

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S BRASILEIRAS A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

NATÁLIA CARRÃO WINCKLER

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE (IFSUL)

nataliawinckler@gmail.com

Introdução

A literatura sobre internacionalização debruça-se em bases teóricas construídas, primordialmente, sobre cenários econômicos desenvolvidos. Das correntes teóricas predominantes, a Visão Baseada em Recursos (VBR) possibilita analisar processos de internacionalização a partir dos recursos. Quanto aos recursos para internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de países emergentes, o interesse é crescente e a literatura é insipiente. Esta pesquisa visa analisar a mobilização de recursos por PMEs brasileiras em processos de internacionalização, sob a perspectiva da VBR.

Problema e Objetivo de Pesquisa

Referenciais teóricos predominantes de internacionalização exploram parcamente empresas de menor porte e se necessita de teorias para estudar a internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de países emergentes. Não há uma classificação dos recursos dessas empresas nesse processo. Este estudo contribui ao propor uma classificação dos recursos, com base em recursos específicos da firma e específicos do país emergente.

Fundamentação Teórica

Argumenta-se que Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras utilizam recursos específicos de países emergentes para se internacionalizar. Ao identifica-los, propõe-se avançar sobre as categorias tradicionais de recursos da firma de Grant (1991) e Fahy (2002). Usa-se como premissas a estratégia atrelada a recursos (GRANT, 1991), a trajetória única da firma (BARNEY, 1991) e especificidades do país (FAHY, 2002) que podem ser apropriadas pela firma na mobilização dos recursos para internacionalização, resultando em uma nova categoria de recursos específicos de firmas de países emergentes.

Metodologia

São dois estudos: o primeiro é uma pesquisa qualitativa e exploratória para identificar recursos para internacionalização. Utiliza revisão sistemática de literatura para identificar recursos, valida-se com especialistas, entrevista e representantes de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sobre a realidade brasileira e, após análise de conteúdo, elaboram-se hipóteses de pesquisa. Essas hipóteses serão testadas em segundo estudo, que é quantitativo e descritivo, com Survey aplicada a PMEs brasileiras, visando categorizar os recursos mobilizados na internacionalização, com apoio de software SPSS.

Análise dos Resultados

Espera-se identificar e classificar os recursos de PMEs, na literatura e empiricamente, e avançar sobre a classificação de recursos para internacionalização mobilizados pelas firmas de países emergentes. Se poderão acrescentar, ou uma nova categoria de recursos, os quais sejam específicos de PMEs de países emergentes, ou uma adequada classificação, dentre as categorias já existentes, aos recursos identificados nos processos de internacionalização dessas firmas.

Conclusão

Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de países emergentes são peculiares quanto à internacionalização, devido aos seus recursos e contexto econômico. Estudá-las usando-se teorias já validadas na área de estratégia, como a Visão Baseada em Recursos (VBR) possibilita criar um quadro de referência mais apropriado. Identificando-se os recursos, se poderão amenizar riscos e desenvolver políticas e programas governamentais mais ajustados à internacionalização. Ainda, se avançará em taxonomias de recursos, pois firmas de países emergentes exigem estratégias que considerem essas peculiaridades.

Referências Bibliográficas

- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, n. 1, 2002.
- GAUR, A. S.; KUMAR, V.; SINGH, D. Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, v. 49, n. 1, 2014.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy*, v. 3, n. 33, 1991.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S BRASILEIRAS A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

1 INTRODUÇÃO

É crescente na literatura de negócios internacionais o interesse sobre a internacionalização de empresas de países emergentes. Embora sem uma lista e um conceito definitivos, se admite que esses países caracterizam-se iniciaram seu processo de desenvolvimento relativamente recente, com taxas de crescimento em elevação, transitando de uma economia essencialmente agrícola para uma industrializada (KIN; MESCHI; PRÉVOT, 2015) e dinâmicas econômicas e sociais que afetam a hegemonia dos países desenvolvidos (DROUVOT; DROUVOT; FADUL, 2015).

Com rendas médias nos países emergentes que variam entre baixas e medianas (MEYER, 2004; KIN; MESCHI; PRÉVOT, 2015), os países emergentes contam com alto potencial de consumo da população e os fatores de produção mais baratos, tornando-se mercados atraentes para investidores externos (MEYER; SKAK, 2002; MEYER, 2004).

A abertura econômica dos países emergentes no final do século XX desafiou as firmas locais a um pensar global, tornando muitas delas multinacionais para sobreviver às batalhas no mercado interno em decorrência da entrada de concorrentes importados (RAMAMURTI, 2009). Falhas institucionais, tais como a instabilidade econômica e social, resultam em firmas majoritariamente de pequeno e médio porte e outros fatores hostis para o sucesso dos negócios. Tais fatores, porém, podem impulsionar firmas locais para a internacionalização, o que ainda pode ser explorado na literatura de negócios internacionais (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007).

A literatura sobre internacionalização debruça-se em bases teóricas construídas e consolidadas, primordialmente, sobre cenários de economia desenvolvida (FLEURY; FLEURY, 2007). Quatro correntes teóricas predominam: Teoria dos Custos de Transação (TCT), Teoria Institucional, Paradigma Eclético e Visão Baseada em Recursos (VBR) (BROUHERS; HENNART, 2007). A VBR, especificamente, possibilita a análise dos processos de internacionalização a partir dos recursos (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012). Quanto mais recursos estiverem envolvidos nas operações internacionais, maior será o grau de internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1990; GARRIDO *et al*, 2009, TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014).

