

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Linha de Pesquisa: Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

Natália Carrão Winckler

**RECURSOS DO PAÍS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES
EMERGENTES: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

PORTO ALEGRE
2018

Natália Carrão Winckler

**RECURSOS DO PAÍS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES
EMERGENTES: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

PORTO ALEGRE

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Winckler, Natália Carrão

Recursos do país na internacionalização de PMEs de países emergentes: um estudo no contexto brasileiro / Natália Carrão Winckler. -- 2018.

184 f.

Orientador: Aurora Carneiro Zen.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Pequenas e Médias Empresas. 2. Recursos do país. 3. Desempenho internacional. 4. Países emergentes. 5. Pesquisa multimétodos. I. Zen, Aurora Carneiro, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Natália Carrão Winckler

**RECURSOS DO PAÍS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES
EMERGENTES: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Conceito final: _____

Aprovado em _____ **de** _____ **de** _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Frédéric Prévot – Kedge Business School - França

Prof. Dr. Mohamed Amal – FURB

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – UFRGS

Orientadora: Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen - UFRGS

Para Marcelo, Nicolas e Isabela.

AGRADECIMENTOS

Esta tese simboliza o final de uma trajetória que começou há 15 anos, quando decidi que a formação acadêmica seria parte do meu fazer profissional. Nesses meus cinco anos de curso de doutorado, muitos foram os momentos de incertezas, de quebras de paradigmas, de autoconhecimento, de me desafiar e ter a oportunidade de me reinventar. Terminar um doutorado é descobrir que “ser doutor” é uma construção constante; é constatar que, ao final da jornada, ainda há muito a aprender. É perceber que a “vida” continua a acontecer, mesmo quando estamos imersos em um projeto com tal demanda e dedicação.

Este trabalho foi possível graças ao apoio de diversas pessoas e instituições. Agradeço ao PPGA/UFRGS, por me acolher como doutoranda; ao CNPq, pela bolsa de doutorado nos dois primeiros anos do curso; ao Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), por me possibilitar o término do curso licenciada das minhas atividades docentes; à Kedge Business School, especialmente ao prof. Frédéric Prévot, por me receber e oportunizar o direcionamento e as reflexões que esta tese demandava durante o período de sanduíche; ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração CEPA/UFRGS, pelo apoio operacional ao longo da pesquisa de campo.

Aos professores Fernando Dias Lopes, Mohamed Amal e Frédéric Prévot pelas valiosas sugestões para melhorias deste trabalho, desde o projeto de tese. Aos especialistas, empresas e instituições que cederam o seu tempo e participaram desta pesquisa, obrigada por acreditarem que, mais do que uma tese de doutorado, havia potencial para contribuir com a internacionalização das PMEs brasileiras. Espero ter conseguido retribuir o auxílio de vocês com um trabalho de qualidade.

À minha orientadora, Aurora, que foi o melhor presente que eu poderia ter recebido da UFRGS neste período. Obrigada pelo apoio, por mostrar caminhos, por aceitar e me propor desafios, pelas críticas construtivas, pela sinceridade e pela amizade. Obrigada por me dar um fôlego novo sempre que precisei e acreditar tanto no meu potencial como desta pesquisa.

Ao Grupo de Pesquisas em Estratégias e Internacionalização (GPEI) por me acolher e possibilitar não somente reflexões e discussões teóricas, mas a construção de amizades queridas.

Aos meus amigos e colegas de curso, especialmente ao ITS++: Carol, Mogui, Di, Fer, Johnny e Gilmar. Obrigada por agregarem pessoas queridas ao nosso grupo, por

torcerem e vibrarem pelas vitórias uns dos outros; pelos momentos de “boa mesa”; por me lembrarem, em todo momento, que na academia há muito mais parceria do que competição, muito mais apoio do que pressão e que há muito mais razões para fazermos aquilo que escolhemos fazer.

Aos amigos de longe e de perto, aqueles que me fizeram e a quem fiz falta. Obrigada pela compreensão nos momentos de ausência, pelo apoio nos momentos de angústia, pelo interesse genuíno e pela torcida para que tudo desse certo. Obrigada por se fazerem presentes.

Às pessoas sem as quais nada do que eu faço teria sentido: à minha “pequena grande” família. Ao meu irmão Diego, minha mãe Sandra, meus sogros, minhas cunhadas e minha família Buscapé. Obrigada por tornarem suas as minhas prioridades e estarem disponíveis quando precisei.

Ao meu marido Marcelo, que suaviza e completa a minha existência, obrigada pelo amor, apoio e presença incondicionais. Aos nossos filhos Nicolas e Isabela, que “aconteceram” entremeados nesta jornada de doutoramento. Obrigada por me mostrarem que amor, maternidade e formação acadêmica não são caminhos opostos. Vocês são a “vida” que continua acontecendo e a razão da minha vida acontecer.

RESUMO

Esta tese investiga a relação entre recursos do país e desempenho internacional de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras. Com a abertura dos mercados globais, PMEs de países emergentes enfrentam novos entrantes no mercado doméstico, se tornam multinacionais com expansão internacional tardia e características distintivas, e passam a lidar com recursos que devem ser adequados para estratégias voltadas ao mercado interno e externo, sendo a exportação o nível menos complexo e mais adotado de internacionalização dessas empresas. Compreender a internacionalização a partir das características da firma e da localização em um país de origem emergente mostra-se um desafio gerencial e teórico. A Visão Baseada em Recursos (VBR) é apropriada para esse tópico de pesquisa, pois permite abordar os recursos da firma e do país na geração de vantagem competitiva sob a lógica da internacionalização. Recursos do país são externos à firma e disponíveis a qualquer empresa localizada em um país (FAHY, 2002) e ainda não foram investigados quanto ao seu uso e relação com o desempenho na internacionalização de PMEs de países emergentes. Para suprir esta lacuna teórica, esta pesquisa se dividiu em duas fases: a etapa qualitativa e exploratória identificou recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Adotaram-se técnicas de revisão sistemática de literatura, seguida de entrevistas com especialistas, instituições e PMEs no contexto brasileiro. Identificaram-se 11 recursos do país por meio de análise de conteúdo com apoio do *software* Nvivo. O grau de utilização e a relação dos recursos do país com o desempenho internacional das empresas foram verificados empiricamente na etapa quantitativa e descritiva da pesquisa, em uma *Survey* com 222 PMEs brasileiras. O desempenho internacional foi medido de modo subjetivo, por um construto de satisfação com atividades internacionais nos últimos três anos, e de modo objetivo, baseado na intensidade exportadora da empresa. A análise dos dados foi feita com técnicas estatísticas paramétricas e apoio do *software* SPSS. Os principais resultados apontam que os recursos do país mais utilizados são os de acesso à informação, infraestrutura logística e cadeias produtivas bem desenvolvidas, os quais explicam 9,4% do desempenho internacional subjetivo das PMEs brasileiras. Por outro lado, não há relação entre recursos do país e intensidade exportadora das empresas. Houve diferenças no uso de recursos do país quanto às características da empresa exportadora, como idade, escopo geográfico, intensidade tecnológica e tipo de gestão, o que não ocorreu quanto à experiência internacional. Embora os recursos do país sejam utilizados pelas PMEs brasileiras, destaca-se que não são determinantes para sua vantagem competitiva no mercado externo. As PMEs brasileiras estão otimistas em relação ao crescimento nas exportações. Os recursos do país associados à satisfação com atividades internacionais devem embasar políticas e projetos setoriais para internacionalização dessas empresas. Os resultados desta pesquisa cobriram lacunas teóricas sobre o tema de internacionalização de PMEs de países emergentes sob a Visão Baseada em Recursos e abriram novos caminhos de investigação. Pesquisas futuras podem comparar estes resultados com o contexto de empresas de diferentes portes e países emergentes. Possivelmente, os recursos do país menos estratégicos para PMEs brasileiras sejam estratégicos em outros contextos, o que deve ser verificado empiricamente. Por fim, sugere-se verificar quais recursos da firma estão associados ao uso de recursos do país e demais fatores determinantes no desempenho internacional de PMEs de países emergentes.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; recursos do país; desempenho internacional; países emergentes; pesquisa multimétodos.

ABSTRACT

This thesis investigates the relationship between country resources and the international performance of Brazilian Small and Medium Enterprises (SMEs). With the opening of global markets, emerging market SMEs face new entrants in the domestic market, become multinationals with late international expansion and distinctive characteristics, and begin to deal with resources that should be adequate for strategies aimed at the domestic and foreign market. Export is the less complex and more used mode of entry of SMEs in foreign markets. Understanding the internationalization through the characteristics of the firm and its location in an emerging country of origin is a managerial and theoretical challenge. The Resource Based View (VBR) is appropriate for this research topic because it allows an approach to the country and the firm resources to create competitive advantage in internationalization. Country resources are external to the firm and available to any company located in a country (FAHY, 2002). There are no researches about the use and relation of country resources to internationalization performance of SMEs in emerging countries. To fill this theoretical gap, this research was divided into two phases: the qualitative and exploratory stage identified resources for internationalization of SMEs from emerging countries. Techniques of systematic literature review were adopted, followed by interviews with specialists, institutions and SMEs in the Brazilian context. Eleven country resources were identified through content analysis supported by Nvivo software. The use and the relation of country resources to the international performance of the SMEs were verified empirically in the quantitative and descriptive stage of the research, in a Survey with 222 Brazilian SMEs. International performance was measured subjectively by a construct of satisfaction with international activities in the last three years, and in an objective way, based on the export intensity of the company. Data analysis was performed using parametric statistical techniques with SPSS software support. The main results indicate that the most used country resources are information access, logistics infrastructure and well-developed production chains, which are responsible for 9.4% of the subjective international performance of Brazilian SMEs. On the other hand, there is no relation between resources of the country and export intensity SMEs. There were differences in the use of country resources regarding the characteristics of the exporting SMEs, such as age, geographic scope, technological intensity and type of management. There were no differences regarding international experience of firms. Although country resources are used by Brazilian SMEs, it is highlighted that they do not generate competitive advantage in the foreign market. Brazilian SMEs are optimistic about the growth in exports. Country resources associated to the satisfaction with international activities should support policies and sectoral projects for the internationalization of these firms. The results of this research covered theoretical gaps on the theme of internationalization of SMEs from emerging countries under the Resource Based View and opened new avenues of research. Future research can compare these results with other firms with different sizes and from other emerging countries. Possibly, the less strategic country resources for Brazilian SMEs are strategic in other contexts, which should be verified empirically. Finally, it is suggested to verify which firm resources are associated to the use of country resources, as well as other determining factors to the international performance of SMEs in emerging countries.

Key-words: Small and Medium-sized Enterprises; Country resources; Emerging countries; multimethod research.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação dos recursos internos	38
Quadro 2: Quadro teórico e sua contribuição para a tese	62
Quadro 3: Níveis de intensidade tecnológica da indústria	74
Quadro 4: Síntese das hipóteses de pesquisa.....	77
Quadro 5: Síntese da Pesquisa.....	79
Quadro 6: Critérios de pesquisa adotados na revisão sistemática	81
Quadro 7: Artigos selecionados na revisão sistemática.....	83
Quadro 8: Especialistas entrevistados na etapa exploratória.....	85
Quadro 9: Variáveis pesquisadas.....	89
Quadro 10: Testes estatísticos realizados	91
Quadro 11: Codificação dos recursos do país para os testes estatísticos.....	92
Quadro 12: Lista de recursos do país emergente identificados na pesquisa.....	98
Quadro 13: Síntese dos resultados dos testes de hipóteses.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma abordagem baseada em recursos para análise estratégica	29
Figura 2: Relação entre heterogeneidade, imobilidade, valor, raridade, imitação imperfeita, substitutabilidade e vantagem competitiva sustentada.....	32
Figura 3: Relação entre recursos e desempenho internacional.....	65
Figura 4: Hipóteses de pesquisa	77
Figura 5: Regressão linear entre recursos do país e satisfação com as atividades internacionais.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargos dos respondentes da pesquisa.....	103
Tabela 2: Porte das empresas	103
Tabela 3: Estatística descritiva de ano de fundação das empresas	103
Tabela 4: Faixa de idade das empresas.....	103
Tabela 5: Tipo de gestão das PMEs	104
Tabela 6: Intensidade tecnológica das PMEs	104
Tabela 7: Receita total da empresa em 2016	105
Tabela 8: Experiência internacional das firmas.....	106
Tabela 9: Precocidade no início das atividades internacionais.....	106
Tabela 10: Modos de atuação no mercado internacional	107
Tabela 11: Regiões de atuação no mercado internacional.....	107
Tabela 12: Número de regiões de atuação.....	108
Tabela 13: Número de países de atuação das PMEs	108
Tabela 14: Crescimento de vendas no mercado externo entre 2015 e 2016.....	109
Tabela 15: Previsão de crescimento de vendas no mercado externo em 2017.....	110
Tabela 16: Satisfação com as atividades internacionais nos últimos três anos	111
Tabela 17: Intensidade exportadora em 2016.....	112
Tabela 18: Ranking de recursos do país quanto ao grau de utilização	112
Tabela 19: Uso de recursos do país conforme faixa de idade da empresa	116
Tabela 20: Uso de recursos e desempenho internacional em relação à precocidade nas atividades internacionais.....	117
Tabela 21: Uso de recursos do país e número de países de atuação da empresa.....	118
Tabela 22: Uso de recursos do país e número de regiões de atuação da empresa.....	120
Tabela 23: Desempenho internacional e número de países de atuação da empresa.....	121
Tabela 24: Desempenho internacional e número de regiões de atuação da empresa ...	122
Tabela 25: Uso de recursos do país conforme a intensidade tecnológica da empresa .	124
Tabela 26: Desempenho internacional conforme intensidade tecnológica da empresa	125
Tabela 27: Uso de recursos do país conforme o tipo de gestão da empresa.....	126

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa.....	17
1.2 Objetivos	20
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Estrutura do Trabalho.....	24
2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	27
2.1 Visão Baseada em Recursos.....	28
2.1.1 Classificações de Recursos.....	37
2.2 Perspectivas teóricas da Internacionalização	42
2.3 Internacionalização de PMEs	50
2.3.1 Internacionalização de empresas de países emergentes	52
2.3.2 A internacionalização de PMEs brasileiras	54
2.4 Recursos e internacionalização de PMEs de países emergentes	57
3 MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	64
4 MÉTODO DE PESQUISA	78
4.1 Posicionamento epistemológico e delineamento da pesquisa	78
4.2 Etapa qualitativa e exploratória.....	79
4.2.1 Revisão sistemática	80
4.2.2 Entrevistas exploratórias	85
4.3 Etapa quantitativa e descritiva.....	86
4.3.1 Variáveis pesquisadas	88
4.3.2 Preparação e testes iniciais	90
4.3.3 Purificação da base de dados.....	93
5 RESULTADOS.....	96
5.1 Resultados da etapa qualitativa e exploratória	96
5.1.1 Resultados das entrevistas exploratórias	96
5.2 Resultados da etapa quantitativa e descritiva	102
5.2.1 Características da amostra	102

5.2.2 Desempenho internacional	110
5.2.3 Uso de recursos do país	112
5.3 Testes de hipóteses e análise comparativa das características das PMEs	113
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	130
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
7.1 Contribuições teóricas	139
7.2 Implicações gerenciais	142
7.3 Limitações e pesquisas futuras	143
REFERÊNCIAS	145
APÊNDICES.....	156
Apêndice A: Seleção de artigos durante revisão sistemática	157
Apêndice B: Recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes identificados na revisão sistemática.....	163
Apêndice C: Roteiros de entrevista da fase exploratória	166
Apêndice D: Questionário utilizado na survey durante pesquisa quantitativa.....	171
Apêndice E: Teste de comparação de variância com micro empresas na amostra	174
Apêndice F: Teste de comparação de variância sem micro empresas na amostra.....	178
Apêndice G: Teste de multicolinearidade - Correlação de Pearson entre recursos do país e desempenho internacional	180
Apêndice H: Experiência internacional <i>versus</i> desempenho internacional e uso de recursos	183

1 INTRODUÇÃO

É crescente na literatura de negócios internacionais o interesse sobre o fenômeno da internacionalização de empresas de países emergentes (RAMAMURTI, 2009; CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007; CAVUSGIL; GHAURI; AKCAL, 2013), principalmente quando consideradas empresas de portes pequeno e médio (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; GARRIDO, 2007; MACHADO, 2010; KEEN, 2013; KETKAR; ACS, 2013; OURA; ZILBER; LOPES, 2016).

Os países considerados emergentes são caracterizados por rendas médias que variam entre baixas e medianas (MEYER, 2004; CAVUSGIL; GHAURI; AKCAL, 2013) e dinâmicas sociais e econômicas que afetam a hegemonia dos países desenvolvidos (DROUVOT; DROUVOT; FADUL, 2015). O potencial produtivo e de consumo, somado ao aumento da competitividade dos países emergentes em nível global, os torna foco de oportunidades para investidores (MEYER; SKAK, 2002; MEYER, 2004; CUI; LUI, 2005; CAVUSGIL; GHAURI; AKCAL, 2013).

Em um cenário de mudanças institucionais recentes (KETKAR; ACS, 2013), países emergentes contam com economia empresarial formada majoritariamente por pequenas e médias empresas (PMEs) que, quando comparadas às empresas de países economicamente desenvolvidos, enfrentam maiores situações de instabilidade econômica, política e social (FLEURY; FLEURY, 2007; CAVUSGIL; GHAURI; AKCAL, 2013), entre outros fatores que podem ser considerados hostis para o sucesso dos negócios. Porém, esses mesmos fatores podem ser impulsionadores para que as firmas locais busquem outros mercados, voltando-se para o global (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007).

Com a abertura econômica ocorrida ao longo da década de 1990, as empresas de países emergentes não só tiveram que sobreviver às novas batalhas no mercado interno devido à chegada de concorrentes originários de outros países, como muitas delas se tornaram multinacionais (RAMAMURTI, 2009). Esse cenário se caracterizou como um desafio, principalmente, para as PMEs de países emergentes, ao mesmo tempo em que trouxe à tona características e potencialidades dessas empresas, decorrentes da sua capacidade de rápida resposta às necessidades dos consumidores, de forma flexível e menos burocrática do que as

firmas maiores, dada a sua escala menor e estrutura de gestão-propriedade particular (KEEN, 2013).

Neste contexto, ainda há lacunas teóricas sobre a internacionalização de PMEs de países emergentes (VOLCHEK; JANTUNEN; SAARENKETO, 2013; ZHANG; KNIGHT; TANSUHAI, 2014). As bases teóricas sobre negócios internacionais têm focado primordialmente sobre questões econômicas e comportamentais, sobretudo, a partir da década de 1970, demonstrando variações quanto aos objetivos e resultados da internacionalização, especialmente, quando consideradas a complexidade e as mudanças no panorama econômico mundial na globalização (DIB; CARNEIRO, 2006; KAFOUROS *et al.*, 2008). Destacam-se entre as teorias tradicionais as perspectivas de Teoria dos Custos de Transação (TCT), Teoria Institucional, Paradigma Eclético e Visão Baseada em Recursos (VBR) (BROUHERS; HENNART, 2007), as quais se orientam para questões econômicas, comportamentais ou processuais da internacionalização, conforme as suas teorias de base e diferentes níveis de análise (no nível da firma, do setor ou do país, por exemplo).

Alguns autores sugerem que tais teorias apresentam limitações para analisar a internacionalização de empresas de países emergentes por terem sido criadas a partir de estudos em países industrializados e desenvolvidos (PEÑA-VINCES; CASANOVA; GUILLEN; URBANO, 2017) e por considerarem que as empresas contam com tempo necessário para acumular os recursos necessários à expansão internacional (KEEN, 2013). Porém, o uso de teorias como a VBR têm se mostrado adequado para analisar questões relativas à internacionalização de PMEs de países emergentes (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; OURA; ZILBER; LOPES, 2016). A VBR possibilita compreender diferentes resultados das firmas a partir dos seus recursos (PRÉVOT *et al.*, 2010), os quais devem ser apropriados para a expansão internacional (HITT *et al.*, 2006; KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012), mostrando-se uma abordagem teórica de confluência entre teorias de estratégia e internacionalização (PENG *et al.*, 2001). Ao possibilitar tais análises no contexto de empresas de países emergentes, inclusive PMEs, a VBR contrapõe críticas às limitações decorrentes da sua origem em estudos sobre empresas de países desenvolvidos.

As empresas, em geral, contam com características que podem influenciar a sua internacionalização, como idade e experiência internacional, mas as PMEs contam com

menos recursos e tomam decisões de forma distinta das grandes empresas, encontrando maiores dificuldades para se internacionalizarem (BONACCORSI, 1992; WILLIAMS, 2008). Assim como as grandes empresas, o crescimento das PME's deve significar um uso mais rentável dos seus recursos (PENROSE, 1959), os quais dependem de questões contextuais como o ambiente institucional e legal, a influência da internacionalização sobre as atividades domésticas da firma e sua não linearidade com o desempenho, além dos riscos do processo de internacionalização que podem se mostrar ainda mais relevantes no caso de empresas provenientes de economias emergentes (PATTNAIK; ELANGO, 2009). Deste modo, a localização é determinante sobre a disponibilidade de recursos para internacionalização das firmas (FAHY, 2002), uma vez que as características do país de origem influenciam as estratégias globais das empresas e os processos que levam a determinadas vantagens de localização (CUERVO-CAZURRA; HOLAN; SANZ, 2014).

Nesta perspectiva, para que a empresa alcance desempenho internacional superior e competitividade em escala global, os recursos disponíveis no nível da firma e no nível do país são determinantes (FAHY, 2002), embora os últimos sejam os menos conhecidos na literatura e não tenham sido identificados no contexto das PME's de países emergentes. Tais países têm características peculiares decorrentes das suas mudanças institucionais e que se refletem na disponibilidade de recursos para internacionalização das PME's, sendo a VBR um caminho para investigá-los.

Nesta pesquisa, internacionalização é entendida como a realização de operações comerciais no mercado externo, sendo consideradas internacionalizadas aquelas empresas que operam desde o menor grau de complexidade, como a exportação, até modos mais complexos, como subsidiárias e *joint ventures*. Desta forma, o foco da pesquisa está em PME's que sejam, no mínimo, exportadoras.

1.1 Problema de Pesquisa

Empresas de países emergentes encontram situações de gestão diferentes daquelas de países desenvolvidos. A maioria delas é criada com estrutura e gestão familiar, difícil acesso a financiamento, altas taxas de impostos, entre outros fatores que impactam no seu desenvolvimento e na sua sobrevivência. A maior parte dessas empresas continua pequena,

com maior dificuldade em acessar recursos estratégicos e atuando em ambiente institucional menos estruturado e mais instável (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). Por isso, ao exercer suas atividades em um país emergente, tanto firmas domésticas quanto estrangeiras devem contar com preparo diferenciado diante de um cenário não completamente conhecido (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Para empresas de países emergentes que se orientam para a internacionalização, mesmo graus considerados de baixa complexidade (GARRIDO, 2007), como a exportação, podem ser um complemento para suas operações domésticas (CONTRACTOR, KUMAR E KUNDU, 2007). Exportar pode ser atrativo para PMEs, especialmente, devido ao baixo comprometimento da firma com o mercado externo e menores riscos e custos econômicos, se comparados com outras formas de internacionalização (LAFUENTE; STOIAN; RIALP, 2015). Porém, ao visarem ao mercado internacional essas empresas dependem de maior conhecimento de mercados, vantagens competitivas e competências que lhes permitam dominar questões políticas e econômicas dos países alvo, além de recursos e tecnologias específicos (TORRENS, AMAL, TONTINI, 2014).

Se por um lado, em países desenvolvidos a exportação de PMEs ocorre porque existem recursos e capacidades apropriadas, como produtividade da força de trabalho e capacidade de inovação (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012), por outro, as firmas de países emergentes não contam com tantos recursos tradicionais próprios e institucionais para internacionalização, como grupos de negócios, participação estrangeira na propriedade e vantagens específicas setoriais. Desta forma, estas empresas tendem a trabalhar com tipos diferentes de recursos, como uma base étnica de clientes ou o gerenciamento da posição dominante em mercados domésticos, devendo adequar sua estratégia aos recursos existentes (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014).

No processo de internacionalização, os recursos disponíveis têm impacto no desempenho da firma. Empresas de países emergentes, especialmente de pequeno e médio porte, contam com peculiaridades no que tange ao acesso e uso de recursos no processo de internacionalização, se comparado a empresas de maior porte ou de economias mais desenvolvidas (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). Embora na literatura haja evidências de que recursos como a experiência são chaves para que operações simples evoluam para operações complexas em mercados internacionais (BROUTHERS; HENNART, 2007; GARRIDO,

2007) e para o desempenho exportador de PMEs (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; OURA; ZILBER; LOPES, 2016), há ainda aspectos pouco explorados sobre o uso de recursos estratégicos para atuar internacionalmente. Alguns desses aspectos são relacionados às características das empresas provenientes de economias emergentes quando comparadas às empresas de países desenvolvidos, como a entrada tardia em mercados globais (FLEURY; FLEURY, 2007), o menor porte, a criação mais recente (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007), a estrutura de propriedade (KEEN, 2013) que é majoritariamente familiar e a aversão ao risco. Tais características se tornam peculiares por se manifestarem em um ambiente institucionalmente pouco estável, em que as instituições formais estão ou em desenvolvimento, ou são muito recentes (KETKAR; ACS, 2013).

Em países como o Brasil, por exemplo, as empresas lidam no mercado doméstico com desvantagens específicas do país de origem, como instabilidade, descontinuidade e natureza imprevisível das ações governamentais, além do chamado “Custo Brasil”, constituído por altas taxas e impostos nas operações produtivas e comerciais e problemas na infraestrutura logística e de transporte (FLEURY; FLEURY, 2007; FUNDACIÓN EU-LAC, 2017). Diante de um novo mercado de consumo interno, recursos produtivos locais disponíveis e ausência de barreira no idioma no país de origem, a internacionalização pode ser um objetivo secundário para essas empresas (FLORIANI; FLEURY, 2012). Neste contexto, as empresas podem necessitar de maiores avanços nos mecanismos institucionais formais para suportar um processo de crescimento como o da internacionalização (KETKAR; ACAS, 2013).

Apesar da existência de alguns programas de apoio à exportação (MACHADO, 2010, APEX BRASIL, 2017), Fleury e Fleury (2007) consideram que as empresas brasileiras têm recebido pouco apoio governamental se comparadas com empresas de outros países emergentes, como a China. Apesar disso, a maioria das firmas exportadoras brasileiras é composta por PMEs, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior sobre as exportações de 2015 (MDIC, 2015) e a sua internacionalização ainda tem sido pouco investigada (FLORIANI; FLEURY, 2012; OURA; ZILBER; LOPES, 2016; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; BAZUCHI, 2012; MACHADO, 2010).

A lógica de uso dos recursos é relevante no esforço de compreender e analisar os processos de internacionalização, visto que os recursos não são todos do mesmo tipo, sendo um desafio para a VBR reconhecê-los e diferenciá-los (BARNEY, 1991; PENG, 2001;

KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010). Teoricamente, uma perspectiva dos recursos possibilita que sejam divididos em dois tipos: recursos da firma e recursos do país (FAHY, 2002). Os recursos da firma têm sido explorados desde meados da década de 1980 em diversas publicações, inclusive com propostas de classificações (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; NANDA, 1996), as quais abordam com maior profundidade o contexto de internacionalização de multinacionais de países desenvolvidos. Recursos da firma estão disponíveis internamente e são exemplos comuns os seus equipamentos e marca. Por sua vez, os recursos do país são externos à firma e disponíveis a qualquer empresa nele situada, tais como localização, clima, solo, entre outros (FAHY, 2002). Embora sejam citados na literatura de negócios internacionais pela perspectiva econômica (DUNNING, 1980; FAHY, 2002) e mais recentemente comportamental, (CUERVO-CAZURRA; HOLÁN; SANZ, 2014), ainda há possibilidades de investigação, pois recursos do país podem representar tanto uma limitação, quanto um incentivo para a internacionalização.

No que tange ao uso de recursos do país para internacionalização de PMEs de países emergentes e sua relação com o desempenho dessas empresas não há estudos anteriores na literatura. Neste sentido, com o objetivo de contribuir para suprir lacunas na literatura e na gestão no que se refere a tais recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes, especificamente sob a perspectiva da VBR, esta pesquisa norteia-se pela seguinte pergunta: **quais são os recursos do país utilizados na internacionalização de PMEs no contexto de um país emergente? Qual é a relação entre esses recursos e o desempenho internacional dessas empresas?**

1.2 Objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo geral:

Investigar a relação entre os recursos do país e desempenho internacional de PMEs brasileiras.

São objetivos específicos:

- Identificar os recursos do país envolvidos na internacionalização de PMEs de países emergentes;
- Verificar o grau de utilização dos recursos do país na internacionalização de PMEs brasileiras;
- Analisar as diferenças no uso de recursos do país e desempenho internacional conforme características da PME exportadora (idade, escopo geográfico, experiência internacional, intensidade tecnológica e tipo de gestão).

1.3 Justificativa

Esta pesquisa justificou-se pelas potenciais contribuições aos campos de estudos de internacionalização, VBR, PMEs e países emergentes. Como afirma Bazuchi (2012), o estudo da internacionalização de países emergentes é, em si, uma oportunidade de refinamento das abordagens sobre internacionalização. Especialmente no caso da VBR, diante da necessidade por maior competitividade das organizações originárias de países emergentes em ambientes de atuação globais, conhecer os recursos envolvidos na internacionalização pode alavancar o desenvolvimento e a participação de empresas de áreas economicamente estratégicas nos mercados internacionais (BROUETHERS; HENNART, 2007; HITT *et al.*, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O contexto dos países emergentes é, em si, um tópico de pesquisa em ascensão porque tais países têm aumentado sua participação na economia global. Isso se dá apesar de características pouco favoráveis desses países, como baixo ou intermediário índice de desenvolvimento econômico, a volatilidade e os riscos econômicos e políticos, grande concentração populacional e mão-de-obra pouco qualificada, infraestrutura precária ou em fase de transformação, liberalização de mercado e industrialização recentes, entre outros aspectos que figuram para um ambiente crítico para a produção e os negócios (CAVUSGIL; GHOURI; AKCAL, 2013; MESCHI; PRÉVOT, 2016). Embora a internacionalização de empresas em países emergentes venha sendo explorada considerando-os como destinos para firmas estrangeiras (e. g. MEYER; SKAK, 2002; MEYER, 2004), desde meados dos anos 2000 tem-se investigado esses países como origem para multinacionais de diferentes portes (e. g. PATTNAIK; ELANGO, 2009; FLORIANI; FLEURY, 2012; OURA; ZILBER; LOPES,

2016; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; BAZUCHI, 2012; MACHADO, 2010), denotando o quanto este ainda é um campo de pesquisa recente e em construção. A atenção sobre os emergentes tem crescido da mesma forma que o interesse sobre as PMEs, revelando uma demanda por literatura específica que possibilite a compreensão das dinâmicas em torno de empresas de países emergentes (FLEURY; FLEURY, 2007), além de uma reflexão sobre as literaturas de negócios tradicionais (MESCHI; PRÉVOT, 2016).

Alguns países se destacam pelo potencial econômico, participação política e transformações internas, os quais resultam na sua inclusão em grupos de países emergentes que são referência mundial, como os acrônimos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e suas variações (BRICS, que inclui África do Sul, BRICM, que inclui México, BRICET, que inclui Leste Europeu e Turquia), entre outros (MESCHI; PRÉVOT, 2016). Neste contexto, o Brasil se é uma referência entre os países emergentes, dada a sua representatividade em grupos como G20, tendo o maior mercado de ações da América Latina, base industrial ampla, economia globalizada e diversificada (OURA; ZILBER; LOPES, 2016), o que igualmente justifica sua escolha como país emergente para esta pesquisa. Além disso, a abordagem sobre firmas brasileiras internacionalizadas, comumente, relaciona empresas estatais ou de maior porte, como Coteminas, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Embraer, Gerdau, Marcopolo, Petrobras, Tigre, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Weg (RAMAMURTI, 2009; FLEURY; FLEURY, 2007), deixando uma lacuna no estudo de empresas de menor porte e não estatais que tem sido considerada em estudos somente recentemente (OURA; ZILBER; LOPES, 2016; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014), restando diversos caminhos de pesquisa. A representatividade cada vez maior desse país como *player* global e as características das suas firmas, que são, expressivamente, de pequeno e médio porte e estão diante de incentivos à internacionalização (MACHADO, 2010) são aspectos a se considerar em estudos do campo de negócios internacionais.

Da mesma forma, este campo de pesquisa pode ser frutificado pela perspectiva dos recursos para internacionalização, ao tomar como objeto um conjunto de empresas relativamente pouco estudado nessa lógica, que são as PMEs brasileiras. A VBR tem sido utilizada em estudos sobre empresas brasileiras, contudo, a amplitude do tema recursos para internacionalização resultou em limitações destes estudos. Pesquisas como as realizadas por Oura, Zilber e Lopes (2016), Torrens, Amal e Tontini (2014), Floriani e Fleury (2012)

estiveram focadas, primordialmente, na relação de recursos da firma com o desempenho exportador, ficando em aberto questões relativas aos recursos do país.

Neste sentido, cabe ressaltar que Torrens, Amal e Tontini (2014) afirmam ter analisado os recursos mais comumente utilizados em modelos de análise de desempenho exportador, não cobrindo outras variáveis do modelo VBR, como os recursos do país. Da mesma forma, a pesquisa de Oura, Zilber e Lopes (2016) atentou-se a duas variáveis (capacidade inovadora e experiência internacional), igualmente não abordando outros recursos como os do país. Assim, apesar de promoverem significativos avanços na compreensão da internacionalização de empresas por fatores institucionais (BAZUCHI, 2012) e o desempenho das PMEs sob a lógica dos recursos (OURA; ZILBER; LOPES, 2016; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; FLORIANI; FLEURY, 2012; MACHADO, 2010), as pesquisas prévias no contexto brasileiro não encerram a lacuna teórica sobre *quais são e como são* mobilizados os recursos do país e sua relação com o desempenho internacional de PMEs de países emergentes. Portanto, pode-se contribuir teoricamente para as reflexões quanto às teorias tradicionais de internacionalização, promovendo avanços na compreensão sobre os recursos para internacionalização, especificamente os recursos do país (FAHY, 2002), colocando em evidência o grau de utilização que recursos de um país emergente têm na internacionalização de suas PMEs e como estão relacionados com o seu desempenho internacional.

A localização da firma como geradora de resultados positivos à internacionalização tem sido abordada sob a perspectiva econômica e comportamental de internacionalização, com foco nas vantagens de localização, justificando o investimento estrangeiro direto (DUNNING, 1980; 2001; FAHY, 2002) e descrevendo a emergência de vantagens, as quais seriam decorrentes do acesso a recursos disponíveis em determinada localidade (CUERVO-CAZURRA; HOLÁN; SANZ, 2014). Contudo, quando foram identificados os recursos do país como geradores de vantagens competitivas globais das firmas, tanto como recurso do país de origem, quanto de destino, essa análise foi feita considerando-se uma única indústria (automotiva) e no contexto de países desenvolvidos (Estados Unidos, Reino Unido, Japão e Irlanda), independente do porte (FAHY, 2002). Assim, não se conhecem quais são os recursos do país utilizados na internacionalização de empresas de países emergentes e sua relação com

o desempenho internacional, especialmente no caso daquelas empresas de menor porte. Esta tese pode contribuir para sanar esta lacuna teórica.

