

## **Recursos da firma para internacionalização de PMEs de países emergentes: um estudo multimétodo**

**NATÁLIA CARRÃO WINCKLER**

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

nataliawinckler@gmail.com

**AURORA CARNEIRO ZEN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

aurora.zen@ufrgs.br

**FRÉDÉRIC PREVOT**

KEDGE BUSINESS SCHOOL

brunoabittencourt@gmail.com

# RECURSOS DA FIRMA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMEs DE PAÍSES EMERGENTES: UM ESTUDO MULTIMÉTODO

## 1 INTRODUÇÃO

Recursos são fundamentais para criar e manter a vantagem competitiva em mercados globais, pois a partir deles as empresas podem guiar suas estratégias (NANDA, 1996). Nas estratégias de internacionalização, o menor porte da firma e sua origem em países emergentes podem se mostrar como um desafio adicional ao acesso e o uso dos recursos, impactando negativamente sobre a geração de vantagem competitiva (WILLIAMS, 2008).

Empresas de países emergentes têm se mostrado um tópico de pesquisa relevante (HOSKISSON et al., 2000; WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON; PENG, 2005; PENG; WANG; JIANG, 2008). Mudanças contextuais e institucionais decorrentes da abertura econômica desses países são desafiadoras tanto para empresas locais, como para estrangeiras que neles desejam ingressar. Nas últimas duas décadas, houve desenvolvimento e aprimoramento de instituições formais, legislação e contratos (KETKAR; ACS, 2013), ingresso de novos concorrentes e outros fatores que estimulam as firmas a buscarem outros mercados (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007).

As PMEs são a maioria das empresas em países emergentes e apresentam processos de internacionalização mais recente (BRUTON; AHLSTROM; OBLOI, 2008). Tais empresas parecem absorver de forma mais benéfica vantagens da abertura econômica dos seus países (KETKAR; ACS, 2013), embora sofram maiores restrições no acesso a recursos e ingresso no mercado internacional. Por isso, precisam conhecer mercados, dominar questões políticas e econômicas dos países alvo e contar com recursos e tecnologias específicos (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014).

O ambiente institucional e legal, a relação entre a internacionalização e o mercado doméstico da firma e os riscos envolvidos no processo de internacionalização relacionam-se com os tipos de recursos dispostos pelas firmas (PATTNAIK; ELANGO, 2009). Em países emergentes, as PMEs não possuem recursos tradicionais próprios e institucionais, e adequam sua estratégia aos recursos existentes (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). Esse fenômeno pode ser analisado pela perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e tem sido pouco investigado.

Neste sentido, o presente artigo busca investigar e classificar os recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Para tanto, realizou-se um estudo multimétodo para levantamento de tais recursos, combinando-se revisão sistemática de literatura abrangendo estudos em diferentes países emergentes, e entrevistas com especialistas, instituições e PMEs no Brasil. Após a classificação dos recursos, utilizando-se como referência as categorias propostas por Grant (1991) para os recursos da firma, os mesmos são comparados, no intuito de observar a existência de recursos específicos de PMEs brasileiras.

Este estudo justificou-se pelo seu potencial em evidenciar recursos estratégicos na internacionalização de PMEs de países emergentes, diante de uma lacuna na literatura decorrente de poucos estudos realizados sobre esta temática. Além disso, visto que a transformação institucional é uma característica dos países emergentes, os resultados desta pesquisa podem contribuir para direcionar políticas públicas adequadas às demandas de recursos pelas PMEs, bem como na superação de desafios de competitividade global decorrentes de falta de recursos, altos riscos e custos de transação (KETKAR; ACS, 2013).

Este artigo está dividido em seis seções. Além desta introdução, apresentaram-se duas seções de revisão de literatura sobre Visão Baseada em Recursos e recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Na quarta seção deste artigo, descreve-se

o método de pesquisa, os critérios adotados no estudo de revisão sistemática e o perfil dos entrevistados na pesquisa exploratória. A quinta seção é composta por resultados e análises, onde se evidenciaram os principais resultados da pesquisa de revisão sistemática e da pesquisa exploratória, tais como o perfil dos estudos anteriormente realizados sobre a temática e os recursos identificados e classificados, comparando-os. Por fim, a sexta seção apresenta considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis da firma (WERNERFELT, 1984), internos, compartilhados ou acessíveis à firma. São a base da abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR), na qual os recursos individuais das firmas e suas características inerentes (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010) são conectados à estratégia da firma (GRANT, 1991). Desta forma, diferentes resultados das firmas podem ser compreendidos com base nos atributos dos seus recursos (PRÉVOT et al., 2010), especialmente quando não podem ser atribuídos às diferenças nas condições da indústria de atuação da firma (PETERAF, 1993).

Um recurso deve ser valioso, no sentido de que explora oportunidades ou neutraliza ameaças no ambiente da firma; raro entre os atuais e potenciais concorrentes da firma; imperfeitamente imitável; e sem substitutos estrategicamente equivalentes que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991). Além disso, são fatores relevantes para a vantagem competitiva a durabilidade do recurso, a velocidade com que outras firmas conseguem imitá-lo, sua menor transferibilidade e replicabilidade, ou dificuldade de uma firma em imitar o sucesso de um recurso de outra firma (GRANT, 1991).