No caso das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de países emergentes, a literatura sobre internacionalização demanda por pesquisas. Essas firmas caracterizam-se por menores capacidades, reduzida força de mercado e difícil acesso a recursos que estão disponíveis às multinacionais tradicionais e de maior porte. Dado que a internacionalização, em si, envolve riscos variados (CHRISTOFOR, 2008; RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011), é notável que as empresas de países emergentes se deparem com dificuldades adicionais. Neste sentido, questões como o ambiente institucional e legal, a influência da internacionalização sobre as atividades domésticas da firma e a não-linearidade entre internacionalização e desempenho das empresas relacionam-se diretamente com os recursos disponíveis (PATTNAIK; ELANGO, 2009).

Há, portanto, peculiaridades na internacionalização de PMEs de países emergentes ainda pouco investigadas (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; MACHADO, 2010; RAMAMURTI, 2009; CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007; GARRIDO, 2007). Diante disso, torna-se relevante um estudo que aborde os recursos

envolvidos nos processos de internacionalização de firmas de países emergentes na perspectiva da VBR.

1.1 Problema de Pesquisa

Empresas de países emergentes são provenientes de contextos distintos daquelas de países desenvolvidos, pois, geralmente, são criadas com estrutura e gestão familiar e, grande parte delas se mantém pequenas ao longo do ciclo de vida, com difícil acesso a financiamento, sujeitas a altas taxas de impostos, difícil acesso a recursos estratégicos, ambiente institucional menos estruturado e mais instável (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014).

Empresas brasileiras, especificamente, lidam no mercado doméstico com desvantagens específicas do país, como a instabilidade, descontinuidade e natureza imprevisível das ações governamentais, além do chamado “Custo Brasil”, caracterizado pelas altas taxas e impostos nas operações produtivas e comerciais, somados a problemas na infraestrutura logística e de transporte (FLEURY; FLEURY, 2007). A maior parte delas tem ingressado no mercado internacional como “entrantes tardias”, ou seja, fazendo o movimento de internacionalização posterior às empresas de outros países. As teorias existentes para analisar esse tipo de movimento foram construídas sobre quadros de referência diferentes da realidade dos países emergentes, tornando necessário um referencial teórico específico para este contexto (FLEURY; FLEURY, 2007; MEYER, 2004).

No Brasil, é crescente o número de firmas exportadoras e mais de 70% delas são PMEs, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior sobre as exportações de 2015 (MDIC, 2015), mas o seu processo de internacionalização foi pouco explorado pela literatura (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; BAZUCHI, 2012; MACHADO, 2010). Além de lidar com questões de economia interna, as PMEs que visam o mercado internacional dependem de maior conhecimento de mercados, vantagens competitivas e competências que lhes permitam dominar questões políticas e econômicas dos países alvo, bem como recursos e tecnologias específicos (TORRENS, AMAL, TONTINI, 2014).

Estudos sobre PMEs brasileiras demonstram que, no processo de internacionalização, inúmeros recursos têm impacto no desempenho exportador da firma, tais como o nível educacional do gestor (GARRIDO, 2007) e seu conhecimento sobre legislação, inclusive fatores como a percepção de barreiras no país de destino, o estágio de internacionalização da firma e o uso de recursos gerenciais e organizacionais (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014). Se, por um lado, em países desenvolvidos as PMEs começam a exportar porque contam com recursos e capacidades apropriadas, como produtividade da força de trabalho e capacidade de inovação (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012), por outro, nos países emergentes a realidade é distinta. Nestes, as PMEs não contam com tantos recursos tradicionais próprios e institucionais (como grupos de negócios, participação estrangeira e vantagens específicas setoriais) para superar dificuldades da internacionalização. Por isso, tendem a trabalhar com outros tipos de recursos, como menor custo de mão-de-obra e gerenciamento da posição dominante em mercados domésticos, buscando adequar sua estratégia aos recursos existentes (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014).

Deste modo, PMEs de países emergentes têm peculiaridades no que tange ao acesso e desempenho no uso dos recursos no processo de internacionalização (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014), se comparado a empresas

de maior porte ou de economias mais desenvolvidas (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). A lógica de uso dos recursos é relevante para analisar os processos de internacionalização, visto que os recursos não são todos do mesmo tipo e é um desafio para a VBR reconhecê-los e diferenciá-los (BARNEY, 1991; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010).

O estudo da internacionalização de países emergentes é, em si, uma oportunidade de refinamento das abordagens sobre internacionalização (BAZUCHI, 2012). A perspectiva dos recursos necessários à internacionalização (BARNEY, 1991; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010) frutifica as possibilidades de investigação nesse campo de estudo, especialmente, ao tomar como objeto um conjunto de empresas ainda pouco estudado nessa perspectiva, que são as PMEs brasileiras. Embora os recursos tenham sido abordados em pesquisas anteriores, como as de Torrens, Amal e Tontini (2014), Garrido (2007) e Garrido *et al.* (2009), não se tem uma classificação de recursos que tome como ponto de partida os recursos peculiares dessas empresas nos processos de internacionalização.