Em termos metodológicos, este trabalho buscou robustez ao adotar múltiplos métodos em um desenho de pesquisa que combinou técnicas de coleta e análise de dados dos tipos qualitativo e quantitativo. Realizou-se uma etapa de pesquisa qualitativa e descritiva, com base em pesquisa exploratória, com técnicas de revisão sistemática, entrevistas e análise qualitativa de dados. A segunda etapa consistiu de pesquisa quantitativa e descritiva, com base em técnicas de coleta e análise quantitativas, as quais se mostraram adequadas para estabelecer uma linearidade na construção dos dados, testes de hipóteses e o alcance dos objetivos propostos.

Por fim, as implicações práticas deste trabalho incluem a identificação de relações gerenciais entre os recursos do país e a estratégia de internacionalização das PMEs brasileiras, uma vez que esclarece de que maneira tais recursos estão ligados ao desempenho dessas firmas no mercado externo. Implicações em políticas públicas são possíveis, dado que os resultados desta pesquisa demonstraram a aplicabilidade dos recursos do país, viabilizando a discussão e o embasamento de políticas públicas que direcionem esses recursos de maneira adequada ao perfil das empresas e ao contexto do país.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta tese estrutura-se em sete capítulos. Neste **capítulo introdutório**, faz-se uma apresentação contextual do tema, do problema de pesquisa, a partir dos quais se elaboraram a questão de pesquisa e os objetivos gerais e específicos, e a justificativa para a realização deste trabalho.

O **segundo capítulo** aborda a literatura sobre internacionalização, recursos e PMEs, dividindo-se em cinco seções. A primeira seção explora revisão de literatura sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR), em que se expõem diferentes tipos de classificações de recursos da firma e do país. A segunda seção compõe-se das perspectivas teóricas da internacionalização, em que são abordadas brevemente as perspectivas econômicas e comportamentais, seguindo-se da internacionalização de empresas de países emergentes na terceira seção. Nesta, dá-se ênfase para a internacionalização de PMEs, especialmente no

contexto brasileiro. A quarta seção relaciona recursos e internacionalização de PMEs de países emergentes, apontando recursos específicos para internacionalização destas empresas na literatura de negócios internacionais. Finaliza-se a seção com um quadro teórico que sintetiza as principais contribuições do referencial teórico apresentado para a construção da presente tese.

O **terceiro capítulo** apresenta modelo e hipóteses de pesquisa. Parte-se da reflexão teórica baseada na classificação de recursos de Grant (1991) e Fahy (2002), discutindo as contribuições anteriores na teoria tradicional de Dunning (1980), além das recentes de Rugman e Verbeke (2010) e Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014), onde se posiciona teoricamente a presente pesquisa. Demonstra-se como se buscou avançar sobre esses modelos teóricos existentes ao abordar a problemática do uso de recursos do país na internacionalização de PMEs dos países emergentes na busca pela vantagem competitiva. São apresentadas hipóteses que possibilitam responder ao objetivo geral da pesquisa, bem como aos objetivos específicos que envolvem as características da empresa exportadora, tais como idade, experiência internacional, escopo geográfico, intensidade tecnológica e tipo de gestão.

O **quarto capítulo** aborda a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho, detalhando procedimentos, instrumentos e técnicas de pesquisa e análise de dados. A primeira seção delinea a pesquisa quanto aos aspectos epistemológicos e tipologia, originando duas seções posteriores: a descrição da etapa qualitativa e exploratória, seguida de descrição metodológica da etapa quantitativa e descritiva do trabalho. A segunda seção compõe-se da etapa qualitativa e explora os procedimentos e técnicas adotados na pesquisa de revisão sistemática de literatura, a qual envolveu publicações de 10 diferentes países e resultou em uma lista de recursos da firma e do país. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados nas entrevistas exploratórias realizadas com especialistas, instituições e PMEs brasileiras, em que se identificaram os recursos do país no contexto brasileiro. O resultado desta etapa qualitativa subsidia a pesquisa quantitativa e descritiva apresentada na terceira seção do capítulo. Detalham-se os procedimentos realizados em uma pesquisa do tipo *survey* com PMEs brasileiras, as variáveis pesquisadas, a preparação para os testes estatísticos e as técnicas de purificação da base de dados adotadas. Ao final do capítulo de método de pesquisa, apresenta-se uma síntese do método, especificando os objetivos específicos atendidos em cada etapa.

O **quinto capítulo** compõe-se dos resultados da pesquisa. Apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa qualitativa e exploratória, destacando-se os recursos do país identificados e as similaridades e discrepâncias entre os recursos presentes na literatura e os apontados por especialistas, instituições e PMEs no contexto brasileiro. No segundo momento, apresentam-se os resultados da etapa quantitativa e descritiva, dividindo-os em descrição das características das PMEs brasileiras pesquisadas, desempenho internacional e uso de recursos do país. As características descritas permitem traçar um perfil da amostra, que se mostrou útil na compreensão dos resultados obtidos pelas empresas em termos de satisfação com as atividades internacionais e participação das vendas no mercado externo sobre as vendas totais. Foi possível estabelecer um ranking de recursos do país, demonstrando o grau de utilização desses recursos pelas empresas pesquisadas. A última seção do quinto capítulo apresenta os resultados obtidos nos testes de hipóteses e a comparação entre as características das empresas exportadoras desta pesquisa. Tais resultados possibilitam verificar a relação entre os recursos do país com o desempenho internacional das empresas, atendendo ao objetivo geral da pesquisa.

O **sexto capítulo** apresenta uma discussão dos resultados obtidos nas etapas anteriores, relacionando-os com a literatura de internacionalização de empresas e, especificamente, desse movimento estratégico no caso de PMEs de países emergentes. Assim, os resultados são discutidos perante o embasamento teórico que gerou as hipóteses de pesquisa, na busca por compreender os resultados e contextualizá-los conforme a realidade das PMEs de países emergentes.

O **último capítulo** retoma brevemente os objetivos, o método de pesquisa e os principais resultados. Destacam-se os recursos do país identificados e os resultados da pesquisa diante dos objetivos propostos. Demonstram-se as contribuições teóricas e gerenciais, no intuito de refletir quanto às lacunas teóricas e práticas sanadas pela presente pesquisa. Evidencia-se o papel da localização como base para os recursos do país, visto que se trata de um estudo em contexto de país emergente. Salientam-se avanços realizados em relação às teorias tradicionais e possibilidades de contribuição desta pesquisa para a elaboração de políticas de internacionalização de PMEs de países emergentes. Apresentam-se as limitações da pesquisa, bem como caminhos para trabalhos futuros no campo de negócios internacionais e de PMEs de países emergentes.

2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A internacionalização é uma forma de expansão das atividades da firma que pode ter diferentes motivações e modos de iniciação (BILKEY, 1978). Quando uma empresa passa a atuar internacionalmente, coloca em jogo fatores internos e externos, tais como a dificuldade em construir e adquirir conhecimento e competências, o que influencia suas estratégias de crescimento e de entrada no mercado internacional (MUTINELLI; PISCITELLO, 1998). Ser uma empresa internacionalizada implica em adotar estratégias mais simples ou mais complexas de atuação, sendo a exportação uma das mais acessíveis às empresas devido ao menor grau de comprometimento com o mercado externo (GARRIDO *et al.*, 2009).

A internacionalização da firma gera externalidades ou *spillovers* que resultam da transação de recursos provenientes de relações contratuais e relacionam-se com questões desde a reputação da empresa e do país, até a ética de consumo e geração de empregos no local (MEYER, 2004). É importante, portanto, que os recursos envolvidos nessas transações sejam bem gerenciados, de forma que o custo de internacionalizar-se justifique os benefícios obtidos pela firma.

Neste cenário, os processos de internacionalização envolvendo economias emergentes são particularmente interessantes, pois, mesmo diante do contexto econômico de rendas médias que variam entre baixas e medianas, o que poderia ser considerado um desestímulo ao consumo, há grande potencial de atração para investidores estrangeiros (MEYER, 2004) e um número crescente de firmas investindo no mercado externo (CAVUSGIL; GHOURI; AKCAL, 2013). Apesar das dificuldades em acessar recursos estratégicos e do ambiente institucional menos favorável aos negócios (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), empresas de países emergentes, especialmente as PMEs, têm demonstrado uma internacionalização sistemática e planejada (WILLIAMS, 2008), e não decorrente do acaso (MEYER; SKAK, 2004). Portanto, é basilar identificar os recursos envolvidos na internacionalização dessas empresas.

Para embasar esta análise, este capítulo de revisão de literatura apresenta referencial teórico sobre a Visão Baseada em Recursos, as teorias de internacionalização, e a forma como

essas teorias convergem sobre a problemática da internacionalização de PMEs de países emergentes.

2.1 Visão Baseada em Recursos

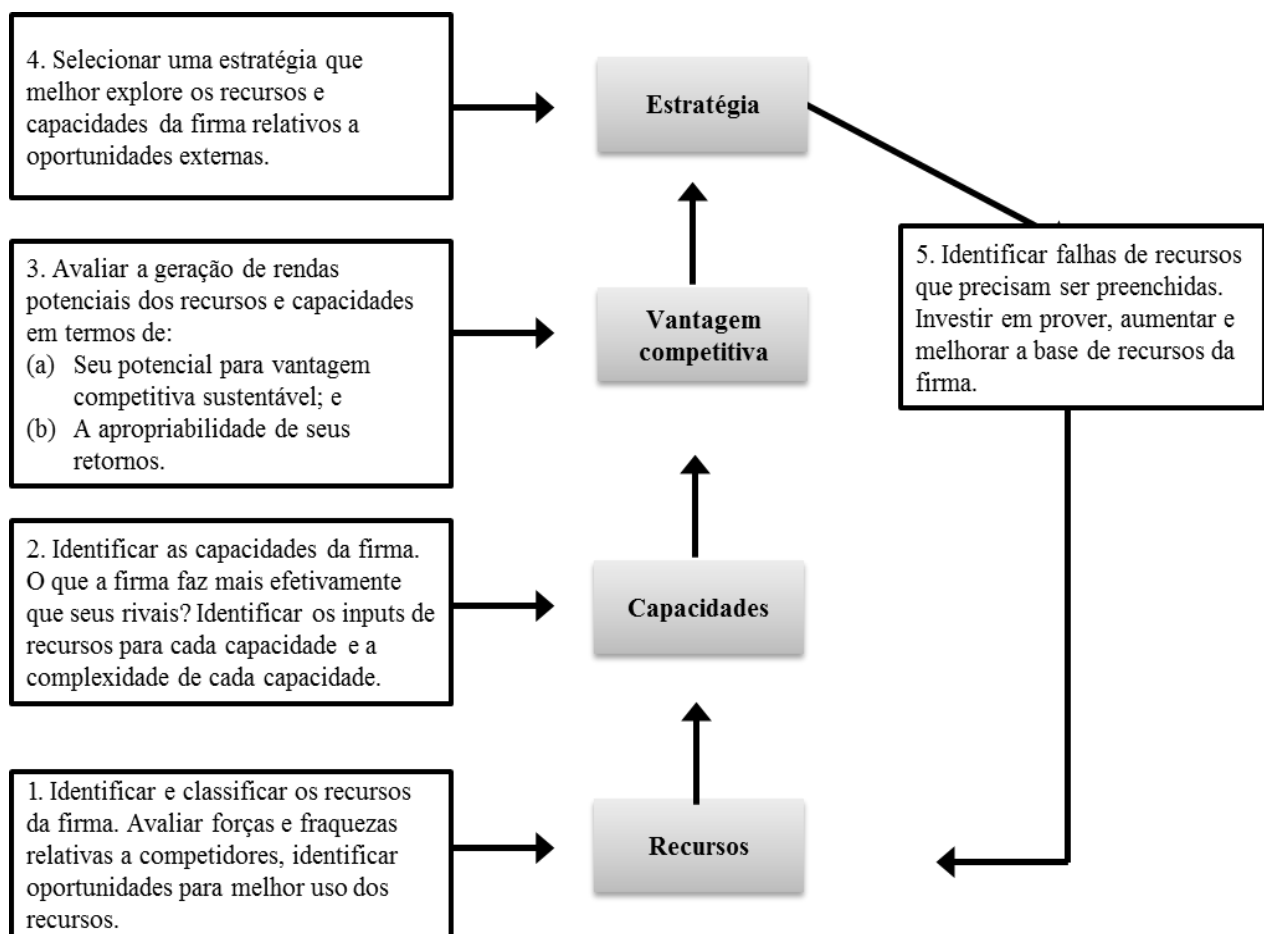
Genericamente, recursos são ativos tangíveis e intangíveis da firma (WERNERFELT, 1984). São estrategicamente relevantes e podem ser internos ou compartilhados por diferentes firmas, desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente, de acordo com a sua natureza (FAHY, 2002). A atenção aos recursos da firma foi dada inicialmente por Penrose (1959), quando tratava da sua teoria do crescimento da firma. Para a autora, os recursos estão disponíveis ao crescimento da firma e devem ser gerenciados para que sirvam à organização. Essa premissa possibilitou a análise das firmas pela perspectiva dos seus recursos e originou a Visão Baseada em Recursos (VBR) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PRÉVOT *et al.*, 2010).

Neste sentido, a VBR é uma abordagem teórica focada nos recursos individuais das firmas e suas características inerentes (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), relacionando-os à estratégia da firma (GRANT, 1991). Tal abordagem permite compreender as diferenças de resultados obtidos pelas firmas no que diz respeito à criação e manutenção de vantagem competitiva, baseando-se nos atributos dos seus recursos (PRÉVOT *et al.*, 2010). O foco em momentos de posse de recursos da firma abre precedentes para autores que consideram a VBR como uma abordagem teórica intrinsecamente estática, que não explica *quando* o valor é criado (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), mas que associa os recursos envolvidos em tal criação de valor.

Para Grant (1991), a implicação da VBR sobre a formulação de estratégias da firma segue um *framework* envolvendo quatro elementos principais: recursos, capacidades, vantagem competitiva e estratégia, os quais estão organizados em uma relação causal (Figura 1). Recursos são *inputs* ou entradas no processo produtivo (tais como equipamentos, habilidades dos funcionários, patentes, entre outros) e, desta forma, unidades básicas de análise. Dificilmente serão úteis individualmente, devendo ser utilizados em conjunto, de forma cooperada e coordenada. Já as capacidades são representativas do que um time de recursos é capaz de proporcionar em alguma tarefa ou atividade, sendo os recursos fontes de

capacidades e, estas, por sua vez, fontes de vantagens competitivas (GRANT, 1991). A vantagem competitiva da firma se dá quando há criação de valor de forma exclusiva, ao ponto que essa vantagem competitiva será sustentável quando as firmas competidoras não conseguirem replicar tal estratégia de criação de valor, tornando-a única de uma firma ao longo do tempo (BARNEY, 1991).

Figura 1: Uma abordagem baseada em recursos para análise estratégica



Fonte: GRANT (1991, p. 115, tradução nossa).

Há, neste sentido, uma hierarquia no que tange aos recursos e capacidades. Os recursos são como atributos da firma (ZEN, 2010) e, quando reunidos e organizados, possibilitam o desempenho de uma atividade, a partir da criação de uma rotina, por meio de aprendizagem e repetição, tornando-se uma capacidade. Contudo, não há uma relação

funcional determinada entre um conjunto de recursos e uma capacidade; uma vez que os recursos podem ser combinados de diversas formas, fatores como o modo de organização, valores e tradições podem influenciar. Da mesma forma, uma capacidade pode derivar de um único recurso. Por isso, recursos tangíveis e intangíveis podem ser combinados de inúmeras formas (GRANT, 1991).

A VBR conta com a contribuição de um autor amplamente citado na literatura quando se trata dos recursos da firma, que é Wernerfelt (1984). Influenciado por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) entende que os retornos potenciais de um recurso para a firma são estratégicos e exigem o uso racional dos recursos. Entre as características dos recursos que se distinguem está a vantagem de ser um *first mover* no uso de um recurso, gerando economias de escala devido à experiência da firma, por exemplo. Ou seja, alguém que possua um recurso antes dos competidores poderá obter vantagens decorrentes de uma barreira de tal posição desse recurso em relação aos competidores. Ainda, segundo o autor, se uma firma conta com uma barreira de posição de recurso em um recurso X, o qual é útil em um mercado A, essa firma pode sobreviver ao colapso do mercado A, se puder usar esse recurso em outros mercados. Assim, um recurso que tenha uma barreira de posição em relação aos competidores pode se tornar uma barreira de entrada aos competidores naqueles mercados de atuação da firma.

Para que os recursos resultem em vantagem competitiva, entretanto, é preciso que gerem retornos para a firma, a qual deve ser capaz de apropriar-se das rendas que eles propiciam. São características fundamentais para que um recurso gere vantagem competitiva (GRANT, 1991):

- **Durabilidade**, diz respeito à obsolescência do recurso, que se reflete na longevidade da vantagem competitiva gerada por ele. Cada recurso tem durabilidade distinta, dependendo de fatores como sua tangibilidade, a ocorrência de mudanças tecnológicas na indústria de atuação, depreciação de ativos, entre outros aspectos. Por exemplo, o tempo de depreciação de um equipamento é distinto em relação à reputação da empresa, o que demonstra a heterogeneidade na durabilidade de cada recurso;
- **Transparência**, que é a habilidade da firma em sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo, ou seja, depende da velocidade com que outras firmas conseguirão imitá-la;

- **Transferabilidade**, que se traduz na menor chance de uma firma obter o mesmo recurso ou capacidade disponível para outra firma. Um recurso facilmente acessível a uma firma no mercado será igualmente acessível a outras. Assim, um recurso será menos transferível quanto maior for sua imobilidade (matéria-prima, por exemplo), quanto mais imperfeita for a informação em torno dele (o quanto ele gera de lucro), o quanto mais específico de uma firma ele for (por exemplo, reputação) e o quanto mais imóveis forem as capacidades com as quais ele se relaciona (por exemplo, as rotinas com as quais ele está associado requerem a transferência de uma equipe inteira para ocorrerem);
- **Replicabilidade**, que se relaciona com a dificuldade de uma firma em imitar o sucesso de um recurso ou capacidade que outra firma obteve.

Da mesma forma, porém avançando quanto a questões mais específicas, ao analisar a relação entre recursos e vantagem competitiva, Barney (1991) observa que, tradicionalmente, os estudos de estratégia levavam em consideração que haveria homogeneidade entre os atributos da firma e que eles seriam altamente móveis, podendo ser comprados e vendidos com facilidade. Com a VBR, essa visão tradicional mudou, pois, conforme propõe Barney (1991), esses recursos são heterogêneos e não são perfeitamente móveis.

De acordo com a perspectiva de Barney (1991), os recursos que geram vantagem competitiva devem ter quatro características básicas (que formam o modelo VRIN – *Value, Rareness, Imitability, Non-substitutability*, ou no português Valor, Raridade, Imitabilidade, Não-substitutabilidade):

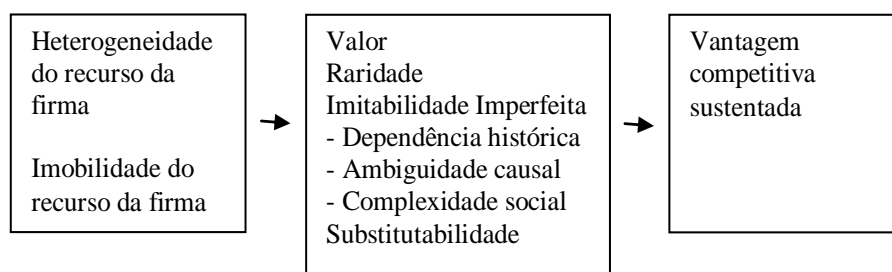
- a) serem **valiosos**, no sentido de que exploram oportunidades ou neutralizam ameaças no ambiente da firma;
- b) serem **raros** entre os atuais e potenciais concorrentes da firma;
- c) serem **imperfeitamente imitáveis**;
- d) **sem substitutos estrategicamente equivalentes** que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis.

Os recursos que uma firma adquire e explora depende do seu lugar no tempo e no espaço, visto que ela é uma entidade histórica e social, dependendo da sua trajetória anterior

para obter resultados. Firmas que não tenham recursos dependentes de tempo e espaço não podem obtê-los, pois esses recursos são imperfeitamente imitáveis. Se uma firma obtém recursos valiosos e raros devido à sua trajetória única, ela será capaz de explorar esses recursos na criação de estratégias de criação de valor não replicáveis por outras firmas (BARNEY, 1991).

Assim, Barney (1991) assume como válidas as propostas de Dierickx e Cool (1989), que afirmam que os recursos são imperfeitamente imitáveis quando combinam tais condições históricas únicas, com ambiguidade causal (ou seja, quando a fonte de vantagem competitiva associada ao recurso não é bem entendida, nem pela firma que a possui, nem para seus concorrentes) e complexidade social. O fato de um recurso ser imperfeitamente imitável pode superar a capacidade sistemática gerencial da firma, refletindo a complexidade social associada ao recurso (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989). Como exemplo, Barney (1991) cita que a cultura organizacional pode ser um recurso socialmente complexo que gera valor para a firma, mas que é de difícil imitação. Já tecnologias físicas, como o uso de máquinas e robôs são mais facilmente imitáveis, portanto não são recursos com complexidade social. Já se a firma explora essas tecnologias físicas em processos diferenciados, ou usando outros recursos de forma estratégica e socialmente complexa (de forma rara, valiosa e sem substitutos), pode-se afirmar que são imperfeitamente imitáveis. A substitutabilidade dos recursos ocorreria, portanto, quando dois recursos ou conjunto de recursos são capazes de implementar a mesma estratégia (BARNEY, 1991) (Figura 2).

Figura 2: Relação entre heterogeneidade, imobilidade, valor, raridade, imitação imperfeita, substitutabilidade e vantagem competitiva sustentada



Fonte: Barney (1991, p. 112).

Em artigo posterior, Barney (1995) revê o modelo VRIN (BARNEY, 1991) e apresenta o modelo VRIO (*Value, Rareness, Imitability, Organization*). O objetivo seria

preencher “espaços em branco” deixados pela abordagem da análise SWOT, que analisa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) da firma como base para a formulação estratégica. Como se observa, Barney passa a integrar a substitutabilidade como uma forma de imitabilidade, inserindo um novo elemento no acrônimo, que é a organização. Desta maneira, o desafio de gestão para as firmas é descobrir os seus recursos e capacidades, os quais sejam valiosos, raros e custosos-para-imitar, de forma a explorá-los através da sua organização.

São questões que as firmas devem se fazer e que caracterizam o modelo VRIO (BARNEY, 1995):

- 1) **A questão do valor:** os recursos da firma adicionam valor ao habilitá-la a explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças? Nesta questão, está envolvida a análise de recursos e capacidades internas com as oportunidades e ameaças ambientais, numa compreensão de que os recursos da firma são valiosos quando exploram oportunidades e neutralizam ameaças. Além disso, os recursos das firmas podem ser valiosos de formas variadas, mesmo para firmas da mesma indústria.
- 2) **A questão da raridade:** se um recurso é controlado por inúmeras firmas competidoras, então, ele provavelmente não será uma fonte de vantagem competitiva para nenhuma delas. A questão é: quantas firmas competidoras já possuem esses recursos e capacidades valiosos? Embora os recursos devam ser raros para que resultem em vantagem competitiva, isso não desmerece a importância dos demais recursos comuns da firma para a sua sobrevivência.
- 3) **A questão da imitabilidade:** uma vantagem competitiva pode ser decorrente da dificuldade das outras firmas em imitar um recurso. Deste modo, a questão que paira é: firmas sem um recurso ou capacidade encontram uma desvantagem em custo para obtê-lo, se comparado com firmas que já os possuem? Neste caso, a imitação dos recursos pode se dar pela duplicação ou pela substituição. Na duplicação, a firma conquista os mesmos tipos de recursos daquela a qual está imitando. Já na substituição, buscam-se recursos substitutos e com mesma implicação estratégica daqueles que se pretende imitar, porém, que sejam menos custosos para desenvolver (o que pode levar à paridade competitiva no longo prazo). Neste sentido, observa-se que, se comparado ao modelo VRIN, no modelo

VRIO, Barney integra a substitutabilidade como uma forma de imitabilidade. O que determinará a forma de imitabilidade serão fatores como “a importância da história” na criação daqueles recursos, “a importância das pequenas decisões” em desenvolver, alimentar e explorar aqueles recursos, e a “importância dos recursos socialmente complexos” (seguindo a mesma linha do modelo VRIN, em que eram considerados os fatores de dependência da trajetória, ambiguidade causal e complexidade social). Barney (1991) ressalta que, diferentemente das “*big decisions*” (grandes decisões), as “*small decisions*” (pequenas decisões) são mais difíceis de imitar.

- 4) **A questão da organização:** a firma está organizada para explorar o potencial competitivo completo de seus recursos e capacidades? Ou seja, ela está preparada para realizar o potencial decorrente de valor, raridade e imitabilidade dos seus recursos? Questões como a estrutura formal da firma, sistemas de controle de gestão e políticas de compensação (chamados por Barney (1995) de recursos complementares, devido a sua habilidade limitada em gerar vantagem competitiva de forma isolada) são relevantes.

Barney e Wright (1998) abordam o modelo VRIO aplicado ao contexto das atividades de Recursos Humanos nas firmas e, nesta perspectiva, afirmam que a VBR provê um embasamento econômico para examinar o papel dos Recursos Humanos na vantagem competitiva da firma. Segundo esse modelo de ganho e sustentação de vantagem competitiva, Barney e Wright (1998) apontam que uma firma que conte com recursos não valiosos estará em desvantagem competitiva, resultando em um desempenho abaixo do normal para o seu segmento de atuação. Entretanto, se ela apresenta recursos valiosos, porém, não raros, ela passa a ser uma competidora no seu segmento, apresentando um desempenho normal. Sua competitividade passa a ser crescente quando ela conta com recursos valiosos e raros e se torna sustentável ao longo do tempo quando outras firmas são incapazes de imitá-los. Em todos os casos, é preciso que os recursos sejam suportados pela organização, como propõe o modelo VRIO.

Observa-se, portanto, uma evolução no modelo de recursos e vantagem competitiva proposto por Barney, em 1991. Embora algumas premissas sobre a VBR já estejam

consolidadas e amplamente adotadas, há na literatura questionamentos que levam algumas delas à revisão. A criação de vantagem competitiva sustentável demanda da empresa um conjunto de recursos e capacidades gerenciais para reconhecer e explorar as oportunidades produtivas que eles contêm. Nenhuma firma pode entrar no mercado sem vantagem competitiva e, além de gerenciar seus recursos, ela deve gerenciar os processos imaginários que lhe permitem compreender a disjunção estratégica entre seu conjunto de recursos e a situação do mercado em que está operando (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010).

Em função de reflexões e questionamentos como esse, Barney, Ketchen Jr. e Wright (2011) publicaram um artigo sobre a evolução nos 20 anos da publicação do trabalho de referência escrito por Barney (1991) sobre a VBR. Segundo os autores, a evolução histórica da VBR está dividida em pelo menos três partes: o período introdutório, que identificou os recursos organizacionais como importantes; nesta época que compreende Penrose (1959) até os anos 1980, a relação com a vantagem competitiva da firma não estava clara e estabelecida e, por isso, os autores afirmam que não havia uma VBR. Foi só então que, apesar da emergência de modelos reconhecidos na literatura, como as cinco forças de Porter, a VBR começou a atrair a atenção para dentro da empresa. Estão na base da VBR artigos como os de Wernerfelt (1984), Barney (1986) e Dierickx e Cool (1989).

O segundo período da evolução histórica da VBR foi de crescimento teórico e ocorreu durante os anos de 1992 a 2000, com publicações de autores como Bruce Kogut e parceiros, e Teece, Pisano e Shuen (1997). Nesta época, introduziu-se a ideia de capacidades dinâmicas, que são processos organizacionais baseados em ativos e que envolvem aprendizagem e estabelecimento de rotinas ao longo da trajetória da firma (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O período de maturidade da VBR teria chegado após 2001, com a publicação de artigos que fazem críticas sobre a VBR, e. g. Priem e Butler (2001) e Kraaijenbrink, Spencer e Groen (2010). Tais artigos questionaram a teoria e debateram as críticas por trás da VBR, relacionando-as com outras linhas do conhecimento e metodologias, contribuindo, assim, para o seu desenvolvimento. Para os autores, ao longo dos anos 2000 a VBR pode ter chegado a um ponto em que uma revitalização é necessária para que continue a se desenvolver (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011).

Neste contexto, como afirmam Barney, Ketchen Jr. e Wright (2011), continuam válidos os conceitos básicos que dão origem à VBR. Algumas terminologias são

determinantes na compreensão dos recursos. Como se observa e é destacado por Nanda (1996), quando se trata de recursos, capacidades e competências, as definições são muitas vezes tautológicas, de forma que capacidade é definida como competência, competência como capacidade, recursos como forças, forças como recursos estratégicos, e assim por diante. Embora muitos autores considerem diferentes termos intercambiáveis, neste trabalho são utilizadas as seguintes nomenclaturas:

- **Atributo** é uma característica de um ativo ou recurso. Por exemplo: raridade, valor, substitutabilidade, replicabilidade.
- **Ativo** é uma unidade de algo tangível ou intangível que a firma possui, desenvolve ou adquire. Por exemplo: uma máquina.
- **Recurso** é um ativo tangível ou intangível que gera valor para a firma por meio da estratégia (WERNERFELT, 1984). Ou seja, numa situação em que determinada firma conta com uma máquina, esta máquina é um ativo que somente será considerado um recurso se possibilitar a geração de valor para a firma.
- **Capacidade** é uma habilidade proporcionada por um recurso ou conjunto de recursos da firma (GRANT, 1991).
- **Capability** é uma potencial aplicação dos recursos. Enquanto o recurso é um ativo considerado fixo ou semipermanente da firma (WERNERFELT, 1984), a capability é um uso potencial desse recurso na função produção (NANDA, 1996).
- **Competências** são rotinas de “mais alta ordem” que desenvolvem e configuram recursos organizacionais. Elas guiam o refinamento e a renovação dos recursos e suas funções (NANDA, 1996).

Embora não haja total consenso quanto à VBR como teoria (BARNEY, 2001; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; PRIEM; BUTLER, 2001), Peng (2001) a considera uma inovação teórica em convergência com a ascensão das áreas de negócios internacionais e estratégia. Estas duas áreas se difundem por três forças: a natureza inovadora dos pesquisadores de negócios internacionais, a sobreposição entre negócios internacionais e estratégia e, por fim, a trajetória cruzada de ambas as áreas. A relação entre VBR e

internacionalização pode se mostrar nessa vertente estratégica, e conta com perspectivas pouco investigadas (PENG, 2001), como os recursos mobilizados na internacionalização de PMEs de países emergentes. Para identificá-los mostram-se fundamentais as classificações existentes na literatura.

2.1.1 Classificações de Recursos

A primeira classificação para os recursos foi proposta por Penrose (1959). Nesta, os recursos são entendidos como aqueles que servem à organização, ou seja, estão à disposição da firma para que sejam utilizados conforme decisão gerencial. Não são considerados como *inputs* de produção em si, mas os serviços que eles prestam, sim. A partir da realidade de firmas industriais, a autora os classifica em dois tipos:

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

A perspectiva Penrosiana é base para classificações posteriores. De acordo com Kor e Mahoney (2004), Penrose estabelece ligações causais entre recursos e geração de oportunidades de crescimento e inovação da firma, sendo o papel do gerente o de um catalizador desse processo. A contribuição de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), além da influência de Dierickx e Cool (1989) é incorporada por Barney (1991; 1995), para quem recursos e capacidades incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais que a firma usa para desenvolver, produzir e entregar produtos e serviços aos seus clientes. Barney (1995) classifica os recursos em **financeiros** (empréstimos, capital, ganhos, etc), **físicos** (máquinas, instalações de produção, prédios para operações, etc), **humanos** (experiências, conhecimentos, julgamentos, propensão ao risco, liberdade dos

indivíduos associados à firma, etc) e **organizacionais** (história, relacionamentos, confiança, cultura organizacional, estrutura formal, etc.) (BARNEY, 1995).

Outras classificações de recursos no nível da firma podem ser encontradas na literatura, ainda na década de 1990. Segundo Nanda (1996), recursos são fatores de produção específicos da firma e são fixos, podendo ser físicos ou intangíveis. O recurso físico se diferencia do intangível, pois este a) não tem existência física; b) é a acumulação de um subproduto do processo de produção da firma. Por isso, o recurso intangível pode se dividir entre conhecimento organizacional e recursos de fronteira (*boundary resources*). Conhecimento organizacional é obtido pela aprendizagem organizacional; já os recursos de fronteira são aqueles que a firma possui, mas o estoque está em circunscrição externa à firma (por exemplo, o capital humano do trabalhador reside no trabalhador, a confiança do consumidor reside no consumidor, etc). Os recursos podem gerar vantagem competitiva quando eles são **escassos**, tem **mobilidade restrita** e **há assimetria ex-ante entre as firmas com relação ao recurso** (NANDA, 1996).

Como uma das referências para Nanda (1996) no que tange ao conceito de recursos, Grant (1991) entende que recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. 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.

É possível encontrar sistematizações dos recursos em trabalhos anteriores, como a realizada por Zen (2010), incluindo autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), entre outros (Quadro 1).