Identificar e classificar recursos é fundamental para a compreensão das estratégias da firma (GRANT, 1991). Diferentes autores clássicos na literatura de estratégia já propuseram classificações para recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), e são consensuais quanto à importância da sua heterogeneidade na geração de retornos para a firma por meio da vantagem competitiva. A classificação proposta por Penrose (1959) é uma base para classificações posteriores. Para a autora, recursos são aqueles ativos à disposição da firma para que sejam utilizados conforme decisão gerencial, e são divididos em dois tipos:

- **Recursos físicos:** tangíveis, como plantas industriais, equipamentos, terra e recursos naturais, matérias-primas, bens semiacabados, desperdícios e subprodutos, estoques, entre outros;
- **Recursos humanos:** trabalho especializado e não especializado, trabalho de escritório, administrativo, financeiro, legal, técnico, entre outros;

Observando o contexto das firmas no final do século XX, Grant (1991) inclui outros tipos de recursos da firma: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputacionais e organizacionais. São exemplos de recursos apontados pelo autor: patentes, marcas, capacidade retaliatória, *market share*, tamanho da firma, recursos financeiros, tecnologia de processo, tamanho da planta, acesso a inputs de baixo custo, tecnologia de produtos, capacidade de serviço, distribuição e comercialização, estilo organizacional, valores, tradições, liderança, habilidades dos funcionários, segredos de negociação e direitos de propriedade. O autor, entretanto, não os segmenta de forma explícita (GRANT, 1991) e tem seu trabalho complementado por outros autores, como Carvalho (2013) e Carvalho, Prévot e Dessimon (2014) (Quadro 1).

**Quadro 1: Recursos levantados como estratégicos em trabalhos que utilizaram a RBV.**

<b>TIPO DO RECURSO</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Físicos</b>	Equipamentos
	Tamanho/ escala
	Localização
<b>Humanos</b>	Treinamento
	Competência
	Conhecimento tácito
	Empreendedorismo
	Envolvimento e estilo gerencial
	Capital social
	Incentivos
<b>Organizacionais</b>	Gestão e uso de Tecnologia de Informação
	Propaganda/Marketing
	Qualidade
	Processos internos/Rotinas
	Flexibilidade para mudança
	Relacionamento com o meio
	Cultura organizacional
	Planejamento
<b>Tecnológicos</b>	Sistemas de controle e coordenação
	Patentes
	Inovações
	Investimento em Tecnologia
<b>Financeiros</b>	Capital
	Orçamento / controle de ganhos e custos
	Tipos de crédito
<b>Reputacionais</b>	Marca
	Relação com os clientes
	Imagem/ Reputação

Fonte: adaptado de Carvalho, Prévot e Dessimon (2014, p. 509).

Enquanto recursos também podem ser divididos como tangíveis e intangíveis (GRANT, 1991), há aqueles mais facilmente identificáveis que não serão apontados como estratégicos, devido à facilidade com que as empresas podem obtê-los no mercado. É o caso dos recursos físicos (CARVALHO, 2013). Por outro lado, recursos reputacionais, como marca e reputação, são de mais difícil imitação, pois, no caso da marca, há fatores de proteção como os direitos de propriedade, e no caso da reputação, trata-se de uma construção da empresa e a mesma só poderá ser transferida se a firma for adquirida como um todo (GRANT, 1991).

Os recursos que uma empresa possui estão diretamente relacionados com o seu processo de internacionalização, assim, 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). Além disso, o tamanho da firma é um indicativo da sua base de recursos (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007). Em países emergentes, em que grande parte das firmas são de menor porte, os recursos disponíveis são diferentes daqueles utilizados por firmas de países desenvolvidos (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). Contudo, pouco se sabe sobre esta temática, pois poucos estudos foram realizados identificando recursos para internacionalização de empresas de menor porte em países emergentes e, destes, nenhum é baseado na classificação de recursos da firma proposta por Grant (1991).

### **3 RECURSOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES**

Países emergentes têm um número crescente de firmas orientando-se para o mercado externo (CAVUSGIL; GHOURI; AKCAL, 2013). Se comparadas às firmas de países desenvolvidos, as PMEs de países emergentes estão ingressando de forma tardia no mercado global porque fatores como instabilidade econômica e alto custo operacional são desvantagens do país de origem (FLEURY; FLEURY, 2007). Além disso, enfrentam outras limitações características de PMEs, como o acesso mais restrito aos recursos (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), condicionando o início do processo de internacionalização à limitada demanda no mercado doméstico (WRIGHT; WESTHEAD; UBASARAN, 2007).

As PMEs devem preparar-se para atuar além-fronteiras, desenvolvendo pesquisas de mercado, comprometendo seus recursos humanos e financeiros, adaptando a linha de produtos para um novo mercado e conhecendo a legislação necessária para internacionalização (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014). É preciso considerar setor de atuação, sistema de apoio à empresa, capacidade de comercialização do produto ou serviço no exterior e custos para acessar o mercado. Muitas PMEs não contam com bens e serviços comercializáveis no mercado externo e encontram barreiras como falta de desejo em exportar, ou relutância em comprometer recursos no exterior (WRIGHT; WESTHEAD; UBASARAN, 2007).