Destaca-se, também, que a abordagem sobre firmas brasileiras internacionalizadas, comumente, relaciona empresas estatais ou de maior porte, como Coteminas, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Embraer, Gerdau, Marcopolo, Petrobras, Tigre, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Weg (RAMAMURTI, 2009; FLEURY; FLEURY, 2007), deixando uma lacuna no estudo de empresas de menor porte e não estatais. Dadas a representatividade cada vez maior do Brasil como *player* global e as características das suas firmas (que são, expressivamente, de pequeno e médio porte e são alvo de programas de incentivo à internacionalização) (MACHADO, 2010) e o interesse na inserção de empresas brasileiras no exterior, seja por fatores institucionais (BAZUCHI, 2012) ou por fatores que influenciam seu desempenho (MACHADO, 2010; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014), carece na literatura pesquisas que identifiquem *quais são e como são* mobilizados os recursos das PMEs brasileiras em processos de internacionalização.

Com o objetivo de contribuir para suprir essas lacunas, esta pesquisa tem como objetivo analisar a mobilização de recursos por PMEs brasileiras em processos de internacionalização, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos. Para isso, conta com objetivos específicos, quais sejam:

- Identificar recursos envolvidos nos processos de internacionalização de PMEs;
- Identificar e selecionar PMEs brasileiras internacionalizadas;
- Compreender o processo de internacionalização das PMEs selecionadas;
- Fazer um levantamento de recursos das PMEs selecionadas;
- Desenvolver uma classificação para os recursos das PMEs em processo de internacionalização, com base na Visão Baseada em Recursos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar a investigação sobre os recursos mobilizados nos processos de internacionalização de PMEs brasileiras, o referencial teórico deste trabalho envolve a Visão Baseada em Recursos, teorias de internacionalização e seus processos em PMEs de países emergentes.

2.1 Visão Baseada em Recursos

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis da firma (WERNERFELT, 1984), estrategicamente relevantes, os quais podem ser internos ou compartilhados por diferentes firmas, desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente, de acordo com a sua natureza. Para Penrose (1959) os recursos estão disponíveis ao crescimento da firma e devem ser gerenciados para que sirvam à organização; esta premissa possibilitou a análise das firmas pelos seus recursos, dando origem à Visão Baseada em Recursos (VBR) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PRÉVOT *et al.*, 2010).

Com foco na análise interna (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014), a VBR permite compreender diferenças nos resultados obtidos pelas firmas (FAHY, 2002) quanto à criação e manutenção de vantagem competitiva, baseando-se nos atributos dos recursos (PRÉVOT *et al.*, 2010). Por analisar a firma focando-se em momentos de posse de recursos, é possível encontrar na literatura autores que consideram a VBR como intrinsecamente estática, de forma que não explica *quando* o valor é criado (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), mas associando recursos envolvidos em tal criação de valor.

Para Grant (1991), recursos são *inputs* ou entradas no processo produtivo (tais como equipamentos, habilidades dos funcionários, patentes, marcas, finanças, entre outros) e, desta forma, unidades básicas de análise. São meios do processo produtivo e devem ser coordenados e utilizados em conjunto. Classificam-se em seis categorias principais: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputacionais e organizacionais. Já as capacidades são representativas do que um time de recursos é capaz de proporcionar em alguma tarefa ou atividade, sendo que os recursos são fontes de capacidades e, estas, por sua vez, são fontes de vantagens competitivas.

Para Barney (1991), recursos são heterogêneos e não são perfeitamente móveis. A vantagem competitiva da firma se dá quando há criação de valor de forma exclusiva, ao ponto que essa vantagem competitiva será sustentável quando as firmas competidoras não conseguirem replicar tal estratégia de criação de valor, tornando-a única de uma firma ao longo do tempo. Atributos dos recursos que os tornam potenciais para a vantagem competitiva são seu valor, raridade, serem imperfeitamente imitáveis e não contarem com substitutos estrategicamente equivalentes. Assim, as firmas contam com uma série de recursos que podem ser explorados dependendo da trajetória única da firma e em estratégias de criação de valor não replicáveis por outras firmas.

Há inúmeras contribuições teóricas sobre a VBR desde 1991. Contudo, para que continue a se desenvolver como teoria (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011), é preciso que abarque problemáticas como a que se propõe neste trabalho, possibilitando uma atualização na taxonomia dos recursos em diferentes contextos.

Para Penrose (1959), os recursos se dividem em:

- **Recursos físicos:** tangíveis, como plantas industriais, equipamentos, terra e recursos naturais, matérias-primas, bens semiacabados, desperdícios e subprodutos, estoques, entre outros. Podem ser adquiridos, alugados ou produzidos, total ou parcialmente pela firma;
- **Recursos humanos:** trabalho especializado e não especializado, trabalho de escritório, administrativo, financeiro, legal, técnico, entre outros. Quando a firma perde algum desses recursos, ela sofre perdas de capital, devido à importância das suas habilidades.

A perspectiva Penrosiana é base para classificações posteriores (KOR; MAHONEY, 2004). Para Barney (1995), recursos e capacidades incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais que a firma usa para desenvolver, produzir e entregar produtos e serviços aos seus clientes. Recursos financeiros

(empréstimos, capital, ganhos, etc), físicos (máquinas, instalações de produção, prédios para operações, etc), humanos (experiências, conhecimentos, julgamentos, propensão ao risco, liberdade dos indivíduos associados à firma, etc) e organizacionais (história, relacionamentos, confiança, cultura organizacional, estrutura formal, sistemas de controle de gestão explícitos e políticas de compensação, etc) (BARNEY, 1995). Mais completa é a classificação de Grant (1991), que inclui recursos reputacionais e tecnológicos, não abordados por Barney (1991).