Quadro 1: Classificação dos recursos internos

Autor	Classificação de Recursos da Firma
Penrose (1959)	<i>Recursos físicos:</i> ativos tangíveis da firma como planta, equipamento, terra e recursos naturais, matéria-prima, produtos semiacabados, produtos em estoque. <i>Recursos humanos:</i> habilidades de trabalho, administrativa, financeira, legal, técnica e staff gerencial.
Wernerfelt (1984)	<i>Recursos tangíveis:</i> de fácil avaliação, pois são ativos visíveis da empresa, como por exemplo: instalações, equipamentos, eficiência nos processos e capital. <i>Recursos intangíveis:</i> de difícil avaliação, pois abrangem ativos, tais como marca, conhecimento tecnológico, qualificação do pessoal, contatos comerciais.
Dierickx e Cool (1989)	Quatro categorias de ativos: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo

Autor	Classificação de Recursos da Firma
	não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Barney (1991)	<i>Recursos de capital físico</i> , que incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima; <i>Recursos de capital humano</i> , que abrangem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos internos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes; <i>Recursos de capital organizacional</i> , que incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação da firma com o ambiente externo.
Grant (1991)	São divididos em tangíveis e intangíveis e distribuídos em seis categorias principais de recursos da firma: <i>financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais</i> .
Hall (1993)	<i>Recursos intangíveis</i> : direito de propriedade intelectual de patentes, copyright, designs e marcas; segredos de mercado; contratos e licenças; base de dados; informação no domínio público; redes pessoais e organizacionais; conhecimento dos empregados, dos conselheiros, fornecedores e distribuidores; reputação de produtos e da companhia; e cultura organizacional.
Black e Boal (1994)	Recursos como rede de ativos: <i>Recursos simples</i> <i>Recursos sistêmicos</i> : ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Miller e Shamsie (1996)	Recursos <i>baseados na propriedade</i> (discretos e sistêmicos) Recursos <i>baseados no conhecimento</i> (discretos e sistêmicos)
Barney (1996)	Acrescentou em sua classificação os <i>recursos financeiros</i> , disponíveis ou acessíveis à firma.
Nanda (1996)	Recursos <i>físicos</i> (possuem existência física) e <i>intangíveis</i> (conhecimento organizacional e recursos de fronteira).
Carmeli (2001)	<i>Recursos tangíveis</i> : ativos físicos que a empresa possui como infraestrutura, matéria-prima e outros equipamentos. <i>Recursos Intangíveis</i> : estratégia organizacional, controle interno, habilidade para obtenção de recursos financeiros, adequação organizacional, <i>know-how</i> , redes industriais, habilidade para aprender, habilidade para mudanças gerenciais, competência gerencial, reputação organizacionais, reputação dos produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento, base de dados, capital humanos, propriedade intelectual, relacionamento com a comunidade, relacionamento com o governo, marketing e vendas, desenvolvimento de negócios e planejamento, organização, comunicação organizacional e cultura organizacional.
Fahy (2002)	Recursos da firma podem se divididos em <i>ativos tangíveis</i> ou <i>intangíveis</i> e <i>capabilities</i> .
Fleury e Fleury (2003)	Os recursos podem ser <i>físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos</i> .
Seppänen (2008)	<i>Recursos físicos</i> : Maquinário, localização geográfica, equipamentos físicos e reserva de matéria-prima. <i>Recursos financeiros</i> : fundos internos, fundos externos e outros instrumentos de financiamento. <i>Recursos organizacionais</i> : processos organizacionais, reputação, cultura, marca, estrutura organizacional e rotinas organizacionais. <i>Recursos relacionais</i> : relacionamento com os clientes, relacionamentos internos à firma, relacionamento com os fornecedores, relacionamento com partes externas, relacionamento com concorrentes. <i>Recursos humanos</i> : experiências individuais, habilidades pessoais, redes pessoais e nível educacional individual. <i>Recursos informacionais</i> : informação do consumidor, informação interna,

Autor	Classificação de Recursos da Firma
	informação do produto, informação da indústria, informação dos processos e informação dos fornecedores. <i>Recursos legais:</i> Acordos, Segredos de Mercado, Marcas, <i>Design</i> registrado, Patentes, <i>Copyrights</i> e Licenças.
Carvalho, Prévot e Machado (2014)	<i>Recursos físicos:</i> equipamentos, tamanho/ escala, localização. <i>Recursos humanos:</i> treinamento, competência, conhecimento tácito, empreendedorismo, envolvimento e estilo gerencial, capital social, incentivos. <i>Recursos organizacionais:</i> gestão e uso de Tecnologia de Informação, propaganda/marketing, qualidade, processos internos/rotinas, flexibilidade para mudança, relacionamento com o meio, cultura organizacional, planejamento. <i>Recursos tecnológicos:</i> sistemas de controle e coordenação, patentes, inovações, investimento em tecnologia. <i>Recursos financeiros:</i> capital, orçamento / controle de ganhos e custos, tipos de crédito. <i>Recursos reputacionais:</i> marca, relação com os clientes, imagem/ reputação.
Gaur, Kumar e Singh (2014)	<i>Recursos tradicionais:</i> experiência internacional, reputação, capabilities mercadológicas e tecnológicas como, por exemplo, táticas de comercialização e de pesquisa e desenvolvimento, marca, acesso a tecnologia. <i>Recursos não-tradicionais:</i> recursos institucionais, como participação em redes de negócios, base étnica de consumidores, mão-de-obra barata, posição dominante no mercado doméstico.
Torrens, Amal e Tontini (2014)	<i>Recursos organizacionais:</i> tempo de início de exportações, experiência da firma, visitas ao mercado externo, setor específico para exportações, assistência técnica no exterior, pesquisa de mercados potenciais, relação com redes governamentais e polos tecnológicos. <i>Recursos gerenciais:</i> contribuição das exportações para aumento de vendas e lucratividade, percepção de barreiras a produtos brasileiros, conhecimento do gestor sobre legislação e atividades internacionais, experiência internacional da empresa.

FONTE: Adaptado de Zen (2010, p. 39). A atualização inclui Nanda (1996); Fahy (2002); Carvalho, Prévot e Machado (2014, p. 509); Gaur, Kumar e Singh (2014); Torrens, Amal e Tontini (2014).

Neste sentido, a gama de classificações é variada, embora haja semelhanças entre categorias propostas por diferentes autores. Observando o contexto das firmas no final do século XX, Grant (1991) categoriza, mas não segmenta os recursos de forma explícita, e tem seu trabalho complementado por outros autores, como Carvalho (2013) e Carvalho, Prévot e Machado (2014) (Quadro 1). Há recursos mais facilmente identificáveis que não serão apontados como estratégicos, devido à facilidade com que as empresas podem obtê-los no mercado, tal como os recursos físicos (CARVALHO, 2013). Por outro lado, recursos reputacionais, como marca e reputação, são de 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).

Recursos “tradicionais” da firma na literatura sobre VBR, tais como Barney (1991; 1995), Penrose (1959) e Grant (1991), em geral, correm o risco de sobreposição de categorias

propostas por diferentes autores. Desta forma, o trabalho de Grant (1991) se destaca porque tal sobreposição não ocorre, o que possibilita um resultado mais estruturado e mais claro na pesquisa (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). É preciso, também, que se verifique a aplicabilidade dessas categorias às PMEs de países emergentes, pois, em geral, são originárias de estudos sobre empresas maiores e de economias desenvolvidas. Na literatura, alguns autores afirmam que as PMEs têm difícil acesso a esses recursos tradicionais (KNIGHT, 2000) e, no caso de empresas de países emergentes, utilizariam outros tipos de recursos não tradicionais, ou institucionais, para enfrentar problemas de internacionalização (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). Carvalho (2013) mostrou a aplicabilidade da classificação de Grant (1991) no contexto brasileiro, contudo, em um setor específico ligado à produção primária. É preciso, portanto, extrapolar esta aplicação para outros setores e com foco na internacionalização.

Além dos recursos no nível da firma, os recursos externos à mesma têm sido apontados como chave para o alcance de vantagem competitiva. É o que afirma Fahy (2002), para quem uma empresa que busca atuação global pode contar com **recursos específicos da firma (REF)**, como ativos e capacidades internos, ou **recursos específicos do país (REP)** e externos à firma. Recursos da firma são aqueles tradicionais apontados por outros autores (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; NANDA, 1996), tais como ativos tangíveis (plantas, equipamentos, terra), intangíveis (propriedade intelectual, reputação e marca) e *capabilities* (habilidades, ativos invisíveis). Os recursos do país são divididos em dois tipos: básicos e avançados. REP **básicos** são tangíveis e transparentes, como localização, clima e recursos naturais, subsídios e tarifas; já os REP **avançados** são menos transparentes e menos tangíveis, como aqueles sujeitos a investimentos durante períodos de tempo para que sejam utilizados. A disponibilidade de recursos em uma localização, como no nível do país, é apontado por Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014) como uma vantagem em relação a outras localidades. Neste sentido, os “recursos do país” descritos por Fahy (2002) são denominados “recursos de localização” por Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014). Trata-se de recursos externos e disponíveis à firma e que têm potencial influência sobre a sua internacionalização. São exemplos apontados pelos autores o nível educacional da mão-de-obra, infraestrutura tecnológica, redes de firmas, instituições de apoio e normas regulatórias.

Fahy (2002) aponta que REP básicos são fáceis de imitar, visto que é possível acessar incentivos, custos e taxas similares em um mundo globalizado, o que não geraria vantagem competitiva. Entretanto, REP avançados podem gerar vantagens competitivas, pois são menos tangíveis e menos transferíveis. Estes recursos podem gerar desempenho superior inclusive em indústrias menos lucrativas, somente pelas escolhas dos recursos feitas pelas firmas, o que estaria em consonância com a situação das PMEs de países emergentes (menos acesso a recursos podem demandar escolhas mais específicas).

A discussão sobre recursos de localização e recursos do país possui inter-relação com as perspectivas teóricas da internacionalização, uma vez que há teorias que buscam explicar a internacionalização das firmas a partir de vantagens decorrentes do seu local de origem e destino, tanto por um viés econômico (DUNNING, 2001; RUGMAN, 1980; 2001), como comportamental (CUERVO-CAZURRA; HOLÁN; SANZ, 2014). Neste sentido, para embasar a discussão sobre os recursos do país na internacionalização das firmas, especialmente das PMEs de países emergentes, este trabalho abordará brevemente as perspectivas teóricas da internacionalização.

2.2 Perspectivas teóricas da Internacionalização

Perspectivas analíticas sobre a internacionalização tiveram início nas ciências econômicas, com Adam Smith e David Ricardo, que foram precursores ao identificar as bases da riqueza das nações (SMITH, 1988) e as vantagens comparativas entre as nações (RICARDO, 1996). Contudo, o campo de estudos de negócios internacionais em si é mais recente, tendo suas bases teóricas mais atuais sustentadas sobre trabalhos publicados após a década de 1960, com foco nas vantagens decorrentes da internacionalização. No período posterior às décadas de 1970 e 1980, as teorias passam a discutir os processos de internacionalização e mudam a perspectiva de análise da firma para incluir aspectos mais sequenciais e voláteis, como a aprendizagem e as experiências. Segundo Dunning (2001), essa evolução teórica se dá em um contexto em que os desafios e a interação entre a literatura sobre negócios internacionais e o ambiente global são maiores, dadas as transformações nos mercados e a emergência econômica de alguns países que passaram a investir no exterior, os denominados *late movers* (FLEURY; FLEURY, 2007). Neste entremeio, as novas percepções

sobre as motivações e os processos de internacionalização das firmas dividiram as abordagens teóricas em duas perspectivas: econômica e comportamental (DIB; CARNEIRO, 2006; CHRISTOFOR, 2008).

A perspectiva econômica marcou os primeiros anos do campo de negócios internacionais e presume que eventos como exportação, importação e investimento estrangeiro direto caracterizam a internacionalização e resultam de uma racionalidade que busca a maximização do retorno econômico (DIB; CARNEIRO, 2006; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). As empresas buscam mercados externos para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações cujos custos sejam maiores se realizadas por mecanismos de mercado (FLEURY; FLEURY, 2007). São teorias de referência nesta perspectiva, na análise no nível da firma, segundo DIB e Carneiro (2006): a teoria do poder de mercado, de Hymer (décadas de 1960 e 1970) e a teoria da internalização, de Buckley e Casson (década de 1970), o paradigma eclético ou OLI (*Ownership, Location, Internalization*) (década de 1970 e 1980), as quais estão focadas em explicar *por que* as empresas internacionalizam (CHRISTOFOR, 2008).

Stephen Hymer, na década de 1960, buscou explicar a expansão territorial das firmas que desejam *possuir* ou *controlar* atividades no exterior (DUNNING, 2001). Elaborou a teoria do poder de mercado, em que se considera que há um ponto em que os ganhos decorrentes da concentração de mercado são máximos e que, a partir dele, não seria possível a entrada de novas empresas, bem como poucas permaneceriam no mercado. De tal modo, o monopólio geraria resultados financeiros que possibilitariam à empresa investir no mercado externo e buscar a mesma concentração de mercado em outros países. As estratégias para esse tipo de concentração seriam as fusões, aquisições e extensões de capacidade da empresa (DIB; CARNEIRO, 2006).

Na mesma época, Vernon enfatizou fatores específicos do país que influenciam a origem das vantagens competitivas das firmas e possibilitariam gerar barreiras para competidores potenciais (DUNNING, 2001). Vernon (1966) contextualiza sua discussão sobre os negócios internacionais com uma proposta em que demonstra como três diferentes fases acometem o ciclo de vida de um produto (um produto novo é seguido por um produto maduro e, logo, um produto padronizado). A inserção de um novo produto envolve fatores de risco, localização e comunicação com o mercado que custam alto para a firma, sendo mais

difícil para firmas em países menos desenvolvidos. Novos produtos decorreriam de economias exportadoras, que são capazes de gerar o novo produto, padronizá-lo, diferenciá-lo e aproveitar economias de escala e a baixa competição por preço. Desta forma, assim como os produtos, os países passam por ciclos de desenvolvimento em que há, inicialmente, uma característica mais importadora que, conforme eles forem se tornando mais competitivos, dará lugar à exportação.

Desta forma, a localização da firma em um dado país, como aponta a literatura da perspectiva econômica, é um fator presente e importante nas teorias sobre negócios internacionais, determinando padrões nas formas de ingresso de produtos provenientes de diferentes economias no mercado.

Seguindo esta tendência de embasamento econômico, porém, alterando o foco da escala do país para a firma, uma das teorias mais aceitas e conhecidas no campo da internacionalização foi o paradigma eclético ou OLI, criada por John Dunning (FLEURY; FLEURY, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 1990). Em perspectiva orientada ao investimento estrangeiro direto (IED), Dunning (1980; 2001) explica esse movimento estratégico a partir de vantagens que podem ser apropriadas pela firma, quais sejam:

- a) **Vantagens de propriedade** (O - *ownership*): ou seja, as vantagens competitivas (ou específicas de propriedade) das multinacionais existentes ou potenciais (identificadas por teorias da firma como VBR, evolucionárias ou organizacionais);
- b) **Vantagens de localização** (L - *location*): vantagens específicas dos países que oferecem ativos complementares e cujas vantagens podem ser exploradas ou aumentadas pela firma; e
- c) **Vantagens de internalização** (I - *internalization*): a propensão das firmas em possuir vantagens de propriedade para combiná-las com os ativos de localização em países estrangeiros, via IED, mais do que pelo uso de mecanismos de mercado (ou em substituição destes), ou utilizando-se de modos cooperativos assimétricos.

As vantagens OLI podem ser atribuídas tanto às firmas domésticas quanto às multinacionais, porém, a dinâmica entre essas diferentes vantagens é o que traduz a essência das firmas multinacionais (RAJ; DUNNING, 2010). As vantagens específicas de propriedade relacionam-se a ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui (FLEURY; FLEURY,

2007), tais como patentes, marcas, entre outras. Também podem relacionar-se às variáveis de transação, tais como as forças de coordenação de uma rede de empresas afiliadas e distribuídas geograficamente (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011). Para Dunning (1980), quanto mais vantagens de propriedade a firma possui, maior será sua propensão a internalizá-las e, quanto mais uma base produtiva no mercado externo for atrativa se comparada à base produtiva no mercado interno, maior será o incentivo para que a empresa busque desenvolver a produção internacional. Desta maneira, a firma que se internacionaliza deve contar com vantagens de propriedade suficientes para superar os custos que têm em servir um mercado distante ou não tão familiar.

Vantagens de localização derivam de variáveis decorrentes da localidade onde se dá a operação internacional da empresa (FLEURY; FLEURY, 2007). Elas refletem as vantagens específicas do país, incluindo fatores como recursos naturais, fatores de produção, condições da demanda, elementos culturais, legais, políticos e institucionais no ambiente em que a firma opera, tornando alguns países mais atrativos do que outros (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011).

As vantagens de internalização derivam da teoria de internalização, proposta por Buckley e Casson, em 1976, a qual veio complementar o paradigma eclético, inicialmente com duas dimensões. Desta forma, assume-se que vantagens de internalização decorrem da possibilidade da firma em acessar e transferir ativos entre países por meio da estrutura própria, ao invés de apoiar-se em mecanismos de mercado (FLEURY; FLEURY, 2007). A empresa pode internalizar custos ou etapas produtivas ao longo do processo de internacionalização, caso os custos de transação externos sejam desfavoráveis à empresa (DIB; CARNEIRO, 2006). Em outras palavras, as vantagens de internalização se referem a benefícios que se obtém ao optar por realizar internamente a criação, transferência, uso, recombinação e exploração de vantagens específicas da firma, ao invés de contar com arranjos contratuais com terceiros.

Da mesma forma que Dunning (1980), Alan Rugman, em 1980, destacou a importância da localização na geração de vantagens para a firma no nível do país. Segundo Rugman (2010), vantagens de propriedade como recursos naturais, ambiente legal, cultural e institucional e a estrutura de mercado são facilmente identificáveis como fatores do país. O autor destaca que, na perspectiva de localização de Dunning o que importa são as vantagens

do país de destino, as quais podem ser apropriadas como vantagens de propriedade e, assim, se confundem com as vantagens de localização. Por outro lado, Rugman (2010) apud Rugman (1981) percebe que os determinantes do IED são as vantagens específicas do país (*country specific advantages*) e da firma (*firm specific advantages*). A diferença entre Dunning e Rugman é que, no OLI, a variável localização explicitamente está focada no país de destino, enquanto na CSA de Rugman discute-se tanto o país de origem quanto o de destino (RUGMAN, 2010), de forma que uma análise útil requer entender como ambos podem ser utilizados pela firma no sentido de dispersar geograficamente as vantagens específicas da firma entre suas unidades e subsidiárias (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011).

De tal modo, nos anos de 1970 e 1980, as multinacionais eram entendidas como instituições que geriam ativos em um ou mais países e que geravam valor dessas atividades (foco na empresa como *transactor*, ou agente de transação), mais do que somente uma firma que possuía ou controlava as instalações para manufatura nesses países (foco na empresa como *produtor*, ou agente de produção). Haveria falhas de mercado que justificariam o investimento estrangeiro direto e vantagens que influenciariam a internalização pelas firmas (DUNNING, 2001).

Contudo, críticas também surgiram a essa visão econômica. Embora houvesse estudos associando a trajetória de desenvolvimento do investimento de uma empresa (*Investment Development Path - IDP*) à determinada localização e sua estrutura econômica, bem como ao nível de desenvolvimento econômico daquele local (NARULA; DUNNING, 2012; RAJ; DUNNING, 2010), as falhas em estabelecer uma relação direta entre IED e desenvolvimento de um local, bem como os indicadores utilizados, ignoravam outros fatores idiossincráticos dos países, como tamanho e população (NARULA; DUNNING, 2012), o que colocou em xeque algumas premissas da perspectiva econômica. Somam-se a essas críticas a limitada abordagem que essas teorias fazem a algumas variáveis ambientais, visto essas seriam mais adequadas à análise de firmas em ambientes estáticos (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Compreendidas desta maneira, as teorias de perspectiva econômica desconsideravam a volatilidade presente a partir de 1980 e 1990, decorrente da abertura econômica dos países aos mercados internacionais. Essa volatilidade vem se somar aos desafios organizacionais, tornando a flexibilidade um recurso estratégico importante (BUCKLEY; CASSON, 1998). A visão do mercado como uma rede de empresas, que passa a ser incorporada pelas propostas

teóricas no campo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e a gama de modos apropriados de ingresso e manutenção no mercado externo (CHRISTOFOR, 2008) levantam novos questionamentos e direcionamentos de pesquisa. Neste sentido, as teorias de internacionalização passam a focar em novos elementos, no intuito de cobrir *gaps* herdados das perspectivas teóricas mais antigas. Esse é um dos papéis das teorias da perspectiva comportamental, que vão além da compreensão do *porque*, e buscam desvendar *os processos* de internacionalização das firmas.

Na mesma época em que pesquisadores investigavam as motivações para a internacionalização pelas multinacionais, a Escola de Uppsala, com foco sobre os *processos* de internacionalização (DUNNING, 2001) dava início à perspectiva comportamental. O viés predominante dessa perspectiva é o do homem comportamental, de racionalidade limitada e informação imperfeita (SIMON, 1960). Para Dib e Carneiro (2006), as principais teorias nesta perspectiva, no que tange à análise no nível da firma, são o Modelo de Uppsala, a perspectiva de redes ou *networks* e o empreendedorismo internacional. Nestas, são incorporados fatores como a aprendizagem, os relacionamentos em rede, variáveis situacionais da firma como o tamanho, o tempo de existência, o comportamento de tomada de riscos, os níveis de incerteza e distância psíquica, entre outros (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012),

Na teoria do empreendedorismo internacional assume-se que as principais teorias de internacionalização ignoram a influência do indivíduo empreendedor, o qual é crucial para o processo de internacionalização. Neste sentido, o foco da análise passa a ser o indivíduo na firma, que vislumbra a estratégia de internacionalização da empresa, a partir de suas impressões do ambiente macro (ANDERSSON, 2000). A internacionalização pode ter, neste viés, diferentes significados, mesmo quando é realizada por empresas de um mesmo setor (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). Ao considerar que o empreendedor interpreta a realidade e o processo de internacionalização, a teoria do empreendedorismo internacional o torna um objeto de investigação.

Na perspectiva de redes ou *networks*, uma empresa buscará desenvolver posições em redes no exterior, ao longo do seu processo de internacionalização, aproximando-se da premissa comportamental do Modelo de Uppsala (DIB; CARNEIRO, 2006), como apresentada pelos autores Johanson e Vahlne (2009; 2013). A expansão de uma firma local para o exterior se daria por duas razões: probabilidade de encontrar oportunidades de negócios

interessantes; ou quando um parceiro de relações está se internacionalizando ou já está internacionalizado e quer que a firma focal o siga, o que demonstra seu comprometimento na relação. A exploração dos recursos da firma está diretamente ligada às suas relações com parceiros comerciais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O Modelo de Uppsala é uma das teorias que apresentou maior busca de evolução por parte dos autores diante dos mercados globais. Foram propostas, pelo menos, três versões: nos anos de 1977, 2009 e 2013. Quando foi desenvolvido, na década de 1970, o modelo de Johanson e Vahlne voltava-se à explicação do processo pelo qual as firmas se internacionalizam, mas também a importância da heterogeneidade dos recursos baseados em Penrose (1959), relacionando-os com a aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Com base em estágios que vão da total inexperiência da firma no mercado externo ao maior comprometimento com o aquele mercado, decorrente da experiência e da aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 1990), este modelo foi amplamente aceito na literatura. A evolução do modelo se deu com a constatação de que o sucesso da firma estaria na sua participação em uma ou mais redes, visto que o mercado se organizaria desta forma (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e, posteriormente, incorporando a dinamicidade e as incertezas presentes nas relações diádicas e trocas de produtos, serviços, informações e conhecimento. Assim, o modelo de Uppsala incorporou as capacidades dinâmicas que, segundo os autores, implicam no desenvolvimento de capacidades operacionais da firma por meio da aprendizagem e da inovação (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Embora autores como Vahlne e Johanson (2013) proponham uma nova perspectiva para o Modelo de Uppsala, em que as firmas estão orientadas pela sua presença em redes e sob a influência das mesmas, esta não é uma premissa válida para todas as realidades, como a literatura já demonstrou (KAMAKURA; RAMON-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014). Por exemplo, Torrens, Amal e Tontini (2014) apontam que, conforme as firmas avançam nos estágios de internacionalização, elas se tornam mais autônomas, podendo reduzir o seu nível de comprometimento com a rede.

Neste sentido, outros estudiosos buscaram avançar nos modelos de internacionalização processuais existentes, no sentido de identificar estágios latentes das firmas ao longo da sua experiência no mercado externo (CAVUSGIL, 1984; CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007; KAMAKURA; JERÓNIMO; GRAVEL, 2012). O resultado deste movimento teórico é

que teorias de base econômica passam também a ser vistas pela perspectiva comportamental, como a teoria OLI, de Dunning (1980), por exemplo. Para Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014), a vantagem de localização é o benefício que uma firma tem em um determinado espaço geográfico por ter acesso a recursos do local que outras firmas, em outros locais, não têm. De tal modo, os autores ressaltam que este tipo de vantagem é decorrente de recursos constituídos ou de forma emergente (*bottom-up*), em que a dinâmica de aglomeração das firmas leva a mudanças na firma e na indústria, de forma não intencional, mas resultando em vantagem de localização; ou de forma guiada (*institutional*), em que a dinâmica da infraestrutura e das instituições e o legado do local influenciam na geração da vantagem de localização. Em geral, essas duas formas (emergente e guiada) ocorreriam de maneira co-evolutiva, promovendo vantagens de localização que afetam positivamente sobre as firmas e a indústria em determinada localidade (CUERVO-CAZURRA; HOLAN; SANZ, 2014).

Da mesma forma, a incorporação de outras perspectivas teóricas na análise da internacionalização no nível da firma mostra-se frutífera, como a VBR tem sido utilizada em consonância com o Modelo de Uppsala no estudo de empresas de menor porte, inclusive, trazendo à tona diferenças decorrentes do contexto econômico de origem das firmas. Por exemplo, na perspectiva de firmas de países emergentes, o menor tamanho e comprometimento de recursos das empresas podem resultar em um grau de internacionalização mais baixo (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007). Por outro lado, em países desenvolvidos, as PMEs alcançam estágios de internacionalização mais avançados, tendo acesso a recursos adequados para esse movimento estratégico (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012).

É notável que as teorias sobre internacionalização ainda busquem adequar seus modelos de análise, conforme mudam as dinâmicas de mercado, e tenham sido construídas majoritariamente sob a perspectiva das empresas de maior porte e de países desenvolvidos economicamente. Com a relevância crescente dos países emergentes na economia mundial e a movimentação das suas PMEs em direção ao mercado externo, é preciso que se avance na literatura, utilizando-se modelos de análise adequados a essa realidade. Diante disso, a VBR mostra-se um ponto de convergência teórica, uma vez que já foi utilizada como teoria de base na perspectiva econômica (PENG, 2001; DUNNING, 2001), e comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e, mais recentemente, na internacionalização de PMEs de

países emergentes (TORRENS; TONTINI; AMAL, 2014; CUERVO-CAZURRA; HOLÁN; SANZ, 2014). Neste sentido, a presente tese explorar mais detalhadamente a VBR na internacionalização de empresas de países emergentes, para que se possa discutir teoricamente a contribuição dos recursos do país nesse contexto.

2.3 Internacionalização de PMEs

A internacionalização de PMEs é um tema que tem recebido crescente interesse na literatura nos últimos anos. Em um ambiente globalizado, que exige postura empreendedora e estratégica, esse tipo de empresa pode se deparar com a falta de recursos essenciais para a sua competitividade perante empresas de maior porte (KNIGHT, 2000). Grandes empresas têm um poder de dominar mercados e explorá-los de forma mais avançada (WRIGHT; WESTHEAD, UBASARAN, 2007), além de maior quantidade e melhor qualidade no estoque de recursos e sistemas de tomada de decisão mais sofisticados (WILLIAMS, 2008).

Neste contexto, PMEs que se internacionalizam necessitam considerar habilidades e recursos que serão úteis para sustentar ou aumentar sua atividade internacional. Algumas PMEs somente exportam quando se deparam com limitada demanda no mercado doméstico, podendo deixar de fazê-lo quando este passa por melhores condições. Além disso, é possível que algumas firmas passem por épocas de internacionalização, de forma que esse movimento poderia ser entendido por *estados* da empresa, e não *estágios* (como sugerem teorias comportamentais processuais, por exemplo) (WRIGHT; WESTHEAD, UBASARAN, 2007).

Segundo Wright, Westhead e Ubasaran (2007), a decisão pela internacionalização e o momento de realizá-la podem variar entre os tipos de PMEs, de forma que é preciso considerar fatores como o setor de atuação, o sistema de apoio à empresa (tais como incubadoras, políticas públicas específicas, entre outros) e a capacidade de comercialização do produto ou serviço no exterior. A decisão por continuar a exportar pode ser impactada por fatores como a percepção de *sunk costs*, ou custos para acessar o mercado, os quais podem ser vistos como algo irreversível pela firma.

O número de PMEs voltadas ao mercado externo tem crescido, entre outros fatores, devido às práticas de subcontratação destas empresas por multinacionais estrangeiras, de forma que a competição global se mostra tanto como uma oportunidade, quanto como uma

ameaça. PMEs podem depender do mercado externo para que sejam competitivas localmente, além de terem de superar a falta de experiência naqueles mercados. No caso de PMEs de países emergentes, barreiras desta natureza podem ser maiores, devido aos seus recursos limitados (ANTOLDI, CERRATO E DEPPERU, 2011). Como afirma pesquisa da Fundación EU-LAC (2017), PMEs latino-americanas, por exemplo, são menos capitalizadas do que os seus pares europeus, tornando-as mais avessas ao risco.

Pesquisas apontam que PMEs podem perceber baixa limitação no acesso ao financiamento por terceiros (AYOB; RAMLEE; RAHMAN, 2015). Embora grande parte das PMEs, especialmente de países emergentes, internacionalize-se utilizando recursos próprios (DONG; MEN, 2014; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2013), aquelas que exportam tem maior saúde financeira interna e menor restrição de acesso a financiamento do que aquelas que nunca exportaram (AYOB, RAMLEE; RAHMAN, 2015). No caso da Bulgária, Manolova, Manev e Gyoshev (2013) observaram que mais de 70% das PMEs internacionalizaram suas atividades por meio de recursos financeiros próprios, sendo mais de 30% destas exclusivamente com esses recursos. A rede de financiamento foi composta por parentes (16,1%), amigos (14,8%) e somente 25% acessaram empréstimos bancários.

Neste ínterim, em muitas PMEs, o proprietário é um recurso chave e precisa lidar com incerteza, risco, recursos (como informação, tecnologias, finanças, legitimidade, marketing, etc.) e barreiras estratégicas para atender ao mercado externo (WRIGHT; WESTHEAD, UBASARAN, 2007). O perfil de empresas familiares, mais presente em PMEs, traz à tona a questão da qualificação do empreendedor e dos gestores, uma vez que o envolvimento de membros da família na gestão do negócio influencia negativamente na propensão a exportar, podendo se tornar uma restrição à internacionalização. Por outro lado, uma vez que a empresa familiar tenha decidido internacionalizar, o grau de internacionalização não é afetado pelo fato da gestão ser familiar (CERRATO; PIVA, 2012).

No contexto italiano, no caso de PMEs familiares, se, por um lado, a cultura familiar pode proporcionar orientação de longo prazo e a valorização de aspectos como comprometimento, coesão, senso de responsabilidade e devoção ao trabalho, por outro lado, a abertura do negócio familiar a membros de gestão não familiares pode ser crítica para que a empresa consiga responder efetivamente aos desafios da internacionalização (CERRATO; PIVA, 2012). Ou seja, o fato de uma PME possuir orientação para o mercado externo não é

suficiente para que tenha um bom desempenho no mercado internacional, pois são necessários outros elementos estratégicos para esse resultado (ZHANG; KNIGHT; TANSUHAJ, 2014).

No caso de empresas de países emergentes, a falta de infraestrutura, instituições e outros recursos são especialmente impactantes sobre as atividades das PMEs (ZHANG; KNIGHT; TANSUHAJ, 2014). O Brasil é um país em que tais características parecem presentes e já foram apontadas como barreiras à internacionalização, gerando um retardo nesse movimento estratégico em relação às empresas de outros países (FLEURY; FLEURY, 2007). O país é um *player* global com mais de 90% das empresas de pequeno e médio porte (SEBRAE, 2014), com um número crescente de exportadoras entre elas (MDIC, 2015), sendo a maioria delas de característica familiar (SEBRAE, 2015) e pouco estudadas quanto às suas estratégias de internacionalização. Neste sentido, nas próximas seções se apresentam algumas características da internacionalização de empresas de países emergentes e de PMEs brasileiras, as quais são o objeto de pesquisa nesta tese.

2.3.1 Internacionalização de empresas de países emergentes

Empresas multinacionais de países emergentes são atores relativamente novos no ambiente de negócios global, provenientes de países com configurações bastante distintas e que estão sendo tratados sob o mesmo “selo” de “economias emergentes” (RAMAMURTI, 2009). Embora se encontre na literatura os termos “economias emergentes” e “mercados emergentes”, os quais estão mais relacionados a fatores econômicos e específicos, o uso do termo “países emergentes” é uma escolha que indica a perspectiva de análise deste trabalho como não somente econômica, mas também envolvendo fatores políticos, sociais, culturais e geográficos. Países emergentes é um termo utilizado para denominar aqueles caracterizados pela recente transição de economia essencialmente agrícola para industrial, expansão do mercado interno, integração a cadeias de valor mundiais, abertura de mercado a investidores estrangeiros e adoção de normas de instituições internacionais (MESCHI; PRÉVOT, 2016).

A lista de países emergentes não é definitiva, pois são selecionados a partir de indicadores que variam conforme a instituição que os classifica (CAVUSGIL; GHOURI; AKCAL, 2013; MESCHI; PRÉVOT, 2016). Em comum, eles possuem os recentes investimentos em infraestrutura de transporte, energia e comunicação, previsão de aumento de

demanda de consumo (CAVUSGIL; GHOURI; AKCAL, 2013) e, apesar das rendas baixas ou médias, o potencial de crescimento os torna interessantes para investidores estrangeiros (MEYER, 2004).

Países emergentes, especialmente aqueles localizados na América Latina, como Colômbia, Chile, Peru e Brasil, por exemplo, têm passado por alterações em regimes políticos, as quais também resultaram em mudanças nas “regras do jogo” para as empresas, tornando o ambiente doméstico instável para fazer negócios. Esses países contam com registros de casos de corrupção em instituições públicas e enfrentam altos índices de violência (PEÑA-VINCES *et al.*, 2017).

Embora o ambiente doméstico seja, por vezes, hostil para os negócios, autores como Contractor, Kumar e Kundu (2007) entendem que essa dificuldade no mercado doméstico pode impulsionar as firmas de países emergentes a buscarem outros mercados, voltando-se para o global. Em estudo com firmas indianas, os autores observaram que o engajamento de empresas de países emergentes nos mercados externos já não ocorre necessariamente com a escolha de modos de entrada mais simples para mais complexos, em estágios sequenciais, e, simultaneamente, podem ocorrer a primeira exportação e o investimento estrangeiro direto.

A maioria das firmas de países emergentes é de porte pequeno e médio, pois, as particularidades do país, como a estrutura institucional, acesso a financiamento, taxas de impostos, entre outros fatores, impactam na sua criação e desenvolvimento. Firmas menores, em geral, consideram a exportação uma atividade arriscada e com baixo retorno financeiro imediato – apesar do ingresso cada vez mais cedo no mercado externo, se considerados os seus ciclos de vida (BURPITT; RONDINELLI, 2000).

Estudo publicado em 2017 aponta que são poucas as PMEs latino-americanas que realizam investimento estrangeiro direto (10%), sendo a exportação adotada como o principal modo de ingresso no mercado externo (FUNDACION EU-LAC, 2017). A exportação é feita principalmente de produtos tradicionais, os quais têm processos produtivos intensivos em mão-de-obra e uso de recursos naturais; nestes países, registra-se mão-de-obra menos qualificada (especialmente para indústrias de alta tecnologia), o qual também é um recurso determinante na atuação internacional das empresas (PEÑA-VINCES *et al.*, 2017).

As PMEs de países emergentes sofrem devido a uma produção limitada e sub-padronizada, além de não terem como ampliar sua produção. Muitas delas, inclusive, não têm

espaço físico para operar todo o potencial de mercado, nem mesmo os trabalhadores qualificados necessários, os quais tendem a trabalhar em firmas maiores (WILLIAMS, 2008). Ainda, culturalmente, PMEs de países emergentes têm maior aversão ao risco, o que está negativamente associado à intensidade da internacionalização (KETKAR; ACS, 2013). Apesar disso, quando internacionalizam, essas firmas tendem a utilizar mais os recursos próprios do que formas de financiamento bancário (DONG; MEN, 2014).

Desta forma, há peculiaridades no processo de internacionalização de empresas de países emergentes que estão relacionadas com os recursos disponíveis, especialmente quando são consideradas questões contextuais do país de origem e características específicas das empresas, como a estrutura de gestão e acesso a recursos.