Para Gaur, Kumar e Singh (2014), firmas de países emergentes utilizam recursos não tradicionais, quando comparados aos recursos de firmas de países desenvolvidos. São exemplos de recursos tradicionais de firmas de países desenvolvidos a experiência internacional da firma, capacidade tecnológica e de mercado, enquanto recursos não tradicionais são mão-de-obra barata ou a posição dominante da firma no mercado doméstico.

No caso brasileiro, dois estudos baseados na VBR identificaram a relação entre recursos e internacionalização em PMEs. Um dos trabalhos é de Torrens, Amal e Tontini (2014), que analisaram os determinantes do desempenho exportador sob a perspectiva da VBR e tiveram entre suas variáveis de análise 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. Outro trabalho sobre a perspectiva brasileira de recursos e internacionalização foi realizado por Oura, Zilber e Lopes (2016), apontando que a capacidade inovadora e a experiência internacional tem impacto sobre o desempenho exportador, sendo a última mais relevante que a primeira.

De maneira geral, pouco se sabe sobre o uso de recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Em levantamento bibliográfico realizado para esta pesquisa, se observou que são incipientes e recentes os estudos empíricos (por exemplo, Javalgi e Todd (2011), Ahmad (2014) e outros). Contudo, os recursos identificados nesses estudos podem ser um indicativo do comportamento dessas firmas no mercado internacional. Neste sentido, visto que o presente artigo busca investigar e classificar os recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes, o próximo tópico apresentará a metodologia que combina técnica de revisão sistemática e pesquisa exploratória, de forma a contribuir para sanar esta lacuna na literatura.

### **4 MÉTODO**

Este é um trabalho de caráter exploratório que visa identificar e classificar os recursos da firma envolvidos na internacionalização de PMEs de países emergentes. Trata-se de uma

pesquisa de abordagem qualitativa em que se adotam técnicas padronizadas para coleta de dados (GIL, 2006). Realizou-se esta pesquisa em duas etapas: revisão sistemática de literatura abrangendo diferentes países emergentes, seguida de entrevistas a especialistas, instituições e PMEs sobre o contexto brasileiro.

A revisão sistemática de literatura se deu em artigos publicados *online*, na plataforma Scopus, seguindo-se critérios específicos de pesquisa, organização e tratamento dos dados. As palavras-chaves utilizadas foram “internationali\*” AND “resource\*” AND “SME” or “small and medium\*” AND “emerging”, com o objetivo de encontrar resultados para recursos, internacionalização, PMEs e países emergentes. Contemplaram-se documentos publicados até 17 de agosto de 2016, nos idiomas inglês e português, resultando em 32 artigos. A leitura dos resumos, seguida de classificação conforme o tema de pesquisa resultou em 21 artigos para *download* e leitura na íntegra. Destes, um artigo não estava disponível para *download*, sendo excluído da amostra. Realizou-se leitura dos 20 artigos, excluindo-se três que se desviavam do tema de pesquisa. Selecionaram-se somente os 15 artigos empíricos, classificados em: autores, objetivo, país do estudo, tipo de estudo (empírico, não empírico, qualitativo ou quantitativo; tipo de coleta de dados; tipo de análise), critério para classificação da PME, nome da publicação e ano da publicação. Essa sistematização foi feita em planilha eletrônica. Identificaram-se os recursos das firmas utilizados para internacionalização, os quais foram compilados e classificados nas categorias de Grant (1991).

Na segunda etapa o objetivo foi identificar recursos da firma utilizados na internacionalização de PMEs brasileiras. Para isso, realizaram-se 19 entrevistas, as quais contemplaram 5 especialistas, 5 PMEs e 8 instituições, e tiveram duração média de 74 minutos (Quadro 2). A escolha e o contato dos entrevistados foram feitos com base em técnica de bola de neve. Ao atingir um grau de saturação ou repetição nos recursos apontados nas entrevistas, se considerou a etapa como concluída.

O roteiro de entrevista conteve questões sobre dois tópicos gerais: o processo de internacionalização de empresas brasileiras (motivações, obstáculos, incentivos e desempenho) e os recursos mais importantes para a internacionalização de PMEs brasileiras, com base na classificação de Grant (1991). Questionou-se também sobre peculiaridades dessas empresas em seus processos de internacionalização, quando comparadas a empresas de maior porte.

**Quadro 2: Perfil dos entrevistados na pesquisa exploratória.**

ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADO	Duração da entrevista (em minutos)
Instituições	Cargo	
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)	Coordenador de competitividade	80 min
Banco do Brasil	Gerente Regional de Comércio Exterior	80 min
Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)	Gerente de Planejamento	50 min
Correios	Assistente de Comércio Exterior	60 min
Exporta RS	Coordenador	65 min
Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS)	Assistente técnico (1) Assistente técnico (2) Analista Junior (3)	95 min
Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN)	Analista de promoção (1) Assistente de promoção (2)	105 min
Sebrae	Analista de mercado (Sebrae RJ)	55 min
	Analista de mercado (Sebrae Nacional)	55 min

<b>PMEs</b>	<b>Cargo</b>	
Empresa de Serviços em Tecnologia de Informação	Líder Comercial	66 min
Indústria de Bebidas Orgânicas	Diretor de Marketing	60 min
Indústria de Biscoitos	Gestora de Comércio Exterior	80 min
Indústria de Cachaça	Diretor Comercial	110 min
Indústria de Vinhos	Supervisor de Exportação	70 min
<b>Especialistas</b>	<b>Cargo</b>	
Especialista 1	Especialista em comércio exterior e CEO de multinacional	50 min
Especialista 2	Diretora de Empresa Trading	80 min
Especialista 3	Professor, pesquisador e consultor empresarial	85 min
Especialista 4	Professor, pesquisador e consultor empresarial	110 min
Especialista 5	Professor e pesquisador	55 min

