativo, visto que o interesse do estudo foi o de identificar, descrever e avaliar os modos pelos quais se caracterizam as principais práticas de internacionalização utilizadas pelas empresas de pequeno e médio porte.

Quando o interesse da pesquisa é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, em vez de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se, de acordo com Yin (1994), o estudo de caso numa perspectiva de abordagem qualitativa (PETTIGREW, 1992).

No presente estudo, especificamente, os critérios de seleção da amostra de casos de empresas tiveram que privilegiar a escolha de pequenas e médias empresas (PMEs), de dirigentes que são considerados, individualmente ou coletivamente, empreendedores, e de dirigentes responsáveis pela área de internacionalização ou de comércio exterior. Desse modo, para assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados em relação ao tema central da investigação, as empresas estudadas foram escolhidas com base nos seguintes critérios de seleção: (i) ter as características qualitativas de uma pequena e média empresa, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e controlando uma pequena fatia do mercado onde ela

atua; (ii) respeitar o critério quantitativo de menos de 500 empregados; (iii) realizar entrevistas com ao menos um dirigente fundador que informe sobre fatos ocorridos desde a fundação e um dirigente especializado na administração das atividades de exportação ou internacionalização; (iv) estar exportando ao menos durante os últimos três anos, de maneira contínua.

Para dar destaque à questão do empreendedorismo e sua importância na internacionalização das PMEs, recorreu-se à definição que considera empreendedores os dirigentes que apresentaram, com grande ênfase, as seguintes características: (i) postura pró-ativa na busca de oportunidades e modos de crescimento no mercado doméstico e desenvolvimento de atividades de exportação com base em esforços próprios, com utilização de um departamento próprio para gerenciar, desenvolver e promover as vendas para os mercados externos; (ii) interesse pela inovação e (iii) iniciativas de risco calculado.

Os procedimentos de obtenção dos dados basearam-se principalmente em entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com duração média de três horas e com foco em internacionalização.

Os procedimentos metodológicos utilizados basearam-se principalmente nas propostas de Eisenhardt (1989), com o objetivo de construir um quadro teórico descritivo do fenômeno estudado a partir do estudo qualitativo multicaso (com dois ou mais casos). Para a coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes: textos disponíveis na internet (sites das empresas) e documentos fornecidos pelas empresas, observações através de visitas aos parques das empresas e, principalmente, a realização de entrevistas em profundidade com os proprietários-dirigentes das empresas e com os responsáveis pelos departamentos de exportação. No caso de não haver uma pessoa responsável para a área, as entrevistas foram realizadas junto ao proprietário da empresa.

Para as entrevistas, foi utilizado um roteiro semi-estruturado de entrevista enfocando os seguintes pontos: (i) origens da empresa e caráter empreendedor; (ii) estratégias de crescimento no mercado doméstico; (iii) início do processo de internacionalização e as formas e modos de seleção e expansão nos mercados; (iv) os fatores determinantes do desempenho das exportações; (v) a importância das características do empreendedorismo na internacionalização; (vi) o papel das redes de relacionamento na estratégia de crescimento da empresa nos mercados externos.

A pesquisa teve caráter exploratório em decorrência da novidade e da carência da pesquisas qualitativas sobre o tema da internacionalização das PMEs no Brasil. A análise dos dados foi feita em duas fases: na primeira, cada um dos casos foi analisado separadamente; na segunda, procedeu-se a uma comparação entre os diferentes casos.

ESTUDO DE CASO

Com o intuito de identificar em que medida a rede de relacionamentos constitui um fator determinante do padrão exportador de uma empresa de médio porte e de avaliar como essa rede influencia na escolha dos mercados e nos modos e estratégias de abordá-los, foram entrevistadas três pessoas da empresa "Alfa": o gerente de exportação, a diretora de exportação e o atual proprietário da empresa. A atividade exportadora na empresa "Alfa", de acordo com o proprietário, iniciou-se em 1979, dois anos após a sua fundação, a partir de uma embaixada brasileira. De acordo com o proprietário, foi a embaixada quem fez as indicações iniciais de mercado. A cultura da internacionalização, herança deixada pelo pai, é fortemente estimulada pelo atual proprietário, que acredita que "a exportação ensina a empresa a ser inovadora, pois está inserida em mercados mais evolu-

ídos, assim como sustenta o padrão de qualidade". Esta crença corrobora o conceito de empreendedorismo internacional proposto por McDougall e Oviatt (2003).