Outras classificações e sistematizações de recursos no nível da firma podem ser encontradas na literatura, inclusive sobre empresas brasileiras (ZEN, 2010; TORRENS, AMAL, TONTINI, 2014), entretanto, de forma insipiente. Sabe-se que a empresa que decide internacionalizar-se é influenciada por ativos tangíveis e intangíveis específicos, que afetam a sua habilidade em adquirir ativos complementares e recursos, bem como reduzir custos de transação e referentes à busca por informação (MUTINELLI; PISCITELLO, 1998). Essas “*new venture firms*” sofrem efeitos específicos sobre seus recursos ao ingressar no mercado externo, pois entram em contato com diferentes bases de conhecimento, tecnologias, operações de marketing e produção, aprendendo habilidades que aumentam suas capacidades (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

Uma empresa entra em um novo mercado explorando recursos que já tem para, só então, começar a buscar outros recursos (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012). O comprometimento desses recursos pode ser mais ameno em três situações: (1) quando a firma tiver muitos recursos disponíveis; (2) quando as condições de mercado forem estáveis e homogêneas e o conhecimento de mercado for adquirido por meio de experiência; (3) quando a firma tiver experiência notável em mercados similares, podendo generalizá-la para um mercado específico (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Nenhuma dessas situações é dada para firmas de países emergentes, onde a ausência de recursos tradicionais utilizados por firmas de países desenvolvidos (como vantagens específicas setoriais, por exemplo) geram a busca por recursos menos custosos e mais adequados à realidade da firma (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014).

Um dos trabalhos que abordam a perspectiva da internacionalização, especificamente de PMEs brasileiras, é o de Torrens, Amal e Tontini (2014). Analisaram-se os determinantes do desempenho exportador sob a perspectiva da VBR e dois tipos de recursos: **Recursos Organizacionais (RO)**, tais como tempo de início das exportações, experiência da firma, visitas ao mercado externo, relação com redes governamentais e de pólos tecnológicos, e **Recursos Gerenciais (RG)**, tais como vendas e lucratividade como estímulos, percepção de barreiras a produtos brasileiros e conhecimento do gestor sobre legislação e atividades internacionais. Os autores ressaltam que foi abordado apenas um recorte sobre os recursos da firma, dando espaço para outros estudos considerando a VBR e a internacionalização de PMEs.

2.2 Perspectivas teóricas de internacionalização

Internacionalização é uma forma de empreendedorismo corporativo que envolve alto grau de incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O interesse nesse campo de estudo teve um incremento após os anos 1960, resultando em teorias cujos níveis de análise envolvem desde as vantagens da firma até as vantagens do país em ingressar no mercado externo (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011). São duas as principais perspectivas teóricas em internacionalização: econômica e comportamental.

A **perspectiva econômica** compõe-se por teorias que marcaram os primeiros anos do campo de negócios internacionais e com foco mais orientado à maximização do

retorno econômico, explicando *por que* as firmas se internacionalizam. São teorias de referência da perspectiva econômica, na análise no nível da firma (DIB; CARNEIRO, 2006): teoria do poder de mercado (décadas de 1960 e 1970), paradigma eclético, ou OLI (Ownership, Location, Internalization) (décadas de 1970 e 1980) e teoria da internalização (década de 1970).

Apesar de aceitar essas teorias, críticas também surgiram à perspectiva econômica, como a limitada abordagem que faz de algumas variáveis ambientais e sua maior adequação à análise de firmas em ambientes estáticos (BUCKLEY; CASSON, 1998). Isso gerou novos questionamentos e direcionamentos de pesquisa, a partir de 1980 e 1990, com a abertura econômica dos países aos mercados internacionais.

Neste contexto, surge a **perspectiva comportamental**, com teorias criadas para tentar suprir lacunas do viés econômico, observando a internacionalização como um processo e explicando *como* as firmas se internacionalizam (DIB; CARNEIRO, 2006; CHRISTOFOR, 2008). Assim, considera na análise da internacionalização fatores como aprendizagem, relacionamentos em rede, variáveis situacionais da firma como tamanho, tempo de existência e comportamento de tomada de riscos (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). As principais teorias nesta perspectiva, no que tange à análise no nível da firma, são a perspectiva de redes ou *networks*, o empreendedorismo internacional e o Modelo de Uppsala (DIB; CARNEIRO, 2006).

O **Modelo de Uppsala**, por sua vez, é uma das teorias que apresentou maior aceitação e passou por, pelo menos, três versões: nos anos de 1977, 2009 e 2013. Basicamente, o processo de internacionalização da firma se daria em estágios de envolvimento crescente da firma com os mercados alvo, passando de um período de exportações esporádicas até um comprometimento maior, com atividades e investimentos em internacionalização mais diferenciados e experientes (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Porém, críticas feitas ao determinismo do modelo, somadas às mudanças ocorridas no mercado, levaram-no à reformulação (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2009). Desta forma, os modelos de 2009 e 2013 incluem fatores como relações em rede, heterogeneidade de recursos, processos de aprendizagem, confiança e construção de comprometimento com o mercado, envolvendo uma quantidade maior de recursos nas suas operações, além de relações diádicas e trocas entre os atores, a partir de capacidades dinâmicas e operacionais da firma (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Assim, os modelos processuais contam com avanços teóricos, no sentido de identificar estágios latentes das firmas ao longo da sua experiência no mercado externo, a exemplo dos trabalhos de Cavusgil (1984), Contractor, Kumar e Kundu (2007) e Kamakura, Ramón-Jerónimo e Gravel (2012).