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados das entrevistas se baseou em técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), categorizando os recursos, com auxílio do software NVivo. O resultado destas análises foi uma lista de recursos da firma que foi comparada com o obtido na revisão sistemática, verificando-se possíveis discrepâncias e complementaridades entre os recursos identificados.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados apontam um número restrito de estudos empíricos publicados sobre recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes, demonstrando a novidade do tema, sua especificidade e potencial de exploração em termos de pesquisa. Nos 15 trabalhos analisados (Quadro 3), há 40 diferentes autores e apenas um deles participa em dois trabalhos. Nenhum outro autor se repete nos 13 trabalhos restantes.

Os artigos foram publicados no período entre 2008 e 2016, com maior frequência nos anos de 2013 (3 trabalhos), 2014 (4 trabalhos) e 2015 (3 trabalhos). Em 2016 foram 2 trabalhos publicados até o período coletado. São 12 diferentes periódicos, sendo que um deles publicou dois artigos da amostra (Journal of Asia Business Studies) e outro publicou três artigos da amostra (Journal of International Entrepreneurship), o que demonstra uma representatividade relativamente alta desses dois periódicos sobre esta temática, se considerado o número total da amostra. Apesar das publicações terem aumentado sensivelmente nos últimos 4 anos, ainda é um tema pouco explorado.

Os critérios de classificação das PMEs em cada artigo refletem aqueles adotados nos países onde os estudos foram realizados. O número de empregados variou entre “menos que 100” até “menos que 3000”, sendo “menos que 500” o mais frequente. A China possui PMEs com um número maior de funcionários que os demais países. Os trabalhos de Keen (2013), Manolova, Manev e Gyoshev (2013) e Che Senik et al. (2014) não disponibilizaram os critérios utilizados.

Os estudos foram feitos principalmente no continente Asiático (7 estudos: Índia, 1; China, 3; Malásia, 3), América do Sul (3 estudos: Brasil, 2; Argentina, 1). Os demais abordam Jamaica, Rússia, Bulgária, Romênia e Turquia. As pesquisas são majoritariamente do tipo multisetorial (9) e quantitativa (10); as técnicas utilizadas são *Survey* e análise estatística. Estudos qualitativos (4) usam entrevista em profundidade, análise de conteúdo e categorização. Apenas um estudo é misto.

**Quadro 3: Artigos selecionados na revisão sistemática**

Ano	Autoria	Periódico	País do Estudo	Setor
2016	Oura, M. M.; Zilber, S. N.; Lopes, E. L.	International Business Review	Brasil	Industrial
2016	Zhang, M.; Gao, Q.; Wheeler, J. V.; Kwon, J.	Journal of Asia Business Studies	China	Indústria manufatureira
2015	Ayob, A.H; Ramlee, S.; Abdul Rahman, A.	Journal of International Entrepreneurship	Malásia	Indústria manufatureira
2015	Cardoza, G.; Fornes, G.; Li, P.; Xu, N.; Xu, S.	Asia Pacific Business Review	China	Multisetorial
2015	Lafuente, E.; Stoian, M.-C.; Rialp, J	Journal of Small Business and Enterprise Development	Romênia	Multisetorial
2014	Ahmad, S.Z.	Journal of Asia Business Studies	Malásia	Multisetorial
2014	Torrens, E.W.; Amal, M.; Tontini, G.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Brasil	Indústria manufatureira
2014	Che Senik, Z.; Mat Isa, R.; Md Sham, R.; Ayob, A.H.	Jurnal Pengurusan	Malásia	Experts de diferentes áreas
2014	Volchek, D.; Jantunen, A.; Saarenketo, S.	Journal of International Entrepreneurship	Rússia	Multisetorial
2013	Manolova, T.S.; Manev, I. M.; Gyoshev, B.S.	International Small Business Journal	Bulgária	Multisetorial
2013	Keen, C.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	Argentina	Multisetorial
2013	Lee, H.; Lee, K.; Kwak, J.	Asian Business and Management	China	Multisetorial
2011	Javalgi, R.G.; Todd, P.R	Journal of Business Research	Índia	Multisetorial
2009	Kocak, A.; Abimbola, T.	International Marketing Review	Turquia	Multisetorial
2008	Williams, D. A.	Journal of International Entrepreneurship	Jamaica	Indústria manufatureira e agricultura

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa exploratória, por sua vez, reúne recursos apontados pelos especialistas brasileiros que não estão presentes em outras pesquisas empíricas nesta temática. Enquanto a revisão sistemática indicou 37 diferentes recursos, os quais não contemplaram todas as categorias de recursos da firma (GRANT, 1991), a pesquisa exploratória registrou 64 recursos e contemplou todas as categorias. Assim, agregando-se os recursos das duas pesquisas (revisão sistemática e pesquisa exploratória) tem-se 72 recursos da firma para internacionalização de PMEs de países emergentes, dos quais 8 recursos aparecem somente na revisão sistemática e 35 somente na pesquisa exploratória. Dos 72 recursos, 29 aparecem em ambas as pesquisas (Quadro 4).

