

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

**ESTRATÉGIAS E OBSTÁCULOS PREDOMINANTES NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE
DOS ESTUDOS DE CASO.**

Marcelo Longo Freitas Mandarin

Mestre em Administração - Unigranrio

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unigranrio

e-mail: marcelo79@hotmail.com

Tel.: (21) 99911-8769

Josir Simeone Gomes

Doutor em Administração – UFRJ

Pós-doutorado - Universidad Carlos III de Madrid, UCIIM, Espanha.

Professor do programa de mestrado e doutorado da Unigranrio

e-mail: josirsgomes@gmail.com

Tel.: (21) 2531-8804

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo acerca das principais estratégias de internacionalização utilizadas por pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil e no exterior. Em formato descritivo e exploratório buscou-se analisar artigos nas bases Scopus, Capes e Spell no período de 2015 a 2019 cujo foco foi estudo de caso com obtenção dos dados através de fonte primária. Constatou-se poucos estudos de caso publicados com esta abordagem metodológica, havendo uma tendência para o uso da teoria da rede e exportação direta como estratégias de internacionalização para PMEs. Há certa harmonia na distribuição das estratégias utilizadas tanto por empresas brasileiras quanto estrangeiras. Destaca-se o ramo de tecnologia com maior número de estudos de casos acerca da temática. Por fim, identificou-se diversas barreiras nos estudos de caso analisados, tendo destaque para a falta de qualificação e conhecimento, fator linguístico e cultura do país anfitrião além do planejamento financeiro.

Palavras-chaves: Estratégia de internacionalização. Pequenas e médias empresas. Estudo de caso.

**STRATEGIES AND OBSTACLES PREDOMINATING IN THE PROCESS OF
INTERNATIONALISATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: AN
ANALYSIS OF THE CASE STUDIES.**

ABSTRACT

This work presents a study about the main internationalization strategies used by small and medium-sized companies (SMEs) in Brazil and abroad. In a descriptive and exploratory format, we sought to analyze articles based on Scopus, Capes and Spell in the period from 2015 to 2019 whose focus was a case study with data obtained through primary source. There were few case studies published with this methodological approach, with a trend towards the use of network theory and direct export as

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

internationalization strategies for SMEs. There is some harmony in the distribution of the strategies used by both Brazilian and foreign companies. The technology branch with the largest number of case studies on the subject stands out. Finally, several barriers were identified in the case studies analyzed, with emphasis on the lack of qualification and knowledge, linguistic factor and culture of the host country in addition to financial planning.

Keywords: Internationalization strategy. Small and medium enterprises. Case study.

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre internacionalização de pequenas e médias empresas dentro da literatura internacional tem se mostrado uma parte relevante (MCDUGALL; OVIATT; SHADER, 2003) onde seu crescimento tem sido reconhecido como fator crucial para o desenvolvimento econômico de uma nação (COVIELLO; MUNRO, 1995), além de manter certa estabilidade ao longo dos anos (PENROSE, 1980).

Este segmento representa um importante grupo onde são responsáveis por mais de 95% das empresas do mundo, gerenciando pelo menos 60% do emprego no setor privado mundial (AYYAGARI; DEMIRGUC-KUNT; MAKSIMOVIC, 2011).

Para que as MPE possam se desenvolver e tornar-se competitiva, faz-se necessário cada vez mais a adoção de estratégias que as diferenciem no mercado e, embora seja comum muitas das vezes que esta competição seja com grandes empresas, e até multinacionais, torna-se cada vez mais necessária a expansão internacional deste mercado, mesmo que ainda possam trazer desvantagens por ter menor acesso a esses mercados ou até mesmo limitação no conhecimento a respeito deles (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

Com capacidade de ampliar e diversificar os mercados a internacionalização quando analisada como fenômeno organizacional se estabelece como estratégia capaz de promover novos conhecimentos tecnológicos e estratégicos, assim como o estímulo a inovação com maior qualificação relativa tanto a produção quanto a prestação de serviços, sendo considerados fatores impulsionadores na vantagem competitiva das empresas (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018).

Dentro das pesquisas sobre estratégias internacionais, o processo de internacionalização de uma empresa, a partir da década de 70, tornou-se um dos fenômenos mais estudados e, neste cenário, diversas pesquisas foram desenvolvidas acerca deste processo (COSTA *et al.*, 2017). Já na década de 90, há estudos começando a investigar os processos de internacionalização de pequenas empresas (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

No processo de internacionalização, Cassol *et al.*, (2018) destacam diferentes modos de entrada no mercado internacional, incluindo desde a exportação de produtos e/ou serviços, podendo ser até mesmo a contratação de empresas; o estabelecimento de *joint ventures* e subsidiárias no exterior ou outros tipos de arranjos, como cooperação entre empresas, além de instalação de produção/indústria em outros países.

Para Root (1994), existem três tipos de modos de entrada: exportação (direta e indireta); contratual (licenciamento, franchising, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gestão, contratos de produção, entre outros); e investimento (individuais e *joint ventures*).

A globalização juntamente com aumento da competitividade tem favorecido a especialização de empresas assim como a ampliação de mercados, inclusive internacionais, com novas oportunidades de negócios e seus respectivos desafios. Ambientes mais dinâmicos e competitivos forçam as empresas a buscar alternativas para seu crescimento, sendo a internacionalização uma das opções a ser considerada (PRAHALAD; HAMEL, 1990; KRAKAWER; JUSSANI; ZEN, 2012; VASCONCELLOS, 2013).

Considerando a diversidade de características existentes nos mercados novos a serem explorados, que em geral possuem características distintas das do país de origem da empresa, a segurança torna-se um fator fundamental no processo de internacionalização, podendo aumentar seus riscos caso não lhe seja dada a devida importância (FREEMAN; EDWARDS; SCHODER, 2006).

A internacionalização, em linhas gerais, pode se considerada como um processo pelo qual a empresa realiza operações em países estrangeiros através de distintas formas, tais como: canais de exportação direta e indireta, licenciamentos, *joint ventures*, alianças, franquias, estabelecimento de subsidiárias de vendas e de produção e investimentos realizados diretamente em países estrangeiros (RABOCH; AMAL, 2008).