Especificamente na perspectiva das PMEs, Kamakura, Ramón-Jerónimo e Gravel (2012) demonstram que tais empresas são capazes de chegar a avançados estágios de internacionalização (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012), contrapondo pesquisa anterior que aponta que maior intensidade e diversidade de atuação em mercados externos requereriam um número maior de recursos para aumentar o tamanho da firma (FERNANDEZ-OLMOS, 2011). Da mesma forma, Contractor, Kumar e Kundu (2007) afirmam que os estágios de internacionalização não se dão da mesma forma para firmas de países desenvolvidos e emergentes, pois, devido ao menor tamanho e ao comprometimento de recursos das empresas dos emergentes, o processo de internacionalização pode não ultrapassar o segundo estágio (de uma classificação de quatro estágios).

Assim, as teorias sobre internacionalização buscam adequar modelos de análise conforme mudam as dinâmicas de mercado. Sendo válidas as limitações dos modelos

econômicos (BUCKLEY; CASSON, 1998), as abordagens comportamentais parecem mais apropriadas para pesquisas sobre recursos em processos de internacionalização.

2.3 A internacionalização de PMEs brasileiras

Empresas multinacionais de países emergentes são atores relativamente novos no ambiente de negócios global e provêm de países com configurações bastante distintas, mas que estão sendo tratados sob o mesmo “selo” de “economias emergentes” (RAMAMURTI, 2009). A maioria dessas firmas são menores, pois, particularidades do país, como estrutura institucional, acesso a financiamento, taxas de impostos, impactam na sua criação e desenvolvimento.

O Brasil é um dos países emergentes cujas empresas estão ingressando de forma tardia no mercado global (FLEURY; FLEURY, 2007) e são, em grande número, PMEs (MDIC, 2015). Em um ambiente globalizado, esse tipo de empresa pode se deparar com a falta de recursos que pode minar a sua competitividade perante empresas de maior porte (KNIGHT, 2000), enfrentando peculiaridades da economia do país que são desvantagens específicas deste cenário (FLEURY; FLEURY, 2007). Os competidores em mercados estrangeiros contam com o apoio de governos locais, o que também pode exigir uma preparação das PMEs para atuar além-fronteiras, exigindo pesquisas de mercado, comprometimento de recursos humanos, financeiros e de outros recursos, bem como adaptação da linha de produtos para um novo mercado (KNIGHT, 2000).

A imprevisibilidade das ações governamentais e outras desvantagens específicas do Brasil significam um desafio para as firmas, tanto para a atuação em mercado doméstico, quanto internacional (FLEURY; FLEURY, 2007). Contudo, tem havido projetos específicos para estimular setores produtivos a desenvolver atividades internacionais, a exemplo de outras iniciativas governamentais já desenvolvidas, como os incentivos fiscais, financiamentos de exportações e formação de consórcios de exportação, buscando minimizar barreiras à internacionalização. Essas ações demandam que os agentes promotores estejam atentos tanto às necessidades dos clientes importadores, no caso de exportações, quanto em tornar a atividade exportadora mais lucrativa para as empresas nacionais (MACHADO, 2010).

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) tem nos seus programas o objetivo não somente de apoiar o acesso ao mercado externo, mas também melhorar a imagem de empresas e produtos brasileiros. É o que faz com os Projetos Setoriais, por exemplo, desenvolvido em parceria com inúmeros setores da indústria brasileira desde meados da década de 2000, gerando promoção comercial, informações setoriais e ações de facilitação de acesso ao mercado externo (APEX BRASIL, [s.d.]). Entretanto, o país sofre com a descontinuidade de muitas dessas iniciativas (FLEURY; FLEURY, 2007).

As PMEs brasileiras representam mais de 70% das empresas exportadoras do país, o que demonstra a representatividade das firmas desses portes e a sua importância relativa para o campo de estudos sobre países emergentes e em negócios internacionais. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior sobre as exportações de 2015 apontam que, das 23.548 empresas que exportaram do Brasil, 17.034 eram de micro, pequeno ou médio porte. Entretanto, a representatividade das empresas de grande porte se mantém maior em valor exportado (US\$ FOB), com um leve aumento no valor exportado pelas PMEs (considerando-se critérios de classificação de porte adotados pelo MDIC) (MDIC, 2015).