A classificação geral, com base em Grant (1991), aponta para 3 recursos físicos, 5 recursos financeiros, 12 humanos, 35 organizacionais, 9 reputacionais e 8 tecnológicos. O único tipo de recurso que não se identifica na revisão sistemática como estratégico para a internacionalização é o físico. Este tipo aparece somente na pesquisa exploratória, contudo, com ressalvas por parte dos entrevistados por ser um tipo de recurso “muito básico” quando se trata de geração de vantagem competitiva na internacionalização. Foram mencionados: capacidade ociosa, capacidade produtiva e disponibilidade de matéria-prima. Esses podem ser recursos mais ou menos estratégicos (VICTER, 2014) em função do setor de atuação, além de serem mais facilmente imitáveis (FAHY, 2002). Dado que os estudos que compuseram a amostra da revisão sistemática são majoritariamente multisetoriais, as especificidades dos setores não são identificadas e possivelmente os recursos físicos tornam-se comuns, não

sendo apontados como importantes agregadores de valor. Da mesma forma, isso foi apontado pelos especialistas entrevistados na etapa exploratória.

**Quadro 4: Recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes identificados na revisão sistemática *versus* pesquisa exploratória**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição do Recurso</b>	<b>Revisão Sistemática</b>	<b>Pesquisa Exploratória</b>
<b>Físico</b>	Capacidade ociosa		X
	Capacidade para atender demanda externa		X
	Matéria-prima disponível		X
<b>Financeiro</b>	Acesso a recursos de terceiros		X
	Liquidez interna e ativos tangíveis disponíveis	X	X
	Recurso financeiro para inovação		X
	Recursos financeiros para expansão internacional	X	X
	Recursos financeiros próprios	X	X
<b>Humanos</b>	Acesso a pessoal especializado em exportação		X
	Articulação da equipe de trabalho	X	X
	Comportamento empreendedor orientado à internacionalização		X
	Equipe para internacionalização		X
	Experiência internacional dos gestores	X	X
	Formação acadêmica dos colaboradores	X	
	Formação acadêmica dos gestores	X	X
	Gestor de comércio exterior ou com conhecimento em práticas de negócios internacionais	X	X
	Habilidades interpessoais dos gestores	X	X
	Mão de obra especializada para demandas específicas de mercado	X	X
	Pessoal fluente em outros idiomas		X
Profissionais com habilidades em vendas		X	
<b>Organizacionais</b>	Acesso a estrutura de treinamento e capacitação	X	X
	Acordos de cooperação ou fornecimento para multinacionais	X	X
	Alianças estratégicas para internacionalização	X	X
	Capacidade de atender pedidos customizados - adaptar produto		X
	Capacidade de resposta rápida		X
	Capacidade inovadora		X
	Conhecimento da estrutura de apoio do país		X
	Conhecimento da estrutura de custos para exportar	X	X
	Conhecimento das práticas de negócios internacionais	X	
	Conhecimento de mercado	X	X
	Conhecimento do próprio produto e negócio		X
	Contratos de fornecimento para o governo	X	
	Contratos que garantam acesso a recursos produtivos	X	
	Desenvolvimento de relacionamento com cliente	X	X
	Embalagem adequada ao mercado-alvo		X
	Estratégias de cooperação competitiva		X
	Estrutura de comercialização dos produtos no mercado externo	X	X
	Estrutura de comunicação interna	X	
	Estrutura de custos competitiva	X	
	Estrutura organizacional orientada ao comércio exterior		X
	Experiência internacional da firma	X	X
Experiência no mercado doméstico	X	X	
Gestão flexível		X	

	Global mindset	x	x
	Importador com porte e gestão adequados à empresa		x
	Material promocional, embalagem e site adequado ao mercado internacional (idioma, conteúdo)		x
	Participação em feiras, missões e eventos internacionais	x	x
	Participar de redes e associações	x	x
	Perfil aberto para mudanças		x
	Plano de exportação	x	x
	Preço competitivo em mercado global		x
	Proatividade para expansão internacional	x	x
	Produto competitivo no mercado externo	x	x
	Relações informais com outros atores chave para internacionalização		x
	Seguro de carga		x
<b>Reputacionais</b>	Certificação de origem do produto, matéria-prima		x
	Certificados de qualidade da planta industrial reconhecidos globalmente		x
	Cliente multinacional reconhecido no mercado global		x
	História e tradição da empresa		x
	Marca com potencial internacional	x	x
	Prêmios em nível internacional		x
	Reconhecimento internacional (por experts do setor)		x
	Reputação da empresa	x	x
<b>Tecnológicos</b>	Reputação do produto no mercado doméstico	x	
	Estrutura para assistência técnica ou pós-venda no exterior	x	x
	Estrutura produtiva orientada à sustentabilidade		x
	Estrutura própria de P & D	x	x
	Estrutura tecnológica para comunicação e negociação com mercado externo		x
	Patente do produto no Brasil ou no exterior		x
	Processo produtivo exclusivo	x	
	Processos produtivos adequados às demandas internacionais em volume, flexibilidade e qualidade	x	x
Tecnologia com valor agregado		x	

Fonte: Resultados da pesquisa.