O Brasil é um dos países emergentes cujas empresas estão ingressando de forma tardia no mercado global, ou seja, após as empresas de outros países (FLEURY; FLEURY, 2007) e contam com características ainda pouco exploradas na pesquisa sobre negócios internacionais (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; BAZUCHI, 2012; MACHADO, 2010). Assim, compreender a internacionalização das PMEs, especialmente no caso de um país emergente, como o Brasil, significa um avanço na literatura de negócios internacionais. Neste sentido, a próxima seção se debruçará sobre a internacionalização de PMEs brasileiras.

2.3.2 A internacionalização de PMEs brasileiras

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

A imprevisibilidade das ações governamentais e outras desvantagens específicas do Brasil, apontadas por Fleury e Fleury (2007), são um desafio para as firmas, tanto para a atuação em mercado doméstico, quanto internacional. Contudo, tem havido projetos específicos para estimular setores produtivos a desenvolver atividades internacionais (APEX

BRASIL, 2017), sendo preciso que os agentes promotores estejam atentos tanto às necessidades dos clientes importadores, no caso de exportações, quanto em tornar a atividade exportadora mais lucrativa para as empresas nacionais (MACHADO, 2010).

Essa perspectiva estratégica sobre a internacionalização de empresas brasileiras por parte do governo brasileiro busca formas de minimizar barreiras à internacionalização em diferentes esferas, tanto setoriais, como no nível da firma (MACHADO, 2010). Porém, é possível que os processos de internacionalização ocorram mesmo com baixo impacto dessas ações governamentais, como demonstrou Williams (2008) no caso jamaicano. O problema, segundo o autor, é que as políticas são feitas sob uma abordagem generalista, desconsiderando as necessidades específicas de firmas menores, por exemplo.

No Brasil, diferentes estratégias de apoio governamental e de outras instituições já foram desenvolvidas, com ênfase para a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil). Podem-se destacar os incentivos fiscais, financiamentos de exportações e formação de consórcios de exportação (MACHADO, 2010), além de projetos de apoio da Apex Brasil, como o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) que visa a qualificação dos empresários e das empresas para a exportação, e os Projetos Setoriais, que traçam estratégias específicas conforme o setor, por exemplo (APEX BRASIL, 2017). Diferente do caso jamaicano, a atuação do governo, das agências e demais instituições setoriais, como a Federação das Indústrias de cada Estado, resulta em geração de informações setoriais e ações de facilitação de acesso ao mercado externo. Desta maneira, instituições como a Apex Brasil tem nos seus programas o objetivo não somente de apoiar o acesso ao mercado externo, mas também melhorar a imagem de empresas e produtos brasileiros e atrair investimentos estrangeiros diretos para o país (APEX BRASIL, 2017).

Apesar dos esforços em fomentar estruturas de apoio à internacionalização das empresas brasileiras, como um exemplo que caracteriza as mudanças institucionais recentes dos países emergentes já destacadas por Ketkar e Acs (2013), historicamente, o Brasil sofre com a descontinuidade de muitas dessas iniciativas (FLEURY; FLEURY, 2007). Além disso, em pesquisas com empresas brasileiras, realizadas por Machado (2010), e mais recentemente pela Fundación EU-LAC (2017), observou-se que o conhecimento dos gestores a respeito desses programas de apoio não tem relação positiva e direta com o desempenho das suas empresas no mercado internacional (MACHADO, 2010) e que tais gestores não utilizam os

programas, apesar de conhecê-los (FUNDACIÓN EU-LAC, 2017). Há, portanto, que se buscar conciliar a geração de soluções para a internacionalização das empresas que resultem em maior competitividade dessas empresas em mercados globais e que estejam em consonância com as demandas dos empresários. A identificação de recursos do país pode ser um caminho neste sentido.

Quanto aos dados, o valor total exportado pelo Brasil em 2015 foi de US\$ 191 bilhões. Deste valor, em torno de 94% foi realizado por empresas de grande porte e 5,4% por empresas de pequeno e médio porte. Apesar dos valores monetários, quando considerado o número de empresas exportadoras, das 23.146 empresas exportadoras em 2015, 11.928 (51,5%) eram de pequeno e médio porte, número que chega 73,6% se incorporadas microempresas (MDIC, 2015).

O Estado líder em exportações em 2015 foi São Paulo (US\$ 3,5 bilhões e 5.556 empresas), seguido do Rio Grande do Sul (US\$ 1,2 bilhões e 1.433 empresas), Paraná (US\$ 1,2 bilhões e 1.159 empresas), Espírito Santo (US\$ 795 milhões e 371 empresas) e Santa Catarina (US\$ 760 milhões e 926 empresas) (MDIC, 2015). Neste contexto, embora o Estado de São Paulo tenha exportado 34% do valor total das PMEs brasileiras e a região Sul do Brasil o equivalente a 31%, quando dividido o valor total pelo número de empresas, a média de exportação por empresa de São Paulo foi de US\$ 631.975 e da região Sul US\$ 909.488, o que evidencia a importância relativa desta região para a balança comercial, no que tange às PMEs (MDIC, 2015). Ou seja, embora o número de empresas exportadoras de São Paulo seja maior, o valor exportado por empresa da região Sul é maior.

Pouco se sabe sobre a internacionalização dessas PMEs brasileiras. Embora haja alguns estudos anteriores que fizeram contribuições teóricas neste tema, há caminhos de pesquisa ainda não explorados. Sabe-se que PMEs brasileiras têm a internacionalização como um objetivo secundário, uma vez que a população do seu país de origem representa um grande mercado de consumo, não há barreiras de idiomas e há disponibilidade de recursos produtivos (FLORIANI; FLEURY, 2012). Além disso, está evidente que a experiência internacional das PMEs brasileiras está relacionada ao seu desempenho no mercado externo (OURA; ZILBER; LOPES, 2016; FLORIANI; FLEURY, 2012) e, entre as PMEs de rápida internacionalização (ou *born globals*), há maior tendência a usar programas de apoio à internacionalização e atuar em escopos geográficos mais amplos do que as demais; este fator,

entretanto, não necessariamente indica um melhor desempenho da empresa no mercado internacional (MACHADO, 2010).

Embora a maioria das empresas brasileiras exportadoras seja de baixa intensidade tecnológica e represente a maior fatia de exportação industrial (MDIC, 2017¹), a intensidade tecnológica não se mostrou relacionada ao desempenho das PMEs no mercado externo; por outro lado, estão relacionados ao desempenho exportador determinados recursos e estágio de internacionalização, os quais foram analisados na perspectiva interna da firma (TORRENS, AMAL; TONTINI, 2014).

Neste contexto, apesar dos estudos mencionados analisarem diferentes facetas da inserção de PMEs brasileiras no exterior, especialmente relacionando-as com o desempenho no mercado externo (OURA; ZILBER; LOPES, 2016; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; MACHADO, 2010), não há pesquisas em torno dos recursos do país que respondam *quais sejam e como são* utilizados na internacionalização, bem como sua relação com o desempenho internacional dessas empresas. Para embasar esta discussão, apresenta-se a convergência entre recursos e internacionalização de PMEs de países emergentes, no intuito de destacar a inter-relação entre esses temas na construção desta tese.

2.4 Recursos e internacionalização de PMEs de países emergentes

Uma empresa que decide internacionalizar-se é influenciada por recursos ou ativos tangíveis e intangíveis que afetam a sua habilidade em adquirir ativos complementares, reduzir custos de transação e aqueles referentes à busca por informação (MUTINELLI; PISCITELLO, 1998). A identificação dos recursos depende do contexto de atuação da firma, uma vez que empresas que atuam exclusivamente em mercados domésticos têm acesso a diferentes recursos daquelas que atuam em nível internacional (ANTOLDI, CERRATO E DEPPERU, 2011; BRUSH, EDELMAN; MANOLOVA, 2002). As variedades e diferenças culturais, éticas, de consumo e fornecimento, linguagem e comunicação são um desafio para as empresas internacionalizadas, quando comparadas às empresas domésticas (CERRATO; PIVA, 2012).

¹ <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-siit>

Uma empresa que entra em um novo mercado explora, primeiramente, aqueles recursos que já tem para, só então, começar a buscar outros recursos (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012). Neste sentido, são relevantes fatores como o tamanho da firma, dado que porte é um indicativo da base de recursos e pode ser analisado, por exemplo, pelo volume de vendas anuais (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007) ou pelo número de empregados (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012; TORRENS, AMAL; TONTINI, 2014; OURA; ZILBER; LOPES, 2016).

Outro fator que influencia a internacionalização e o acesso a recursos é a idade da firma, sua experiência internacional e seu escopo geográfico de atuação. Empresas que atuam em mais de um país, com mais de um modo de internacionalização, atingindo diferentes segmentos de mercado, são diferentes daquelas que atuam em somente um país estrangeiro ou um segmento de mercado, pois encontram variações culturais e tecnológicas nos países, mercados e segmentos em que desenvolvem operações (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

Quanto à idade e à experiência internacional, o fenômeno das *born globals*, ou empresas que se internacionalizam desde o seu nascimento ou logo após o mesmo, trazem à tona os desafios que o porte e a falta de recursos propiciam. Por serem firmas novas, o porte das *born globals* tende a ser menor e, conseqüentemente, os recursos financeiros, humanos e alguns recursos físicos também serão, se comparado a firmas mais antigas. Estas costumam utilizar seus recursos tangíveis principais para ter sucesso em mercados externos, enquanto as *born globals* usam recursos intangíveis fundamentais, tais como orientação para o mercado, empreendedorismo e tecnologia (KOCÁK; ABIMBOLA, 2009). Isso pode ser decorrente do que Peng (2001) chama de *resourcefulness*, ou a capacidade de fazer mais, com menos recursos, algo que tem valor único e é impossível de imitar.

Na primeira versão do Modelo de Uppsala já se reconhecia que, ao se internacionalizar, uma firma comprometeria seus recursos, o que poderia ter conseqüências estratégicas importantes. Nesta linha, porém, existiriam três situações em que o comprometimento dos recursos poderia ocorrer de forma mais amena: (1) quando a firma tivesse muitos recursos disponíveis; (2) quando as condições de mercado fossem estáveis e homogêneas e o conhecimento de mercado fosse adquirido por meio de experiência; (3) quando a firma tivesse experiência notável em mercados similares, podendo generalizá-la para um mercado específico (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O aumento do escopo de operações internacionais exige que as firmas mudem de modos de internacionalização menos complexos (como exportação e licenciamento) para modos mais complexos (como *joint ventures*), o que, por sua vez, demanda que se conheça que recursos são determinantes para cada estratégia (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014). A mudança de estratégias menos complexas para mais complexas de internacionalização é um processo lento e complexo (GARRIDO *et al.*, 2009), no qual recursos como capital humano, tecnologia e laços gerenciais no mercado externo têm papel essencial para a firma (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012).

A internacionalização envolve, portanto, diferentes tipos de recursos no nível da firma. Em estudo que relacionou os recursos e o desempenho de firmas indianas no mercado internacional, Pattnaik e Elango (2009) classificaram os recursos em dois tipos: **recursos que permitem diferenciação** e são usados em estratégias de diferenciação para que produtos e serviços sejam percebidos como únicos pelos consumidores; e **recursos que permitem eficiência em custo** e são usados em estratégias que visam minimizar custos através de economias de escala e configuração da cadeia de valor. Conforme a estratégia adotada no mercado externo, os recursos serão utilizados com maior força e gerarão determinados resultados (PATTNAIK; ELANGO, 2009).

Já partindo do nível da firma para o nível setorial, na perspectiva da internacionalização de empresas presentes em *clusters* vitivinícolas, Zen (2010) identificou que há duas classes de recursos: **recursos singulares** e **recursos do cluster**. Os recursos singulares dizem respeito àqueles que são específicos da firma e são sustentados pela sua estratégia, resultando em desempenho heterogêneo da firma quando em *cluster*. Por sua vez, os recursos do *cluster* são resultantes dos seus *spillovers* sobre o ambiente e são compartilhados entre as firmas, servindo como elementos de competitividade *interclusters* e impactando sobre o processo de internacionalização das firmas.

E, quando considerados os recursos no nível do país, Fahy (2002) considera que são relevantes para a competitividade global das empresas tanto os recursos específicos da firma, quanto os recursos específicos do país, os quais são externos à firma e estão disponíveis a todas as empresas de uma determinada localidade. Esta característica dos recursos do país dificulta sua exclusividade na geração de desempenho superior por meio de atributos de

diferenciação e, por isso, eles devem ser combinados com outros recursos da firma para que gerem resultados.

No que tange às PMEs, estudos sobre os recursos para internacionalização têm sido desenvolvidos em países como a Espanha (KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2012; FERNANDEZ-ORTIZ; ORTIZ; EMETERIO, 2015), em que foram explorados também a intensidade da atividade internacional, observando-se uma relação entre recursos e o grau de comprometimento com o mercado externo. Além disso, em uma revisão de temas relacionados às políticas para internacionalização de PMEs, Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) identificaram que PMEs que se internacionalizam contam com recursos que são geograficamente fungíveis, ou seja, não são restritos ao uso em determinada localização geográfica. Os autores destacam também que estas empresas possuem produtos e/ou serviços cuja qualidade ou distinção podem gerar vantagem competitiva para a empresa em mercados externos. Ainda assim, muitas delas não contam com bens e serviços comercializáveis no mercado externo, encontrando barreiras como a falta de inclinação ou habilidade para exportar, ou sendo relutantes de comprometer os seus recursos em ações no mercado externo.

Apesar de crescentes os estudos sobre recursos e internacionalização, quando observado o contexto dos países emergentes, em especial do Brasil, a relação entre esses temas e as PMEs ainda tem sido pouco explorada. Um dos trabalhos que abordam os recursos sob a perspectiva da internacionalização, especificamente de PMEs brasileiras, é o de Torrens, Amal e Tontini (2014). Os autores analisaram os determinantes do desempenho exportador 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 polos 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.

Em outro contexto, em pesquisa com firmas turcas, Kocak e Abimbola (2009) identificaram que alguns recursos são chaves na internacionalização de PMEs *born globals*, tais como experiência intensa, habilidades, redes e o *mindset* do fundador, que podem gerar um *gap* competitivo em relação a outras firmas. Os autores apontam que empresas que internacionalizam podem ter seu desempenho afetado por *capabilities* e recursos, tais como o capital empreendedor, a orientação para o mercado e para o empreendedorismo, determinada

estrutura organizacional, orientação para a aprendizagem e inovação (KOCAK; ABIMBOLA, 2009).

Assim, da mesma forma que ocorre com firmas de países desenvolvidos, a internacionalização das firmas de países emergentes envolve uma relação direta com os seus recursos. Contudo, dado que estas firmas proveem de um país emergente, as possibilidades de explorar vantagens decorrentes da localização (CUERVO-CAZURRA; HOLÁN; SANZ, 2014; RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011) ou recursos do país (FAHY, 2002) nessa estratégia ainda não foram analisadas. Esse ainda é um tema obscuro no campo dos negócios internacionais e que deve ser estudado.

No caso específico das firmas de países emergentes, a ausência de recursos tradicionais, como a experiência internacional e o acesso a recursos financeiros, utilizados por firmas de países desenvolvidos, levam as primeiras a buscarem por recursos menos custosos e mais adequados à sua realidade, o que Gaur, Kumar e Singh (2014) chamam de recursos não-tradicionais. São exemplos de recursos não-tradicionais os recursos institucionais, como a existência de redes de apoio, participação em associações de empresas ou grupos de negócios (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014) e o costume em operar em condições de baixa governança (OURA; ZILBER; LOPES, 2016).

Recursos institucionais, como o nome indica, decorrem de instituições, que são estruturas sociais formadas por elementos associados a atividades e recursos que proveem estabilidade e significado à vida social (SCOTT, 2010). São, portanto, recursos associados a características institucionais, sobre as quais os países emergentes ainda estão em fase de desenvolvimento e transformação. Em função disto, os riscos e custos de transação aos quais as empresas estão submetidas somente poderão ser reduzidos com o passar do tempo (KETKAR; ACS, 2013).

Enquanto alguns fatores culturais podem aumentar a aversão ao risco e à internacionalização, conforme se desenvolvem, as instituições podem atuar como redutores desse risco percebido e custos de transação para empresas que lidem com organizações externas, parceiros e governo local (KETKAR; ACS, 2013). A existência de tais instituições pode se traduzir, portanto, em recursos não-tradicionais (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014) que fundamentam a internacionalização de empresas de países emergentes e estão disponíveis a todas as empresas de um país (FAHY, 2002).

Os recursos do país podem ser entendidos, portanto, como recursos externos à firma, disponíveis no nível institucional, em uma dada localização e, por este motivo, disponível às empresas nela localizadas. Representam uma possível limitação à internacionalização devido à dificuldade de geração de vantagem competitiva quando considerados nos seus tipos mais básicos, tangíveis e imitáveis, dado que, neste nível, não parecem explorar atributos de diferenciação, como os do modelo VRIO (BARNEY, 1991). Entretanto, quando associados a outros recursos no nível da firma podem se mostrar mais avançados e dependem da trajetória da firma para serem utilizados, sendo, deste modo, menos tangíveis e com maior potencial de geração de vantagem competitiva, podendo servir como um incentivo à internacionalização.

Desta forma, pode-se ir além dos recursos já amplamente adotados na literatura de negócios internacionais, como os propostos por Penrose (1959), Barney (1991; 1995) e Grant (1991) e sinaliza-se uma convergência entre os elementos teóricos da VBR, as perspectivas teóricas da internacionalização e a literatura sobre internacionalização de empresas de países emergentes e de PMEs. Tais elementos refletem a construção de um aporte teórico adequado às problemáticas abordadas nesta tese (Quadro 2).

Quadro 2: Quadro teórico e sua contribuição para a tese

Revisão de Literatura	Alguns autores principais	Contribuição para a Tese
Visão Baseada em Recursos	Wernerfelt (1984); Grant (1991); Fahy (2002)	Fornece os conceitos e a classificação de recursos da firma <i>versus</i> do país
Perspectivas teóricas da Internacionalização	Johanson; Vahlne (1977); Contractor, Kumar e Kundu (2007); Rugman (2010); Rugman; Verbeke; Nguyen (2011)	Possibilita compreender as perspectivas econômica e comportamental da internacionalização, sua relação com a localização e a disponibilidade de recursos e vantagens específicas do país
Internacionalização de Empresas de Países Emergentes	Cavusgil, Ghauri e Akcal (2013); Gaur, Kumar e Singh (2014); Fundación EU-LAC (2017)	Proporciona contextualização institucional, com destaque para características da internacionalização de empresas de países emergentes
Internacionalização de PMEs	Wright, Westhead e Ubasaran (2007); Torrens; Amal; Tontini (2014); Garrido (2007)	Destaca as peculiaridades das firmas de menor porte e sua relação com os recursos para internacionalização

Fonte: Elaborado pela autora.

Visto que as características das empresas estão relacionadas ao seu acesso a recursos e, por sua vez, com os resultados obtidos no mercado externo, o próximo capítulo abordará o modelo teórico que embasa as hipóteses de pesquisa e as discussões desta tese.

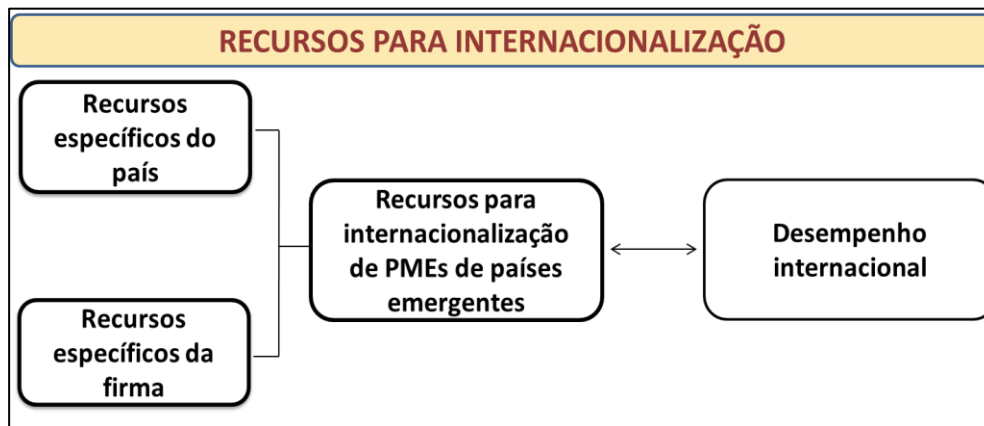
3 MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA

A presente pesquisa parte da premissa de que as empresas são entidades históricas e sociais, cujas habilidades em gerir os recursos dependem da sua trajetória única (BARNEY, 1991). Neste sentido, o contexto de atuação da empresa tem efeito direto sobre como seus recursos podem ser úteis (LAFUENTE; STOIAN; RIALP, 2015). Ao internacionalizar-se, uma empresa pode contar com recursos no nível da firma e no nível do país, os quais estão relacionados com seu desempenho internacional. Embora recursos específicos do país estejam disponíveis tanto no país de origem, como no país de destino (FAHY, 2002), quando considerada internacionalização de uma empresa originária em um país emergente, os mesmos ainda não foram identificados na literatura.

Para identificá-los, considera-se pressuposto que, assim como há uma relação entre os recursos da firma, do país e as vantagens competitivas para atuação global em países desenvolvidos (FAHY, 2002) as quais são, em parte, decorrentes da localização (DUNNING, 1980, 2001; RUGMAN, 2010; RUGMAN, VERBEKE; NGUYEN, 2011), isso pode se dar também no caso de países emergentes (CUERVO-CAZURRA; HOLÁN; SANZ, 2014). Estabelece-se, desta maneira, uma relação teórica entre recursos do país emergente e desempenho internacional (Figura 3). Quando se considera que a maioria das empresas de países emergentes são de menor porte, e que, por esta característica, há particularidades a serem consideradas quanto ao uso dos recursos disponíveis, dentre os quais estão os recursos do país, é preciso que tais particularidades sejam observadas numa relação teórica entre recursos do país e desempenho internacional. Assim, pode-se assumir que há recursos do país utilizados por PMEs de países emergentes.

Neste sentido, dado que Gaur, Kumar e Singh (2014) descrevem que os recursos utilizados por PMEs de países emergentes são não-tradicionais, dentre os quais estão recursos institucionais, pode-se inferir que o recurso do país emergente será um recurso não-tradicional acessível à PME daquele país e que também, por sua vez, terá relação com o desempenho internacional desta empresa.

Figura 3: Relação entre recursos e desempenho internacional



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se abordar a questão da localização, são pertinentes as abordagens de Dunning (1980; 2001), Rugman (2010), Rugman, Verbeke e Nguyen (2011) e Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014), pois trazem à tona as vantagens decorrentes da localização em suas propostas teóricas. Para Cuervo-Cazurra, Holan e Sanz (2014), apesar da sua relevância, a vantagem de localização tem sido menos estudada do que as vantagens de propriedade e de internalização propostas por Dunning (1980), deixando uma lacuna na literatura.

O que diferencia as perspectivas sobre localização é que, no caso de Dunning (1980) e Rugman, Verbeke e Nguyen (2011), há uma visão econômica na busca por justificar o investimento estrangeiro direto, sendo que Dunning (1980) ignora as vantagens de localização do país de origem e justifica tais vantagens pelo viés do país de destino. Alan Rugman, por outro lado, tenta superar esta limitação do modelo de Dunning (1980) ao abordar as vantagens específicas do país e da firma, construindo uma matriz em que são considerados tanto o país de origem, quanto de destino (*Country Specific Advantages* ou CSA). Assim, a diferença entre Dunning e Rugman é que, no modelo OLI, a variável localização explicitamente está focada no país de destino, enquanto no modelo de matriz que inclui CSA, de Rugman, discutem-se tanto o país de origem, quanto o de destino (RUGMAN, 2010).

Já no caso de Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014), a localização como fonte de vantagem competitiva é contextualizada sob uma abordagem comportamental, levando-se em consideração um país emergente. Os autores destacam que os benefícios obtidos em uma localização específica “constituem a essência da vantagem de localização, que emerge do acesso privilegiado a recursos externos disponíveis naquela localização e escassos em outras”.

Neste caso, os autores abordam o modo de emergência de vantagens decorrentes da localização, mas não identificam os recursos que levam a tais vantagens.

Portanto, a mudança que ocorre da perspectiva de Dunning (1980) para Rugman, Verbeke e Nguyen (2011) é que se considera a vantagem de localização como uma condição do país de origem e de destino da firma; e, no caso de Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014), se busca compreender como afloram essas vantagens, especificamente no contexto de um país emergente. Diante disso, permanecem as questões de pesquisa que originaram esta tese: **quais são os recursos do país utilizados na internacionalização de PMEs no contexto de um país emergente? Qual é a relação entre esses recursos e o desempenho internacional dessas empresas?**

Ao se debruçar sobre os recursos do país ao invés de vantagens de localização, a abordagem de Fahy (2002) que identifica os recursos do país parece mais adequada à análise proposta nesta tese do que a de Dunning (1980) e Rugman, Verbeke e Nguyen (2011). Quando se menciona vantagem competitiva, é apropriado retomar a discussão de Grant (1991) sobre a lógica existente na busca pela vantagem competitiva da firma, a qual resulta de uma consonância entre recursos e estratégia. Ou seja, a existência de um recurso, em si, não gera vantagem competitiva. Se analisada somente a vantagem decorrente da localização, é preciso fazer o caminho inverso e buscar a origem dessa vantagem, ou seja, o seu recurso originário que, no caso da localização, pode ser atribuído ao país.

Uma vez que PMEs de países emergentes contam com menos recursos internos disponíveis quando comparadas às grandes empresas e que tendem a recorrer a recursos não-tradicionais, quando comparadas às empresas de países desenvolvidos (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), é preciso identificar quais recursos do país estão mobilizados na internacionalização das PMEs de países emergentes e como se relacionam com seu desempenho internacional. Além disso, ao se levar em consideração as características de PMEs exportadoras, a internacionalização de PMEs e os recursos para internacionalização, podem-se construir hipóteses de pesquisa que auxiliem a responder às perguntas norteadoras desta tese.

Conforme Creswell (2007), hipóteses são previsões de relações entre variáveis e podem ser estabelecidas para comparar, relacionar ou descrever variáveis pesquisadas. Elas podem ser direcionais, ou baseadas na literatura passada para estabelecer uma previsão

esperada de relação entre variáveis. É possível também que sejam não direcionais, quando a literatura passada não suporta a previsão de maneira específica, não havendo exatidão na relação entre as variáveis. Neste trabalho, buscou-se estabelecer hipóteses baseadas em estudos anteriores, porém, adequando-as ao contexto de estudo das PMEs de países emergentes.

Empresas exportadoras têm entre si características comuns. Elas podem ser classificadas quanto ao porte (pequeno, médio e grande), a idade, o tipo de gestão (familiar ou profissionalizada), a intensidade tecnológica, a experiência internacional e o escopo geográfico de atuação, por exemplo. Inúmeros estudos utilizam essas variáveis tanto como controle, para fins de comparação entre as firmas em estudos descritivos, quanto para estabelecer uma relação com o uso de recursos ou o desempenho no mercado externo.

Enquanto para determinadas características das empresas exportadoras há medidas amplamente aceitas e validadas na literatura, como na intensidade tecnológica, em que o padrão de referência mais utilizado é o proposto pela OCDE (2011), há que se observar que não há unanimidade entre os pesquisadores quando se trata de outras medidas de mensuração como o porte, o escopo geográfico e o desempenho de empresas exportadoras no mercado externo.

Genericamente, desempenho internacional e desempenho exportador são termos que remetem aos resultados obtidos por uma empresa no mercado externo e contam com diferentes modos de mensuração. Contudo, ambos os termos vem sendo utilizados em diversos momentos de forma intercambiável (GARRIDO *et al.*, 2009).

Para Carneiro, Rocha e Silva (2007), os resultados de desempenho podem ser caracterizados por diferentes fatores, como o **modo de avaliação** objetivo ou subjetivo; a **unidade de análise**, que pode ser no nível da firma, da unidade de negócio ou da atividade exportadora; pela **estrutura de indicadores** independente ou por escalas agregadas; **pela medida** que pode ser econômica, mercadológica, situacional, estratégica ou outra; pela **perspectiva** ou modelo de referência que pode ser de dados absolutos ou relativos; e pela **orientação temporal**, considerando-se um recorte estático dos dados, ou a sua dinamicidade ao longo do tempo.

No presente trabalho, optou-se por utilizar **modos de avaliação objetivo e subjetivo**, que incluem medidas econômicas, mercadológicas e estratégicas, com base em valores

percentuais de faturamento e crescimento reportados pela firma, com dados relativos (quanto às atividades pregressas da firma e comparando-se aos competidores) obtidos nas atividades internacionais desenvolvidas.

Para a **medida subjetiva de desempenho** em pesquisas com empresas de países emergentes encontram-se medidas validadas, como uma **escala de satisfação com atividades internacionais dividida** em cinco pontos (1-insatisfeito; 5- muito satisfeito) utilizada no contexto brasileiro (ZEN, 2010; MACHADO, 2015). Tal escala forma um construto que permite verificar a percepção do respondente com os resultados obtidos pela sua empresa em atividades internacionais nos últimos três anos, considerando-se quatro variáveis:

- (1) Lucro obtido com as exportações;
- (2) Volume total exportado;
- (3) Volume exportado da sua empresa em relação ao volume exportado pelos concorrentes brasileiros;
- (4) Evolução do volume exportado.

Desta forma, a **medida de desempenho internacional subjetivo** é a média das variáveis de satisfação com atividades internacionais, gerada a partir de um índice e avaliada como um construto quanto à sua consistência interna.

Como **medida objetiva de desempenho** é possível adotar a **intensidade exportadora** ou percentual do volume de vendas no mercado externo sobre o total de vendas da empresa no ano anterior. Sullivan (1994) destaca que esta é uma medida consistente de internacionalização da empresa, tendo sido adotada em outros estudos para avaliar desempenho internacional ou desempenho exportador (BONACCORSI, 1992; CAMISON; VILLAR-LOPEZ, 2010; GAUR; KUMAR; SINGH, 2014; CERRATO; PIVA, 2012, MANOLOVA, MANEV, GYOSHEV, 2014; RAMÓN-LLORENS; GARCÍA-MECA; DURENDEZ, 2017, entre outros). Outros estudos, por sua vez, combinaram diferentes medidas subjetivas e objetivas (ZEN, 2010; TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014), inclusive relacionando-as com recursos da firma e do cluster (ZEN, 2010; FERNHABER; GILBERT; MCDOUGALL, 2008). Contudo, não se encontra na literatura um construto que tenha unificado ambas as medidas, devido à diferença em suas naturezas.

Como o objetivo central desta tese é **investigar a relação entre os recursos do país e desempenho internacional de PMEs brasileiras**, buscou-se identificar na literatura a ocorrência de estudos anteriores em que estivesse evidente esta relação. Observou-se que não existem estudos que relacionem os recursos do país emergente com o desempenho das empresas no mercado externo, especialmente no que tange às PMEs.

Em estudo no contexto brasileiro com foco nos recursos da firma, Torrens, Amal e Tontini (2014) observaram que há relação entre os recursos e o desempenho exportador. Da mesma forma, em pesquisa com empresas de pequeno porte nos Estados Unidos, Brush, Edelman e Manolova (2002) constataram que o perfil de recursos utilizados pelas empresas muda conforme a intensidade exportadora (percentual de vendas no mercado externo), indicando que há uma relação entre recursos da firma e desempenho objetivo, especialmente no que tange a recursos dos tipos humano (tais como expertise de mercado, experiência de trabalho internacional dos gestores, educação internacional) e social (como redes e relacionamentos interpessoais). Resultado semelhante foi obtido por Cerrato e Piva (2012), que aponta recursos humanos relacionados com o desempenho objetivo. Por sua vez, Camisón e Villar-Lopez (2010) identificaram a relação entre recursos (ativos intangíveis) e desempenho internacional (medido por eles como intensidade exportadora), apesar dessa relação não ter se confirmado quanto aos recursos financeiros da firma. Assim, **há na literatura evidências de relação entre recursos e desempenho internacional** (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; CAMISÓN; CERRATO; PIVA, 2012; VILLAR-LOPEZ, 2010).

Embora as pesquisas apontadas tenham abordado recursos no nível da firma, hipoteticamente, pode-se extrapolar a relação estabelecida entre recursos e desempenho para os recursos do país. Dado que o desempenho internacional pode ser mensurado de forma objetiva e subjetiva, sendo medidas para desempenho a satisfação com atividades internacionais e a intensidade exportadora, gera-se a hipótese H1:

H1: Há relação entre o uso dos recursos do país e desempenho internacional.

H1a: recursos do país x satisfação com atividades internacionais

H1b: recursos do país x intensidade exportadora

As características da empresa exportadora também podem ser utilizadas como variáveis do tipo controle e apresentarem diferenças significativas entre as empresas. Essa

análise pode ser feita, inclusive, no que diz respeito a mudanças no uso de recursos do país e no desempenho internacional. Fatores como a idade, gestão familiar ou profissionalizada, experiência internacional e o número de países de atuação da empresa são exemplos de características comumente mensuradas em pesquisas no campo de negócios internacionais (BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002; PEÑA-VINCES *et al.*, 2017; FLORIANI; FLEURY, 2012; CERRATO; PIVA, 2012 e outros). Neste sentido, embora uma análise de comparação de médias não estabeleça qual a relação entre o recurso do país e o desempenho internacional, pode-se observar se há diferenças entre as empresas quanto a essas variáveis, quando observadas características como idade e experiência internacional, por exemplo. Nesta pesquisa, foram selecionadas cinco variáveis do tipo controle que representam características da empresa exportadora: idade, escopo geográfico, experiência internacional, intensidade tecnológica e tipo de gestão.

A idade tem sido utilizada como variável controle (FERNHABER; GILBERT; MCDUGALL, 2008; PATTNAIK; ELANGO, 2009), considerando a diferença entre o ano de fundação da empresa e o de coleta de dados da pesquisa. É um dado que indica se a empresa é nova no mercado, ou já estabelecida, tendo como resultado dessa variação as empresas mais maduras ou mais antigas, e as *new ventures* ou *born globals*, cujo tempo de atuação no mercado global pode variar conforme o critério de pesquisa (FERNHABER; GILBERT; MCDUGALL, 2008). Mostra-se uma variável relevante nas diferentes perspectivas de internacionalização, como no caso do Modelo de Uppsala em que uma empresa mais madura está mais estabelecida no mercado doméstico, o que poderia lhe conferir melhores resultados no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Além disso, a idade mostra-se igualmente importante para descontinuar essa lógica tradicional, uma vez que o fenômeno das *born globals* ou empresas de rápida internacionalização indica que essas jovens empresas não passam pelos estágios do modelo de Uppsala e recorrem a recursos valiosos e intangíveis, mais difíceis de imitar, para superarem as supostas limitações decorrentes da pouca idade (KOCAK; ABIMBOLA, 2009; MOHR; BATSAKIS, 2014).