É necessário salientar que o atual proprietário exerceu uma influência importante na orientação internacional da empresa. Seus conhecimentos do negócio e de diversos mercados externos, assim como o domínio de diversos idiomas e a vivência externa como *trader* internacional estimularam a expansão das vendas para o mercado externo. No entanto, é importante destacar que a empresa "Alfa" nasceu dentro de uma empresa "Beta", que já exportava e, atualmente, ambas pertencem a uma holding "Gama", que gerencia o portfólio de produtos de diversas empresas de segmentos diferentes. A "Alfa" utilizou-se dos canais já abertos pela empresa "Beta" para criar contatos e realizar suas primeiras operações, muito embora também tenha contado com a embaixada brasileira para abrir esse novo mercado externo.

Analisando-se o faturamento da "Alfa" nos últimos cinco anos, percebe-se que a empresa tem obtido um crescimento constante tanto em suas operações domésticas como externas. Embora se possa constatar um crescimento anual contínuo de suas vendas internas, o crescimento das vendas para os mercados externos registrou um desempenho superior ao crescimento das vendas para o mercado doméstico. A cada ano, o percentual das exportações, em relação ao faturamento total, ganha maior representatividade. Mesmo em 2006, ano em que houve apreciação significativa da moeda nacional em relação ao dólar norte-americano, prejudicando diretamente as exportações do Brasil, a "Alfa", através de suas estratégias e ações externas, foi capaz de manter o seu processo de internacionalização e garantir que o avanço do percentual de aumento de exportações sobre o faturamento permanecesse.

TABELA 1
Percentual das exportações em relação ao faturamento total

Ano	Faturamento com Exportações	Faturamento Total da Empresa	% das exportações em relação ao faturamento total
2000	2.763.371,98	-	-
2001	1.927.497,69	-	-
2002	1.361.790,11	-	-
2003	1.792.329,60	-	-
2004	2.359.995,76	16.857.142	14
2005	3.294.896,19	21.960.000	15
2006 (até outubro)	3.507.731,73	20.629.999	17

Fonte: dados coletados na pesquisa.

De acordo com a diretora de exportações, *"isso é resultado do profissionalismo implantado no departamento de comércio exterior"*, pois há aproximadamente dez anos que a empresa experimentou a profissionalização de sua entrada no mercado internacional, agindo de uma forma pró-ativa. Até então, a empresa possuía uma atitude passiva, apenas atendendo aos pedidos internacionais. O ano de 1999, por exemplo, representa uma nova fase da exportação da empresa, quando ela, através de seus próprios recursos, iniciou a busca de novos clientes e a abordagem de novos mercados.

A empresa "Alfa" utiliza-se hoje de três canais de vendas externas. São eles:

- Exportação Indireta: a maioria dos países são atendidos por meio de agentes externos independentes;

- Exportação Direta (agentes próprios e departamento de exportação): são realizados negócios estratégicos de uma forma direta, principalmente quando se trata de grandes clientes-chave.

- Filiais de Vendas no Exterior: existem atualmente duas filiais, uma no México e outra na Argentina.

Observando a Tabela 2, é claramente visível a concentração das atividades da empresa nos países da América Latina, com forte participação no Mercosul. Esta entrada nos países mais próximos corrobora a teoria nórdica de internacionalização de empresas, que prevê um processo de internacionalização gradual e iniciando por países cultural e geograficamente mais próximos. Sobre este aspecto, o proprietário comenta que a estratégia é uma espiral. *"Você começa exportando para os países mais próximos, vai criando uma estratégia e abrangendo cada vez mais. É muito mais fácil você exportar para a Argentina, em termos de logística, do que fazer uma venda para Manaus-AM"*

Percebe-se também que, depois da América Latina, o mercado com maior representação nas exportações é a África. Existem diversos fatores que viabilizaram a entrada da empresa nesse continente, em detrimento dos Estados Unidos e de outros países desenvolvidos da Europa. Porém, é necessário compreender que a empresa está conseguindo, pela primeira vez, resultados expressivos em uma região geográfica e culturalmente mais distante. Este cenário revela a solidez do processo de internacionalização da "Alfa" e o sucesso de sua visão empreendedora.