A estratégia que a empresa pretende adotar refere-se a um plano para o futuro. No mercado internacional, independente do direcionamento estratégico das empresas, diversas são as estratégias de internacionalização que podem ser adotadas, desde que não sejam conflitantes (PREVIDELLI, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nos países emergentes as pequenas e médias empresas tem desempenhado papel fundamental para a economia, propiciando um crescimento econômico e financeiro com geração de renda e emprego, melhorando conseqüentemente os padrões socioeconômicos da população (SILVA; NOVÔA, 2015).

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

Uma opção estratégica importante para o crescimento das empresas de uma forma geral, incluindo as pequenas e médias, é o processo de internacionalização. Dentro deste segmento há uma tendência evolutiva e significativa para ampliação desse processo considerando a integração da economia mundial a partir de contínuos declínios de tarifas e impostos pelos governos, além do acelerado avanço tecnológico (OVIATT; MCDUGALL, 1994,1999).

Entendendo a internacionalização como um processo a qual a empresa inicia suas operações fora do seu mercado de origem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002) o presente trabalho tem por objetivo identificar dentro das pesquisas relacionadas a estudo(s) de caso(s) de internacionalização quais são as estratégias mais utilizadas por de pequenas e médias empresas brasileiras e estrangeiras, contribuindo com uma visão comparativa de suas estratégias nos processos de internacionalização e seus maiores desafios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas algumas das principais estratégias de internacionalização utilizadas pelas pequenas e médias empresas que fizeram parte deste estudo, fornecendo assim a devida sustentação teórica para o presente trabalho.

A internacionalização de empresas foi considerada por muito tempo apenas como um processo de exportação, com vendas além das fronteiras nacionais. Todavia, ao passar do tempo essa percepção mudou, surgindo desta forma novas oportunidades de bens e serviços a serem explorados através de fronteiras nacionais. Nesse sentido, o fenômeno de internacionalização de empresas podem explicar algumas tendências atuais (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

2.1 TEORIA DA REDE (*NETWORK*)

As pequenas e médias empresas tendem a possuir certa limitação em suas experiências internacionais, e para sanar tal limitação recorrem as suas redes (*networks*) nacionais através de empresas parceiras, inclusive competidoras, com vistas a iniciar seu processo de internacionalização, uma vez que, devido ao longo tempo de relacionamento, há confiança mútua (LIN; CHANEY, 2007).

No campo do empreendedorismo internacional, entendido como sendo uma combinação de comportamento inovador, proativo e com riscos que cruza as fronteiras nacionais e tem o objetivo a criação de valor nas organizações, a abordagem de rede para a internacionalização de pequenas e

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

médias empresas é reconhecida como um dos seus fundamentos teóricos (MCDOUGALL; OVIATT, 2000; YOUNG; DIMITRATOS; DANA, 2003; KEUPP; GASSMANN, 2009; JONES *et al.*, 2011).

De forma geral uma rede de relacionamento visa facilitar a realização de qualquer atividade que necessite de cooperação, fortalecendo os laços entre as partes e dentro de um processo de internacionalização o sentido não seria diferente. Sendo assim, é possível iniciar o processo de caminhada rumo à internacionalização, sendo a *network* considerada um fator chave para a internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003).

Estratégia utilizada por alguns países em desenvolvimento para quebrar algumas barreiras, a *network* pode também ser utilizada para facilitar o acesso a determinados mercados, que são mais difíceis de entrar (GHAURI; LUTZ; TEFOM, 2003).

No estudo realizado por LEVY; MOTA; WERMELINGER (2010) foram observadas redução nas barreiras e dificuldades de operação nacional e principalmente internacional com o estabelecimento de *networks* no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, onde os recursos são supridos muitas das vezes por outros integrantes da rede ou então compartilhados, tornando-os viáveis para um grupo maior de empresas associadas à rede, ressaltando que dada às limitações inerentes a este tipo de empresa, a utilização da *network* como estratégia de internacionalização demonstrou ter uma vantagem competitiva em especial, àquelas provenientes de países em desenvolvimento.

2.2 EXPORTAÇÃO

Dentre os diversos processos de internacionalização, a exportação pode ser considerada como o estágio mais simples, valendo destacar que em um futuro próximo estas operações possam engajar as empresas no mercado externo de forma mais complexa (TEIXEIRA, 2006).

Apesar da sua simplicidade, quando comparado a outras estratégias, a exportação é uma alternativa interessante para ser utilizada por pequenas e médias empresas que desejam atingir o mercado externo. Este tipo de estratégia possui três opções a serem exploradas: Exportação direta, indireta e cooperativa (CERCEAU; LARA, 1999).

2.2.1 EXPORTAÇÃO DIRETA

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

Este tipo de exportação ocorre quando a empresa fabricante conduz todo o processo, desde seu início até a conclusão do negócio. Embora seja considerada mais burocrática, é neste tipo de estratégia que o empresário aumenta a sua lucratividade (retorno financeiro, devido a ausência de intermediários (GARCIA; SCARAMELLI, 2006).

2.2.2 EXPORTAÇÃO INDIRETA

Neste tipo se faz necessário à presença de um intermediário, por exemplo, uma empresa de exportação, situada no mercado de origem da empresa. Este tipo oferece como vantagem a rapidez do contato da empresa com o mercado externo, sendo considerada importante quando se deseja penetrar em um mercado até então desconhecido cooperativa (CERCEAU; LARA, 1999).

2.2.3 EXPORTAÇÃO COOPERATIVA

Neste tipo, para que ocorra a venda do produto no mercado externo, utiliza-se uma rede de canais de distribuição de outras empresas locais ou estrangeiras (CERCEAU; LARA, 1999). O *piggyback* é considerado um dos exemplos de exportação cooperativa, onde permite que uma empresa que possua uma rede de comercialização nos mercados externos, geralmente de grande porte, coloque, em determinadas condições, sua infraestrutura de vendas a disposição de outra empresa. Este modo de operação facilita o ingresso de empresas de menor porte nos mercados externos, podendo usufruir de rede de comercialização de uma grande empresa (CERCEAU; LARA, 1999; SANTOS, 2005).