Atualmente, empresas já estabelecidas e *born globals* participam dos mesmos mercados em nível global, sendo que a idade da empresa está relacionada positivamente com um aumento no grau de internacionalização da empresa; por outro lado, a relação entre idade e uso de recursos não se confirmou no caso de empresas de pequeno porte nos Estados Unidos

(BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002). Ou seja, **não há na literatura uma relação estabelecida entre idade e recursos da firma**, não se podendo extrapolar tal relação quanto aos recursos do país, no contexto de um país emergente. Contudo, observando-se que a idade da empresa embasa, pelo menos, duas trajetórias de ingresso no mercado externo (*born globals* e modelo de Uppsala) e que cada uma dessas perspectivas conta com uma forma de utilização dos recursos, a idade mostra-se uma característica na qual as empresas se diferenciam quando se trata do uso de recursos. Portanto, pode-se elaborar a seguinte hipótese:

H2a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a idade da empresa.

Já quando observada a relação direta entre idade da empresa e desempenho internacional, pesquisa realizada com PMEs nos Estados Unidos aponta que há relação entre idade e intensidade exportadora, embora seja negativamente associada; assim, firmas mais antigas tendem a ter menor intensidade exportadora do que firmas mais jovens (LOVE; ROPER; ZHOU, 2016). Em pesquisa com PMEs peruanas, Peña-Vinces *et al.* (2017) identificaram que as empresas com menos tempo de operações em mercados domésticos tendem a maiores possibilidades de sucesso no mercado externo. Associando esse resultado à precocidade na internacionalização, ou seja, a diferença entre o ano de fundação da empresa e de início das atividades internacionais, a idade está relacionada ao desempenho, uma vez que PMEs que se internacionalizaram mais jovens tenderam ao melhor desempenho exportador (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014). Neste sentido, **a literatura aponta que há diferenças entre as empresas exportadoras, quando observada a idade e o desempenho internacional**. Elabora-se a hipótese:

H2b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a idade da empresa.

Além da idade, o escopo geográfico se destaca como uma característica da empresa exportadora. Pesquisas podem determinar um número mínimo de países de atuação como critério de seleção de empresas exportadoras, por exemplo (PEÑA-VINCES *et al.*, 2017). A mensuração dessa característica pode ser feita de modos distintos, tanto pelo número de

regiões de atuação da firma (LOVE; ROPER; ZHOU, 2016; MACHADO, 2015; CERRATO; PIVA, 2012; ZEN, 2010), quanto de países e de continentes (LOVE; ROPER; ZHOU, 2016; MACHADO, 2010; FERNHABER; GILBERT; MCDOUGALL, 2008).

Empresas que atuam em números distintos de países são diferentes entre si, pois encontram variações culturais e tecnológicas nos países, mercados e segmentos em que desenvolvem operações (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000). Além disso, o escopo geográfico mostra-se como um indicador de engajamento da empresa com o mercado externo e de comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977; BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002), pois, **uma empresa que atua em maior número de países tem um maior comprometimento no volume de recursos**. Este é um fato no que tange aos recursos no nível da firma de pequeno porte nos Estados Unidos (BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002) e na Itália (CERRATO; PIVA, 2012), mas não se sabe de que forma as PMEs de países emergentes se diferenciam quando se trata do uso de recursos do país conforme o escopo geográfico. Dado que o escopo geográfico pode ser mensurado pelo número de países e de regiões, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H3a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de países de atuação da empresa.

H3b: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de regiões de atuação da empresa.

Quando observado o desempenho internacional conforme o escopo geográfico, diferentes estudos apresentam distintos resultados. Enquanto para Love, Roper e Zhou (2016), no contexto norte-americano, há relação negativa entre escopo geográfico e intensidade exportadora, para Machado (2010), no caso brasileiro essa relação se mostrou inexistente. Em outro estudo realizado nos Estados Unidos com empresas localizadas em cluster (FERNHABER; GILBERT; MCDOUGALL, 2008) e em estudo com empresas italianas (CERRATO; PIVA, 2012), houve correlação significativa entre escopo geográfico e intensidade exportadora. Neste sentido, embora a relação entre desempenho internacional e escopo geográfico seja inconclusiva na literatura, **é evidente que o desempenho internacional muda conforme o escopo geográfico**. Mostra-se relevante, portanto, identificar se há tais diferenças no uso de recursos do país e no desempenho internacional

conforme o escopo geográfico das PMEs de países emergentes, tais como as investigadas nesta tese. Propõem-se as hipóteses:

H3c: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de países de atuação da empresa.

H3d: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de regiões de atuação da empresa.

Outra característica da empresa exportadora é a experiência internacional da empresa, indicada pelo número de anos desde que a empresa iniciou suas atividades internacionais (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010). Uma empresa com maior experiência no mercado externo tende a atuar em maior escopo geográfico e se beneficiar da aprendizagem decorrente desse processo (JOHANSON; VAHLNE, 1977), o que tem sido reforçado em pesquisas mais recentes (LOVE; ROPE; ZHOU, 2016). Empresas de países emergentes são apontadas como *late movers*, iniciando sua internacionalização mais tardiamente em relação a empresas de países desenvolvidos (FLEURY; FLEURY, 2007). Para Camisón e Villar-López (2010), a relação entre recursos e experiência internacional se dá no sentido de que, quanto mais anos de atuação no mercado externo, mais se acumulam recursos para internacionalização. Segundo Torrens, Amal e Tontini (2014), a variável de tempo de exportação da PME tem influência tanto sobre o uso de recursos como desempenho da empresa. Além disso, Gaur, Kumar e Singh (2014) identificam relação entre experiência internacional e recursos institucionais, como a participação em grupos de negócios. Neste ínterim, **há uma relação entre experiência internacional e uso de recursos**, o que se poderia extrapolar no caso dos recursos do país. É preciso, entretanto, identificar se há diferenças no uso de recursos quando se trata da experiência internacional da PME do país emergente, o que se mostra possível pela seguinte hipótese:

H4a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a experiência internacional da empresa.

No que diz respeito à relação entre experiência internacional e desempenho internacional de PMEs de países emergentes, os estudos são incipientes. Apesar disso, sabe-se que há correlação positiva entre essas duas variáveis, no que tange às PMEs brasileiras

(OURA; ZILBER; LOPES, 2016) e espanholas (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010). Ou seja, já se sabe que **há relação entre experiência internacional e desempenho internacional** no contexto de estudo desta tese (o caso brasileiro). Por outro lado, não se conhecem de que forma as empresas diferem em desempenho internacional subjetivo e objetivo quando considerada a experiência internacional da empresa. Elabora-se a hipótese:

H4b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a experiência internacional da empresa.

A intensidade tecnológica é outra característica da empresa mensurada em pesquisas sobre internacionalização (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; MACHADO, 2015). Esta tese conta com uma amostra multisetorial, que possibilita avaliar as diferenças entre as empresas quanto ao uso de recursos do país e desempenho internacional, quando observada a intensidade tecnológica. Um critério de classificação de intensidade tecnológica adotado em outras pesquisas e pelo MDIC é o de quatro categorias propostas pela OCDE (2011) no International Standard Industrial Classification of All Economic Activities Revision 3 (ISIC Rev. 3), que denomina os setores da indústria em baixa, média-baixa, média-alta e alta tecnologia (Quadro 3).

Quadro 3: Níveis de intensidade tecnológica da indústria

Níveis de Intensidade Tecnológica	Indústrias
Alta	Aeroespacial; farmacêuticos; computadores e equipamentos de escritório; equipamentos de telecomunicações; instrumentos ópticos, médicos e de precisão
Média-Alta	Instrumentos e maquinário elétrico; veículos automotores, trailers e semi-trailers; químicos (excluindo farmacêuticos); outros equipamentos de transporte e estrada; maquinário e equipamentos.
Média-Baixa	Construção e conserto de navios e embarcações; Produtos de borracha e plástico; produtos petrolíferos refinados e indústria nuclear; outros produtos minerais não-metálicos; metais básicos e produtos metálicos industrializados
Baixa	Manufaturas; madeira, celulose, papel, produtos de papel, impressão e publicação; alimentos, bebidas e tabaco; têxtil, couro e calçado

Fonte: OCDE (2011), tradução nossa.

As diferenças entre as empresas exportadoras quanto ao uso de recursos, quando observados distintos graus de intensidade tecnológica, não está bem definida na literatura. As PMEs brasileiras são caracterizadas pelo menor grau de intensidade tecnológica (CARVALHO; AVELLAR, 2013) e, como empresas de um país emergente, não têm acesso aos mesmos recursos tradicionais que firmas de países desenvolvidos, tendendo a utilizar

recursos não-tradicionais (CAVUSGIL; GHOURI; AKCAL, 2013; GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), aos quais se podem associar os recursos do país. Neste sentido, pode-se buscar identificar de que forma as empresas diferem entre si quando se trata do uso de recursos do país. Apresenta-se a hipótese:

H5a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a intensidade tecnológica da empresa.

Por outro lado, quando se trata de diferenças no desempenho internacional em observância à intensidade tecnológica das PMEs brasileiras, a literatura de negócios internacionais aponta que a relação entre estas variáveis é inexistente (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014). Contudo, considerando-se que a medida de desempenho utilizada por Torrens, Amal e Tontini (2014) é distinta da adotada no presente trabalho, há margem para analisar as diferenças entre as empresas quando se trata de desempenho internacional subjetivo e objetivo em determinados níveis de intensidade tecnológica. Portanto, sugere-se a hipótese:

H5b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a intensidade tecnológica da empresa.

Outro atributo da empresa exportadora em que se podem encontrar diferenças é quanto ao tipo de gestão adotado. No contexto de países emergentes, há poucos estudos sobre internacionalização de empresas familiares (MARINOVA; MARINOV, 2016). Em negócios familiares, a falta de divisão entre o que pertence ao negócio e o que pertence à família pode levar à maior aversão ao risco, visto que a saúde financeira do negócio e a família estão atreladas. Essa condição afeta negativamente a propensão à internacionalização (CERRATO; PIVA, 2012).

Em estudo realizado no Brasil, Avrichir, Meneses e Santos (2016) identificaram que faltam às empresas familiares alguns recursos gerenciais, ao mesmo tempo em que o fato de ser familiar pode ser um recurso no sentido de pensar no longo prazo e ser um “protetor” da empresa, dado o nível de engajamento no negócio. Por outro lado, a profissionalização da gestão mostra-se positiva quando se trata de se internacionalizar, pois esse tipo de gestão está mais propenso ao risco. Ou seja, nesta perspectiva, há diferenças entre as empresas quanto ao

uso de recursos no nível da firma se observado o tipo de gestão. Não há pesquisas investigando estas diferenças entre as empresas quanto ao uso de recursos do país, o que será possível nesta tese, por meio da hipótese:

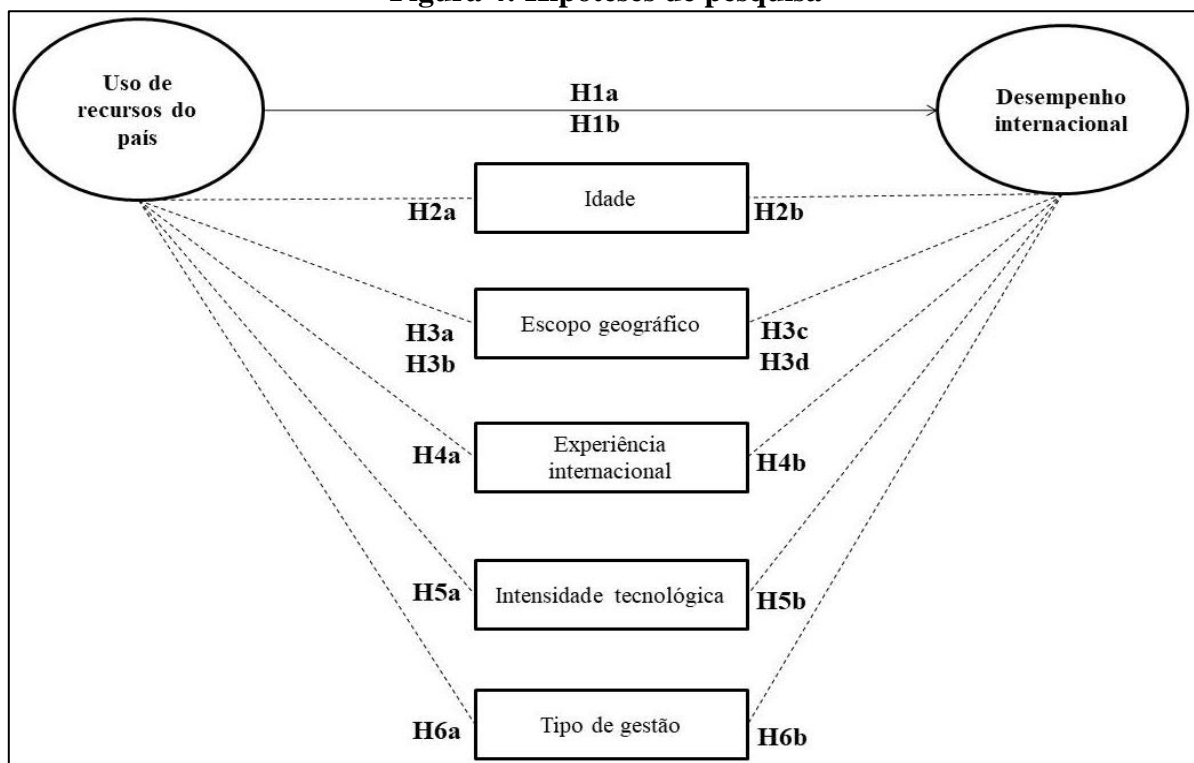
H6a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o tipo de gestão da empresa.

Já quando observados conjuntamente o desempenho internacional e o tipo de gestão, no caso de países desenvolvidos, se demonstrou que o tipo de gestão influencia a intensidade exportadora (CERRATO; PIVA, 2012; RAMÓN-LLORENS; GARCÍA-MECA; DURÉNDEZ, 2017). Há, porém, que se observarem as diferenças no desempenho internacional das empresas de forma mais ampla, incluindo o desempenho subjetivo, considerando-se o tipo de gestão da PME de país emergente. Nesta pesquisa, esta análise é proposta por meio da hipótese:

H6b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o tipo de gestão da empresa.

Neste contexto, pode-se afirmar, hipoteticamente, que há relação entre recursos do país e desempenho internacional, assim como há diferenças entre as empresas no uso de recursos do país e no desempenho internacional, quando observadas diferentes características da empresa exportadora. Os testes estatísticos que possibilitam verificar tais hipóteses estão sintetizados no Quadro 4 e na Figura 4. As evidências serão apresentadas no capítulo de resultados da etapa quantitativa e descritiva.

Figura 4: Hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4: Síntese das hipóteses de pesquisa

Hipóteses
H1: Há relação entre o uso dos recursos do país e desempenho internacional. H1a: recursos do país x satisfação com atividades internacionais H1b: recursos do país x intensidade exportadora
H2a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a idade da empresa. H2b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a idade da empresa.
H3a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de países de atuação da empresa. H3b: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de regiões de atuação da empresa. H3c: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de países de atuação da empresa. H3d: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de regiões de atuação da empresa.
H4a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a experiência internacional da empresa. H4b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a experiência internacional da empresa.
H5a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a intensidade tecnológica da empresa. H5b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a intensidade tecnológica da empresa.
H6a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o tipo de gestão da empresa. H6b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o tipo de gestão da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo estão contemplados os delineamentos e procedimentos desenvolvidos nesta pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados que se fizeram necessárias para o atendimento dos objetivos propostos.

4.1 Posicionamento epistemológico e delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa indica quais foram os métodos adotados neste trabalho (ROESCH, 2006). Trata-se de pesquisa com perspectiva positivista em que se adotaram metodologias qualitativa e quantitativa em diferentes etapas de execução. Por isso, combinou técnicas de coleta e de análise dos dados apropriadas aos dois tipos.

O pesquisador positivista estuda o problema de pesquisa como uma realidade apreensível e busca identificar a verdade objetiva a partir da elaboração e verificação de hipóteses. Desta maneira, a qualidade da sua pesquisa está associada a questões de validade interna e externa, confiabilidade e objetividade dos instrumentos utilizados e técnicas de análise adotadas. Os instrumentos e técnicas podem ser de natureza qualitativa, como as entrevistas, em que se adota análise de conteúdo, por exemplo, ou quantitativa, tal como a pesquisa do tipo levantamento, com análise estatística. O posicionamento do pesquisador neste processo é o de maior distanciamento possível, baseando seus achados em dados que possam ser provados e replicados em outras pesquisas (LINCOLN; LYNHAM; GUBA, 2005).

Quanto ao processo científico adotado, esta é uma pesquisa com lógica dedutiva, a qual está relacionada com o paradigma positivista. Neste processo lógico, utiliza-se uma teoria aplicada para observar, a partir de hipóteses, um fenômeno bem definido que, no caso desta tese, é a internacionalização de PMEs de países emergentes a partir da Visão Baseada em Recursos. Para viabilizar a pesquisa dedutiva, utilizam-se instrumentos com base em escalas, mensurando e descrevendo a amostra pesquisada, o que possibilita generalização empírica a partir do fenômeno de estudo (ROESCH, 2006).

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória em que se utilizaram técnicas de coleta de dados padronizadas (GIL, 2006). Foram obtidos dados primários, produzidos a

partir de pesquisa exploratória e *survey*. Obtiveram-se dados secundários em pesquisa bibliográfica realizada com técnica de revisão sistemática de literatura e informações e relatórios disponíveis em sítios eletrônicos (BRUMER *et al.*, 2008).

A síntese da pesquisa é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5: Síntese da Pesquisa

	Identificação dos recursos para internacionalização	Objetivos específicos contemplados
Etapa qualitativa e exploratória	Revisão sistemática de literatura para identificação dos recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	- Identificar os recursos do país envolvidos na internacionalização de PMEs de países emergentes;
	Entrevistas com especialistas, instituições e PMEs para identificação dos recursos para internacionalização de PMEs brasileiras	
	Classificação e comparação entre recursos de PMEs brasileiras e demais países emergentes	
	Seleção de recursos do país para verificação empírica	
	Elaboração de hipóteses de pesquisa	
Etapa quantitativa e descritiva	Survey com PMEs brasileiras	- Verificar o grau de utilização dos recursos do país na internacionalização de PMEs brasileiras - Analisar as diferenças no uso de recursos do país e desempenho internacional conforme características da empresa exportadora.
	Elaboração do questionário	
	Validação do questionário com especialistas	
	Pré-teste	
	Aplicação do questionário	
	Teste de hipóteses	
	Análise dos resultados	

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, as etapas da pesquisa serão detalhadas conforme os objetivos e técnicas de coleta e análise de dados adotados.

4.2 Etapa qualitativa e exploratória

Esta etapa teve como objetivos identificar os recursos para internacionalização de PMEs brasileiras e dos demais países emergentes. Utilizaram-se duas técnicas de pesquisa: revisão sistemática de literatura e levantamento exploratório com entrevistas orientadas por roteiro semiestruturado.

4.2.1 Revisão sistemática

Uma revisão sistemática de literatura é uma forma pragmática de pesquisa na área de gestão, que atende a necessidades das comunidades práticas e acadêmicas. Tem início em um processo de exploração, descoberta e desenvolvimento em torno de uma discussão conceitual e um problema de pesquisa significativo. A partir de um protocolo de pesquisa, que consiste em um planejamento do processo de revisão de literatura em que se descrevem minuciosamente as etapas de pesquisa, modificações podem ocorrer, desde que devidamente justificadas e notificadas no protocolo para que seja possível a replicação da pesquisa. Esses cuidados visam manter a revisão menos sujeita ao viés do pesquisador (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Dado que artigos disponíveis nas bases de pesquisa não contemplam os dados brutos utilizados pelos autores para produzi-los, a seleção dos documentos para análise deve seguir alguns critérios estabelecidos pelo pesquisador, o que pode envolver desde aspectos como o tipo de metodologia e objetivo da pesquisa no artigo selecionado, até mesmo a qualidade do jornal onde foi publicado (e que não necessariamente precisa seguir os *rankings* de publicações, mas pode seguir critérios do pesquisador). É importante que todo o processo de extração de dados dos documentos pesquisados seja registrado em passos e a literatura sugere a participação de dois pesquisadores para a análise do conteúdo dos documentos (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Devido ao caráter da pesquisa, a revisão sistemática foi realizada de forma individual pela pesquisadora. Realizou-se pesquisa na plataforma Scopus. Esta plataforma foi escolhida porque apresenta consistência nos resultados (FALAGAS; PITSOUNI; MALIETZIS; PAPPAS, 2007) e porque o uso de base única de dados poderia assegurar maior controle e replicação mais acurada da pesquisa, o que é um dos critérios de elaboração do protocolo de revisão sistemática. Apesar disso, considera-se uma limitação da pesquisa o uso de somente uma base eletrônica de publicações.

Na pesquisa de revisão sistemática foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: “internationali*” AND “resource*” AND “SME” or “small and medium*” AND “emerging”. O objetivo foi obter resultados para recursos, internacionalização, PMEs e países emergentes

(Quadro 6). O período de busca da plataforma incluiu todos os documentos publicados até o dia 17 de agosto de 2016, nos idiomas inglês e português, resultando em 32 artigos.

Quadro 6: Critérios de pesquisa adotados na revisão sistemática

CRITÉRIO	TÓPICOS
De pesquisa	“internationali*” AND “resource*” AND “SME” or “small and medium*” AND “emerging”
De inclusão	Refinamento por domínio: “social sciences”
De inclusão	Refinamento por idioma: “English” OR “Português”
De exclusão	Refinamento por temática a partir de leitura do resumo

Fonte: elaborado pela autora.

Foi realizado o *download* de todos os resumos dos artigos encontrados, os quais foram lidos para identificar se o conteúdo contemplava efetivamente recursos, internacionalização, PMEs e países emergentes. Classificaram-se os artigos em planilha eletrônica, apontando-se “sim” e “não” para o *download* do artigo completo, com as devidas justificativas. Dos 32 encontrados, restaram 21 artigos para *download* e leitura na íntegra. Destes, um artigo não estava disponível para *download*, sendo excluído da amostra. Por isso, 20 artigos foram lidos na íntegra, dos quais cinco não estavam relacionados com os temas pesquisados ou não eram empíricos e foram excluídos da amostra. Considerou-se esse critério para que os recursos identificados fossem decorrentes de pesquisas aplicadas (Apêndice A).

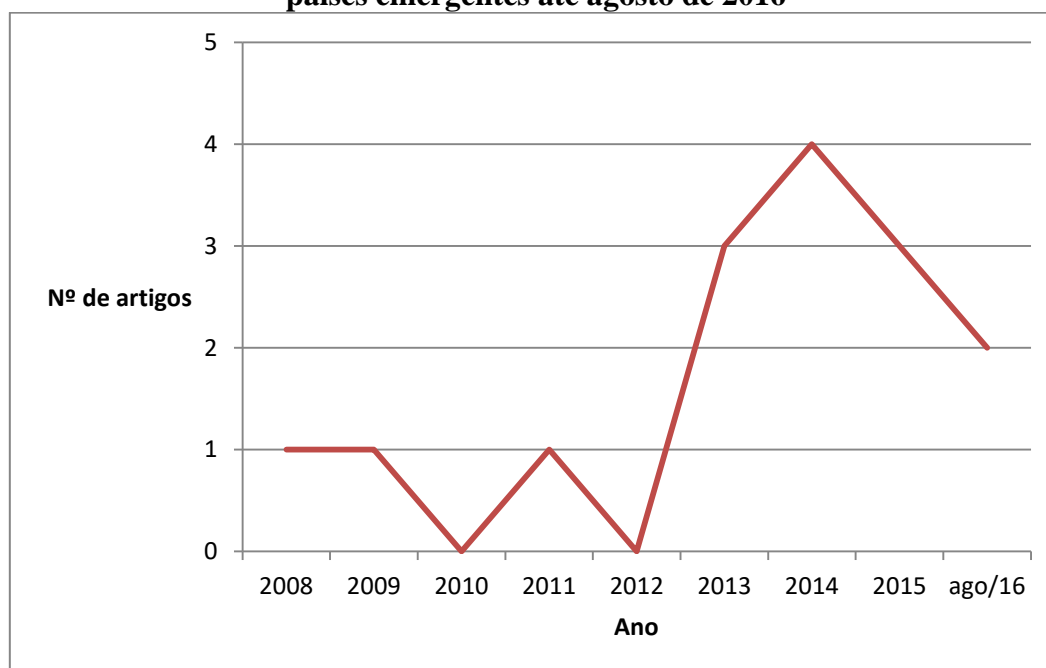
A amostra composta de 15 artigos restantes foi identificada e classificada por “autores”, “objetivo”, “país do estudo”, “tipo de estudo (qualitativo ou quantitativo; tipo de coleta de dados; tipo de análise)”, “critério para classificação da PME”, “nome da publicação” e “ano da publicação”. Essa sistematização foi feita em planilha eletrônica, com fichas de caracterização de cada artigo em abas individuais, tendo seus recursos identificados após leitura minuciosa.

Os resultados demonstram que, no universo de publicações em negócios internacionais, há um número pouco expressivo sobre recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes, demonstrando a novidade do tema, sua especificidade e potencial de exploração em termos de pesquisa. Dos 15 trabalhos analisados, identificaram-se 40 diferentes autores, havendo apenas um autor que aparece em dois trabalhos (AYOB, A. H.), e nenhum outro autor se repetiu nos 13 trabalhos restantes. Fica evidente, portanto, que embora

seja um tema recente, passou a despertar o interesse de pesquisadores na última década (Quadro 7).

Os artigos foram publicados no período entre 2008 e 2016, na seguinte frequência: 2008, 2009 e 2011 (1 trabalho cada); 2013 (3 trabalhos), 2014 (4 trabalhos) e 2015 (3 trabalhos) e 2016 (2 trabalhos, até o período coletado). Também há uma variação nos periódicos onde esses trabalhos foram publicados. 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 a representatividade diante da especificidade da temática e da amostra selecionada para este estudo. Portanto, apesar das publicações terem aumentado sensivelmente entre 2013 e 2016, esse ainda é um tema pouco explorado (Gráfico 1).

Gráfico 1: Publicações de artigos sobre recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes até agosto de 2016



Fonte: Dados da pesquisa.

Os critérios para classificação das empresas como PMEs também variaram entre os estudos, o que reflete os critérios adotados pelos países onde os mesmos foram realizados e especificidades setoriais. Os números variaram entre <100 empregados a <3000 empregados, sendo <500 observado em 5 trabalhos. Desta forma, a maioria dos estudos aponta número de

empregados até 500, contudo, a China se destaca por ter PME's com um número maior de funcionários que as PME's dos demais países. Os trabalhos de Keen (2013), Manolova, Manev e Gyoshev (2013) e Che Senik *et al.* (2014) não disponibilizaram os critérios utilizados.

Entre os países onde os dados foram coletados, destacam-se os localizados no continente Asiático, totalizando 7 estudos, com Índia (1 estudo), China (3 estudos) e Malásia (3 estudos), além da Rússia (1 estudo), na Eurásia. Do continente Americano, tem-se da América Latina 3 estudos, sendo dois sobre o Brasil, um sobre a Argentina, e da América do Norte, a Jamaica (1 estudo). Os demais abordam países do leste europeu, como Bulgária, Romênia e Turquia (1 estudo cada).

Quadro 7: 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.; Rahman, A. 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
2013	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 pela autora

Os trabalhos foram majoritariamente multisetoriais, sendo pelo menos 9 deles deste tipo. Um estudo utilizou entrevistas com experts de diferentes áreas (o que poderia se supor como um 10º estudo multisetorial) e os demais estiveram focados na indústria manufatureira.

Quanto ao método de estudo utilizado, 10 estudos são quantitativos (utilizam Survey e análise estatística), um estudo é misto (qualitativo e quantitativo) e os 4 estudos restantes são qualitativos (utilizam entrevista em profundidade e análise de conteúdo e categorização). Neste sentido, não há uma multiplicidade de métodos sendo aplicados nesta temática, possivelmente devido ao caráter exploratório dos estudos realizados.

Nem todos os artigos selecionados fizeram uma investigação debruçando-se especificamente sobre os recursos das PMEs. Contudo, todos apontaram em alguma medida recursos que as empresas investigadas utilizam em processos de internacionalização.

Dos 63 recursos identificados e classificados conforme Grant (1991), três foram apontados como financeiros; sete como humanos; 30 como organizacionais; três como reputacionais; e quatro como tecnológicos. Além disso, nesta etapa, 16 recursos foram classificados como “do país” (Apêndice B).

Assim, depreendeu-se que os recursos utilizados para a internacionalização de PMEs de países emergentes são, em sua maioria, recursos organizacionais, seguidos dos recursos do país. Não foram apontados como recursos para internacionalização, nos estudos analisados, os recursos físicos. Dependendo do setor, estes recursos podem ser mais ou menos estratégicos (BARNEY, 1991; FERNANDEZ-OLMOS, 2011; VICTER, 2014). Por isso, considerando-se que os estudos que compuseram a amostra são majoritariamente multisetoriais e as especificidades dos setores não são identificadas, possivelmente os recursos físicos tornam-se comuns, não sendo apontados como importantes agregadores de valor na internacionalização.

A escolha da técnica de revisão sistemática permitiu a identificação e a classificação dos recursos do país usados na internacionalização de PMEs de países emergentes (Apêndice A). A lista de recursos da revisão sistemática serviu para comparação com outra lista, obtida a partir de um levantamento exploratório com especialistas, instituições e PMEs brasileiras, e possibilitaram a elaboração de instrumento de coleta de dados utilizado em *survey* realizada com PMEs brasileiras.

4.2.2 Entrevistas exploratórias

Nesta etapa, realizaram-se entrevistas orientadas por roteiro semiestruturado. O objetivo foi identificar recursos utilizados na internacionalização de PMEs brasileiras, a partir de entrevistas com especialistas e gestores das empresas. Foram realizadas entrevistas com 5 especialistas, 5 PMEs e 8 instituições (Quadro 8). O tempo total de entrevistas foi de 1411 minutos, sendo a menor duração 50 minutos e a maior duração 110 minutos, resultando em duração média 74 minutos por entrevista.

Quadro 8: Especialistas entrevistados na etapa exploratória

ORGANIZAÇÃO		ENTREVISTADO	
Código	Instituições	Cargo	Duração
I1	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)	Coordenador de competitividade	80 min
I2	Banco do Brasil	Gerente Regional de Comércio Exterior	80 min
I3	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)	Gerente de Planejamento	50 min
I4	Correios	Assistente de Comércio Exterior	60 min
I5	Exporta RS	Coordenador	65 min
I6	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS)	Assistente técnico (1) Assistente técnico (2) Analista Junior (3)	95 min
I7	Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN)	Analista de promoção (1) Assistente de promoção (2)	105 min
I8	Sebrae	Analista de mercado (Sebrae RJ)	55 min
		Analista de mercado (Sebrae Nacional)	55 min
PMEs		Cargo	
F1	Empresa de Serviços em Tecnologia de Informação	Líder Comercial	66 min
F2	Indústria de Bebidas Orgânicas	Diretor de Marketing	60 min
F3	Indústria de Biscoitos	Gestora de Comércio Exterior	80 min
F4	Indústria de Cachaça	Diretor Comercial	110 min
F5	Indústria de Vinhos	Supervisor de Exportação	70 min
Especialistas		Cargo	
E1	BB	Especialista em comércio exterior e CEO de multinacional	50 min
E2	GP	Diretora de Empresa Trading	80 min
E3	IG	Professor, pesquisador e consultor empresarial	85 min
E4	MM	Professor, pesquisador e consultor empresarial	110 min
E5	MA	Professor e pesquisador	55 min
Total			1411 min

Fonte: Elaborado pela autora.

Aos entrevistados foram feitas perguntas com base em roteiro semiestruturado. O objetivo foi caracterizá-los, bem como identificar sua percepção sobre 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). Foram questionados também sobre peculiaridades dessas empresas em seus processos de internacionalização, quando comparadas a empresas de maior porte. O roteiro foi adaptado conforme o público-alvo (especialistas, empresas e instituições) (Apêndice C).

A escolha e o contato dos entrevistados foram feitos com base em técnica de bola de neve, tendo início com o Ibravin, devido à acessibilidade e a busca inicial por empresas participantes dos Projetos Setoriais da Apex. Ao atingir um grau de saturação ou repetição nos recursos apontados nas entrevistas, se considerou a etapa como concluída. A análise dos dados das entrevistas se baseou em técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), categorizando-se os recursos, com auxílio do *software* NVivo. As categorias de base foram obtidas na etapa de revisão sistemática e, apesar de se manter aberta a possibilidade de criação de novas categorias para os recursos que não se enquadrassem nas categorias de base, isso não ocorreu, mantendo-se as categorias de Grant (1991), adicionado o recurso do país (FAHY, 2002).

4.3 Etapa quantitativa e descritiva

A etapa quantitativa e descritiva foi composta por uma pesquisa do tipo *Survey* ou levantamento para verificar junto às empresas quais recursos do país identificados na etapa exploratória eram efetivamente utilizados pelas empresas brasileiras. A consulta às empresas para seleção e contato se deu em um banco de dados elaborado especificamente para esta pesquisa a partir das seguintes bases de dados:

- Bases de dados das empresas exportadoras do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), obtidas online, considerando-se os anos de 2014, 2015 e 2016;

- Bases de dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), de Santa Catarina (FIESC) e do Paraná (FIEP), obtidas em junho de 2017.

Tais bases foram compiladas e filtradas em planilha eletrônica, selecionando-se somente as empresas que exportaram nos 3 anos (2014, 2015 e 2016) e estavam localizadas nos três Estados. A escolha destes Estados justifica-se porque, juntos, representam mais de 30% das exportações de PMEs brasileiras, conforme último relatório disponível pelo MDIC e classificado por porte de empresas (MDIC, 2015). Visto que a base de dados do MDIC não fornece dados de contato e número de funcionários, e as bases de dados das Federações não apontam as empresas que exportaram no período entre 2014-2016, gerou-se um cruzamento entre ambas as bases para se obter um banco com empresas exportadoras, dados de contato e porte, resultando em um universo de 1017 empresas com até 499 funcionários. Portanto, para o critério de PME, utilizou-se o de empresas com número menor ou igual a 499 funcionários, como feito em outras pesquisas com países emergentes (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012; TORRENS, AMAL; TONTINI, 2014; OURA; ZILBER; LOPES, 2016).

Adotou-se amostra não probabilística, com intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%, que resultou em uma amostra de 279 empresas, as quais foram selecionadas por meio de sorteio em planilha eletrônica (Microsoft Excel). O questionário foi aplicado ao responsável pela área de internacionalização ou exportação das empresas e, após validação das respostas obtidas e purificação da base de dados, resultou em 222 questionários válidos.

Quanto aos setores, não foi feita qualquer discriminação das empresas participantes. Ao exemplo de trabalhos como Keen (2013) e Javalgi e Todd (2011), estudos multisetoriais podem oferecer algumas limitações em termos de generalização dos resultados, porém, apresentam uma amplitude de informações das firmas estudadas que podem se refletir numa maior gama de recursos identificados e correlações entre variáveis como intensidade tecnológica e desempenho exportador.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário em que se abordaram o grau de utilização de recursos do país para a internacionalização, dados relativos às atividades internacionais e caracterização da empresa (fundação, início de atividades internacionais, número de funcionários, faturamento, entre outros) (Apêndice D).