Quanto aos recursos financeiros, cabe ressaltar que “acesso a recursos de terceiros” e “recurso financeiro para inovação” apresentaram-se somente na pesquisa exploratória. Os demais recursos desta categoria apareceram em ambas as pesquisas. Em certo ponto, isso pode ser explicado pela pesquisa de Dong e Men (2014) e de Manolova, Manev e Gyoshev (2013), que apontam que PMEs de países emergentes tendem a internacionalizar-se utilizando recursos financeiros próprios, mais do que utilizando recursos de terceiros. No Brasil, há apoio à exportação tanto em termos de crédito, como em termos de incentivos fiscais, sendo um recurso utilizado pelas firmas (MACHADO, 2010), o que pode ir à contramão de resultados obtidos em outros países emergentes. O financiamento está atrelado ao acesso da PME a recursos financeiros como liquidez interna e ativos tangíveis disponíveis, uma vez que é preciso dar garantias ao credor, conforme apontamentos dos especialistas e analistas de mercado entrevistados.

No que diz respeito aos recursos humanos, não há recursos identificados na revisão sistemática que não tenham se repetido na pesquisa exploratória. Entretanto, a pesquisa exploratória evidencia o “comportamento empreendedor orientado à internacionalização” e outros recursos considerados por diversos especialistas como “básicos”, tais como “pessoal fluente em outros idiomas” e “profissionais com habilidades em vendas”. Esses recursos mais básicos possivelmente gerem vantagem competitiva quando comparadas as firmas no

contexto do Brasil, dadas dificuldades mencionadas pelos especialistas para se encontrar profissionais fluentes em inglês e/ou espanhol que atendam as outras habilidades demandadas para trabalhar com comércio internacional. Visto que não é necessário um departamento de exportação na PME para se internacionalizar, em contrapartida é preciso que tenha uma equipe, ou acesso a profissionais que façam esse trabalho, o que se torna muitas vezes mais barato para empresas pequenas que não contam com grande volume de vendas no mercado externo.

Os recursos organizacionais parecem orientar-se para três subcategorias: recursos ligados ao conhecimento e estrutura organizacional, recursos gerenciais e recursos operacionais (Quadro 5).

**Quadro 5: Subcategorias de recursos organizacionais para internacionalização de PMEs de países emergentes**

<b>Subcategoria do recurso organizacional</b>	<b>Descrição do recurso</b>	
<b>Conhecimento e estrutura organizacional</b>	Acesso a estrutura de treinamento e capacitação	
	Conhecimento da estrutura de apoio do país	
	Conhecimento da estrutura de custos para exportar	
	Conhecimento das práticas de negócios internacionais	
	Conhecimento de mercado	
	Conhecimento do próprio produto e negócio	
	Estrutura de comercialização dos produtos no mercado externo	
	Estrutura de comunicação interna	
	Estrutura de custos competitiva	
	Estrutura organizacional orientada ao comércio exterior	
	Experiência internacional da firma	
	Experiência no mercado doméstico	
	<b>Recursos gerenciais</b>	Acordos de cooperação ou fornecimento para multinacionais
		Alianças estratégicas para internacionalização
Contratos de fornecimento para o governo		
Contratos que garantam acesso a recursos produtivos		
Desenvolvimento de relacionamento com cliente		
Estratégias de cooperação competitiva		
Gestão flexível		
Global mindset		
Importador com porte e gestão adequados à empresa		
Participação em feiras, missões e eventos internacionais		
Participar de redes e associações		
Perfil aberto para mudanças		
Plano de exportação		
Proatividade para expansão internacional		
Relações informais com outros atores chave para internacionalização		
<b>Recursos operacionais</b>		Capacidade de atender pedidos customizados - adaptar produto
	Capacidade de resposta rápida	
	Capacidade inovadora	
	Embalagem adequada ao mercado-alvo	
	Material promocional, embalagem e site adequado ao mercado internacional (idioma, conteúdo)	
	Preço competitivo em mercado global	
	Produto competitivo no mercado externo	
	Seguro de carga	

Fonte: Resultados da pesquisa.

Recursos ligados ao conhecimento e estrutura organizacional incluem a “experiência internacional da firma” e “no mercado doméstico”, bem como “conhecimento da estrutura de

apoio do país” para se internacionalizar. Este último, embora não tenha aparecido na revisão sistemática devido aos critérios de pesquisa, foi evidenciado em pesquisa de Machado (2010) e mostrou-se positivamente relacionado com o comprometimento das PMEs com o mercado internacional. Foi, também, apontado pelos especialistas entrevistados na pesquisa exploratória.

Por outro lado, somente na revisão sistemática se encontrou recursos como contratos “de fornecimento para o governo” e “que garantam acesso a recursos produtivos”. Estes possivelmente estejam atrelados a estruturas de países em que a prática de fornecimento para o governo e o acesso a recursos produtivos sejam mais difíceis, ou sejam uma porta de entrada para o mercado externo, o que aparentemente não é o caso do Brasil, uma vez que não foram apontados pelos especialistas.

Recursos relacionados à gestão como “flexibilidade” e “abertura para mudanças”, “estratégias de cooperação com concorrentes” e “relações informais com outros atores” foram considerados recursos gerenciais. Contar com importadores que assumam as operações no mercado externo “vestindo a camiseta da empresa” também foi apontado como um recurso importante. Segundo os especialistas, empresas de pequeno porte não podem depender de importadores que demandem grandes volumes de produção ou capital da PME. Por isso, escolher importadores também de menor porte, mas que saibam gerenciar questões de imagem, e identificar e valorizar os pontos fortes da PME é importante para agregar valor no mercado externo.