2.3 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

É considerada dentro de um mesmo setor ou setores produtivos complementares como sendo a união de esforços de pequenas e médias empresas cuja finalidade é a venda de seus produtos no mercado internacional, otimizando desta forma sua produção e venda dos produtos no exterior, podendo manter, entretanto, a sua individualidade no mercado doméstico (NOONAN,1999; PALIWODA; THOMAS, 2001).

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

Maciel e Lima (2002) destacam que pode ser considerado um consórcio de exportação a associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais.

2.4 *FRANCHISING*

Conceitualmente *franchising* é quando o franqueador dá o direito ao franquiado para utilizar o conceito do seu negócio, incluindo pacote completo como planos de marketing, procedimentos e padrões a serem adotados para manutenção da qualidade e em troca do pagamento de royalties. O franqueador tem como benefício a obtenção de lucros através da fórmula do sucesso do negócio através de um investimento mínimo, onde estes estão diretamente relacionados aos seus esforços. Os procedimentos e operações são padronizados o que permite uma redução nos custos e maior eficiência proporcionando com isso credibilidade no mercado internacional (BOONE; KURTZ, 1998).

Para Camargo, Rocha e Silva (2016) normalmente os processos de internacionalização de empresas que atuam através de franquias começam nos Estados Unidos, na Europa e no Canadá com empresas organizadas em cadeias, destacando a saturação do mercado local como principal motivo para se iniciar este processo.

Marques, Merlo e Luchesi (2005) destacam que no Brasil, as motivações para a internacionalização de franquias se assemelham às da internacionalização mercado varejista onde se buscam novos mercados, ampliação do volume de vendas e conseqüentemente maiores lucros, além do reconhecimento da marca.

2.5 MODELO DE UPSALA

Elaborados a partir de estudos de casos sobre internacionalização de empresas suecas, esse modelo de processo de internacionalização recebeu esse nome por ter sido desenvolvido em uma instituição sueca, tendo parte de uma visão comportamental e base de referência um conjunto de trabalhos (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

A teoria de Uppsala propõe que a inserção da empresa no mercado internacional seja feita de maneira gradual, considerando inicialmente atividades de menores riscos como, por exemplo, exportações. Supõe-se que a empresa deva se basear na escolha do país de acordo com fatores como a distância psíquica o risco e experiência internacional. (JOHANSON; VAHLNE, 1977;

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

AMATUCCI, 2008). Contudo, na aplicação de empresas de serviços, esta teoria demonstra-se fragilizada (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Na escola de Uppsala a internacionalização não é considerada como decisão estratégica, mas sim como um processo que se inicia a partir de fatores externos e gradualmente vai crescendo por meio dos ciclos de aprendizagem e comprometimento. Sendo assim, considera-se que a internacionalização só ocorre quando se tem algum fator externo como precursor, tornando o processo lento e gradual, onde o crescimento antecede a internacionalização com vistas à redução dos riscos (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

2.6 JOINT VENTURE

Joint venture é uma estratégia de entrada no mercado em que os parceiros compartilham a propriedade de uma entidade comercial (ROOT, 1994).

A internacionalização de uma empresa por contrato joint venture, acontece por meio do estabelecimento de um contrato jurídico de cunho colaborativo entre duas ou mais empresas. Para que isto ocorra se estabelece uma relação de colaboração empresarial onde se demonstra o interesse comum entre as empresas, as quais realizam um tipo de associação. O Joint venture tem como principal característica o empreendimento em comum entre as empresas signatárias do contrato, podendo este ser de curto ou longo prazo, entretanto, deve-se determinar um prazo. Na internacionalização de empresas este tipo de contrato geralmente é utilizado para transferência de tecnologia, aportes, serviços diversos como logística, vendas entre outros (MIRANDA; MALUF, 2002).

Os objetivos de uma joint venture podem ser muito variados, englobando desde a produção de bens, a prestação de serviços, até a procura de novos mercados, onde a empresa estrangeira aceita compartilhar seu capital e demais recursos com outros sócios de forma a estabelecer uma nova entidade em outro país (PENG, 2014).

3. METODOLOGIA

Este estudo centra-se nas contribuições científicas que figuram no domínio do processo de internacionalização das PMEs através de estudos de casos de empresas brasileiras e estrangeiras cujo procedimento adotado para obtenção dos dados foi através de fonte primária com realização de entrevistas ou aplicação de questionário.

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

Neste sentido, estudos empíricos, baseados exclusivamente em fontes secundárias, bibliométricos e estudos relacionados a internacionalização de grandes empresas ou multinacionais não foram considerados neste trabalho. Utilizaram-se como delimitação temporal cinco anos, sendo considerados artigos publicados entre os anos de 2015 a 2019.

Foram utilizadas as bases científicas Spell, Scopus e Periódico Capes onde se utilizaram no mecanismo de busca as seguintes palavras chaves, as quais faziam parte do resumo do artigo: “estratégias de internacionalização”; “internacionalização de pequenas e médias empresas”; “estudo de caso de internacionalização de pequenas e médias empresas”; “*internationalization strategies*”; “*internationalization of small and medium-sized enterprises*”; “*case study of internationalization of small and medium enterprises*”.

A abordagem do problema foi qualitativa visando identificar e descrever as estratégias de processos de internacionalização relatadas nos estudos de casos pesquisados, analisando a interação de certas variáveis. Quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se classificá-la como descritiva, pois descreve os tipos de processo de internacionalização mais utilizados (ANDRADE, 2002), comparando as estratégias utilizadas por empresas brasileiras e estrangeiras assim como suas respectivas barreiras.

Após a identificação através da busca pelas das palavras chaves mencionadas, os artigos foram devidamente analisados, passando pela primeira triagem apenas trabalhos enquadrados no objetivo da pesquisa.

As duplicidades foram devidamente expurgadas assim como também os trabalhos que não classificavam o porte das empresas objetos do estudo como pequena ou média empresa. Foram considerados trabalhos nos quais foram realizados múltiplos estudos de caso.