Questionários são um instrumento de mensuração em que variáveis pré-estabelecidas podem ser operacionalizadas e medidas. As questões são elaboradas e agrupadas em módulos, estando associadas a cada uma das variáveis (ROESCH, 2006). O questionário foi validado com três especialistas, dos quais dois são pesquisadores e analistas de comércio exterior e um é professor e pesquisador na área de negócios internacionais. Foram feitas poucas sugestões de adequação, as quais foram prontamente atendidas. Em seguida, realizou-se um pré-teste do questionário a 30 empresas, bem como se realizaram testes de fidedignidade e validade (ROESCH, 2006).

A aplicação dos questionários ocorreu por telefone, por equipe contratada e treinada do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA/UFRGS), entre os dias 26 de junho e 10 de julho de 2017. O questionário foi estruturado em sítio eletrônico para facilitar o preenchimento pelos entrevistadores. As empresas foram sorteadas e distribuídas em igual número a cada entrevistador. Para cada ligação feita, o entrevistador apresentava o objetivo e o anonimato da pesquisa, comunicando que os dados não seriam utilizados de forma individual e, sim, de forma coletiva, para fins acadêmicos.

A análise dos dados deste estudo somente teve início após a coleta de todos os dados e seleção de questionários válidos, conforme sugere Roesch (2006). Utilizou-se para análise estatística o apoio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21.0 e se realizaram testes estatísticos que possibilitaram a verificação das hipóteses de pesquisa elaboradas.

4.3.1 Variáveis pesquisadas

Nesta pesquisa foram utilizadas variáveis dependentes e independentes. Como variáveis dependentes, além dos recursos do país, foi considerado o construto desempenho internacional, o qual é formado pelo índice de satisfação com atividades internacionais (desempenho internacional subjetivo) e intensidade exportadora (desempenho internacional objetivo). Como variáveis independentes, consideraram-se as características da empresa exportadora: idade, tipo de gestão, experiência internacional, escopo geográfico e intensidade tecnológica (Quadro 9).

Quadro 9: Variáveis pesquisadas

	Variáveis	Referências	Mensuração
Recursos do país	Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação	Ahmad (2014); E2; I1; I2; I8	Escala intervalar
	Cultura do país favorável às relações interpessoais	Zhang <i>et al.</i> (2016); E5 ; I3	
	Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros para internacionalização (bancos, agências...).	Ayob, Ramlee e Rahman (2015); Che Senik <i>et al.</i> (2014); Manolova, Manev e Gyoshev (2013); I1; I2; I3; I5; I6; F2; F4; E5	
	Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização	Ayob, Ramlee e Rahman (2015); I2; I3	
	Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas	E1; I1	
	Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...)	Ahmad (2014); todos os entrevistados na etapa exploratória.	
	Imagem do Brasil no exterior	I6; E5; F2	
	Imagem dos produtos brasileiros no exterior	Torrens, Amal e Tontini (2014); E1; E2; E3	
	Legislação e política do país favorável à internacionalização	Zhang <i>et al.</i> (2016); Torrens, Amal e Tontini (2014) ; I1, I5, E4	
	Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação	Che Senik <i>et al.</i> (2014); E1; E3; I1; F3;	
	Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional	Che Senik <i>et al.</i> (2014); E1; E3; E5 ; I2; I5; F3; F4	
Desempenho Internacional	Satisfação com as atividades internacionais nos últimos 3 anos	Zen (2010); Machado (2015)	Escala intervalar
	Intensidade exportadora	Sullivan (1994); Camisón e Villar-Lopez (2010); Brush, Edelman e Manolova (2002) e outros	Escala de razão
Características da empresa exportadora	Idade	Fernhaber, Gilbert e McDougall (2008); Pattnaik e Elango (2009)	Escala Intervalar
	Escopo geográfico (número de países)	Machado (2010); Fernhaber, Gilbert e McDougall (2008)	
	Escopo geográfico (número de regiões)	Cerrato e Piva (2012); Zen (2010); Machado (2015).	
	Experiência internacional	Camisón e Villar-López (2012)	
	Intensidade tecnológica	OCDE (2011); Oura, Zilber e Lopes (2016).	
	Tipo de gestão	Cerrato e Piva (2012)	Nominal

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.2 Preparação e testes iniciais

Diferentes testes estatísticos para verificação de hipóteses foram realizados de acordo com a natureza das variáveis adotadas, as quais, nesta pesquisa são dos tipos escala intervalar, razão e nominal. Escalas intervalares utilizam números para classificar conceitos como as percepções, tal como no caso desta pesquisa, em que se investigou o uso de recursos do país e a satisfação com as atividades internacionais nos últimos três anos. As diferenças entre os pontos devem ser iguais e ordinais, dando a magnitude da percepção do indivíduo. A característica desse tipo de medida permite comparações entre resultados quanto às diferenças na escala e o zero é arbitrário. A escala de razão, por sua vez, pode ter todas essas características da escala intervalar, mas se diferencia dela porque possui o zero absoluto. Por fim, as escalas nominais contam com número como rótulos para classificar uma característica mensurada, como o tipo de gestão, em que se adotou 1 para familiar e 2 para profissionalizada (HAIR *et al.*, 2005).

Em situações nas quais os dados são decorrentes de escalas intervalares ou de razão, com distribuição normal e amostra relativamente grande, o uso de estatísticas paramétricas é adequado. As técnicas estatísticas mais adequadas para os cruzamentos entre escalas intervalares ou de razão com as demais escalas são o teste *T* e o teste de Análise de Variância (ANOVA) (HAIR *et al.*, 2005), os que foram adotados nesta pesquisa para analisar as diferenças de médias entre as variáveis.

O teste *T* permite verificar duas condições para uma mesma amostra, ou para amostras independentes, observando-se as diferenças entre os participantes perante tais condições. O teste ANOVA, por sua vez, é uma técnica de análise de variância em que se pode correlacionar variáveis independentes e como suas interações tem efeito sobre uma variável dependente (FIELD, 2009), como o uso de recursos do país ou o desempenho internacional, por exemplo. Enquanto o teste *T* mostra-se adequado para análises em que há dois grupos de análise das variâncias de médias, quando se tem mais do que dois grupos e se deseja observar sistematicamente as diferenças de médias entre os grupos, é preciso realizar testes do tipo *Post hoc*. Segundo Hair *et al.* (2009), “testes *Post hoc* examinam as variáveis dependentes entre todos os possíveis pares de diferenças de grupos que são testados”.

Uma vez que a ANOVA não aponta quais grupos diferem entre si, mas que existe uma diferença significativa, a adoção do teste *Post hoc* pode viabilizar identificar entre quais grupos a diferença se apresenta. O teste *Post hoc* LSD (*Least Significant Difference* ou Menor diferença significativa) aplica testes T padrão para todos os pares possíveis de médias de grupo, presumindo que há normalidade e homogeneidade na amostra. Mostra-se, portanto, adequado para identificar as diferenças de médias em algumas das variáveis verificadas nesta pesquisa (FIELD, 2009). Os testes realizados para verificação de cada uma das hipóteses estão disponíveis no Quadro 10.

Quadro 10: Testes estatísticos realizados

Hipóteses	Teste
H1: Há relação entre o uso dos recursos do país e desempenho internacional. H1a: recursos do país x satisfação com atividades internacionais H1b: recursos do país x intensidade exportadora	Regressão linear
H2a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a idade da empresa. H2b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a idade da empresa.	ANOVA
H3a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de países de atuação da empresa. H3b: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de regiões de atuação da empresa. H3c: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de países de atuação da empresa. H3d: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de regiões de atuação da empresa.	ANOVA
H4a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a experiência internacional da empresa. H4b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a experiência internacional da empresa.	ANOVA
H5a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a intensidade tecnológica da empresa. H5b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a intensidade tecnológica da empresa.	ANOVA
H6a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o tipo de gestão da empresa. H6b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o tipo de gestão da empresa.	Teste <i>T</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para verificar a relação entre variáveis, observando-se se o relacionamento é positivo ou negativo, tal como propõe o objetivo geral desta pesquisa, o teste de regressão linear mostra-se mais adequado. A regressão possibilita estabelecer uma relação entre variáveis, em

que é possível prever uma em função da outra, se é relacionamento positivo ou negativo. Quando se utiliza uma única variável previsor, faz-se uma regressão simples. Já quando há mais de uma variável previsor, realiza-se regressão múltipla. A regressão resulta em um modelo representado por uma equação linear, ou seja, em linha reta, sendo que tal modelo descreve o relacionamento entre os dados. A qualidade de ajuste do modelo mostra sua aderência aos dados, ou seja, o quão bem ele representa a realidade. Para que o coeficiente de regressão seja significativo ele deve ser diferente de zero. São relevantes na interpretação do resultado os valores de R e R², sendo R o coeficiente de correlação que permite observar a aderência do modelo gerado e o R² a medida do valor desse relacionamento entre as variáveis (FIELD, 2009).

Para realização dos testes estatísticos, utilizaram-se códigos para os recursos do país, conforme o Quadro 11.

Quadro 11: Codificação dos recursos do país para os testes estatísticos

Recurso do país	Codificação
Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação	REC_INFO
Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação	LOGIST
Imagem dos produtos brasileiros no exterior	IMAG_PROD
Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...)	ORG_APOIO
Legislação e política do país favorável à internacionalização	LEGIS
Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional	ACORDOS
Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas	CADEIA
Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros para internacionalização (bancos, agências...)	REC_TERC
Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização	REC_PME
Cultura do país favorável às relações interpessoais	REL_INTERP
Imagem do Brasil no exterior	IMAG_PAIS

Fonte: Elaborado pela autora.

A realização dos testes estatísticos demandou uma purificação da base de dados, de forma a excluir inconsistências do banco de dados e viabilizar resultados que refletissem o perfil da amostra e o atendimento dos objetivos propostos.

4.3.3 Purificação da base de dados

A purificação da base de dados se dividiu em seis procedimentos: (a) análise de frequências e médias das questões; (b) identificação de casos omissos; (c) identificação de *outliers* univariados; (d) identificação de *outliers* multivariados; e (e) análise de normalidade e multicolinearidade.

O primeiro procedimento dividiu-se em dois momentos. No primeiro momento, observou-se a frequência e a média de respostas obtidas em todas as questões, excluindo-se da amostra empresas com dados incompletos ou que se declararam não exportadoras nos últimos três anos (2014 a 2016). Destaca-se que, apesar do filtro inicial para composição da amostra considerar esse período de três anos de exportação (2014, 2015 e 2016, a partir dos bancos de dados do MDIC), inconsistências no banco de empresas podem decorrer de questões não registradas pelo MDIC ou pelas empresas, como envio de amostras que podem não ser consideradas exportação pelas respondentes, prospecção de mercado, entre outras situações não reportadas. Das 279 empresas pesquisadas, 7 declararam ou não ter exportado em algum dos anos mencionados (2014, 2015 ou 2016), ou terem iniciado as atividades internacionais em 2015 ou 2016, sendo, por isso, excluídas da amostra. Também foram excluídas empresas que não responderam questões como ano de fundação, número de países de atuação e início das atividades internacionais. Esse procedimento resultou em uma amostra de 255 empresas.

O segundo momento do primeiro procedimento foi focado sobre o comportamento das empresas conforme o porte, seguindo-se critério de classificação de PMEs com até 499 empregados, o mesmo adotado em outras pesquisas realizadas com PMEs brasileiras, como as realizadas por Seifert, Child e Rodrigues (2012) e Machado (2015). Nesse momento, utilizou-se a categorização de porte das empresas proposta pelo Sebrae Nacional (2013): micro (até 19 empregados), pequena (de 20 a 99 empregados) e média (de 100 a 499 empregados). Deste modo, a variação no número de empregados entre as empresas da amostra foi de 2 a 450 empregados. Contudo, os estratos mostraram-se díspares quanto à distribuição e às relações entre as médias obtidas em relação aos recursos do país e variáveis de satisfação com atividades internacionais, demonstrando que as empresas Micro se diferenciavam sobremaneira quando comparadas às de Pequeno e Médio porte. O teste de comparação de variância ANOVA apontou que as diferenças de médias obtidas pelas pequenas e médias,

quando comparadas às micro empresas eram significativas (Apêndice E e Apêndice F). Quando excluídas as micro empresas da amostra, o mesmo teste apontou que eram estas empresas que afetavam o comportamento da amostra. Assim, excluindo-se as micro empresas, o critério de composição da amostra considerou apenas empresas de 20 a 499 funcionários, da mesma forma que pesquisa anterior no contexto brasileiro (OURA; ZILBER; LOPES, 2016), resultando em amostra com 222 empresas divididas em dois estratos: Pequenas e Médias.

No segundo procedimento, realizou-se a substituição de valores omissos (*Missing values*) pela média da variável em questões métricas do tipo escalar (satisfação com atividades internacionais e grau de utilização, por exemplo). Houve 5 casos omissos na questão sobre o grau de utilização dos recursos. O terceiro procedimento consistiu da identificação de *outliers* univariados, em que se utilizou o Z-Score (valores superiores a $|3|$ indicam comportamento atípico da variável). Não houve registros de valores atípicos.

O quarto procedimento verificou a existência de *outliers* multivariados, por meio do cálculo de distância de Mahalanobis (D^2), em que é possível identificar o grau de discriminação entre grupos, por meio da distância entre o centroide e as medias das amostras. Isso justifica a remoção de variáveis cuja multicolinearidade com outras variáveis seja alta. Neste caso, valores superiores a $p < 0,05$ indicam *outliers* multivariados. Neste teste, não houve resultados significativos na amostra pesquisada.

Por fim, observou-se a normalidade e a multicolinearidade na distribuição dos dados. Multicolinearidade significa o quanto uma variável pode ser explicada por outras variáveis da pesquisa (HAIR *et al.*, 2009). Para verificá-la, utilizaram-se três testes: no primeiro, observou-se a matriz de correlação dos dados, buscando identificar as variáveis independentes com correlação em valores absolutos acima de $|0,70|$, o que pode indicar potencial multicolinearidade. Nesta pesquisa, a matriz de correlação não apontou qualquer recurso com o valor de 0,7, portanto, não há multicolinearidade. O maior valor para esse teste foi obtido entre os recursos REC_TERC e REC_PME, que tiveram correlação de 0,649 (ver Apêndice G).

O segundo teste foi de Fator de Inflação de Variância (FIV) e de tolerância, realizado por meio de regressão linear. Valores maiores do que 0,10 para tolerância e de FIV menor do que 5,0 não evidenciam multicolinearidade (HAIR *et al.*, 2005). Nesta pesquisa, o resultado do teste FIV e de tolerância aponta que não houve variáveis com valores superiores a 5,0 e

0,10, respectivamente. O maior valor obtido para FIV foi 1,238 e o menor 1,073. Já para tolerância o maior valor foi 0,808 e o maior 0,932.

Para análise de normalidade, utilizou-se teste de curtose e assimetria. A curtose indica quão achatada é a distribuição dos dados, sendo valores positivos altos relacionados a uma curva mais aguda e valores negativos muito baixos a uma curva mais achatada. Portanto, valores absolutos acima de |3| indicam assimetria da amostra, enquanto que valores acima de |10| apontam problemas de normalidade (HAIR *et al.*, 2005). Não foram identificados valores que representassem tais problemas na amostra.

Feita a análise de purificação dos dados, da amostra inicial de 279 empresas, excluíram-se as que não responderam o questionário na íntegra, ou não eram exportadoras e as micro empresas, restaram 222 empresas na amostra, as quais foram analisadas ao longo da pesquisa.

Quanto às variáveis do tipo controle, houve adequação da variável Tipo de Gestão, em que as empresas foram indagadas quanto à sua forma de gestão: se totalmente familiar, parcialmente familiar, ou profissionalizada. Como apontam Cerrato e Piva (2012), há um *continuum* na presença de familiares na gestão, o que possibilita afirmar que há uma gestão menos profissionalizada, ou mais familiar, quanto maior o número de pessoas da família atuando em cargos de gestão. Para viabilizar esta análise na presente tese, optou-se por gerar uma variável *dummy*, condensando as respostas em que a presença de profissionais externos à família foi considerada. Assim, obteve-se como respostas possíveis (1) Gestão totalmente familiar, em que não há profissionais externos à família atuando em cargos de gestão; e (2) Gestão parcial ou totalmente profissionalizada, em que há profissionais externos à família, ou a empresa é totalmente não familiar.

5 RESULTADOS

O capítulo de resultados segue a lógica de trabalho desenvolvida. Primeiramente, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa de revisão sistemática sobre recursos de países emergentes, a classificação dos recursos do país e a pesquisa exploratória desenvolvida com especialistas no caso brasileiro. Em seguida, apresentam-se os resultados decorrentes da pesquisa quantitativa e descritiva, uma descrição da amostra pesquisada e os testes estatísticos propostos, que culminaram nos testes de hipóteses.

5.1 Resultados da etapa qualitativa e exploratória

Os resultados da etapa qualitativa do trabalho dividem-se em dois momentos: na seção 4.2.1, apresentam-se aqueles obtidos na revisão sistemática. A partir dela, originou-se o instrumento utilizado na pesquisa exploratória, cujos resultados são sintetizados na seção 5.1.1.

5.1.1 Resultados das entrevistas exploratórias

As 19 entrevistas exploratórias realizadas com especialistas, PMEs e instituições sobre a internacionalização de empresas brasileiras resultaram em uma lista de recursos do país que foi comparada com o obtido na etapa de revisão sistemática. Com base nos recursos do país identificados na revisão sistemática, que eram 16 recursos, buscou-se uniformizar as nomenclaturas, comparando-se e identificando-se discrepâncias e complementaridades entre os recursos identificados.

Foram considerados semelhantes os recursos do país (Apêndice A): de número 1, 2 e 5 (renomeados para **Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação**); 6, 7, 8, 9 e 10 (renomeados para **Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...)**); e 14 e 15 (renomeados para **Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional**).

As entrevistas com especialistas apontaram para a identificação de dois recursos do país que não estavam na revisão sistemática, são eles: **Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas** e **Imagem do Brasil no exterior**. O primeiro foi ressaltado por especialistas devido à disponibilidade de matéria-prima, especialmente recursos naturais (apontado também por estudo da Fundación EU-LAC, em 2017), estrutura de empresas fornecedoras e distribuidoras, entre outros fatores que se tornam um diferencial do Brasil quando comparados às cadeias produtivas de outros países. Já o segundo foi apontado como um recurso diferente de “imagem dos produtos brasileiros no exterior”, pois há uma imagem positiva associada especificamente ao país e que pode ser explorada pela empresa no seu modo de atuar no mercado externo, refletindo-se no seu modo de gestão e atraindo os consumidores potenciais devido à curiosidade a respeito desse “*ser brasileiro*”, aos elementos ligados à natureza e os esportes referência no país, e símbolos como praia, Amazônia e Foz do Iguaçu (I2). Além disso, os especialistas apontam que instituições com origem no Brasil, como a Apex Brasil e as Embaixadas brasileiras representam essa imagem do país no mercado externo (I7). Assim, as empresas que, por exemplo, atuam de forma conectada a tais instituições, utilizando espaços com as cores do Brasil em feiras promovidas ou apoiadas por instituições brasileiras que carregam consigo a imagem do país, tendem a ser associadas com a credibilidade destas instituições representativas do país.

Ao final da análise comparativa entre revisão sistemática e entrevistas, 11 recursos do país foram listados (Quadro 12). A validação do questionário na etapa quantitativa gerou duas mudanças nas nomenclaturas dos recursos do país. O recurso “reputação dos produtos do país de origem” foi renomeado para **Imagem dos produtos brasileiros no exterior**, bem como “logística do país para exportação” foi renomeado para **Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação**, conforme sugestão dos especialistas.

Quadro 12: Lista de recursos do país emergente identificados na pesquisa

Recurso do país emergente	Revisão Sistemática	Pesquisa Exploratória
Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação	X	X
Cultura do país favorável às relações interpessoais	X	X
Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros para internacionalização (bancos, agências...).	X	X
Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização	X	X
Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas		X
Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...)	X	X
Imagem do Brasil no exterior		X
Imagem dos produtos brasileiros no exterior	X	X
Legislação e política do país favorável à internacionalização	X	X
Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação	X	X
Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional	X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste ínterim, pode-se destacar separadamente a origem na literatura e a contribuição dos entrevistados na identificação de cada recurso:

- Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação:** Ahmad (2014) identificou a falta de informações e conhecimentos sobre de mercado internacional como uma das principais barreiras à internacionalização de PMEs. Para o autor, no país de origem deve haver disponibilidade de informações e orientações para a internacionalização proporcionadas pelas redes de governo e agências, entre outros atores. Os especialistas brasileiros corroboram que “*os sites institucionais tem bastante informações (...) sobre quem exporta para aquele país, qual o NCM que aquele país mais importa, quem são as empresas que estão exportando para lá, quais são os costumes*” (E2), assim como “*há plataformas disponíveis no país como InvestExportBrasil, com informações sobre mercados e acesso a embaixadas*” (I1), “*a gente presta consultoria gratuita para preparar documentos, verificar proibições e restrições*” (I2), “*um dos nossos trabalhos aqui no Sebrae é de divulgar as informações*” (I8).
- Cultura do país favorável às relações interpessoais:** Zhang *et al.* (2016) aponta esse recurso como *guanxi*. Já no Brasil, especialistas entrevistados relacionam esse recurso

com uma “capacidade cultural tolerante” apontando que (...) “*o brasileiro é ao contrário, vai fazer piadas, vai conversar, é muito aberto para incorporar outras formas de lidar*” (E5), “*de uma maneira geral, essas empresas graças aos empresários, dirigentes, gestores, enfim elas se readaptam, se reorganizam e vamos de novo e acabam sobrevivendo. Isso facilita, eu acho que muito, a questão do comércio exterior*” (I3).

- **Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros para internacionalização (bancos, agências...):** diferentes autores mencionam os recursos financeiros de terceiros como um recurso para internacionalização (AYOB; RAMLEE; RAHMAN, 2015; CHE SENIK *et al.*, 2014; MANOLOVA, MANEV; GYOSHEV, 2013). Segundo Che Senik *et al.* (2014), a dificuldade em obter recursos financeiros está entre as principais barreiras à internacionalização, especialmente no caso das PMEs, apesar de haver disponibilidade no país pesquisado (Malásia). Para Ayob, Ramlee e Rahman (2015), há maior disponibilidade de recursos financeiros para empresas que já são exportadoras do que para não exportadoras. Manolova, Manev e Gyoshev (2013) apontam que a maior diversidade de opções de acesso a recursos financeiros tem efeito positivo na internacionalização de PMEs. Na etapa exploratória desta pesquisa, os especialistas apontaram que há recursos financeiros disponíveis no país para que as empresas realizem financiamento para internacionalização (I1, I2, I3, I5, I6, F2, F4, E5), uma vez que isso possibilita “*pegar um financiamento adequado, recursos de terceiros pra fazer o seu investimento fixo com uma taxa de juros adequada pra que possa pagar ao longo do tempo pra que possa segurar a grana pro seu caixa*” (I3).
- **Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização:** diante da constatação de que empresas exportadoras tem maior acesso a financiamento que não exportadoras, Ayob, Ramlee e Rahman (2015) sugerem que os bancos devem prover recursos financeiros para incentivar a internacionalização, os quais sejam destinados a este porte de empresa. Essa política já é realizada no Brasil, segundo especialistas entrevistados (I2), por exemplo, “*empresa com mais de 600 milhões de faturamento não pode pegar esses programas. Então, sobra espaço para muita pequena*”. As taxas de juros são diferenciadas e favoráveis a empresas de menor porte, em alguns tipos de financiamento (I3).

- **Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas:** este recurso foi identificado na fase de entrevistas exploratórias com a constatação de dois especialistas de que “*a cadeia de fornecimento, a cadeia de supply chain que existe no Brasil é boa, tem poucos países que tem uma estrutura, uma economia tão completa. Se você for comparar fabricantes brasileiros com fabricantes de outros países, mesmo em países desenvolvidos, as empresas carecem de certos materiais, certos processos que o Brasil é um país que tem assim uma indústria bem resolvida*” (E1), pois “*a matéria-prima é abundante e as cadeias produtivas são muito bem desenvolvidas*” (I1).
- **Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...):** segundo Ahmad (2014), diversos atores formam redes de apoio à internacionalização de PMEs, provendo informações, auxiliando em procedimentos regulatórios, conexões políticas e de negócios, sendo estas redes de apoio apontadas como fontes de vantagem competitiva pelas PMEs. Todos os especialistas brasileiros entrevistados, por sua vez, apontam diferentes organizações governamentais, públicas e privadas, que promovem o mesmo tipo de apoio à internacionalização, como agências, correios, embaixadas, entidades setoriais, Sistema S, entre outras.
- **Imagem do Brasil no exterior:** este recurso foi identificado a partir das afirmações de especialistas a respeito da imagem do Brasil que é conhecida pelo mercado e que pode ser usada como um recurso do país na internacionalização: “*produtos muito típicos daqui, que são bem vistos como sendo típicos daqui, a empresa trabalha a marca e ela tira benefícios disso*” (I6); “*esse espírito criativo, flexível, de jeitinho brasileiro, que vem da cultura nacional, não é tanto de cultura corporativa, acho que é uma vantagem comparativa, uma vantagem competitiva (...) algumas churrascarias que se internacionalizaram, como a Fogo de Chão, algumas empresas. Aí você entra lá e as pessoas vão não só por causa da carne, mas porque tem uma inspiração cultural que as pessoas gostam de ver*” (E5); “*A gente usa muito essa linguagem, essa associação com natureza e com esportes, futebol (...) passa muita credibilidade, por estar num espaço na feira que é subsidiado pelo governo brasileiro*” (F2).
- **Legislação e política do país favorável à internacionalização:** Zhang *et al.* (2016) observam que um ambiente institucional favorável à internacionalização é formado

por diversas formas de incentivos e assistência às firmas, que podem ser programas específicos para acesso a recursos e redução de riscos para expansão dos negócios. Tais políticas também podem refletir a legislação favorável à internacionalização. Política e legislação foram verificadas como recursos gerenciais das PMEs na internacionalização por Torrens, Amal e Tontini (2014) e estão relacionadas ao desempenho exportador. Os especialistas entrevistados nesta pesquisa também apontaram a legislação favorável, representada por incentivos fiscais e políticas de Drawback (I1, I5, E4).

- **Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação:** Che Senik *et al.* (2014) apontam que é necessário para a internacionalização a disponibilidade de logística para lidar com o trânsito de mercadorias, sendo este um recurso relacionado às questões governamentais. Por sua vez, os especialistas entrevistados apontam que, no caso brasileiro, a logística tem sido uma barreira à exportação (E3), devido às deficiências de infraestrutura do país (I1), o custo logístico (E1), além das distâncias que são grandes devido ao tamanho do país (F3). Assim, a logística do país favorável para a exportação mostra-se um recurso fundamental para gerar competitividade no mercado externo, pois, *“é caro para a empresa brasileira levar o seu produto até o exterior”* (E1).
- **Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional:** Che Senik *et al.* (2014) aponta que diversas formas de participação do país em acordos de livre comércio podem ser estabelecidas e contribuir para a internacionalização de PMEs. No caso brasileiro, especialistas entrevistados apontam que a falta de acordos comerciais ainda é uma barreira para a internacionalização, mas são recursos disponíveis a todas as empresas brasileiras (E1). Segundo o especialista E5, *“quando tem acordos comerciais do Brasil com determinados outros países e o estímulo é muito grande para exportação, em que existem certas barreiras culturais, o fato de existir esses acordos acaba por minimizar esse efeito. Mas quando não tem esses acordos, o efeito fica bastante presente”*. No mesmo sentido, acordos de livre comércio como o Mercosul podem facilitar a internacionalização para países geograficamente mais próximos (I2; F3) e que *“possuem menor barreira cultural e linguística”* (I5). Porém, o mesmo acordo é mencionado como uma barreira para

outras possibilidades de comercialização que estejam em desacordo ou na contramão do que estabelece a política do Mercosul. Para o especialista I5, “(...) *o Mercosul é uma barreira para acordos comerciais (...), [t]udo que o Brasil vai negociar de acordos comerciais bilaterais, tem que ser junto com o Mercosul. O Brasil se amarrou desse jeito com o Mercosul, então, é isso que está segurando um acordo com a União Europeia*”. Para o especialista E3, “*Nós pertencemos ao Mercosul, que bloco econômico é esse? Não existe. Nós temos pouquíssimos, os acordos comerciais que a gente faz parte quase todos os países do mundo fazem parte. Ah, acordo de livre não sei o que, acordo de tarifa não sei o que, todo mundo faz parte desse troço. Quem se aproveita desses acordos são indústrias de grande porte (...)*”. Neste sentido, não há um consenso sobre o papel dos acordos com outros países sobre a internacionalização das PMEs, embora se afirme que são importantes, especialmente para o início das atividades internacionais (I2; E3) e devem ser acompanhados pela empresa para que a mesma esteja a par do que ocorre em seu setor (F4).

A lista de recursos deu origem ao questionário utilizado na pesquisa quantitativa, cujos resultados serão demonstrados na próxima seção.

5.2 Resultados da etapa quantitativa e descritiva

A etapa quantitativa e descritiva possibilitou identificar o perfil das empresas da amostra e a realização dos testes de hipóteses propostas.

5.2.1 Características da amostra

A amostra foi composta por 222 empresas brasileiras. Os respondentes da pesquisa foram majoritariamente gerentes (43,7% da amostra) e diretores (13,5%), seguidos por analistas de exportação (7,7%), proprietários (6,3%) e coordenadores de exportação (5,4%) (Tabela 1). Outros cargos, que correspondem a 23,4% dos respondentes, compreendem supervisores, assistente ou responsável por exportação, assistente administrativo, administrador, contador, coordenador de produção e de vendas, responsável por planejamento

e controle de produção, engenheiro químico, gestor de comércio exterior e logística internacional, responsável por recursos humanos e departamento fiscal, *trader* de exportação e consultor assistente de produção.

Tabela 1: Cargos dos respondentes da pesquisa

Cargo	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Gerente	97	43,7	43,7	43,7
Diretor	30	13,5	13,5	57,2
Analista de exportação	17	7,7	7,7	64,9
Proprietário	14	6,3	6,3	71,2
Coordenador de exportação	12	5,4	5,4	76,6
Outros	52	23,4	23,4	100,0
Total	222	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao porte, a amostra dividiu-se em 45,0% das empresas pequenas e 55,0% médias (Tabela 2). Quanto à idade, a média é de 37 anos (fundação em 1980), sendo a empresa mais antiga fundada em 1871 e a mais jovem em 2013. Para dividir as empresas quanto à idade, utilizou-se quartis. As empresas distribuem-se nos estratos “até 20 anos”; “entre 21 e 30 anos”; “entre 31 e 49 anos” e “mais de 50 anos” (Tabela 3 e Tabela 4).

Tabela 2: Porte das empresas

Porte	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Pequena	100	45,0	45,0
Média	122	55,0	100,0
Total	222	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3: Estatística descritiva de ano de fundação das empresas

N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Quartis		
					25	50	75
222	1979,73	20,327	1871	2013	1967	1986	1996

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4: Faixa de idade das empresas

Faixa de idade	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Até 20 anos	57	25,6	25,7	25,7
Entre 21 e 30 anos	56	25,2	25,2	50,9
Entre 31 e 49 anos	59	26,6	26,6	77,5
Mais de 50 anos	50	22,5	22,5	100,0
Total	222	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de gestão, a amostra divide-se em 49,5% com gestão totalmente familiar e 50,5% com gestão profissionalizada. Empresas com gestão totalmente familiar têm todos os cargos de gestão exercidos por membros da família, enquanto empresas com gestão profissionalizada possuem parte ou a totalidade dos cargos de gestão exercidos por profissionais externos à família (Tabela 5).

Tabela 5: Tipo de gestão das PMEs

Tipo de Gestão	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Familiar	110	49,5	49,5	49,5
Profissionalizada	112	50,5	50,5	100,0
Total	222	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à intensidade tecnológica (OCDE, 2011), a baixa intensidade foi predominante, com 47,3% da amostra. Houve equilíbrio entre as empresas de intensidade média-baixa e média-alta. O menor estrato foi o de empresas de alta intensidade tecnológica, que representou 5,4% da amostra (Tabela 6). A amostra desta pesquisa está em consonância com o perfil de empresas exportadoras brasileiras quanto à distribuição em intensidade tecnológica (MDIC, 2017). Embora os dados do MDIC (2017) não sejam específicos das PMEs, em 2016, 5,3% das exportações brasileiras foram realizadas por empresas dos setores de alta intensidade tecnológica, 18,13% de média-alta tecnologia, 14,57% de média-baixa e 29,2% de baixa tecnologia, sendo 32,8% exportado por empresas de setores não industriais.

Tabela 6: Intensidade tecnológica das PMEs

Grau de intensidade	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Baixa	105	47,3	47,3	47,3
Media-baixa	54	24,3	24,3	71,6
Media-alta	51	23,0	23,0	94,6
Alta	12	5,4	5,4	100,0
Total	222	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta pesquisa, para verificar a receita total da empresa, gerou-se uma classificação a partir de BNDES (2015). Os dados relativos ao faturamento demonstram que a amostra está mais concentrada nas faixas 2 (acima de 360 mil e menor ou igual a R\$ 1,2 milhões) e 4

(acima de R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões), com 28,7% e 25,0% das respostas válidas, respectivamente (Tabela 7). Neste quesito, 6 empresas não responderam.

Tabela 7: Receita total da empresa em 2016

Faixa de faturamento	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
1. Menor ou igual a R\$ 360 mil	8	3,6	3,7	3,7
2. Acima de R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 1,2 milhões	62	27,9	28,7	32,4
3. Acima de R\$ 1,2 milhões e menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	40	18,0	18,5	50,9
4. Acima de R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	54	24,3	25,0	75,9
5. Acima de R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	35	15,8	16,2	92,1
6. Acima de R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	15	6,8	6,9	99,1
7. Acima de R\$ 300 milhões	2	0,9	0,9	100,0
Total	216	97,3	100,0	
Casos omissos	6	2,7		
Total	222	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Algumas características de atuação no mercado externo foram identificadas, como: experiência internacional, modos de atuação, escopo geográfico e crescimento das atividades internacionais no ano anterior e posterior à realização da pesquisa.

Em relação à experiência internacional, o ano mais antigo de início das atividades internacionais foi 1949 e o mais recente foi 2014. Na média, a experiência internacional é de 19 anos (início em 1998), com desvio padrão de 12,409. Dividiu-se o período de experiência em faixas por meio de tercís, categorizando as empresas em recentes, intermediárias e maduras quanto à experiência internacional (Tabela 8). Assim, PMEs com experiência internacional de até 12 anos, ou seja, que tiveram o início do seu processo de internacionalização entre 2004 e 2014 são consideradas recentes. Por sua vez, PMEs que iniciaram seu processo de internacionalização entre 1997 e 2003, ou com 13 a 19 anos de experiência internacional, são consideradas intermediárias. Por fim, empresas com mais de 20 anos de experiência internacional, ou que iniciaram as atividades internacionais entre 1949 e 1996 são consideradas maduras quanto à experiência internacional. Uma vez que foram utilizados tercís, a segmentação da amostra fica relativamente equilibrada. Porém, vale

ressaltar que as empresas da amostra tem experiência internacional significativa, visto que 36,9% da amostra tem mais de 20 anos de atuação no mercado externo.