Por sua vez, somente na pesquisa exploratória foram apontados recursos operacionais, como a capacidade de como customização de produto, responder rapidamente ao cliente e inovar. Para ter uma comunicação adequada com clientes no mercado externo, além de embalagem adequada, é preciso material promocional, embalagem e site com idioma e conteúdo que tornem o mais tangível possível a experiência de compra e contato com o produto. Da mesma forma, “seguro de carga”, que em outros contextos pode parecer um recurso “básico” para a internacionalização e que não geraria vantagem competitiva, é apontado como fundamental por alguns especialistas no contexto brasileiro. Isso se dá devido a casos de empresas que tiveram que encerrar suas atividades devido à falta de recebimento de vendas após o envio de mercadorias em negociação com países que são famosos por não pagarem corretamente, como a China. Isso poderia ser amenizado ou evitado com o uso do seguro de cargas, segundo eles, contudo, depende de questões setoriais que não foram levantadas nesta pesquisa.

Recursos reputacionais como a marca com potencial internacional e a reputação da empresa aparecem tanto na revisão sistemática quanto na pesquisa exploratória. Já a reputação do produto no mercado doméstico só apareceu na revisão sistemática. Isso pode ser considerado devido à tendência do consumidor brasileiro a valorizar mais o produto importado do que o nacional, como no caso dos vinhos, por exemplo (FENSTERSEIFER, 2007), o que torna a reputação do produto no mercado doméstico irrelevante na internacionalização para empresas deste país. Por outro lado, uma empresa com boa reputação é mais importante, porque os certificados, prêmios e reconhecimento internacional podem ser facilmente verificados por compradores do mercado externo, visto que são recursos mais tangíveis nesta categoria. A história da PME também é valorizada, contudo, esta foi apontada pelos especialistas como um recurso que varia de importância conforme o setor.

Dos recursos tecnológicos, a maioria dos recursos identificados na revisão sistemática se repetiu na pesquisa exploratória, como estrutura para assistência técnica e Pesquisa e Desenvolvimento, e processos produtivos adequados. Já o recurso “processo produtivo exclusivo” não aparece na pesquisa exploratória, talvez porque no Brasil esse seja um recurso mais raro, considerando-se a baixa intensidade tecnológica das empresas (CARVALHO; AVELLAR, 2014). Do contrário, somente na pesquisa exploratória foram apontados recursos

como estrutura produtiva orientada à sustentabilidade, estrutura tecnológica para comunicação e negociação com mercado externo, patente e tecnologia com valor agregado, possivelmente pelo mesmo fator de baixa intensidade tecnológica das PMEs do país. Desta forma, quando comparadas entre si, PMEs brasileiras que possuem estes recursos podem considerá-los como potenciais fontes de vantagem competitiva na internacionalização.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho identificou e classificou recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Foram 72 recursos observados em estudos empíricos na revisão sistemática, em 10 diferentes países emergentes, incluindo a pesquisa exploratória com especialistas no caso brasileiro. A maior parte dos recursos identificados foi organizacional e, dentre estes, destacaram-se três grandes grupos: recursos ligados ao conhecimento e estrutura organizacional, recursos gerenciais e recursos operacionais.

O tipo de recurso com menor potencial para geração de vantagem competitiva é o físico. Este recurso não aparece na revisão sistemática e aparece pouco na pesquisa exploratória, pois a facilidade de imitação (FAHY, 2002) o torna menos estratégico. Neste sentido, recursos físicos que são mais tangíveis parecem menos estratégicos para a internacionalização, na realidade de PMEs de países emergentes, do que recursos mais intangíveis, como os recursos organizacionais.

Embora haja estudos em outros países emergentes que apontem a dificuldade de PMEs de países emergentes em acessar recursos “tradicionais” (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), os resultados mostram-se mais consonantes aos resultados de Torrens, Amal e Tontini (2014), em que se evidenciou o acesso a alguns desses recursos tradicionais, como a experiência internacional da firma. Alguns recursos identificados, por outro lado, talvez se enquadrem como “não tradicionais” (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), pois se mostraram relevantes na pesquisa exploratória e, segundo os entrevistados, são muitas vezes negligenciados pelas PMEs, especialmente pelas brasileiras, apesar do seu potencial de geração de vantagem competitiva no mercado externo. São exemplos: seguro de carga, material promocional adequado ao mercado externo e pessoal fluente em outros idiomas.

Quanto à realização de estudos sobre recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes, eles têm sido desenvolvidos principalmente no continente Asiático, com amostras multisetoriais e metodologias quantitativas. Estudos multisetoriais podem comprometer a identificação de determinados tipos de recursos fundamentais para o processo de internacionalização, intercorrendo em uma superficialidade na interpretação dos resultados. Observa-se a baixa variedade de métodos utilizados em pesquisas nesta temática, possivelmente devido ao caráter exploratório dos estudos da amostra.