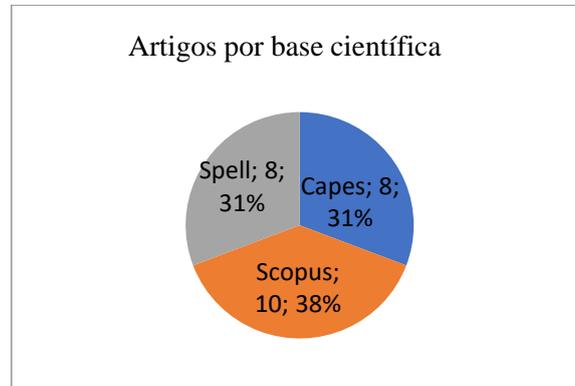
Com a lista devidamente atualizada e com os artigos identificados, foi realizada leitura integral dos artigos de forma a identificar os seguintes pontos de interesse: País de origem da(s) empresa(a) estudada(s), estratégia de internacionalização utilizada pelas mesmas e as barreiras enfrentadas no processo de internacionalização, quando identificadas.

Ao concluir estas etapas, para melhor visualização, os resultados foram tabulados no *software* Micosoft excel, amparando assim a análise dos resultados.

3.1 AMOSTRA

Após procedimento de seleção e filtragem dos artigos através das bases científicas Spell, Capes e Scopus, esta amostra é composta por 26 artigos separados conforme gráfico 1:

Gráfico 1: Artigos por base científica



Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa estratificando os países pertencentes à amostra, o percentual de artigos que utilizou em sua fonte primária questionário, entrevista ou ambos, além das estratégias de internacionalização mais utilizadas no Brasil e nos demais países da amostra e, por conseguinte, as barreiras identificadas nos estudos de caso, quando apresentados.

No quadro 1 observa-se de forma estratificada o país o qual pertence a(s) empresa (s) dos estudos de caso, seu ramo de atuação, estratégias e barreiras.

Destaca-se que alguns países aparecem com mais de uma estratégia de internacionalização, o que evidencia se tratar de múltiplos estudos de caso e/ou a empresa estudada atua em mais de um ramo de atividade.

Em alguns dos artigos estudados não foram identificados seu ramo de atuação e suas barreiras dentro do processo de internacionalização vivenciado pelas pequenas e médias empresas.

Quadro 1: Quadro resumo dos países e suas respectivas estratégias de internacionalização.

País de origem	Estratégia de internacionalização
----------------	-----------------------------------

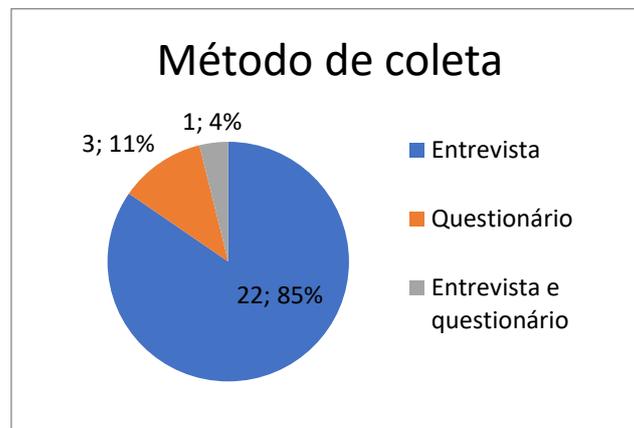
MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

África	feira de negócios - teoria de rede; joint venture
Austrália	Uppsala / exportação
Brasil	exportação; aquisição de empresa no exterior; aliança estratégica; joint venture
Brasil	ambidestria internacional
Brasil	franquia
Brasil	franquia e loja própria
Brasil	teoria de rede
Brasil	exportação direta
Brasil	fusão e marketing
Brasil	exportação
Brasil	rede; exportação direta; indireta e filiais de vendas no exterior
Brasil	feira de negócios - teoria de rede; consórcio de exportação; exportação direta
Brasil	Uppsala / exportação
Brasil	exportação direta
Brasil	rede
Brasil	rede; feira de negócios
Brasil	rede
Canadá	aliança estratégica; rede de negócios; consultores de negócios; feira de negócios
China	exportação direta
Finlândia	rede de negócio
Finlândia	rede e marketing
França	inovação, empreendedorismo e conhecimento do mercado estrangeiro
Malásia	rede de negócio, marketing
Portugal	aliança cooperativa
Suécia	comércio eletrônico (e-commerce) internacionalização piggy-back
Venezuela	multidoméstica

Fonte: Elaborado pelos autores

Dos artigos que compõem a amostra deste estudo, com relação ao método de coleta dos dados, consideradas fontes primárias, as mesmas estão ilustradas no gráfico 2, onde observamos que a grande maioria dos trabalhos utilizaram como instrumento de coleta dos dados a entrevista, o que demonstra que os trabalhos analisados dispunham de muitos dados, uma vez que as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

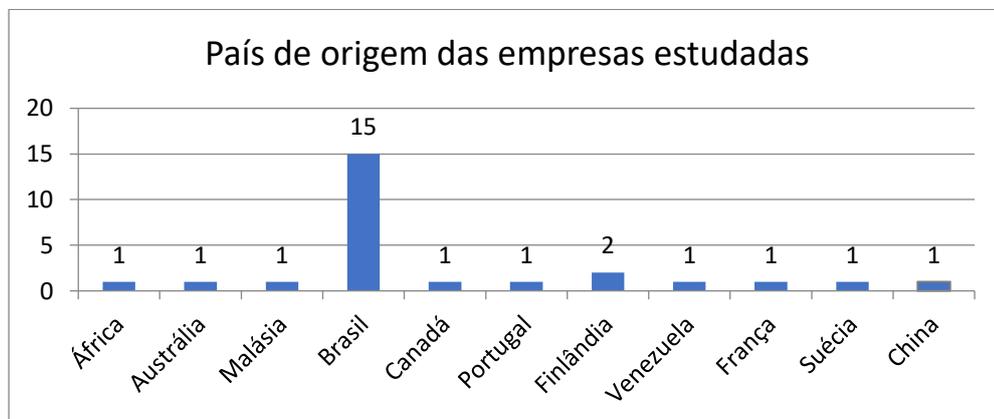
Gráfico 2: Distribuição do método de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelos autores

Visto os diversos países que compuseram a amostra do presente estudo, a seguir apresenta-se de forma gráfica o quantitativo de artigos selecionados por país de origem das respectivas empresas as quais foram objeto de estudo dos artigos aqui selecionados.