Por outro lado, é importante salientar que a montagem de filiais de venda aponta para uma nova etapa na estratégia de internacionalização da empresa após dez anos de experiência internacional. Além de sugerir uma maturação e sofisticação dos mecanismos de abordagem dos mercados externos, mostra também a incorporação de instrumentos de profissionalização do seu departamento de comércio exterior e do próprio marketing internacional da empresa. O resultado desse processo pode ser ilustrado no desempenho exportador da empresa e da diversificação dos mercados que ela atende. Como mostra a Tabela 2, a empresa exporta, hoje, para 42 países, e 51% de suas exportações ainda estão concentradas no Mercosul. Dados recentes da empresa indicam uma tendência de crescimento de transações com novos mercados, como África e os demais países da América Latina.

A montagem de uma filial no México reflete o interesse estratégico da empresa com relação ao mercado norte-americano e uma nova abordagem de marketing, caracterizada pela alocação de recursos financeiros e humanos, assim como a bus-

ca de um posicionamento com vista a um mercado caracterizado por elevado nível de competição e com elevado grau de crescimento de novas oportunidades.

As motivações para a internacionalização da empresa "Alfa" são várias. Porém, podem-se destacar três pontos centrais: Cultura da empresa voltada para a exportação; Apoio de programas governamentais; Oportunidades de negócio e a procura por parte dos clientes internacionais.

Vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que a empresa aponta o apoio de programas governamentais como um fator motivador à exportação, a diretora e o gerente de exportação entrevistados indicam a burocracia governamental como uma das maiores barreiras que dificultam o processo de exportações. Este contra-senso do governo é facilmente perceptível no dia-a-dia das operações internacionais. O proprietário, no entanto, destaca a logística como a maior dificuldade para a exportação.

Outra barreira de grande impacto nas exportações está nas limitações da estrutura interna. A produção de artigos em plástico envolve uma tec-

TABELA 2
Caminho de internacionalização da empresa "Alfa"

Mercados	Ordem de Entrada nos Mercados	% das exportações totais em 2006
Países do Mercosul	1	51%
América Latina (exceto Mercosul)	2	36%
Estados Unidos e Canadá	2	0,05%
Oceania	3	0,05%
Ásia	4	0,05%
Europa	5	0,05%
África	5	11%

Fonte: dados coletados na pesquisa.

nologia cara, que limita as adaptações das características dos produtos. Algumas vezes, os pedidos não podem ser atendidos devido às especificações que inviabilizam a adaptação produtiva. O custo dos moldes é muito alto, exigindo assim maior poder de criatividade para inovar e, ao mesmo tempo, para otimizar custos. Além dessas duas barreiras centrais, podemos ainda citar outros fatores também relevantes, como: a falta de parcerias estratégicas; os problemas de logística; as dificuldades mercadológicas (Marketing Internacional). Apesar do bom desempenho da “Alfa” no mercado externo, uma característica aparentemente antagônica, mas que convive perfeitamente na cultura da empresa e que talvez seja uma das razões do contínuo e estável crescimento de sua atuação internacional, está relacionada a sua atitude de gerenciamento dos riscos (conservadora). A empresa evita ações de alto risco, buscando sempre, por meio de metodologias racionais, prever as operações mais seguras e optar pela cautela em suas operações. Os riscos são assegurados por meio de seguro de crédito. No entanto, essa característica confirma um aspecto do empreendedorismo, que é o risco calculado. Na concepção do próprio proprietário da empresa, esta atitude não é sinônimo de “conservadorismo”, mas representa um sistema de proteção contra as variações dos mercados, a instabilidade nos mercados externos e o risco de inadimplência dos clientes.

Embora exista um esforço para o incremento da internacionalização e maior participação das exportações em relação ao faturamento total, o que realmente importa na avaliação do desempenho das atividades internacionais é a lucratividade obtida nas operações. Garantir que a empresa obtenha o maior retorno financeiro sobre as transações externas é um dos principais indicadores de sua evolução e atuação.

Com relação ao processo de seleção do mercado-alvo, embora o fator mais importante para a “Alfa” sejam os estudos de mercado realizados pela própria empresa, as entrevistas com os res-

ponsáveis pelo departamento de comércio exterior apontam para a importância das informações obtidas por seus próprios *traders* e de seus relacionamentos como sendo os elementos de maior relevância quando se trata de tomar uma decisão sobre a viabilidade de exportação para um determinado mercado.

E, finalmente, os dados mostraram que há uma preocupação quanto ao posicionamento estratégico da empresa. Essa preocupação pode ser expressa na própria estratégia de internacionalização, buscando superar uma atitude passiva e indireta do processo de exportação, com uma atitude mais ativa, desenvolvendo seus próprios canais de comercialização. Tal atitude se reflete também no esforço da empresa em penetrar em mercados hoje pouco explorados, mas que representam um grande desafio pelo seu poder econômico e alta concorrência, como é o caso do mercado dos Estados Unidos e da Europa.