Os recursos analisados como “básicos” ou “menos estratégicos” nesta pesquisa podem ser explorados em pesquisas futuras utilizando-se a classificação de Fahy (2002), adaptando-se aos recursos da firma no contexto de PMEs de países emergentes. Outros trabalhos que utilizem a classificação proposta neste trabalho podem ser realizados sobre setores específicos, para reduzir as limitações decorrentes de questões setoriais e ampliar sua replicabilidade e possibilidade de comparação. Também se sugere realizar pesquisa de levantamento com empresas de outros países emergentes sob a mesma ótica adotada neste trabalho, no sentido de identificar outros recursos no nível da firma que possam decorrer de fatores contextuais.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, S. Z. Small and medium enterprises' internationalisation and business strategy: some evidence from firms located in an emerging market. **Journal of Asia Business Studies**, v. 8, n. 2, p. 168–186, 2014
- AYOB, A. H.; RAMLEE, S.; RAHMAN, A. Financial factors and export behavior of small and medium sized enterprises in an emerging economy. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 13, p. 49-66, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 2ª reimp. da 1ª Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BRUTON, G.; AHLSTROM, D.; OBLOJ, K. Entrepreneurship in emerging economies : Where are we today and where should the research go in the future, **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 1, p. 1-14, 2008.
- CARDOZA, G et al.China goes global: public policies' influence on Small and Medium-size Enterprises' international expansion. **Asia Pacific Business Review**, v. 21, n. 2, p. 188-210, 2015.
- CARVALHO, D. M. **O papel dos recursos no desempenho das empresas: uma aplicação em fazendas produtoras de leite**. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- 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, p. 506-518, 2014.
- CARVALHO, L.; AVELLAR, A. P. M. Inovação e Produtividade: evidências empíricas para empresas brasileiras. In: Encontro Nacional de Economia, 41, 2013, Foz do Iguaçu. **Anais...** Fortaleza, 2013.
- CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N.; AKCAL, A. A. **Doing business in emerging markets**, Sage, Thousand Oaks, CA, 2013.
- CHE SENIK, Z. et al. A Model for Understanding SMEs Internationalization in Emerging Economies. **Jurnal Pengurusan**, n. 41, p. 25-42, 2014.
- 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, p. 401-417, 2007.
- DONG, Y.; MEN, C. SME Financing in Emerging Markets: Firm Characteristics, Banking Structure and Institutions. **Emerging Markets Finance & Trade**, v. 50, n. 1, p. 120-149, 2014.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, n. 11 p. 57-78, 2002.
- FENSTERSEIFER, J. E. The emerging Brazilian wine industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**, v. 19, n. 3, p. 187 – 206, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L (Eds). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007
- 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 strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

- HOSKISSON, R. et al. Strategy in emerging economies, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.
- JAVALGI, R. G.; TODD, P. R. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: the internationalization of SMEs in India. **Journal of Business Research**, n. 64, p. 1004-1010, 2011
- 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.
- KEEN, C. Tangible and intangible internationalisation of SMEs: the Argentinean case. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 19, n. 3, p. 399-420, 2013.
- KETKAR, S.; ACS, Z. J. Where Angels Fear to Tread: Internationalization of Emerging Country SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 11, p. 201-209, 2013.
- KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.
- KOCAK, A.; ABIMBOLA, T. The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. **International Marketing Review**, v. 26, n. 4/5, p. 439 – 452, 2009.
- 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.
- LAFUENTE, E.; STOIAN, M.; RIALP, J. From export entry to deinternationalisation through entrepreneurial attributes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 1, p. 21-37, 2015.
- LEE, H.; LEE, K.; KWAK, J. Sequential Internationalization of Small- and Medium-Sized Enterprises from Newly Industrializing Economies: The Korean Experience in China. **Asian Business and Management**, v. 12, n. 1, p. 61-84, 2013.
- 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 em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- MANOLOVA, T. S.; MANEV, I. M.; GYOSHEV, B. S. Friends with money? Owner's financial network and new venture internationalization in a transition economy. **International Small Business Journal**, p. 1-23, 2013.
- NANDA, A. Resources, Capabilities and Competencies. In: Moingeon, B.; Edmonson, A. (Eds.). **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Sage, p. 93-120, 1996.
- OURA, M. M.; ZILBER, S. N.; LOPES, E. L. Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil, **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 921-932, 2016.
- PATTNAIK, 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.
- PENG, M.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies, **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959, 272p.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 179-191, 1993.
- PRÉVOT, F. et al. Perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse. **Revue Française de Gestion**, n. 204, p. 87-102, 2010.

- 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 Gestao de Negocios**, v. 16, n. 53, p. 511–539, 2014.
- VICTER, R. S. The comparative relevance of resource heterogeneity and resource mobility to strategic management. **Journal of International Business Disciplines**, v. 9, n. 1, p. 61-76, 2014.
- VOLCHEK, D.; JANTUNEN, A.; SAARENKETO, S. The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflections on growth decisions and performance in SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 11, p. 320-350, 2014.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMS, D. Export stimulation of micro-and small locally owned firms from emerging environments: New evidence. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 6, p. 101-122, 2008.
- WRIGHT, M. et al. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom, **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1-33, 2005.
- WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; UBASARAN, D. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. **Regional Studies**, n. 41, p. 1013–1029, 2007.
- ZHANG, M. et al. Institutional effect on born global firms in China: the role of Sun Tzu's The Art of War strategies. **Journal of Asia Business Studies**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2016.