Gráfico 3: Distribuição geográfica das empresas estudadas



Fonte: Elaborado pelos autores

Para a finalidade deste trabalho, observa-se que o Brasil tem uma produção científica elevada quando comparada aos demais países; considerando o foco do presente estudo que abordou estudos de casos de pequenas e médias empresas que passaram por processo de internacionalização, cujo instrumento utilizado para coleta dos dados foi primária (questionário ou entrevistas) entre os anos de 2015 a 2019.

Cabe lembrar aqui o foco do presente trabalho que foi analisar estudos de casos relacionados a processo de internacionalização de pequenas e médias empresas no Brasil e no mundo devidamente enquadrado no processo metodológico escolhido e registrado no presente trabalho.

Com relação às estratégias utilizadas pelas pequenas e médias empresas dos estudos de caso, foram destacadas as sinalizadas nos artigos. Embora algumas estratégias possam ser similares uma das outras, foi respeitado o descrito nos artigos analisados. No gráfico 4 são ilustradas todas as estratégias descritas e utilizadas nos processos de internacionalização das empresas que compuseram os estudos de caso, excluindo as empresas brasileiras, que serão apresentadas posteriormente.

Gráfico 4: Estratégias de internacionalização de empresas estrangeiras

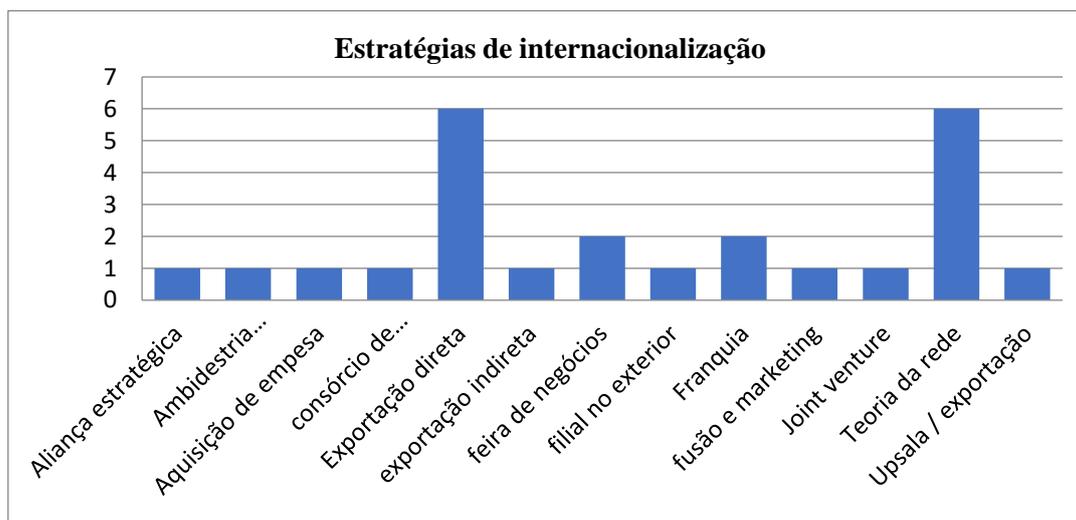


Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se uma maior utilização da teoria da rede, a qual poderia ter em sua composição os processos de feira de negócios e marketing, por fazerem parte do conjunto da teoria da rede, sendo considerada por Andersson (2000) a existência de relações de negócios entre empresas; uma rede de contatos, ou *business network*.

A seguir, no gráfico 5 são apresentadas as estratégias de internacionalização descritas nos estudos de caso de pequenas e médias empresas brasileiras.

Gráfico 5: Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras



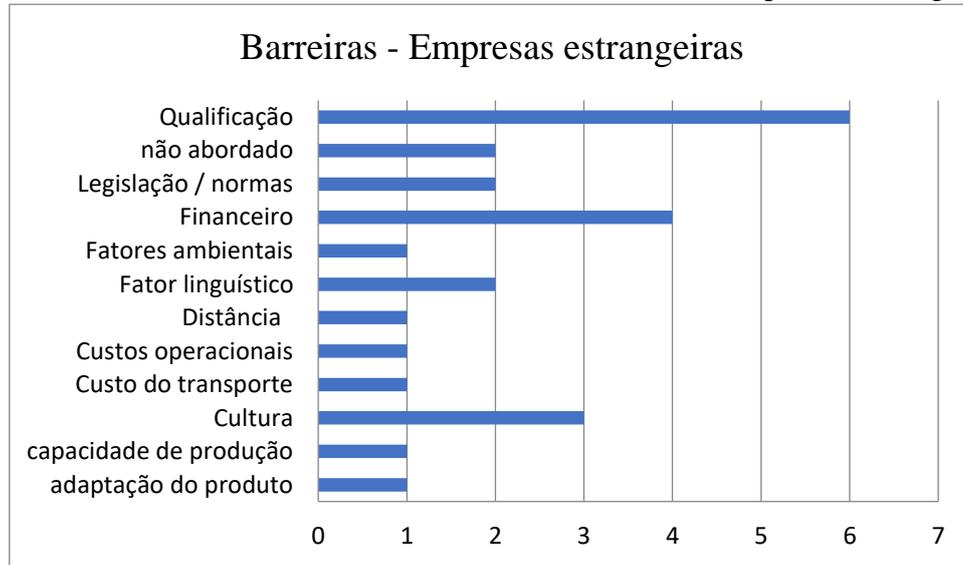
Fonte: Elaborado pelos autores

Diversas barreiras estão entre as incertezas e riscos relacionados aos negócios internacionais, comércio e gestão as quais diferem daquelas relacionadas ao mercado doméstico, podendo ser divididas em dois grandes grupos: barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias (KOTABE; HELSEN, 2000; MAZON; JAEGER; KATO, 2010).