Ainda com o intuito de identificar em que medida a rede de relacionamentos constitui um fator determinante do padrão exportador de uma empresa de médio porte e de avaliar como essa rede influencia na escolha dos mercados e nos modos e estratégias de abordá-los, foram entrevistadas duas pessoas da empresa “Centauro”: o gerente geral e o proprietário da empresa. A atividade exportadora na empresa “Centauro”, de acordo com o gerente geral, se iniciou em 1990, dois anos após a sua fundação.

Analisando o percentual de exportação em relação ao faturamento da “Centauro”, nos últimos cinco anos, percebe-se que a empresa tem obtido um crescimento constante em seu processo de internacionalização. De 2002 a 2006, o percentual de exportações triplicou em relação ao faturamento. Da mesma forma que no caso anterior, da empresa “Alfa”, em 2006, ano em que houve apreciação significativa da moeda nacional em relação ao dólar norte-americano, a “Centauro” garantiu o avanço do seu processo de internacionalização.

TABELA 3
Percentual das exportações em relação ao faturamento total

Ano	Faturamento com Exportações – US\$	% das exportações em relação ao faturamento total
2001	404.613,64	5%
2002	132.326,18	4%
2003	296.456,18	7%
2004	341.859,68	6%
2005	786.534,16	10%
2006	1.341.989,95	12%

Fonte: dados coletados na pesquisa.

TABELA 4
Caminho de internacionalização da empresa “Alfa”

Mercados	Ordem de Entrada nos Mercados	% das exportações totais em 2006
América Latina (exceto Mercosul)	1	39%
Países do Mercosul	2	42%
África	3	10%
Estados Unidos e Canadá	4	9%

Fonte: dados coletados na pesquisa.

A empresa “Centauro” utiliza-se hoje de dois canais de vendas externas. Exportação Indireta e Exportação Direta. Observando a Tabela 4, vê-se que a empresa “Centauro” fortalece ainda mais a teoria nórdica de internacionalização de empresas, prevendo um processo de internacionalização gradual, iniciado pelos países mais próximos. Percebe-se também que, depois da América Lati-

na, o mercado com maior representação nas exportações é a África. Este é mais um fator que aproxima a experiência da empresa “Centauro” da empresa “Alfa”.

São quatro as motivações para a internacionalização da empresa “Centauro”: 1) desenvolver o aprendizado e competências necessárias para atender ao mercado externo; 2) acompanhar os con-

correntes na expansão nos mercados externos; 3) ter o apoio de programas governamentais de fomento à internacionalização e 4) aproveitar oportunidades de negócio. Assim como na empresa "Alfa", o gerente geral da empresa "Centaurus" afirma que a burocracia é uma das principais barreiras ao processo de internacionalização da empresa. Além desta barreira, as carências sobre conhecimentos mercadológicos (marketing internacional) e a falta de parcerias são fatores citados.

A empresa "Centaurus" centraliza o seu diferencial com a inovação. Para os seus dirigentes, produzir produtos inusitados, estar atendendo às demandas do mercado, fazer os processos tornarem-se mais eficientes e agregar valor ao produto são valores inerentes à cultura organizacional. A inovação é um ponto essencial que constata o grau de empreendedorismo da empresa. Entretanto, diversas vezes foi ressaltada a idéia de não correr riscos e assegurar que a empresa esteja realizando uma transação efetivamente segura. A pró-atividade, que é outro dos elementos empreendedores, é muito desenvolvido na empresa, já que esta possui canais formais de interação com os seus clientes, procurando *feedbacks* que lhe permitam evoluir continuamente e desenvolver produtos inovadores.

Em relação às redes de relacionamentos, o proprietário da empresa revela a existência de parcerias nacionais e internacionais. Porém, são parcerias simples, que fornecem informações e uma ajuda na entrada de mercados internacionais e facilitam na burocracia e redução de custos. O empresário afirma que, se houvesse parcerias mais intensas, os resultados no mercado internacional poderiam ser ainda melhores e, nesse sentido, a empresa está visando, para o futuro, ao estabelecimento de novas parcerias estratégicas e à revisão de parcerias que não estão agregando valor. Enfim, para o futuro, a empresa, além de procurar novas parcerias nacionais e internacionais, visa a aumentar ainda mais o investimento em inovação, que considera ser o centro do seu

sucesso. Não há uma visão de correr riscos maiores do que os que já existem e a busca por pró-atividade tende a aumentar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso, foram encontrados diversos aspectos abordados na literatura que revelam: a importância da rede de relacionamentos, especialmente para o início das exportações; as principais dificuldades; e a presença do empreendedorismo internacional, entre outros aspectos. A teoria de Uppsala é observada na graduação da internacionalização, na definição de mercados cultural e geograficamente próximos e no menor crescimento de vendas no mercado interno, apresentado pelas empresas "Alfa" e "Centaurus", nos últimos anos, conforme abordagem de Hilal e Hemais (2003).