Tabela 8: Experiência internacional das firmas

Faixa de experiência internacional	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Até 12 anos (Recentes)	74	33,3	33,3	33,3
De 13 a 19 anos (Intermediárias)	66	29,7	29,7	63,1
Mais de 20 anos (Maduras)	82	36,9	36,9	100,0
Total	222	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à precocidade com que as empresas começam a atuar internacionalmente, ou seja, a diferença entre o início das atividades internacionais e o seu ano de fundação, a amostra foi dividida em quartis. Em média, as empresas demoraram 18,4 anos para iniciar as atividades no mercado externo, com desvio padrão de 18,64. Os valores mínimos e máximos de precocidade foram de zero e de 126 anos, respectivamente. O primeiro quartil é formado por 62 empresas (27,9% da amostra) que se internacionalizaram em até 5 anos de existência. O último quartil é formado por 55 empresas (24,8% da amostra) que demoraram mais de 27 anos para iniciarem a internacionalização. Assim, há um percentual de empresas de rápida internacionalização, se considerado o período de 5 anos, ou que se enquadrariam como *born globals* (Tabela 1 Tabela 9).

Tabela 9: Precocidade no início das atividades internacionais

Precocidade	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Entre 0 e 5 anos	62	27,9	27,9	27,9
Entre 6 e 13 anos	51	23,0	23,0	50,9
Entre 14 e 26 anos	54	24,3	24,3	75,2
Mais de 27 anos	55	24,8	24,8	100,0
Total	222	100	100	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pesquisa da Fundación EU-LAC (2017) com 225 empresas aponta que as PMEs latino-americanas têm, em média, 17,7 anos e estão atuando internacionalmente há 11,8 anos, ou seja, a precocidade na atuação internacional é de 6 anos. Neste sentido, a amostra desta tese é composta por empresas mais maduras (37 anos) e experientes no mercado internacional (18 anos), embora não sejam tão precoces no início da atividade internacional, visto que

demoram, em média, 12 anos mais para começarem a atuar no mercado externo. Possivelmente, essa característica das empresas brasileiras é decorrente de questões históricas e contextuais particulares da abertura econômica do país.

Em relação aos modos de atuação no mercado internacional, os respondentes da presente pesquisa puderam selecionar mais do que um modo na mesma questão. Dentre as respostas mais frequentes estão, com 71,2% “exportações contínuas para o mesmo país” e, com 57,2% “exportações pontuais” (Tabela 10). Modos considerados mais avançados de atuação no mercado internacional por envolverem maiores quantidades de recursos e comprometimento com o mercado externo (GARRIDO, 2007), tais como alianças estratégicas, *joint-venture*, aquisição e fusão, foram apontados com menor frequência.

Tabela 10: Modos de atuação no mercado internacional

Modos de atuação no mercado internacional	Frequência	Percentual	Percentual dos casos
Exportações pontuais	127	42,9%	57,2%
Exportações contínuas para o mesmo país	158	53,4%	71,2%
Aliança estratégica com empresa do país visado	4	1,3%	1,8%
Joint-venture com empresas do país visado	5	1,7%	2,3%
Aquisição de empresa(s) do país visado	1	0,3%	0,5%
Fusão com empresa do país visado	1	0,3%	0,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

O escopo geográfico pode ser medido pelas regiões e países em que a firma atua. Neste quesito, os respondentes puderam selecionar mais do que uma região de atuação. Há maior concentração de respostas em América Latina, com 85,4% dos casos. Em seguida, América do Norte e Europa apresentam percentuais aproximados, com 36,8% e 35,8%, respectivamente (Tabela 11).

Tabela 11: Regiões de atuação no mercado internacional

Região de atuação	Frequência	Percentual	Percentual dos casos
América Latina	181	42,4%	85,4%
América do Norte	78	18,3%	36,8%
Europa	76	17,8%	35,8%
África	48	11,2%	22,6%
Ásia	36	8,4%	17,0%
Oceania	8	1,9%	3,8%

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das empresas atua em apenas 1 região (48,6%), seguidas pelas empresas que atuam em 2 (22,6%) e 3 regiões (14,6%). Apenas 3 empresas (1,4%) da amostra atuam em 6 regiões. Nesta questão, 10 empresas não responderam (Tabela 12).

Tabela 12: Número de regiões de atuação

Número de regiões de atuação	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
1	103	46,4	48,6	48,6
2	48	21,6	22,6	71,2
3	31	14,0	14,6	85,8
4	18	8,1	8,5	94,3
5	9	4,0	4,2	98,6
6	3	1,3	1,4	100,0
Total	212	95,5	100,0	
Casos omissos	10	4,5		
Total	222	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao número de países, a maioria das empresas atua em até 5 países (43,2% da amostra). No segundo intervalo de países de atuação estão as empresas que atuam entre 6 e 10 países, correspondendo a 35,1% da amostra. Salienta-se que as faixas de intensidade exportadora até 10 países representam 78,4% das empresas entrevistadas. Entre as empresas que atuam em mais de 20 países, há registros de atuação em 22, 23, 25, 30, 32, 35, 38, 40, 50, 55, 61, 68, 72 e 80 países (Tabela 13).

Tabela 13: Número de países de atuação das PMEs

Nº de países de atuação	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Até 5	96	43,2	43,2	43,2
De 6 a 10	78	35,1	35,1	78,4
De 11 a 15	25	11,3	11,3	89,6
De 16 a 20	8	3,6	3,6	93,2
Mais de 20	15	6,8	6,8	100,0
Total	222	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda quanto ao perfil de atividades internacionais, com relação ao crescimento de vendas para o mercado externo em 2016, comparado com o ano de 2015, 203 empresas responderam, gerando uma média de 10,97% e desvio padrão de 16,79. O valor mais baixo neste quesito indica uma retração das atividades representada por queda de 70% das vendas da empresa no mercado externo, enquanto que o valor mais alto foi representado por um

aumento de 80% nas vendas. **A maior parte das empresas teve crescimento entre 1 e 10% (49,8% dos casos válidos).** Para 16,3%, a atuação no mercado externo manteve-se constante entre 2015 e 2016. Nesta questão, 19 empresas não responderam (Tabela 14).

Tabela 14: Crescimento de vendas no mercado externo entre 2015 e 2016

Vendas no mercado externo entre 2015 e 2016	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Queda	9	4,1	4,4	4,4
Estabilidade	33	14,9	16,3	20,7
Crescimento de 1 a 10%	101	45,5	49,8	70,4
Crescimento de 11 a 20%	29	13,1	14,3	84,7
Crescimento de 21 a 30%	14	6,3	6,9	91,6
Crescimento de 31 a 40%	6	2,7	3,0	94,6
Crescimento de 41 a 50%	5	2,3	2,5	97,0
Crescimento maior que 50%	6	2,7	3,0	100,0
Total válido	203	91,4	100,0	
Valores omissos	19	8,6		
Total	222	100,0		
Média	10,97%			
Desvio Padrão	16,789			
Mínimo	-70			
Máximo	80			

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à previsão de crescimento de vendas no mercado externo em 2017, obtiveram-se 192 respostas válidas, pois 30 empresas não responderam à questão. A média para previsão de crescimento das PMEs pesquisadas foi de 22,73%, com desvio padrão de 21,52. O menor valor foi de -2%, representando queda, e o maior foi 100%, representando crescimento. Assim, para 2,1% das empresas a previsão é de estagnação e apenas 1 empresa aponta previsão de queda de 2% em relação ao ano de 2016. **A maior parte das empresas prevê crescimento entre 1 e 10% (39,6% da amostra), seguidas por previsão de 11 a 20% de crescimento (22,4% da amostra) e de 21 a 30% (17,7%).** Das empresas com previsão de crescimento superior a 50%, registram-se crescimento de 60% (3 casos), 70%, 80%, 90% (2 casos cada), 98% (1 caso) e 100% (4 casos) em relação ao ano de 2016 (Tabela 15). Deste modo, mesmo imersas em um cenário de crise econômica e política no Brasil no ano de 2016, as PMEs pesquisadas estão otimistas em relação à sua atuação internacional para o ano de 2017, possivelmente devido ao câmbio favorável e crescimento de demanda do mercado externo.

Tabela 15: Previsão de crescimento de vendas no mercado externo em 2017

Previsão de crescimento	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Queda	1	0,5	0,5	0,5
Estabilidade	4	1,8	2,1	2,6
Crescimento de 1 a 10%	76	34,2	39,6	42,2
Crescimento de 11 a 20%	43	19,4	22,4	64,6
Crescimento de 21 a 30%	34	15,3	17,7	82,3
Crescimento de 31 a 40%	7	3,2	3,6	85,9
Crescimento de 41 a 50%	13	5,9	6,8	92,7
Crescimento maior que 50%	14	6,3	7,3	100,0
Total Válido	192	86,5	100,0	
Valores omissos	30	13,5		
Total	222	100,0		
Média	22,73%			
Desvio Padrão	21,519			
Mínimo	-2			
Máximo	100			

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, o perfil da amostra de PMEs brasileiras nesta pesquisa é de empresas com idade de 37 anos e experiência internacional de 19 anos, em média. São provenientes de setores de baixa intensidade tecnológica e atuam majoritariamente com exportações pontuais e/ou contínuas, principalmente na América Latina e em até 10 países. Tiveram crescimento nas exportações entre 2015 e 2016 e estão otimistas quanto ao cenário de vendas internacionais para 2017.

Descrito o perfil das empresas da amostra no que tange às características da PME exportadora, foram analisados o desempenho internacional e o uso de recursos do país, como se demonstrará a seguir.

5.2.2 Desempenho internacional

O desempenho internacional foi mensurado sob dois aspectos: subjetivo e objetivo. A medida subjetiva investigou a satisfação com atividades internacionais com os resultados obtidos com atividades internacionais nos últimos três anos. Utilizou-se escala Likert de 1 a 5, sendo (1) insatisfeito e (5) muito satisfeito. A escala de satisfação com atividades internacionais foi verificada com o coeficiente de Alfa de Cronbach, em que valores acima de 0,7-0,8 são aceitáveis para indicar a confiabilidade (FIELD, 2009). O alfa de Cronbach para a

medida de desempenho internacional subjetivo foi de 0,807, demonstrando a validade interna do construto.

As médias obtidas nas questões quanto à satisfação com as atividades internacionais nos últimos três anos geraram **uma média geral de satisfação com atividades internacionais de 3,30, com desvio padrão de 0,785**. Separadamente, obtiveram-se as seguintes médias para cada variável de satisfação com atividades internacionais: satisfação com o lucro obtido com as exportações (3,52), seguida de evolução do volume exportado (3,33) e volume total exportado (3,27) e, por fim, satisfação com volume total exportado em relação aos concorrentes brasileiros (3,08) (Tabela 16).

Tabela 16: Satisfação com as atividades internacionais nos últimos três anos

Variável de satisfação com atividades internacionais	Frequência	Média	Desvio Padrão
Lucro obtido com as exportações	222	3,52	0,9105
Volume total exportado	222	3,27	1,032
Volume total exportado em relação aos concorrentes brasileiros	222	3,08	0,953
Evolução do volume exportado	222	3,33	0,999

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida de desempenho internacional objetivo considerou a intensidade exportadora (% vendas para o mercado externo/vendas totais) em 2016. Os resultados apontam que a média de intensidade exportadora em 2016 foi de 24,38%, com desvio padrão de 25,3. Neste quesito, 16 empresas não responderam. A maior concentração de empresas se deu na faixa de 1 a 10%, com 50,2% das respostas válidas. Cabe destacar que a soma das faixas de participação de vendas de 1 a 40% concentra 82,6% dos casos e que 13 empresas (5,8% dos casos) tem intensidade exportadora entre 81% e 100%, ou seja, obtém quase a totalidade das suas receitas a partir do mercado externo (Tabela 17).

Empresas latino-americanas tem, em média, intensidade exportadora de 42,4% sobre as vendas totais (FUNDACION EU-LAC, 2017). Neste sentido, a amostra desta pesquisa aponta para empresas que tem menor intensidade exportadora no contexto latino-americano, mas se aproxima da intensidade exportadora obtida por Oura, Zilber e Lopes (2016) no contexto brasileiro, que foi de 18,8%.

Tabela 17: Intensidade exportadora em 2016

Intensidade Exportadora	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Entre 1 e 10%	104	46,8	50,5	50,5
Entre 11 e 40%	66	29,7	32,0	82,5
Entre 41 e 100%	36	16,2	17,5	100,0
Total válido	206	92,8	100,0	
Valores omissos	16	7,2		
Total	222	100,0		
Média	24,38			
Desvio Padrão	25,269			

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.3 Uso de recursos do país

Os recursos do país foram avaliados pelos respondentes da pesquisa quanto ao seu grau de utilização pela empresa. Utilizou-se escala tipo Likert de 5 pontos, considerando-se (1) não utilizado e (5) muito utilizado. O Alfa de Cronbach para esta escala foi de 0,819, mostrando-se um valor satisfatório.

Tabela 18: Ranking de recursos do país quanto ao grau de utilização

Recurso do país	N	Média	Desvio Padrão
Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação	222	3,74	0,9732
Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação	222	3,62	0,9654
Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas	222	3,62	0,9225
Cultura do país favorável às relações interpessoais	222	3,53	0,9865
Imagem dos produtos brasileiros no exterior	222	3,51	0,9495
Legislação e política do país favorável à internacionalização	222	3,40	1,0007
Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional	222	3,32	1,1100
Imagem do Brasil no exterior	222	3,28	1,0850
Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros para internacionalização (bancos, agências...)	222	3,16	1,3388
Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...)	222	3,14	1,2704
Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização	222	3,02	1,2833
Casos válidos	222		

Fonte: Dados da pesquisa.

Os recursos foram ranqueados quanto às médias atribuídas ao seu grau de utilização (

Tabela 18). A média global dos recursos foi de 3,39, sendo que “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação” teve a maior média (3,74), seguido de “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação” (3,62) e “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas” (3,62).

Após a caracterização da amostra quanto aos recursos do país e desempenho internacional, realizaram-se os testes de hipóteses e analisaram-se as diferenças entre as PMEs quanto às características da empresa exportadora identificadas.

5.3 Testes de hipóteses e análise comparativa das características das PMEs

Para realização dos testes estatísticos, utilizou-se a codificação apontada no Quadro 11. O parâmetro de significância adotado foi $p < 0,01$ (***); $p < 0,05$ (**) e $p < 0,10$ (*).

O primeiro teste realizado foi para verificação da hipótese que relaciona **recursos do país e desempenho internacional subjetivo (H1a) e objetivo (H1b)**. Para testar H1a, que se refere ao desempenho internacional subjetivo, realizou-se análise de regressão linear entre a média obtida no construto de satisfação com atividades internacionais e o uso de recursos do país. Assim, a satisfação com atividades internacionais foi considerada variável dependente e os recursos do país como variáveis independentes ou preditoras. Utilizou-se o método *enter*, o qual adiciona todas as variáveis preditoras ao mesmo tempo no modelo de regressão (HAIR *et al.*, 2009). O resultado foi um modelo significativo ($F(11, 210) = 3,089$; $p < 0,001$) para três dos onze recursos do país testados: REC_INFO ($\beta = 0,266$; $p < 0,000$), LOGIST ($\beta = 0,175$; $p < 0,024$) e IMAG_PROD ($\beta = 0,132$; $p < 0,082$), com R^2 ajustado de 0,094. Ou seja, quando considerado o desempenho internacional subjetivo, estes **três recursos do país explicam 9,4% da satisfação das PMEs brasileiras com as atividades internacionais nos últimos três anos**. Os testes realizados estão na Figura 5.

Figura 5: Regressão linear entre recursos do país e satisfação com as atividades internacionais

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IMAG_PAIS, ORG_APOIO, CADEIA, LEGIS, REC_INFO, IMAG_PROD, REL_INTERP, REC_PME, LOGIST, ACORDOS, REC_TERC ^b		Enter
a. Dependent Variable: Satisfação			
b. All requested variables entered.			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,373 ^a	,139	,094	,74714	,139	3,089	11	210	,001

a. Predictors: (Constant), IMAG_PAIS, REC_PME, REC_INFO, CADEIA, LEGIS, IMAG_PROD, REL_INTERP, ORG_APOIO, LOGIST, ACORDOS, REC_TERC

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,965	11	1,724	3,089	,001 ^b
	Residual	117,226	210	,558		
	Total	136,191	221			

a. Dependent Variable: Satisfação

b. Predictors: (Constant), IMAG_PAIS, REC_PME, REC_INFO, CADEIA, LEGIS, IMAG_PROD, REL_INTERP, ORG_APOIO, LOGIST, ACORDOS, REC_TERC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,228	,306		7,273	,000
	REC_INFO	,215	,059	,266	3,664	,000
	LOGIST	,143	,063	,175	2,269	,024
	IMAG_PROD	,109	,063	,132	1,749	,082
	ORG_APOIO	-,026	,047	-,042	-,550	,583
	LEGIS	-,065	,060	-,083	-1,095	,275
	ACORDOS	-,004	,058	-,006	-,077	,939
	CADEIA	-,033	,062	-,038	-,526	,600
	REC_TERC	-,044	,053	-,075	-,829	,408
	REC_PME	-,026	,055	-,042	-,467	,641
	REL_INTERP	-,006	,060	-,008	-,103	,918
	IMAG_PAIS	,011	,050	,016	,225	,822

a. Dependent Variable: Satisfação

Fonte: Dados da pesquisa.

O mesmo teste de regressão linear foi realizado para verificar H1b, que se refere ao desempenho internacional objetivo. Utilizou-se o percentual de intensidade exportadora indicado pelas empresas, substituindo-se os casos omissos pela média das variáveis. O resultado do teste se mostrou não significativo ($F(11, 210) = 0,914; p = 0,527$).

Portanto, no que tange à relação entre recursos do país e desempenho internacional, observa-se que há correlação quando consideradas variáveis de desempenho internacional subjetivo. Desta forma, a **hipótese H1a é suportada**. Por sua vez, quanto à medida de desempenho internacional objetivo, os resultados apontam que não há correlação significativa entre intensidade exportadora e os recursos do país, o que indica que a **hipótese H1b não foi suportada**.

Em suma, o resultado da regressão linear permite inferir que, embora os recursos do país “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação”, “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação” e “Imagem dos produtos brasileiros no exterior” sejam relevantes para explicar 9,4% da satisfação com as atividades internacionais, eles não têm impacto na geração de participação de vendas no mercado externo sobre as vendas totais, ou seja, sobre a intensidade exportadora, sendo, neste viés, menos estratégicos.

Tanto no que tange ao uso de recursos, quanto ao desempenho internacional, as hipóteses seguintes baseiam-se na comparação entre as diferenças de médias apontadas pelas PMEs quando observadas suas características de idade, escopo geográfico, intensidade tecnológica, experiência internacional e tipo de gestão. Tal análise possibilita verificar se um recurso está sendo utilizado ou um dado desempenho está sendo obtido por um determinado perfil de empresa, embora não se possa afirmar que há uma relação de causalidade em tais questões.

A hipótese H2a observou a diferença entre o **uso de recursos do país e a idade da empresa**. Utilizou-se teste ANOVA, com base na classificação de idade em quartis (Tabela 4), considerando-se idade como variável independente e uso do recurso do país como dependente. Foi utilizado o teste *Post hoc* LSD, visto que havia mais do que três grupos de idade. O teste *Post hoc* auxilia na identificação de diferenças entre os grupos, com base nas médias (FIELD, 2009). O resultado foi que há diferença significativa entre as empresas apenas para um dos recursos do país: CADEIA ($F(3, 218) = 2,457; p = 0,064$) (Tabela 19), o

que torna a **hipótese H2a parcialmente suportada no recurso do país CADEIA**. Quando observadas as médias das empresas neste recurso, houve diferença significativa entre empresas com até 20 anos ($M = 3,42$) *versus* entre 31 e 49 anos ($M = 3,71$); até 20 anos ($M = 3,42$) *versus* mais de 50 anos ($M = 3,86$); entre 21 e 30 anos ($M = 3,52$) *versus* mais de 50 anos ($M = 3,86$), sendo maior média no segundo grupo em todas as comparações. Desta forma, pode-se inferir que quanto maior a idade da empresa, maior o uso do recurso do país “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas”.

Tabela 19: Uso de recursos do país conforme faixa de idade da empresa

	Até 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 31 e 49 anos	Mais de 50 anos	F	Sig.
REC_INFO	3,65	3,77	3,83	3,68	0,409	0,747
LOGIST	3,58	3,70	3,68	3,54	0,331	0,803
IMAG_PROD	3,46	3,54	3,47	3,58	0,204	0,893
ORG_APOIO	3,04	3,16	3,29	3,06	0,465	0,707
LEGIS	3,39	3,27	3,51	3,44	0,584	0,626
ACORDOS	3,33	3,07	3,56	3,30	1,881	0,134
CADEIA	3,42 ^{ab}	3,52 ^c	3,71 ^a	3,86 ^{bc}	2,457	0,064 [*]
REC_TERC	3,11	3,09	3,26	3,20	0,199	0,897
REC_PME	3,05	2,79	3,12	3,12	0,850	0,468
REL_INTERP	3,49	3,43	3,64	3,56	0,466	0,706
IMAG_PAIS	3,15	3,27	3,31	3,40	0,505	0,679

a; c: *; b: **.

Fonte: Dados da pesquisa.

A hipótese H2b baseou-se na diferença entre o **desempenho internacional e idade da empresa**. Utilizou-se o teste ANOVA, com teste multicomparações *Post hoc* LSD, uma vez que se baseou na classificação de idade em quartis. Considerou-se desempenho internacional objetivo e subjetivo como variáveis dependentes e idade como variável independente. O resultado não foi significativo se considerado o desempenho internacional subjetivo ($F(3, 218) = 2,040$; $p = 0,109$). Da mesma forma, não houve diferença significativa entre as médias das empresas no quesito intensidade exportadora ($F(3, 218) = 0,586$; $p = 0,625$). Desta maneira, **a hipótese H2b não foi suportada**.

Adicionalmente, realizou-se um teste estatístico para verificar a diferença entre as empresas quanto à precocidade na internacionalização em relação ao uso de recursos e o desempenho internacional. Observou-se que há diferenças entre as empresas no uso de dois recursos do país: CADEIA ($F(3, 218) = 2,802$; $p = 0,041$) e IMAG_PAIS ($F(3, 218) = 2,426$;

$p = 0,067$). No recurso “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas”, houve diferença entre as empresas com precocidade de 6 a 13 anos ($M = 3,87$) *versus* 14 a 26 anos ($M = 3,44$), com maior média no primeiro grupo; de 6 a 13 anos ($M = 3,87$) *versus* mais de 27 anos ($M = 3,45$), com maior média no primeiro grupo. Assim, o uso do recurso CADEIA é maior quanto mais precoce a internacionalização. Já no recurso “Imagem do Brasil no exterior”, a diferença se deu entre as empresas com precocidade de 6 a 13 anos ($M = 3,57$) *versus* mais de 27 anos ($M = 3,01$), com maior média no primeiro grupo, o que também indica maior uso do recurso quanto mais precoce a internacionalização. Ou seja, **empresas com precocidade internacional de 6 a 13 anos usam mais recursos relativos à cadeia e imagem do país do que empresas que se internacionalizaram mais tardiamente.**

Não houve diferença no quesito desempenho internacional subjetivo quando observada a precocidade. Já quanto ao desempenho internacional objetivo, ou intensidade exportadora, houve diferença significativa entre as empresas com até 5 anos de precocidade ($M = 32,03$) *versus* mais de 27 anos ($M = 22,14$), com maior média no primeiro grupo. Assim, **empresas mais precoces quanto à internacionalização apresentam maior intensidade exportadora**, quando comparadas as *born globals* com até 5 anos de precocidade e empresas com maior experiência no mercado doméstico, com precocidade superior a 27 anos.

Tabela 20: Uso de recursos e desempenho internacional em relação à precocidade nas atividades internacionais

	Até 5 anos	De 6 a 13 anos	De 14 a 26 anos	Mais de 27 anos	F	Sig.
REC_INFO	3,68	3,80	3,61	3,85	0,723	0,539
LOGIST	3,58	3,71	3,61	3,62	0,166	0,919
IMAG_PROD	3,60	3,58	3,43	3,42	0,570	0,635
ORG_APOIO	3,11	3,22	2,91	3,33	1,073	0,362
LEGIS	3,31	3,55	3,39	3,38	0,562	0,640
ACORDOS	3,19	3,37	3,28	3,45	0,598	0,617
CADEIA	3,71	3,87 ^{ab}	3,44 ^a	3,45 ^b	2,802	0,041 ^{**}
REC_TERC	3,02	3,24	3,07	3,35	0,707	0,549
REC_PME	3,03	3,29	2,76	3,00	1,536	0,206
REL_INTERP	3,53	3,58	3,57	3,44	0,241	0,868
IMAG_PAIS	3,27	3,57 ^c	3,28	3,01 ^c	2,426	0,067 [*]
Satisfação	3,39	3,31	3,12	3,34	1,227	0,301
Intensidade Exportadora	32,03 ^{de}	24,34	17,82 ^d	22,14 ^e	3,355	0,020 ^{**}

a, b, e: **; c, d: ***.

Fonte: Dados da pesquisa.

As hipóteses H3a, H3b, H3c e H3d possibilitam analisar a diferença entre o de **uso dos recursos do país e o escopo geográfico**. O escopo geográfico foi verificado quanto a duas variáveis: o número de países de atuação e o número de regiões.

A hipótese H3a compara as médias de **uso de recursos do país e o número de países de atuação**. Utilizou-se como variável dependente o uso de recursos do país e como variável independente o número de países de atuação. Realizou-se teste ANOVA com *Post hoc* LSD, dado que havia cinco categorias de número de países (Tabela 21). Houve diferenças significativas de médias entre as empresas quando observados os seguintes recursos: LOGIST ($F(4, 217) = 3,430$; $p = 0,010$), LEGIS ($F(4, 217) = 3,601$; $p = 0,007$) e CADEIA ($F(4, 217) = 2,187$; $p = 0,071$). Assim, **a hipótese H3a é parcialmente suportada nos recursos LOGIST, LEGIS e CADEIA no número de países**.

Tabela 21: Uso de recursos do país e número de países de atuação da empresa

Recurso do país	Número de países					F	Sig
	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	Mais de 20		
REC_INFO	3,58	3,78	3,96	3,75	4,07	1,409	0,232
LOGIST	3,49 ^{ab}	3,59 ^{cd}	4,04 ^{ace}	3,25 ^{ef}	4,2 ^{bdf}	3,430	0,010 ^{***}
IMAG_PROD	3,41	3,54	3,80	3,50	3,47	0,902	0,464
ORG_APOIO	3,06	3,09	3,20	3,50	3,60	0,783	0,537
LEGIS	3,17 ^{gh}	3,55 ^g	3,88 ^{hi}	3,63	3,20 ⁱ	3,601	0,007 ^{***}
ACORDOS	3,27	3,33	3,76	2,75	3,13	1,686	0,154
CADEIA	3,47 ^{jk}	3,74 ^l	3,96 ^{kl}	3,25 ^l	3,60	2,187	0,071 [*]
REC_TERC	3,15	3,13	3,60	2,88	2,87	0,957	0,432
REC_PME	2,94	3,01	3,52	3,13	2,67	1,355	0,251
REL_INTERP	3,42	3,63	3,80	3,25	3,44	1,178	0,322
IMAG_PAIS	3,19	3,23	3,64	3,25	3,47	1,004	0,406

a; b; h: ***; c; d; e; f; g; i; k: **; j; l: *.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, quanto à variação de médias, em LOGIST a diferença foi mais significativa entre as empresas que atuam de 1 a 5 países ($M = 3,49$) *versus* de 11 a 15 países ($M = 4,04$); de 1 a 5 países ($M = 3,49$) *versus* mais de 20 países ($M = 4,2$); de 6 a 10 países ($M = 3,59$) *versus* de 11 a 15 países ($M = 4,04$); de 11 a 15 países ($M = 4,04$) *versus* mais de 20 países ($M = 4,2$); nestas comparações, as maiores médias são as dos grupos que atuam em mais países. Por outro lado, há diferença entre o grupo de 11 a 15 países ($M = 4,04$) *versus* de 16 a 20 países ($M = 3,25$), sendo maior a média do primeiro grupo, e de 16 a 20 países ($M = 3,25$) *versus* mais de 20 países ($M = 4,2$), sendo maior a média do segundo grupo. Portanto, **não há um padrão quanto ao número de países de atuação, quando observado o uso de**

recurso do país “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação”. Contudo, destaca-se que a atuação em 11 a 15 países foi a categoria de maior média, quando comparado a outros três grupos.

Por sua vez, o recurso do país LEGIS teve a diferença mais significativa entre os grupos de 1 a 5 países ($M = 3,17$) *versus* de 6 a 10 países ($M = 3,55$); de 1 a 5 países ($M = 3,17$) *versus* de 11 a 15 países ($M = 3,88$), com maior média nos segundos grupos; e de 11 a 15 países ($M = 3,88$) *versus* mais de 20 países ($M = 3,20$), com maior média no primeiro grupo. **Não há padrão quanto ao uso do recurso do país “Legislação e política do país favorável à internacionalização” no que tange ao número de países de atuação da empresa**, embora o número de 11 a 15 países de atuação seja o de maior média quando comparado a outros dois grupos.

Por fim, o recurso do país “CADEIA” teve diferença de média significativa entre os grupos de 1 a 5 países ($M = 3,47$) *versus* de 6 a 10 países ($M = 3,74$); de 1 a 5 países ($M = 3,47$) *versus* de 11 a 15 países ($M = 3,96$), ambas as comparações com maior média no segundo grupo; e de 11 a 15 países ($M = 3,96$) *versus* de 16 a 20 países ($M = 3,25$), com maior média no primeiro grupo. Neste íterim, no uso de recurso de cadeias produtivas **não houve um padrão no número de países de atuação quanto ao uso do recurso do país “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas”**, mantendo-se o perfil de 11 a 15 países com maior média em relação a outros dois grupos.

Portanto, comparando-se o número de países de atuação das empresas nos três recursos em que houve diferenças significativas de médias, observa-se uma tendência do grupo que atua em 11 a 15 países por diferenciar-se, uma vez que nas demais comparações o uso do recurso foi maior quanto maior o número de países. Esse dado pode levar à inferência de que, quando há um número de países entre 11 e 15, o uso do recurso será maior em comparação às empresas que atuarem em quaisquer outros números de países. Não há, portanto, um padrão no uso de recursos ao atuar em determinado número de países, mas há uma tendência de maior uso dos recursos LOGIST, LEGIS e CADEIA quando atingido um número ótimo de países (de 11 a 15).

A hipótese H3b comparou o **uso de recursos e o número de regiões de atuação**, considerando-se o primeiro como variável dependente e o segundo como independente. Realizou-se teste ANOVA *Post hoc* LSD (Tabela 22), uma vez que se adotou a classificação

por número de regiões superior a 3 categorias (Tabela 11). Os resultados apontam diferença significativa de médias no uso do recurso “REC_INFO” ($F(5, 206) = 2,353$; $p = 0,042$). A diferença foi mais significativa entre os grupos que atuam em 1 região ($M = 3,62$) versus 5 regiões ($M = 4,44$); em 1 região ($M = 3,62$) versus 6 regiões ($M = 4,67$); em 2 regiões ($M = 3,67$) versus 5 regiões ($M = 4,44$); em 2 regiões ($M = 3,67$) versus 6 regiões ($M = 4,67$); em 4 regiões ($M = 3,5$) versus 5 regiões ($M = 4,44$); e em 4 regiões ($M = 3,50$) versus 6 regiões ($M = 4,67$), em todas as comparações sendo a média maior no segundo grupo. Desta forma, infere-se que quanto maior o número de regiões de atuação da PME, maior o uso do recurso do país REC_INFO na internacionalização de PMEs brasileiras. Além disso, ressalta-se que a atuação em 5 e 6 regiões teve médias entre 4,44 e 4,67, evidenciando a alta utilização deste recurso na internacionalização. Assim, **a hipótese H3b foi parcialmente suportada pelos dados no recurso “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para a exportação”**.

Tabela 22: Uso de recursos do país e número de regiões de atuação da empresa

Recurso do país	Número de regiões						F	Sig
	1	2	3	4	5	6		
REC_INFO	3,62 ^{ab}	3,67 ^{cd}	3,94	3,50 ^{ef}	4,44 ^{ace}	4,67 ^{bdf}	2,353	0,042 ^{**}
LOGIST	3,61	3,65	3,45	3,61	4,33	4,33	1,494	0,193
IMAG_PROD	3,44	3,51	3,55	3,67	4,00	3,00	0,859	0,510
ORG_APOIO	3,20	3,00	2,97	2,94	3,67	3,00	0,648	0,663
LEGIS	3,27	3,63	3,35	3,28	3,78	3,67	1,151	0,335
ACORDOS	3,37	3,42	2,90	3,28	3,44	3,67	1,042	0,394
CADEIA	3,47	3,65	3,67	4,06	3,89	3,67	1,558	0,173
REC_TERC	3,20	2,98	3,13	3,39	3,22	2,67	0,360	0,875
REC_PME	3,05	2,79	3,06	3,06	2,89	2,67	0,338	0,890
REL_INTERP	3,50	3,56	3,42	3,94	3,22	3,33	0,919	0,470
IMAG_PAIS	3,25	3,42	3,17	3,39	3,00	3,67	0,461	0,805

a, c, e: **; b, d, f: *.

Fonte: Dados da pesquisa.

As hipóteses H3c e H3d compararam as médias de **desempenho internacional e escopo geográfico**. O desempenho internacional subjetivo e o desempenho internacional objetivo foram considerados variáveis dependentes, enquanto o escopo geográfico foi considerado variável independente. Utilizou-se teste ANOVA (Tabela 24), com multicomparações *Post hoc* LSD. O escopo geográfico foi verificado na hipótese H3c pelo número de países de atuação (Tabela 13) e na hipótese H3d pelo número de regiões (Tabela 11).

Tabela 23: Desempenho internacional e número de países de atuação da empresa

Desempenho Internacional	Número de países de atuação					F	Sig
	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	Mais de 20		
Satisfação com atividades internacionais	3,14 ^{abc}	3,37 ^a	3,48 ^b	3,16	3,66 ^c	2,427	0,049**
Intensidade Exportadora	21,22 ^d	22,16 ^e	30,34 ^f	24,92 ^g	45,60 ^{defg}	3,690	0,006***

a, c: **; b, f, g: *; e: ***.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na verificação da hipótese H3c quanto às médias no desempenho internacional quando considerado o número de países de atuação, identificaram-se diferenças significativas tanto para o desempenho subjetivo ($F(4, 217) = 2,427$; $p < 0,049$), quanto objetivo ($F(4, 217) = 3,690$; $p < 0,006$). Quanto à intensidade exportadora, houve diferença significativa entre os grupos de 1 a 5 países ($M = 21,22$) *versus* mais de 20 países ($M = 45,60$); de 6 a 10 países ($M = 22,26$) *versus* mais de 20 países ($M = 45,60$); de 11 a 15 países ($M = 30,34$) *versus* mais de 20 países ($M = 45,60$); de 16 a 20 países ($M = 21,22$) *versus* mais de 20 países ($M = 45,60$), com maiores médias sempre no segundo grupo. Ou seja, no que tange ao desempenho internacional objetivo, **quanto maior o número de países de atuação, maior a intensidade exportadora da PME.**

Por sua vez, na variável de desempenho subjetivo, medida pela satisfação com atividades internacionais, houve diferenças significativas entre os grupos de 1 a 5 países ($M = 3,14$) *versus* de 6 a 10 países ($M = 3,37$); de 1 a 5 países ($M = 3,14$) *versus* de 11 a 15 países ($M = 3,48$); de 1 a 5 países ($M = 3,14$) *versus* mais de 20 países ($M = 3,66$), sempre com maiores médias no segundo grupo. Portanto, **quanto maior o número de países de atuação, maior o desempenho internacional subjetivo** ou a média de satisfação com as atividades internacionais nos últimos três anos. Desta forma, **a hipótese H3c foi suportada pelos dados.** Observa-se, assim, um padrão, em que as médias no desempenho internacional subjetivo e objetivo são maiores quanto maior o número de países de atuação.