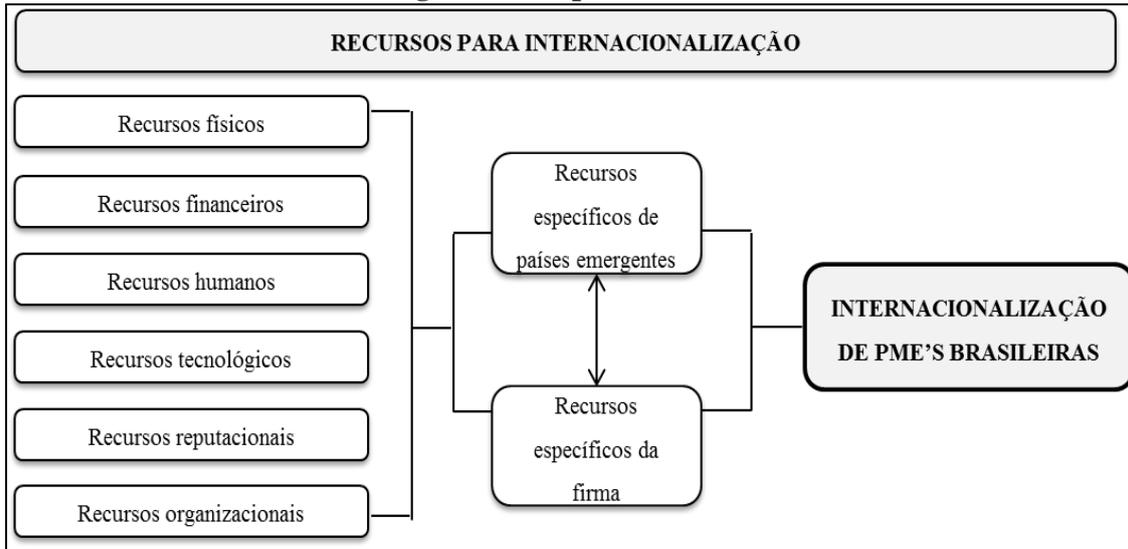
Apesar de trabalhos como os de Kamakura, Ramón-Jerónimo e Gravel (2013) e de Fernandez-Ortiz, Ortiz e Emeterio (2015) terem avançado quanto ao estudo de internacionalização de PMEs, as análises envolveram firmas provenientes de

economia mais desenvolvida, não se podendo fazer generalizações para o contexto brasileiro. Faz-se necessário, portanto, avançar teoricamente sobre esta questão.

3 PROPOSTA TEÓRICA

A proposta teórica deste trabalho parte do princípio de que, se considerada a problemática das PMEs de países emergentes em processos de internacionalização, há duas categorias de recursos: tradicionais e específicos de firmas de países emergentes (Figura 1).

Figura 1: Proposta Teórica



Fonte: elaborado pela autora.

Por um lado, recursos “tradicionais” na literatura sobre VBR (tais como Barney (1991; 1995), Penrose (1959) e Grant (1991)), em geral, correm o risco de sobreposição de categorias propostas por diferentes autores. Neste sentido, destaca-se o trabalho de Grant (1991), cuja classificação foi escolhida por Carvalho, Prévot e Machado (2014) por preveni-las, possibilitando um resultado mais estruturado e mais claro na pesquisa. Nota-se, também, que tais categorias não são suficientes para investigar PMEs de países emergentes, pois partem de análises sobre empresas maiores e de economias desenvolvidas. Como afirma Knight (2000), as PMEs contam com características que dificultam seu acesso a esses recursos, devendo por isso adequar suas estratégias – e, neste contexto, as categorias de recursos – à sua realidade.

Por outro lado, autores como Fahy (2002) entendem que os recursos-chave para a atuação global podem ser **recursos específicos da firma**, como ativos e capacidades internos, ou **recursos específicos do país** e externos à firma. Estes podem ser **básicos**, como localização, clima e recursos naturais; ou **avançados**, como aqueles sujeitos a investimentos durante períodos de tempo para que sejam utilizados, tais como as capacidades.

Visto que as PMEs brasileiras atuam com outros tipos de recursos para enfrentar problemas de internacionalização (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), busca-se avançar na proposta teórica sobre as categorias de Grant (1991) e Fahy (2002), quando se sugere que tais recursos das PMEs de países emergentes podem ser **recursos específicos da firma** e **recursos específicos dos países emergentes**, ou seja, próprios de empresas sujeitas às características e contexto de países emergentes.

Essa proposta baseia-se na premissa de que as estratégias das firmas estão atreladas aos recursos (GRANT, 1991) e que estas são entidades históricas e sociais, cujas habilidades em gerir a questão dos recursos dependem da sua trajetória única (BARNEY, 1991). Ainda, há recursos que dependem de especificidades do país, mas que, diferente do que afirma Fahy (2002), não são somente externos à firma, mas podem ser apropriados por ela de diferentes formas, conforme o contexto e os mecanismos de apropriação (que poderiam ser investigados com o apoio de teorias de aprendizagem, como a da capacidade absorptiva, por exemplo). Assim, propõe-se que há, dentre os recursos mobilizados pela firma no processo de internacionalização, aqueles que são peculiares das PMEs de países emergentes, os quais devem ser identificados e investigados empiricamente.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa com perspectiva positivista e metodologias qualitativa e quantitativa. Com características descritivas e exploratórias, a pesquisa busca identificar recursos mobilizados em determinado grupo de empresas ainda pouco investigadas na literatura de negócios internacionais, as PMEs brasileiras com atuação no mercado externo e, para isso, adota técnicas padronizadas para coletar dados (GIL, 2006).

Utilizam-se dados primários, produzidos a partir de entrevistas com especialistas e *survey*. Também se utilizam dados secundários, os quais, por sua vez, são obtidos em pesquisa bibliográfica realizada com técnica de revisão sistemática de literatura, informações disponíveis em sítios eletrônicos e relatórios referentes aos setores englobados (BRUMER *et al.*, 2008).