Nos estudos de comportamento exportador, as barreiras percebidas à exportação estão associadas às características e atitudes dos gerentes internacionais (MACHADO; SCORSATTO, 2005), sendo os fatores geográficos, ambiental, motivacional e cultural considerados influenciadores no processo de internacionalização (ROCHA, 2001).

No gráfico 6 são apresentados os fatores que mais se destacaram como barreiras para as pequenas e médias empresas no processo de internacionalização referente aos estudos de caso de empresas estrangeiras.

Gráfico 6: Barreiras identificadas nos estudos de caso de empresas estrangeiras



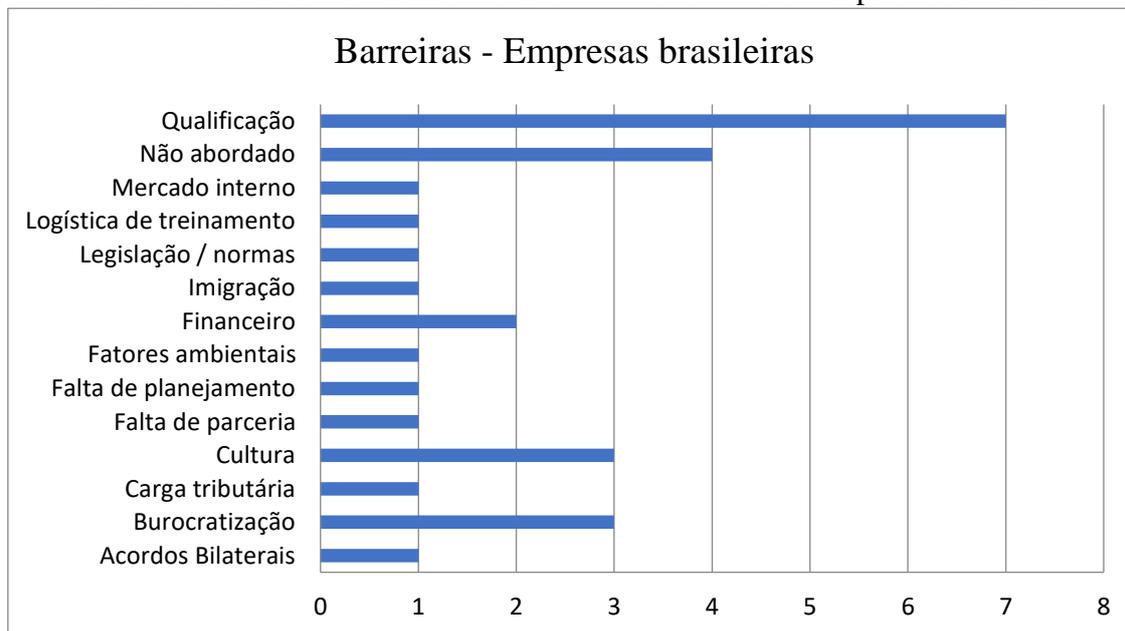
Fonte: Elaborado pelos autores

Como uma forma de proteção a seus produtores de serviços locais, embora alguns países tenham criado leis e regulamentos que visem à prevenção ou aumentar a dificuldade para a prestação de serviços por estrangeiros (ROURA, 2010) a inovação e o conhecimento são essenciais para o sucesso dos negócios internacionais (BRAGA *et al.*, 2017; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Outras barreiras que não estão relacionadas a legislação, as quais são consideradas como barreiras não-legais são cultura, falta de informação e o fator linguístico (HASENCLEVER *et al.*, 2007; JAVALGI; MARTIN, 2007; HASHIM, 2012; MEYER *et al.*, 2015; DALBOSCO; FLORIANI, 2016).

A seguir serão apresentada no gráfico 7 as barreiras identificadas por empresas brasileiras que passaram por processo de internacionalização.

Gráfico 7: Barreiras identificadas nos estudos de caso de empresas brasileiras



Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se que o item relacionado à qualificação / falta de conhecimento lidera tanto nos estudos de caso de empresas estrangeiras quanto brasileiras. As diferenças institucionais existentes entre países podem impactar diretamente o crescimento econômico das empresas, sendo um obstáculo ao processo de internacionalização, onde o conhecimento das leis e regulamentos assim como a capacidade de aprender, compreender e lidar com estes desafios são essenciais para um processo de internacionalização bem sucedido (ERIKSSON *et al.*, 1997 ; GLOBERMAN; SHAPIRO, 2002; DRORI *et al.*, 2009; DE CLERCQ *et al.*, 2012).

Destaca-se dentro das barreiras relacionadas aos estudos de empresas brasileiras o item “falta de planejamento” o qual poderia ser incluído na categoria relacionada à falta de qualificação / conhecimento, entretanto, optou-se por deixá-la separada considerando o planejamento como algo mais amplo.

Observa-se a influência da cultura do país anfitrião tanto nos estudos de caso de pequenas e médias empresas estrangeiras quanto brasileiras. A palavra cultura pode assumir diversas conotações, variando em consoante a aplicação em determinado ramo do conhecimento humano (OLIVEIRA, 2009), sendo uma característica humana por valores, normas ou práticas adquiridas que podem ser passadas a um determinado grupo onde englobam concepções divergentes (BOURDIEU, 1989).

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

A seguir são apresentados no quadro 2 os ramos predominantes das pequenas e médias empresas que foram objeto de pesquisa deste trabalho as quais passaram por processo de internacionalização.

Quadro 2: País e ramo de atuação das pequenas e médias empresas

País	Ramo de atuação
África	Vestuário / Têxtil.
Austrália	Agricultura, construção civil, manufatura, mineração, varejo, inovação, ciência e tecnologia, serviços, turismo e transporte.
Brasil	Educação; alimentação; serviços; vestuário; acessórios, tecnologia, alimentação / agronegócio, farmacêutico, metalurgia, fabricação de plástico, vinho, confecção, cervejaria (<i>Born Global</i>), tecnologia (<i>Born Global</i>).
Canadá	Farmacêutico.
China	Eletrônico, vestuário, têxtil.
Finlândia	Tecnologia, design de interiores, treinamento corporativo, vestuário, consultoria, projetista, turismo.
França	Tecnologia.
Malásia	Setor de serviço
Portugal	Têxtil.
Suécia	Comércio varejista.
Venezuela	Mineração, materiais agrícolas e de construção.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentro dos ramos de atuação descritos no quadro 2, relativo às pequenas e médias empresas brasileiras, ressaltamos dois destes ramos – Cervejaria e Tecnologia destacadas como *Born Globals*.