Apesar do apoio do governo via embaixadas brasileiras, o processo de exportação está também baseado nos relacionamentos já estabelecidos pela empresa "Beta", que deu origem à empresa "Alfa", muito embora seus públicos e mercados sejam diferentes (HARRIS; WHEELER, 2005). A rede de relacionamentos também é valorizada pela empresa "Centaurus".

O conceito de empreendedorismo internacional, apresentado por Shane e Venkataraman (2000), é totalmente contemplado com o caso das empresas "Alfa" e "Centaurus", uma vez que elas têm suas estratégias baseadas na pró-atividade, na busca constantemente da inovação de mercados e de produtos, bem como no cálculo dos riscos para atravessar as fronteiras do Brasil.

Analisando as empresas, percebe-se que um dos fatores de maior impacto no sucesso de suas operações internacionais é a cultura de empreendedorismo internacional existente no proprietário e em sua cadeia gerencial.

Existem desafios a serem superados, como a forte concorrência internacional, limitações de desenvolvimento de novos produtos devido aos al-

tos custos, diversificação do portfólio limitado e barreiras burocráticas do Brasil. Essas limitações frequentemente são encontradas em todas as empresas de porte menor. Porém, com uma visão criativa e uma política de inovação, é possível superá-las e alcançar resultados satisfatórios. Além disso, o estabelecimento de uma rede de relacionamentos forte permite às empresas minimizarem os desafios internacionais apresentados.

Não é fácil encontrar parceiros no exterior, mas é de vital importância que se invista em uma rede de contatos internacionais. Estar inserida no grupo "Gama" foi o grande facilitador para o aumento das exportações da empresa "Alfa". Uma boa rede de relacionamentos pode ser uma excelente alternativa para superar as limitações de pequenas e médias empresas e conquistar espaço no mercado global. O fortalecimento de parcerias também é um dos principais objetivos futuros da empresa "Centauro". A empresa "Centauro" percebe que os resultados positivos, em seu processo de internacionalização, estão diretamente ligados à qualidade de sua rede de relacionamentos. Em países onde as redes da empresa "Centauro" são mais presentes, os resultados das exportações são superiores aos das demais regiões.

Analisando o contexto do processo de internacionalização da empresa "Alfa" e da empresa "Centauro", recomenda-se, para as PMEs que se encontram em via de internacionalização, o estabelecimento de redes de relacionamentos que permitam superar as limitações e possibilitem maior competitividade no mercado internacional, viabilizando sua integração internacional e crescimento. Certamente, essa foi a característica fundamental, nos casos estudados, que possibilitou o rápido avanço internacional da empresa. É importante salientar que não basta apenas integrar-se a uma rede de relacionamentos de forma passiva; pelo contrário, é necessário que a empresa desenvolva características empreendedoras como a pró-atividade, inovação e riscos calculados para que efetivamente a rede de relacionamentos possa contribuir como uma base do processo de in-

ternacionalização. Enfim, a rede de relacionamentos permite criar um ambiente favorável ao processo de internacionalização e os comportamentos empreendedores impulsionam a empresa a aproveitar esta oportunidade ambiental para intensificar o processo de internacionalização.

O estudo de internacionalização de PMEs brasileiras ainda requer muita pesquisa. Este estudo comprovou a aplicação de teorias de internacionalização, teorias de redes e empreendedorismo em um estudo empírico. Mesmo assim, limitou-se à realização de pesquisa em apenas dois casos. Embora as teorias de Uppsala e Empreendedorismo Internacional sejam aparentemente contraditórias, neste estudo percebeu-se a presença de ambas, complementando-se. Recomenda-se a aplicação desta pesquisa em mais empresas para obter resultados mais aprofundados sobre o processo de internacionalização brasileiro e suas características específicas, especialmente tratando-se de PMEs. Além disso, uma vez que ambas as empresas localizam-se em Santa Catarina, recomenda-se a aplicação desta pesquisa em outras regiões brasileiras, pois cada região possui características distintas.