O desenvolvimento desta pesquisa se dá em dois estudos (figura 2). O estudo qualitativo e exploratório terá início com a técnica de coleta de dados de revisão sistemática, buscando sintetizar resultados de pesquisas sobre determinado tema (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Utiliza-se um protocolo de pesquisa (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003) que visa à identificação e classificação dos recursos usados em PMEs, principalmente originárias de países emergentes.

Figura 2 – Síntese da pesquisa

Estudo qualitativo e exploratório	Identificação dos recursos para internacionalização
	Revisão sistemática de literatura
	Identificação e classificação dos recursos usados em PMEs
	Validação da classificação com especialistas no caso brasileiro
	Identificação e seleção de empresas por critérios específicos
	Entrevistas em profundidade
	Análise de conteúdo
	Elaboração de hipóteses de pesquisa
Estudo quantitativo e descritivo	Survey com PMEs brasileiras
	Elaboração do questionário
	Validação do questionário com especialistas
	Pré-teste
	Aplicação do questionário
	Análise dos resultados
Teste de hipóteses	

Fonte: elaborado pela autora.

O processo de revisão sistemática adotada nesta pesquisa tem como ferramenta de pesquisa a busca de palavras-chaves na plataforma ISI Web of Knowledge, nos idiomas português, espanhol e inglês, bem como suas variações (representadas pelo uso

do “*”), em documentos publicados em periódicos até o dia 15 de agosto de 2016. A leitura dos resumos tem como objetivo a caracterização dos artigos, selecionando-se somente aqueles cujas temáticas englobem recursos e internacionalização de PMEs, seguida pela leitura dos artigos completos, para identificação dos recursos envolvidos nos processos de internacionalização. O resultado esperado dessa etapa é a identificação de recursos envolvidos no processo de internacionalização de PMEs. Tal resultado passará pela validação com especialistas no caso brasileiro, por meio de entrevistas pessoais com representantes de órgãos como Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), firmas e entidades de classe de indústrias brasileiras. A seleção dos especialistas utiliza técnica de bola de neve, consultando-se um primeiro especialista e solicitando-se ao mesmo que indique outro, até que haja repetição ou esgotamento das possibilidades. À saturação ou repetição na validação das categorias, considera-se que a etapa está concluída.

O momento seguinte será a elaboração de hipóteses testadas em um estudo quantitativo e descritivo sobre os recursos envolvidos no processo de internacionalização das PMEs brasileiras. Utilizando-se a pesquisa do tipo levantamento (*Survey*), esta etapa da pesquisa ocorre *on-line*, com disponibilização do questionário aos gestores das empresas via *internet*. A seleção e contato das firmas se dá em um banco de dados utilizado em pesquisa anterior, realizada por Machado (2015), sendo considerados critérios de seleção a participação da empresa nos Projetos Setoriais, da Apex Brasil, e o número de empregados inferior a 500, conforme critério adotado por Seifert, Child e Rodrigues (2012).

O questionário com os recursos identificados ao longo da pesquisa busca verificar a mobilização e a necessidade desses recursos no processo de internacionalização das firmas, com variáveis pré-estabelecidas, que podem ser operacionalizadas e medidas. A verificação do questionário deve passar por um pré-teste ou pesquisa piloto, bem como por testes de fidedignidade e validade (ROESCH, 2006). Desta forma, o questionário é validado pelos mesmos especialistas que participaram do estudo qualitativo e se realiza um pré-teste com PMEs brasileiras exportadoras não participantes dos Projetos Setoriais. Assim, possibilita-se a todas aquelas participantes que tenham a mesma chance de participação na pesquisa.

A análise dos dados somente tem início após a coleta de todos os dados e seleção de questionários válidos (ROESCH, 2006). Utiliza-se para análise estatística o apoio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e testes paramétricos e não paramétricos para verificação de hipóteses de pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho encontra-se na fase inicial da estruturação da coleta de dados. Desta forma, em seu estágio atual, conta com levantamentos exploratórios feitos na literatura de negócios internacionais, países emergentes, VBR e PMEs.

Os resultados esperados desta pesquisa são a identificação e sistematização dos recursos de PMEs, tanto na literatura, quanto empiricamente, possibilitando avançar sobre a classificação de recursos para internacionalização mobilizados pelas firmas de países emergentes.

Neste sentido, partindo de classificações já adotadas e investigadas pela literatura de negócios internacionais, dependendo dos resultados obtidos, se poderão acrescentar, ou uma nova categoria de recursos, os quais sejam específicos de PMEs de

países emergentes, ou uma adequada classificação, dentre as categorias já existentes, aos recursos identificados nos processos de internacionalização dessas firmas.

6 CONCLUSÕES

A internacionalização de empresas é um passo estratégico para as firmas e para os países de origem e destino. Superar barreiras nesse processo exige que as firmas gerenciem não apenas seus mercados locais, mas também questões no mercado externo. Entretanto, quando se trata de países emergentes, peculiaridades do contexto local podem se mostrar como dificuldades adicionais, ou uma oportunidade para a firma que visa à internacionalização.

A literatura de negócios internacionais deve avançar no sentido de possibilitar análises mais robustas sobre a internacionalização de empresas de países emergentes. No que tange ao estudo das PME's, que são maioria das empresas nesses países, é importante construir-se uma literatura apoiada por teorias já validadas na área de estratégia, como é a VBR, criando um quadro de referência mais apropriado. Ainda, é válido destacar que o estudo da internacionalização de PME's cobre lacunas neste campo de estudo, o qual tem se guiado pelas estratégias de grandes empresas e, principalmente, de economias estrangeiras às emergentes.