Born Global é um modelo empresarial cuja orientação é voltada para o mercado internacional desde sua fundação (MARIANO *et al.*,2016).

Silva, Chaveu e Bertrand (2010) definem o *Born Global* como um fenômeno que vem acontecendo, o qual se caracteriza através do surgimento de empresas que já nascem globais.

Embora Dib e Rocha (2008) apontem que este fenômeno das *Born Globals* geralmente não ocorre em países em desenvolvimento, inclusive no Brasil, o presente trabalho destacou duas empresas brasileiras com estas características e nenhuma estrangeira.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos são os fatores que podem influenciar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, como fatores culturais, proximidade do país de origem, qualificação, falta de planejamento, legislação, dentre outros. A combinação de determinados fatores resultam em

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

explicações teóricas que visam explicar e orientar empresas que optam por seguir adiante no processo de internacionalização.

O processo de internacionalização não é exclusivo para grandes empresas, havendo um vasto campo teórico e prático a ser desvendados por pequenas e médias empresas nos mais variados tipos de estratégias de internacionalização.

É importante destacar que o presente trabalho baseou-se apenas em trabalhos publicados nas bases Scopus, Capes e Spell que utilizaram estudo(s) de caso(s) de pequenas e médias empresas brasileiras e estrangeiras cuja coleta de dados se deu obrigatoriamente por fontes primárias sejam elas através de questionários, entrevistas ou ambas publicadas dentro do período de 5 anos, onde foram totalizados 26 artigos.

Salienta-se que embora algumas das nomenclaturas apresentadas e relacionadas como estratégias de internacionalização possam não fazer das categorias tradicionais, respeitou-se a forma como foi descrita nos estudos de casos analisados.

Identificou-se uma predominância das pequenas e médias empresas na utilização da teoria de rede como estratégias de internacionalização, sendo destaque tanto nas empresas brasileiras quanto das estrangeiras. Não incluímos neste bojo feira de negócios e marketing, todavia, podemos inferir que fazem parte da teoria da rede.

Nas estratégias de internacionalização abordadas, a importação direta também foi destaque, demonstrando sua relevância e também simplicidade para ingressar no mercado internacional quando comparada as demais estratégias. Registra-se que a estratégia denominada como Upsala / exportação não foi unificada a categoria exportação direta em nenhuma das análises devido ao modelo de Upsala considerar outros fatores no processo de internacionalização como, por exemplo, o tamanho do mercado potencial e a distância psíquica em relação ao mercado doméstico, o que não é considerado na exportação direta.

Embora tenha havido estas predominâncias, pode-se dizer que de forma geral houve certa harmonia na distribuição das estratégias utilizadas tanto por empresas brasileiras quanto por estrangeiras, demonstrando que as pequenas e médias empresas têm diversificado bastante as opções de estratégias de internacionalização.

Assim como as pequenas e médias empresas podem estar sujeitas a diversos estímulos e motivações para iniciar seu processo de internacionalização, estão sujeitas também a diversos

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

desafios, barreiras e obstáculos, sendo necessária certa ponderação ao adentrar neste universo. Neste sentido, a falta de qualificação e conhecimento destacados neste trabalho podem ser fatores decisivos para o sucesso no processo de internacionalização.

No mundo globalizado o setor tecnológico está em constante mudança, requer inovações e investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Destaca-se neste trabalho o ramo da tecnologia como o de maior participação no mercado, corroborado por Ribeiro (2016) em seu estudo a respeito da produção acadêmica acerca do tema internacionalização, realçando o assunto tecnologia nas publicações analisadas.

De fato o processo de internacionalização apresenta muitos riscos, incertezas e possivelmente obstáculos, fazendo com que as empresas que pretendem se inserir no mercado internacional não os menosprezem, considerando que o ambiente do país anfitrião pode ser de alguma forma considerada hostil.

Por fim, entendemos que o presente trabalho alcançou o objetivo proposto inicialmente, apresentando as estratégias de internacionalização mais utilizadas por pequenas em médias empresas que passaram por processo de internacionalização e foram alvos de estudos de caso, sendo estas brasileiras e estrangeiras, onde pudemos fazer comparações a respeito de suas estratégias e seus maiores desafios.

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

REFERENCIAS

AMATUCCI, Marcos (Org.). Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos. São Paulo: Atlas, p. 281, 2009.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International studies of management & organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANDRADE, M. M. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AYYAGARI, Meghana; DEMIRGUC-KUNT, Asli; MAKSIMOVIC, Vojislav. **Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth.** The World Bank, 2011.

BOONE, Louis.; KURTZ, David. (1998). Contemporary Marketing Wired (9th ed.), Fort Worth, Texas: The Dryden Press.

BOURDIEU, Pierre. O Poder Simbólico. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil SA. 1989.

BRAGA, Victor; CORREIA, Aldina., LEMOS, Sofia (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. **Review of International Business and Strategy**, 2, 231-247.

CAMARGO, Maria Adriana; ROCHA, Thelma Valéria; SILVA, Susana Costa. Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 18, n. 62, p. 570-592, 2016.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; HEMAIS, Carlos Alberto. Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004.

CASSOL, Alessandra; NOVAKOWSI, Bruna Fabiana Dummer; TONIAL, Graciele;

CERCEAU, Júnia; LARA, José Edson. Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica. **EnANPAD, XXIII, Foz do Iguaçu**, 1999.

COSTA, Lucia de Fátima Lucio Gomes da; AÑEZ, Eduardo Moreno; MOL, Andersom Luis Rezende; DAMASCENO, Thiago dos Santos Azevedo. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 4, p. 960-973, 2017.