Assim como em vários países, recomenda-se o envolvimento de organismos governamentais e não governamentais que apoiem, estimulem e forneçam apoio à formação de redes de relacionamento com a finalidade de criar uma estrutura e ambiente propício para que as PMEs se fortaleçam e melhorem seus desempenhos no mercado internacional. A criação de redes de relacionamento pode ser incentivada pelo governo como forma de promover desenvolvimento econômico e social. ➤

Recebido em: mai. 2007 · Aprovado em: nov. 2007

Mohamed Amal

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Regional de Blumenau – FURB
E-mail: amal@furb.br

Alexandre Rocha Freitag Filho

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Regional de Blumenau - FURB
E-mail: alefreitag@hotmail.com

Cristina Maria Schmitt Miranda

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Regional de Blumenau - FURB
E-mail: miranda@al.furb.br

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 15, p.139-148, 2001.
- ANDERSEN, O. Internationalization and New Market Entry: A review of theories and concepts. **Management International Review**, [S. l.], v.37, p.27-42, 1997.
- ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v.23, p.979-996, 2002.
- BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. **Research in Global Business Management**, [S. l.], v.1, p.77-92, 1990.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms - A further challenge to "stage" theories. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 29, n. 8, p.60-75, 1995.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, [S. l.], v. 30, n.1, p. 6-25, 2000.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 4, p. 605-635, 1992.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- BUCKLEY, Peter J.; GHAURI, Pervez N. **The internationalization of the firms**. Oxford: ITP, 1999.
- CHETTY, Sylvie; HOLM, Desiree Blankenburg. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, [S. l.], v. 9, p. 77-93, 2000.
- COOKE, P.; MORGAN, K. The network paradigm: New departures in corporate and regional development. **Environment and Planning D: Society and Space**, [S. l.], v. 11, p. 543-564, 1993.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 29, p. 49-61, 1995.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. **International Business Review**, [S. l.], v. 6, p. 361-386, 1997.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, 2000.
- FORSGREN, M. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. **International Business Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, 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**, [S. l.], v. 44, n. 2, p.127-150, 2004.
- GHAURI, Pervez; LUTZ, Clemens; TESFOM, Goitom. Using networks to solve export-marketing problems of small - and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 37, n. 5/6, p.728-752, 2003.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 40, p. 619-652, 1995.
- HARRIS, Simon; WHEELER, Colin. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. **International Business Review**, [S. l.], v.14, p.187-207, 2005.
- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v.7, n.1, p.109-124, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. The intersection of entrepreneurship and strategic management research. **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 257-278, 2002.

- neurship. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., p. 45-63, 2000.
- HOLLENSTEIN, Heinz. Determinants of international activities: Are SMEs different? **Small Business Economics** [S. I.], n. 24, p. 431-450, 2005.
- HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Export and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wicksell, 1973.
- JOHANSON, J.; MATSSON, L.G. Internationalization in industrial systems - A network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E (Ed.). **Strategies in Global Competition**. London: Croon Helm, 1988. p. 287-314.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm - A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. **Journal of International Business Studies**, [S. I.], v. 8. p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, [S. I.], v. 7, n. 4, p.11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, [S. I.], v. 1, n.3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, [S. I.], v. 1, p. 83-101, Mar 2003
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization process of the firms: four Swedish case studies. **Journal of Management Studies**, [S. I.], p. 3 05-322, 1975.
- MCDUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, [S. I.], 2003.
- MCNAUGHTON, R. B.; BELL, J. D. Brokering networks of small firms. In: R. Wright (Ed.) **Research in Global Strategic Management**. Stamford, CT.: JAI Press, 1999. p. 63-84.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, [S. I.], v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- ROWDEN, Robert W. Research Note: How a small business enters the international market. **Thunderbird International Business Review**, [S. I.], v. 43, p. 257-268, 2001.
- SERVIAS, P.; RASMUSSEN, E. S. Different types of international new ventures. **Paper presented at the Academy of International Business Annual Meeting**, Phoenix, AZ, 2000.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, [S. I.], v. 25, 2000.
- SHARMA, D. D.; BLOSTERMO, A. The internationalization process of Born Globals: A network view. **International Business Review**, [S. I.], v. 12, p.739-753, 2003.
- WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, [S. I.], v. 14, p. 36-64, 1999.