Por fim, com maior conhecimento sobre a realidade das PME's de países emergentes e seus recursos, se poderão amenizar riscos já conhecidos e desenvolver políticas e programas governamentais mais ajustados ao contexto dessas firmas, evitando a descontinuidade dessas ações e aumentando as chances de sucesso nessas estratégias. Reconhecer os recursos específicos dessas firmas é um avanço necessário nas taxonomias de recursos das firmas, pois perspectivas econômicas diferentes exigem estratégias que considerem essas peculiaridades.

7 REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organizations**, v. 30, n. 1, p. 63–92, 2000.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX BRASIL). **Projetos setoriais com entidades parceiras**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/participe-dos-nossos-projetos-com-as-entidades-setoriais>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B.. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31–46, 1998

BARNEY, J. B.; KETCHEN JR., D.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, 2011.

BAZUCHI, K. **Influência do Ambiente Institucional nas Iniciativas das Subsidiárias: Evidências das Multinacionais Brasileiras**. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo 2012.

- BROUThERS, K. D.; HENNART, J.-F. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 395–425, 2007.
- BRUMER, A. et al. A elaboração de projeto de pesquisa em Ciências Sociais. In: PINTO, C. R. J.; GUAZELLI, C. A. B. (Orgs.). **Ciências Humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Models of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 21–44, 1998.
- BURPITT, William J.; RONDINELLI, Dennis A. Small Firms' Motivations for Exporting: to Earn and Learn? **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 4, 2000.
- CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 49, n. 3, 2014.
- CAVUSGIL, S. Tamer. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Research**, v. 12, n.2, 1984.
- CHRISTOFOR, J. **Theoretical Foundations of Firm Internationalization**. In: Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy. Gabler, 2008.
- CONTRACTOR, F. J.; KUMAR, V.; KUNDU, S. Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. **Journal of World Business**, n. 42, 2007.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: Encontro Nacional da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...Salvador: Enanpad**, 2006.
- DROUVOT, H.; DROUVOT, C. M.; FADUL, E. Os BRICS: um grupo heterogêneo de países na busca de uma identidade comum. In: Congresso IFBAE, 8, 2015, Gramado. **Anais...** Gramado: IFBAE, 2015.
- DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.
- DUNNING, J. H.. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, n. 1, 2002.
- FERNANDEZ-OLMOS, M. The determinants of internationalization: Evidence from the wine industry. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 33, n. 3, p. 384–401, 2011.
- FERNANDEZ-ORTIZ, R.; ORTIZ, J. A.; EMETERIO, M. C. S. Factors That Foster Export Commitment: an Empirical Study in Small and Medium-Sized Enterprises. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n. 3, 2015.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, AFONSO; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GARRIDO, I. L. A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização. In: Encontro Nacional da ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

GARRIDO, I. L. et al. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312–327, 2009.

GAUR, A. S.; KUMAR, V.; SINGH, D. Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 12–20, 2014

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **Knowledge and Strategy**, v. 3, n. 33, 1991.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

KAMAKURA, W. A.; RAMÓN-JERÓNIMO, M. A.; GRAVEL, J. D. V. A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 236–251, 2012.

KIN, V., MESCHI, P. X., PRÉVOT, F. Les pays émergents: émergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management international? Une étude bibliométrique. **Management International**, v. 19, n. 4, p. 20-34, 2015.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) contributions to the Resource-based View of Strategic Management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, 2004.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349–372, 2010

MACHADO, B. D. **O impacto do grau de internacionalização na inovação em empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2015.

MACHADO, M. A. **Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: um estudo das PME'S brasileiras de internacionalização rápida e tradicional**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Estatísticas de Comércio Exterior**. Exportações por porte de empresas: Totais 2015. Disponível em < <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/outras-estatisticas-de-comercio-exterior>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MEYER, K. E. Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**, n. 4, v. 34, p. 259-277, 2004.

MEYER, K. E.; SKAK, A. Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. **European Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 179-188, 2002.

MUTINELLI, M.; PISCITELLO, L. The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach. **Research Policy**, v. 27, n. 5, p. 491–506, 1998.

PATNAIK, C.; ELANGO, B. The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms. **Multinational Business Review**, v. 17, n. 2, p. 69–88, 2009.

PENROSE, Edith (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 272p.

PRÉVOT, F.; BRULHART, F. ; GUIEU, G. ; MALTESE, L. Perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse. **Revue française de gestion**, n. 204, 2010.

RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI, Ravi; SINGH, Jitendra (orgs). **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. New York: Cambridge University Press, 2009. 439 p.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. T. K. Fifty Years of International Business Theory and Beyond. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 755–786, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira**. Estados: 1998–2013. Brasília: SEBRAE, 2014.

SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The role of interpretation in the internationalization of smaller brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, 2012.

TORRENS, E. W.; AMAL, M.; TONTINI, G. Determinantes do Desempenho Exportador de Pequenas e Médias Empresas Manufatureiras Brasileiras sob a Perspectiva da Visão Baseada em Recursos e do Modelo de Uppsala. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 511–539, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207–222, 2003.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171–180, 1984.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Expansion By New Venture Firms : international Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925–950, 2000.

ZEN, A. C. **A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.