COVIELLO, Nicole E.; MUNRO, Hugh J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European journal of marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

DALBOSCO, Inocencia Boita; FLORIANI, Dinora Eliete. Grau de internacionalização, competências. Internacionais, e desempenho organizacional da PME: estudos de caso no Sul do Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 478-509, 2016.

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

DE CLERCQ, Dirk; SAPIENZA, Harry; YAVUZ, R.Isil; ZHOU, Lianxi. Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, v. 27, n. 1, p. 143-165, 2012.

DIB, Luís Antônio; ROCHA, A. da. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 32, 2008.

DIMITRATOS, Pavlos; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DRORI, Israel; HONIG, Benson; WRIGHT, Mike. Transnational entrepreneurship: An emergent field of study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 5, p. 1001-1022, 2009.

ERIKSSON, Kent et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In: **Knowledge, Networks and Power**. Palgrave Macmillan, London, 2015. p. 41-63.

FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron; SCHRODER, Bill. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of international Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

GARCIA, Alexandre Violin; SCARAMELLI, João Marcos Medeiros. Exportação—Seus Caminhos e Incentivos. In: **Anais do 1º Congresso UniSalesiano de Desenvolvimento Regional: Universidade, Emprego, Empresa**. 2006. p. 1-26.

GHAURI, Pervez; LUTZ, Clemens; TESFOM, Goitom. Using networks to solve export-marketing problems of small-and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 5/6, p. 728-752, 2003.

GUIMARÃES, Sonia Karam; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas Inovadoras no Brasil: desafios do novo paradigma de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, n. 97, p. 1-20, 2018.

HASENCLEVER, Lia; AGUIAR, Virgínia Motta; ZISSIMO, Isleide; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Desafios à exportação industrial de pequenas e médias empresas brasileiras. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 4, p. 106-119, 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole; TANG, Yee Kwan. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

KEUPP, Marcus Matthias; GASSMANN, Oliver. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 600-633, 2009.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KOTABE, Masaaki. **Administração de marketing global.** Atlas, 2000.

KRAKAWER, Patrícia Viveiros de Castro; JUSSANI, Ailton Conde; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondin de. A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 299-311, 2013.

LEVY, Barbara Pagliari; MOTA, Mariana Cantidio; WERMELINGER, Marta Barreto. O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext**, v. 5, n. 1, p. 50-83, 2010.

LIN, Ku-Ho; CHANEY, Isabella. The influence of domestic interfirm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. **Asia Pacific Business Review**, v. 13, n. 4, p. 565-583, 2007.

MACHADO, Marcelo André; SCORSATTO, Raquele Zanella. Obstáculos Enfrentados na Exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração-XXIX ENANPAD**, 2005.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria Moura. Consórcios de exportação. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MANZON, F. S.; JAEGER, MARILORE ANDRÉIA; KATO, HEITOR TAKASHI. Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. **Revista Perspectiva, Erechim**, v. 34, n. 26, p. 33-45, 2010.

MARIANO, Ari Melo; CRUZ, Rosano Garcia; SANTOS, Maíra Rocha, FALCÃO Filipe Santos; MELLO, Tarcilla Mariano. Fatores chave para o sucesso das Born Global: comparação entre a teoria e a prática. **Universitas: Relações Internacionais**, v. 14, n. 1, 2016.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 8, n. 2, 2010.

MCDOUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M.; SHRADER, Rodney C. A comparison of international and domestic new ventures. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 59-82, 2003.

MCDOUGALL, Patricia Phillips; OVIATT, Benjamin M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

MELLO, Renato C. de; ROCHA, Ângela da; MACULAN, Anne-Marie. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais. **IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife**, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 2000.

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clovis Antonio. O contrato de joint venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas. **Buscalegis-Biblioteca jurídica virtual**, 2002.

NOONAN, Chris J. Export Marketing–The Chartered Institute of Marketing. 1999.

OLIVEIRA, Tereza Letícia C. et al. A influência da cultura no processo de internacionalização: um estudo de caso na Pierre Martinet do Brasil. 2009.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Philips. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: **Research in global strategic management**. Emerald Group Publishing Limited, 1999. p. 23-40.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PALIWODA, STANLEY j. Thomas, Michael J.. International marketing. Boston: Butterworth Heinemann, 2001.

PENG, Yaxuan. **A internacionalização empresarial: o caso da Sogrape e o caso da Jereh**. 2014. Dissertação de Mestrado. FEUC.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Nova York: White Plains, 1980.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 3, 1990.

RABOCH, Henrique; AMAL, Mohamed. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Revista Dynamis**, v. 14, n. 1, p. 01-11, 2008.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Produção acadêmica do tema internacionalização divulgada nos periódicos nacionais: Um estudo bibliométrico. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2016.

ROCHA, Angela da. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. Editora Atlas, 2000.

ROOT, F. R.. Entry strategies for international markets. New York: Lexington books. pp. 22-44, 1994

ROURA, J.R.C. “Internationalisation of services”, Paradigmes: economia Productiva i Coneixement, Vol. 5, pp. 13-26, 2010.

SANTOS, José de Freitas. Estratégias de internacionalização para a indústria têxtil e do vestuário. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, v. 4, p. 7-26, 2005.

MANDARINO, Marcelo Longo Freiras. GOMES, Josir Simeone. **Estratégias e Obstáculos Predominantes no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Dos Estudos De Caso.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 4, p.45-68. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031

SILVA, Helder Antônio; NOVÔA, Nicássia Feliciano. Internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras: Estudos de casos de empresas originárias de incubadoras de universidades públicas. **PluriTAS**, v. 1, n. 1, 2015.

SILVA, Renata Céli MoreiraD da; CHAUVEL, Marie Agnes; BERTRAND, Hélène. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 43-62, 2010.

TEIXEIRA, Alessandro G. A internacionalização de empresas brasileiras e o papel do Estado. **XVIII Fórum Nacional. Estudos e Pesquisas, Rio de Janeiro**, n. 160, 2006.

YOUNG, Stephen; DIMITRATOS, Pavlos; DANA, Leo-Paul. International entrepreneurship research: what scope for international business theories?. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 31-42, 2003.

ZEN, Aurora Carneiro. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa Valduga. **Internext**, v. 7, n. 1, p. 123-148,