Na verificação da hipótese H3d, compararam-se médias relativas ao **desempenho internacional e o número de regiões de atuação.** Houve diferenças de médias significativas tanto no desempenho internacional subjetivo ($F(5; 206) = 1,893$; $p = 0,097$), quanto no

desempenho internacional objetivo ($F(5; 206) = 8,346; p = 0,000$), conforme Tabela 24. Desta forma, **a hipótese H3d é suportada.**

Quando observado o desempenho internacional subjetivo em relação ao número de regiões de atuação, houve diferenças significativas entre as empresas que atuam em 1 região ($M = 3,17$) versus 3 regiões ($M = 3,60$) e em 2 regiões ($M = 3,21$) versus 3 regiões ($M = 3,60$). Ou seja, quanto maior o número de regiões de atuação, maior a satisfação com as atividades internacionais nos últimos três anos.

Já quanto ao desempenho internacional objetivo, houve diferenças significativas de médias entre as PMEs que atuam em 1 região ($M = 16,10$) versus 2 regiões ($M = 31,42$); 1 região ($M = 16,10$) versus 3 regiões ($M = 29,09$); 1 região ($M = 16,10$) versus 4 regiões ($M = 44,38$); 1 região ($M = 16,10$) versus 6 regiões ($M = 78,33$); 2 regiões ($M = 31,42$) versus 6 regiões ($M = 78,33$); 3 regiões ($M = 29,09$) versus 5 regiões ($M = 44,38$); 3 regiões ($M = 29,09$) versus 6 regiões ($M = 78,33$). Em todas as comparações, a maior média de intensidade exportadora está associada à atuação em maior número de regiões.

Desta maneira, quanto maior o número de regiões e de países de atuação, maior o desempenho internacional das PMEs pesquisadas. Já no quesito uso de recursos, quanto maior o número de regiões de atuação, maior o uso do recurso “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação”. Por outro lado, o número de países de atuação não está associado a um padrão no uso de recursos do país, sendo mais utilizados em diferentes graus os recursos “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação”, “Legislação e política do país favorável à internacionalização” e “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas” conforme varia o número de países de atuação.

Tabela 24: Desempenho internacional e número de regiões de atuação da empresa

Desempenho Internacional	Numero de regiões						F	Sig
	1	2	3	4	5	6		
Satisfação com atividades internacionais	3,17 ^a	3,21 ^b	3,60 ^{ab}	3,33	3,61	3,17	1,893	0,097 [*]
Intensidade exportadora	16,10 ^{cdefg}	31,42 ^{ch}	29,09 ^{dij}	28,99 ^{ek}	44,38 ^{fil}	78,33 ^{ghijkl}	8,3463	0,000 ^{***}

a; c; d; f; g; h; j; k: ***; b; e; l: **, i: *.

Fonte: Dados da pesquisa.

As diferenças no **uso de recursos do país em relação à experiência internacional** propostas na hipótese H4a foram verificadas por meio de teste ANOVA, com multicomparações *Post hoc* LSD (Apêndice H). Considerou-se como variável independente a experiência internacional e como dependente o uso de recursos do país. A experiência internacional foi dividida em três grupos, por meio de tercís (Tabela 8). Os valores de significância obtidos indicam que não há diferenças significativas entre as médias de recursos do país quando observada a experiência internacional das empresas. Em outras palavras, **a hipótese H4a não foi suportada.**

Na hipótese H4b se propôs analisar as diferenças de médias entre o **desempenho internacional e experiência internacional** das empresas. Experiência internacional foi a variável independente e o desempenho internacional foi dependente. Utilizou-se como referência para experiência internacional a classificação em tercís (Tabela 8), optando-se, portanto, pelo teste ANOVA com multicomparações *Post hoc* LSD (Apêndice H). Da mesma forma que ocorreu com os recursos do país, os resultados apontam que não há diferenças significativas entre as médias de desempenho internacional quando observada a experiência internacional das empresas. Os resultados apontam valores de significância de $(F(2, 219) = 1,048; p = 0,352)$ para desempenho internacional subjetivo, e de $(F(2, 219) = 0,984; p = 0,376)$ para desempenho internacional objetivo. Portanto, **a hipótese H4b não foi suportada pelos dados.**

Na hipótese H5a se supõe que há diferenças nas médias de **uso de recursos do país e a intensidade tecnológica**, considerando-se o uso de recursos do país a variável dependente e a intensidade tecnológica a variável independente. Realizou-se teste de comparação de médias ANOVA, com multicomparações *Post hoc* LSD, visto que são quatro categorias de intensidade tecnológica da empresa (Tabela 25). Os resultados apontam diferenças significativas de médias apenas no recurso do país “ACORDOS” $(F(3, 218) = 2,791; p = 0,041)$, sendo a diferença entre empresas de baixa ($M = 3,11$) *versus* média-alta ($M = 3,57$); e baixa ($M = 3,11$) *versus* alta tecnologia ($M = 3,75$), sendo a maior média sempre a do segundo grupo. Neste sentido, pode-se inferir que **empresas com maior grau de tecnologia fazem maior uso do recurso do país ACORDOS**, ou seja, a hipótese H5a é **parcialmente suportada no recurso “Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional”**.

Como afirmam alguns dos entrevistados na etapa exploratória desta pesquisa (i. e. I5 e E3), o Brasil tem poucos acordos se comparado a outros países mais competitivos, sendo tais acordos mais aproveitados por empresas de grande porte. Empresas de média-alta e de alta tecnologia representam as menores parcelas das exportadoras brasileiras (MDIC, 2017), mas têm uma característica de maior investimento em inovação, o que as torna mais propensas à atuação global com maior valor agregado. Possivelmente, tais empresas tenham, em função do maior grau inovação, uma organização interna orientada ao melhor uso de recursos como acordos do país, o que no caso de empresas de baixa tecnologia pode ser uma questão menos desenvolvida. Por outro lado, empresas de baixa tecnologia são maioria no país e na amostra pesquisada, mas, talvez os acordos que as beneficiem sejam mais estratégicos no nível do setor de atuação como um todo e menos estratégicos quando a empresa é considerada separadamente e, por isso, menos utilizados. Outros fatores determinantes da estratégia de internacionalização devem ser observados, neste sentido, os quais não foram investigados neste trabalho.

Tabela 25: Uso de recursos do país conforme a intensidade tecnológica da empresa

Recurso do país	Intensidade tecnológica				F	Sig
	Baixa	Média-baixa	Média-alta	Alta		
REC_INFO	3,72	3,70	3,67	4,25	1,231	0,299
LOGIST	3,64	3,56	3,63	3,83	0,285	0,836
IMAG_PROD	3,41	3,61	3,51	3,83	0,283	0,838
ORG_APOIO	2,99	3,30	3,18	3,58	1,263	0,288
LEGIS	3,38	3,37	3,43	3,58	0,177	0,912
ACORDOS	3,11 ^{ab}	3,39	3,57 ^a	3,75 ^b	2,791	0,041**
CADEIA	3,59	3,56	3,71	3,83	0,491	0,689
REC_TERC	3,15	3,23	3,16	3,00	0,099	0,960
REC_PME	3,01	2,93	3,08	3,25	0,260	0,854
REL_INTERP	3,46	3,56	3,66	3,50	0,487	0,692
IMAG_PAIS	3,28	3,17	3,29	3,67	0,704	0,551

a: **; b: *.

Fonte: Dados da pesquisa.

A verificação da hipótese H5b foi feita pela comparação das médias das empresas em **desempenho internacional subjetivo e objetivo quando observada a intensidade tecnológica**. Uma vez que a intensidade tecnológica é dividida em quatro níveis (Tabela 6), utilizou-se teste ANOVA, com multicomparações *Post hoc* LSD (Tabela 26). Houve diferença significativa entre as médias das empresas somente no desempenho internacional

objetivo ($F(3, 218) = 4,853$; $p = 0,003$); no desempenho internacional subjetivo não houve diferença significativa ($F(3, 218) = 0,340$; $p = 0,797$). Esse resultado torna a **hipótese H5b parcialmente suportada no desempenho internacional objetivo**. As diferenças observadas foram em empresas de baixa intensidade tecnológica ($M = 30,37$) *versus* média-baixa ($M = 16,38$) e entre empresas de baixa intensidade tecnológica ($M = 30,37$) *versus* média-alta ($M = 19,27$), com maiores médias no primeiro grupo. Esse resultado permite inferir que **empresas com baixa intensidade tecnológica terão maior intensidade exportadora, quando comparadas às empresas de intensidade tecnológica média-baixa e média-alta**.

Tais resultados possibilitam constatar que, embora não haja diferenças significativas de médias de satisfação com atividades internacionais quando observada a intensidade tecnológica, empresas com intensidade tecnológica mais baixa contam com maior faturamento no mercado externo sobre as vendas totais, se comparadas às empresas dos demais níveis. Sendo o Brasil uma referência como exportador de produtos com menor valor agregado, como as *commodities*, esse resultado parece refletir o perfil das empresas do país.

Tabela 26: Desempenho internacional conforme intensidade tecnológica da empresa

Desempenho internacional	Nível de intensidade tecnológica				F	Sig.
	Baixa	Media-baixa	Media-alta	Alta		
Satisfação com atividades internacionais	3,30	3,28	3,25	3,50	0,340	0,797
Intensidade exportadora	30,37 ^{ab}	16,38 ^a	19,27 ^b	29,28	4,853	0,003 ^{***}

a: ***; b: *.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na verificação da hipótese H6a foram comparadas as médias no **uso de recursos do país e tipo de gestão**. Utilizou-se o Teste *T* para amostras independentes, considerando-se que há duas condições para as empresas pesquisadas: gestão familiar ou profissionalizada (Tabela 27). A variável de uso de recursos foi considerada dependente e o tipo de gestão variável independente. As diferenças de médias foram significativas em recursos específicos, o que torna a **hipótese H6a parcialmente suportada nos recursos REC_INFO** ($t(220) = -2,479$; $p = 0,014$), **LOGIST** ($t(220) = -2,806$; $p = 0,005$), **ORG_APOIO** ($t(220) = -2,278$; $p = 0,024$), **CADEIA** ($t(220) = -2,589$; $p = 0,010$) e **REC_PME** ($t(220) = -1,785$; $p = 0,076$). Em todos os casos, a comparação entre médias nestes recursos apontou predominância de maiores médias no uso de recursos do país específicos quando há gestão profissionalizada.

Tabela 27: Uso de recursos do país conforme o tipo de gestão da empresa

Recurso do país	Tipo de gestão	N	Média	Desvio padrão	T	df	Sig. (2-tailed)
REC_INFO	Familiar	110	3,57	0,903	-2,479	220	0,014***
	Profissionalizada	112	3,89	1,017			
LOGIST	Familiar	110	3,45	1,028	-2,806	220	0,005***
	Profissionalizada	112	3,80	0,868			
IMAG_PROD	Familiar	110	3,43	0,913	-1,238	220	0,217
	Profissionalizada	112	3,58	0,982			
ORG_APOIO	Familiar	110	2,95	1,218	-2,278	220	0,024**
	Profissionalizada	112	3,33	1,297			
LEGIS	Familiar	110	3,35	0,963	-,683	220	0,495
	Profissionalizada	112	3,45	1,038			
ACORDOS	Familiar	110	3,21	1,182	-1,477	220	0,141
	Profissionalizada	112	3,43	1,029			
CADEIA	Familiar	110	3,46	0,914	-2,589	220	0,010***
	Profissionalizada	112	3,78	0,908			
REC_TERC	Familiar	110	3,02	1,341	-1,585	220	0,114
	Profissionalizada	112	3,30	1,328			
REC_PME	Familiar	110	2,86	1,337	-1,785	220	0,076*
	Profissionalizada	112	3,17	1,215			
REL_INTERP	Familiar	110	3,45	0,992	-1,259	220	0,210
	Profissionalizada	112	3,61	0,979			
IMAG_PAIS	Familiar	110	3,20	1,090	-1,000	220	0,318
	Profissionalizada	112	3,35	1,080			

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

A última hipótese verificada foi H6b, em que se realizou a comparação de médias do **desempenho internacional subjetivo e objetivo quando observado o tipo de gestão** da empresa. Neste teste, o desempenho internacional foi considerado variável dependente e o tipo de gestão variável independente. Utilizou-se o Teste *T* para amostras independentes, visto que há duas condições para o tipo de gestão da empresa. As diferenças de médias não foram significativas, tanto para desempenho internacional subjetivo ($t(220) = -0,334$; $p = 0,739$), quanto objetivo ($t(220) = -0,911$; $p = 0,363$). Assim, **a hipótese H6b não foi suportada**.

Destaca-se que, ao comparar empresas de gestão familiar e profissional, embora as diferenças entre médias para satisfação com atividades internacionais e intensidade exportadora não tenham sido significativas, as médias em ambas as variáveis são maiores na gestão profissional. Obtiveram-se médias de satisfação com atividades internacionais nas empresas familiares de 3,28, com desvio padrão de 0,768, e nas empresas de gestão profissionalizada de 3,31, com desvio padrão de 0,805. Por outro lado, a intensidade exportadora das empresas profissionalizadas foi, em média, de 25,89%, com desvio padrão de

26,2, enquanto nas empresas de gestão totalmente familiar foi de 22,8%, com desvio padrão de 24,3.

Em suma, há diferença no perfil das PMEs exportadoras quando se trata do uso de determinados recursos, sendo as maiores médias atribuídas às empresas com gestão profissionalizada. Por outro lado, essa diferença não ocorre no desempenho internacional, uma vez que o fato da gestão ser profissionalizada ou familiar não gerou resultado significativo na comparação de médias de satisfação com atividades internacionais e intensidade exportadora. Portanto, **as empresas com gestão profissional fazem maior uso de determinados recursos do país na sua estratégia de internacionalização**, como “Acesso a informações e orientações para exportação”, “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação”, “Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização”, “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas” e “Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização”. A síntese dos resultados obtidos nos testes de hipóteses desta pesquisa é apresentada a seguir (Quadro 13).

Quadro 13: Síntese dos resultados dos testes de hipóteses

Hipóteses	Resultado	Interpretação
<p>H1: Há relação entre o uso dos recursos do país e desempenho internacional.</p> <p>H1a: recursos do país x satisfação com atividades internacionais</p> <p>H1b: recursos do país x intensidade exportadora</p>	<p>H1a: Suportada.</p> <p>H1b: Não suportada.</p>	<p>H1a: Recursos de acesso à informação, logística e imagem do produto explicam 9,4% da satisfação das PMEs com as atividades internacionais dos últimos três anos.</p> <p>H1b: Recursos do país não impactam sobre a intensidade exportadora.</p>
<p>H2a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a idade da empresa.</p> <p>H2b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a idade da empresa.</p>	<p>H2a: Parcialmente suportada no recurso CADEIA.</p> <p>H2b: Não suportada.</p>	<p>H2a: Quanto maior a idade da empresa, maior o uso do recurso do país “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas”.</p> <p>H2b: Não houve diferença no desempenho internacional quando observada a idade da empresa.</p>
<p>H3a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de países de atuação da empresa.</p> <p>H3b: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o número de regiões de atuação da empresa.</p> <p>H3c: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de países de atuação da empresa.</p> <p>H3d: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o número de regiões de atuação da empresa.</p>	<p>H3a: Parcialmente suportada nos recursos LOGIST, LEGIS e CADEIA no número de países.</p> <p>H3b: Parcialmente suportada no recurso REC_INFO no número de regiões.</p> <p>H3c: Suportada.</p> <p>H3d: Suportada.</p>	<p>H3a: O uso de recursos varie conforme o número de países de atuação. Há tendência de maior uso dos recursos ligados à logística, legislação e cadeia produtiva em PMEs com atuação entre 11 e 15 países.</p> <p>H3b: quanto maior o número de regiões de atuação da PME, maior o uso do recurso do país “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para a exportação”.</p> <p>H3c: quanto maior o número de países de atuação, maior a satisfação com as atividades internacionais e a intensidade exportadora da PME.</p> <p>H3d: quanto maior o número de regiões de atuação, maior a satisfação com as atividades internacionais e a intensidade exportadora da PME.</p>
<p>H4a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a experiência internacional da empresa.</p>	<p>H4a: Não suportada.</p>	<p>H4a: Não há diferença no uso de recursos do país quando observada a experiência internacional da empresa.</p>

<p>H4b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a experiência internacional da empresa.</p>	<p>H4b: Não suportada.</p>	<p>H4b: Não há diferença no desempenho internacional da empresa quando observada a experiência internacional da empresa.</p>
<p>H5a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observada a intensidade tecnológica da empresa.</p> <p>H5b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observada a intensidade tecnológica da empresa.</p>	<p>H5a: Parcialmente suportada no recurso ACORDOS.</p> <p>H5b: Parcialmente suportada no desempenho internacional objetivo.</p>	<p>H5a: Empresas com maior grau de tecnologia fazem maior uso do recurso do país “Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional”.</p> <p>H5b: Empresas com baixa intensidade tecnológica apresentam maior intensidade exportadora quando comparadas às empresas de outros níveis de intensidade tecnológica.</p>
<p>H6a: Há diferenças significativas no uso de recursos do país quando observado o tipo de gestão da empresa.</p> <p>H6b: Há diferenças significativas no desempenho internacional quando observado o tipo de gestão da empresa.</p>	<p>H6a: Parcialmente suportada nos recursos REC_INFO, LOGIST, ORG_APOIO, CADEIA e REC_PME.</p> <p>H6b: Não suportada.</p>	<p>H6a: Empresas de gestão profissional fazem maior uso de recursos relacionados ao acesso à informação e organizações de apoio, logística, cadeia produtiva e recursos de terceiros específicos para PMEs.</p> <p>H6b: O desempenho internacional não tem diferença significativa entre as empresas quando observado o tipo de gestão familiar ou profissionalizado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O perfil das PMEs brasileiras pesquisadas é de empresas com idade média de 37 anos, que demoraram em torno de 18 anos para iniciarem as atividades internacionais, portanto, têm experiência internacional de 19 anos. A sua intensidade exportadora, ou seja, as vendas no mercado externo representam 24,38% das vendas totais. Neste sentido, a amostra corrobora o perfil de PMEs brasileiras exportadoras quanto à idade e a experiência internacional de pesquisa anterior (OURA; ZILBER; LOPES, 2016), embora a intensidade exportadora na presente pesquisa seja mais alta.

Desde a abertura econômica, os países emergentes têm passado por crises no mercado doméstico que levaram as empresas a buscarem mercados externos. No Brasil, especialmente após a crise econômica mundial de 2008, a instabilidade econômica e política gerou um cenário interno de insegurança para o empresariado. Apesar disso, quanto ao aspecto econômico-financeiro, 75% das PMEs entrevistadas tiveram crescimento nas exportações entre 2015 e 2016, das quais 50% tiveram crescimento de até 10%. Além disso, há previsão de crescimento de vendas no mercado externo para 96,9% das empresas, quando considerado o ano de 2017. Assim, os resultados desta pesquisa apontam para uma perspectiva positiva que se mantém quanto à atuação internacional das PMEs brasileiras. Isso pode ser reflexo tanto de uma mudança decorrente de queda de consumo no mercado doméstico (WRIGHT; WESTHEAD, UBASARAN, 2007), como da alta do Dólar em relação ao Real, que torna mais atrativo o mercado internacional para os exportadores.

Além de questões conjunturais que influenciam a internacionalização das PMEs, quando observadas suas características, há um perfil de relativa maturidade no mercado doméstico, visto que elas têm, em média, 37 anos. Contudo, a idade não esteve associada ao seu desempenho internacional, mostrando-se uma variável significativa apenas em relação ao uso de um recurso específico: “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas”. Este é um dos recursos do país mais utilizados pelas empresas entrevistadas (média 3,62) e foi identificado somente no contexto brasileiro ao longo da etapa exploratória deste trabalho, uma vez que não esteve presente na pesquisa de revisão sistemática. Possivelmente, seu uso pelas PMEs brasileiras para atuação em mercados externos decorra do tempo de experiência da empresa, que lhe viabiliza a construção de redes de fornecedores e compradores disponíveis

no país de origem. Assim, se por um lado a idade da empresa não condiciona o acesso a recursos da firma (BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002), por outro, empresas com maior experiência no mercado doméstico utilizariam mais o recurso associado às cadeias produtivas devido à experiência de mercado que lhes habilita a conhecer práticas de negócios, fornecedores e compradores ao longo da cadeia produtiva e que serão úteis na internacionalização. Neste sentido, este resultado refuta o obtido por Brush, Edelman e Manolova (2002) no contexto de um país desenvolvido, demonstrando que, no contexto emergente brasileiro, um recurso do país é utilizado de forma distinta pelas empresas conforme a sua idade. Este resultado também contribui para sanar uma lacuna na literatura de negócios internacionais, uma vez que não se conhecia o comportamento das PMEs exportadoras de países emergentes quanto ao uso de recursos do país quando observada a sua idade.

Outro fator relacionado à idade da empresa é a precocidade com que ocorre a sua inserção internacional, ou a diferença entre o ano de fundação e o ano de início das atividades internacionais. Observou-se que PMEs que se internacionalizam entre 6 e 13 anos, quando comparadas às empresas que se internacionalizaram com mais de 27 anos de existência, fazem maior uso de dois recursos do país: CADEIA e IMAG_PAIS. O maior uso de recursos intangíveis como “Imagem do Brasil no mercado externo” por empresas de internacionalização mais precoces provavelmente esteja associado à ausência de recursos internos estratégicos, os quais seriam acumulados ao longo do tempo pelas empresas mais maduras no mercado doméstico. Assim, as empresas mais jovens utilizariam mais desse recurso intangível na internacionalização, corroborando a literatura de *born globals*, para a qual tais empresas recorrem a recursos intangíveis e mais difíceis de imitar para superarem limitações decorrentes da pouca idade (KOCÁK; ABIMBOLA, 2009; MOHR; BATSAKIS, 2014).

Outro resultado relevante referente à precocidade foi que a intensidade exportadora de empresas com precocidade de até 5 anos é maior do que em empresas com precocidade superior a 14 anos. Segundo Love, Roper e Zhou (2016), empresas mais antigas tendem a ter menor intensidade exportadora do que empresas mais jovens; assim, o resultado desta pesquisa corrobora aquele encontrado pelos autores no contexto norte-americano, apontando semelhanças neste quesito entre PMEs de países emergentes e desenvolvidos. Também se

corroborar a pesquisa de Torrens, Amal e Tontini (2014) no contexto brasileiro, para quem as PMEs mais jovens contam com maior desempenho exportador.

Com relação ao maior uso do recurso CADEIA por empresas mais antigas e pelas de internacionalização mais precoce (entre 6 e 13 anos), uma condição não anula a outra. Uma empresa mais antiga pode ter tido uma internacionalização mais precoce. Entretanto, o recurso CADEIA mostra-se útil tanto para empresas mais antigas que internacionalizam, quanto para empresas que internacionalizam após os 6 anos de existência. Possivelmente, o modo de uso do recurso seja distinto entre as empresas, dependendo de outros fatores que não foram investigados nesta pesquisa como os recursos internos disponíveis e a organização interna da empresa, por exemplo.

Outra característica da empresa exportadora analisada nesta pesquisa foi o escopo geográfico. Na literatura, está clara a relação entre recursos da firma e a atuação em maior escopo geográfico (BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002; CERRATO; PIVA, 2012). No caso das PMEs brasileiras, foi possível observar que as empresas diferenciam-se entre si quanto ao uso de recursos do país de logística, legislação e cadeia produtiva, conforme o **número de países** em que elas atuam. “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas” (média 3,62), “Infraestrutura de distribuição (logística) favorável à exportação” (média 3,62) e “Legislação e política do país favorável à internacionalização” (média 3,39) estão entre os recursos do país mais utilizados (

Tabela 18). Embora não haja um padrão no uso desses recursos conforme cada faixa de países de atuação, observou-se que o número de 11 a 15 países era o que apresentava as maiores médias em comparação com outras faixas de países de atuação, indicando que, possivelmente, haja um número “ótimo” de países de atuação associado ao uso de recursos do país quando se trata de PMEs de países emergentes.

Por outro lado, quando se trata do **número de regiões de atuação**, é maior o uso do recurso “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação” quanto maior o número de regiões de atuação. Este recurso do país foi o mais utilizado de todos (média de 3,74) e pode-se inferir que tal resultado associado ao número de regiões de atuação decorre da necessidade por maiores informações e orientações conforme aumenta tal escopo geográfico. Ampliar o número de regiões pode significar o encontro de desafios decorrentes de distância psíquica, refletida em características culturais (JOHANSON;

VAHLNE, 1977) de regiões distintas. De tal modo, o resultado obtido nesta pesquisa possibilita uma contribuição diante de um aspecto ainda desconhecido na literatura em relação ao número de regiões de atuação, que é o tipo de recurso do país útil para PMEs de países emergentes atuarem em maior número de regiões.

No que tange ao desempenho internacional quando observado o escopo geográfico, os resultados apontam que o desempenho é superior tanto no caso de atuação em maior número de países, quanto de regiões. Ou seja, empresas com maior escopo geográfico, independente da medida utilizada (número de países ou de regiões) estão associadas à maior satisfação com atividades internacionais e intensidade exportadora. Tais resultados refutam as pesquisas de Love, Roper e Zhou (2016) e de Machado (2010), que negaram existir correlação entre escopo geográfico e desempenho, e corroboram resultados de pesquisas de Fernhaber, Gilbert e McDougall (2008) e de Cerrato e Piva (2012), que afirmam haver correlação significativa entre tais variáveis.

Além da idade e do escopo geográfico, a experiência internacional tem sido apontada como uma variável controle em pesquisas sobre internacionalização. Com uma experiência internacional média de 19 anos e precocidade de 18 anos, pode-se considerar que as PMEs brasileiras são relativamente jovens e *late movers* quando se trata de ingresso no mercado externo (FLEURY; FLEURY, 2007). Embora Torrens, Amal e Tontini (2014) tenham observado relação entre experiência internacional e recursos da firma, e Gaur, Kumar e Singh (2014) tenham feito essa constatação quanto aos recursos institucionais, na presente pesquisa não se observam diferenças significativas entre as firmas no uso de recursos do país quanto à experiência internacional. Da mesma forma, com relação ao desempenho internacional, pesquisas anteriores identificaram correlação positiva entre desempenho e experiência internacional (OURA; ZILBER; LOPES, 2016; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010), inclusive no contexto brasileiro. Este achado, porém, não é confirmado se analisadas diferenças de médias de desempenho internacional subjetivo e objetivo das empresas na presente pesquisa. É possível que este resultado reflita as características da amostra e das medidas adotadas, visto que na pesquisa de Oura, Zilber e Lopes (2016) o perfil da amostra era de intensidade tecnológica e exportadora maiores, além de não terem utilizado medidas subjetivas de satisfação com atividades internacionais.

Neste contexto, a intensidade tecnológica também se mostra como uma característica importante para a internacionalização. O Brasil é um país exportador de produtos mais *commoditizados* ou padronizados, formado por empresas de baixa intensidade tecnológica (CARVALHO, AVELLAR, 2013; MACHADO, 2015), como as de manufaturas, alimentos, bebidas, têxtil e calçado (OCDE, 2011). As empresas de baixa intensidade tecnológica são aquelas cujo percentual de exportações compreende mais de 30% das exportações brasileiras (MDIC, 2017). Esta característica é relevante, uma vez que os dados desta tese apontam que há diferenças significativas no uso do recurso ACORDOS, quando observada a intensidade tecnológica da empresa (H5a). Ou seja, o recurso “Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional” é mais utilizado por empresas de maior intensidade tecnológica. Este recurso teve média 3,32 no ranking de recursos do país desta pesquisa, sendo o 7º mais utilizado, dentre os 11 pesquisados. Não é, portanto, um dos recursos com maiores médias, mas as empresas utilizam esse recurso de maneira diferente, conforme o seu nível de intensidade tecnológica. Visto que a relação entre intensidade tecnológica e uso de recursos não está bem definida na literatura, restando uma lacuna teórica neste quesito, as diferenças de médias identificadas possibilitam contribuir neste sentido.

Por outro lado, quando observadas diferenças de médias no desempenho internacional (H5b), constatou-se que **há diferenças significativas na intensidade exportadora quando observada a intensidade tecnológica**, sendo as empresas de baixa tecnologia aquelas que possuem os maiores percentuais de vendas no exterior sobre as vendas totais. É preciso destacar que as exportações do Brasil se compõem em grande medida por produtos decorrentes de indústrias de baixa tecnologia (MDIC, 2017). Sendo assim, embora o valor agregado desse tipo de produto seja, normalmente, menor, o alto volume de exportação reflete-se em alta intensidade exportadora, quando comparado ao valor exportado por empresas de mais alta intensidade tecnológica. Assim, obtiveram-se resultados distintos da pesquisa de Torrens, Amal e Tontini (2014), para quem a intensidade tecnológica não tem relação com o desempenho exportador.

As PMEs brasileiras também são divididas em dois grupos equilibrados nesta pesquisa: as empresas familiares e as profissionalizadas. Os resultados desta tese, neste quesito, corroboram constatações de pesquisas anteriores (AVRICHIR; MENESES; SANTOS, 2016) quanto ao uso de recursos da firma, extrapolando-os para o nível do país.

Observou-se que empresas profissionalizadas fazem maior uso de recursos do país do que as empresas familiares. Houve diferenças significativas no uso de cinco recursos do país quando considerado o tipo de gestão: “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação”, “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação”, “Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização”, “Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas” e “Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização”. Em todos eles, as maiores médias foram apresentadas por empresas de gestão profissionalizada.

Segundo Avrichir, Meneses e Santos (2016), a profissionalização da gestão mostra-se positiva quando se trata de se internacionalizar, levando a um uso diferente dos recursos da firma, quando comparada à gestão familiar. Porém, não se observou o mesmo resultado no quesito desempenho internacional, uma vez que não há diferença significativa entre as médias de desempenho das firmas em função do tipo de gestão. Em pesquisas anteriores (CERRATO; PIVA, 2012; RAMÓN-LLORENS; GARCÍA-MECA; DURÉNDEZ, 2017) se observou que há relação entre o tipo de gestão e o desempenho internacional objetivo, porém, na amostra da presente pesquisa, as médias deste desempenho não demonstraram diferença significativa entre as empresas. Isso pode refletir uma característica do país emergente, visto que as pesquisas mencionadas foram realizadas em países desenvolvidos. Pode-se inferir que, no contexto do país emergente, não há diferença significativa no desempenho internacional entre as empresas familiares e profissionalizadas, entretanto, observou-se uma diferença no uso de alguns recursos do país.

Por fim, mas como principal resultado obtido nesta pesquisa, identificou-se a relação entre os recursos do país e o desempenho internacional das PMEs de países emergentes, em que havia uma lacuna na literatura. O desempenho internacional objetivo não teve relação com o uso de recursos do país (H1a), o que demonstra que este tipo de recurso não impacta sobre o faturamento obtido no mercado externo sobre as vendas totais. Esse é um indicativo de que, independente da estrutura de recursos do país disponível, possivelmente, são os recursos no nível da firma os responsáveis pela intensidade exportadora. Pesquisas anteriores estabeleceram esta relação em diferentes contextos (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; CERRATO; PIVA, 2012; BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002), mas não foi possível extrapolar os resultados para o nível do país. Já quanto ao desempenho internacional

subjetivo, três recursos do país explicam 9,4% da satisfação com atividades internacionais das PMEs nos últimos três anos (H1b): “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação”, “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação” e “Imagem dos produtos brasileiros no exterior”.

Tais resultados permitem atribuir importância estratégica relativa aos recursos REC_INFO, LOGIST e IMAG_PROD. O recurso de acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação foi o mais utilizado pelas PMEs, no *ranking* gerado a partir das médias atribuídas a cada recurso na etapa quantitativa desta pesquisa. Esse recurso também foi apontado como o principal fator facilitador da internacionalização de PMEs brasileiras em pesquisa da Fundación EU-LAC (2017), estando entre os de maior média em outros países pesquisados na América Latina.

O recurso de infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação tem sido apontado pelos especialistas como uma barreira à competitividade, devido às falhas institucionais na estrutura de distribuição do país. Por este viés, faz sentido que uma estrutura de logística favorável à exportação esteja relacionada com maior satisfação com as atividades internacionais, ou o desempenho internacional subjetivo, o que pode ser influenciado pelo maior uso desse recurso.

Da mesma forma, o recurso de imagem dos produtos brasileiros no exterior mostrou-se significativo no modelo, porém, é preciso relativizar esse resultado. Os especialistas apontam este recurso como um gerador de vantagem competitiva, bem como o seu valor é positivo e significativo no que tange à satisfação com atividades internacionais, mas ele é associado pelos especialistas a setores bastante específicos, em que o Brasil tem maior destaque ou credibilidade no mercado externo, como os voltados ao agronegócio, calçados e outras indústrias mais tradicionais.

Quanto aos demais recursos do país investigados, o recurso “Cultura do país favorável às relações interpessoais” não esteve associado a nenhuma das características da empresa analisadas, nem às variáveis de desempenho internacional. Assim, embora seja, aparentemente, uma característica do brasileiro utilizada na internacionalização, mostrando-se como um dos recursos mais utilizados no ranking de recursos do país, não está claro de que forma ele é utilizado pelas empresas.

Quanto aos recursos do país “Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros”, “Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização” e “Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização”, tais recursos não figuram entre os mais utilizados. Infere-se, desta maneira, que a internacionalização das PMEs brasileiras ocorre de forma menos atrelada à disponibilidade de recursos financeiros de terceiros e organizações de apoio externas à firma. Este resultado corrobora a literatura tanto em relação aos recursos financeiros (DONG; MEN, 2014; FUNDACIÓN EU-LAC, 2017), como de apoio organizacional (MACHADO, 2010; FUNDACIÓN EU-LAC, 2017).

Por fim, o fato de recursos do país não serem responsáveis diretos pelo desempenho internacional das PMEs, de maneira geral, pode se relacionar com a perspectiva dos atributos dos recursos. Segundo Grant (1991), Barney (1991) e Nanda (1996), é preciso que atributos como durabilidade, transparência, transferabilidade e replicabilidade (GRANT, 1991), ou mesmo o valor, a raridade, a inimitabilidade e a ausência de substitutos estratégicos equivalentes (BARNEY, 1991) sejam identificados nos recursos para que sejam estratégicos e sustentem vantagem competitiva, mesmo no mercado externo. Ao longo desta pesquisa, se observou que os recursos do país, embora considerados estratégicos pelos autores na revisão sistemática e pelos especialistas entrevistados, têm uma característica em comum: estão amplamente disponíveis às empresas do país emergente, o que lhes extrairia essas características distintivas de geração de valor estratégico.

Como mencionado anteriormente, os recursos do país refletem estruturas e disponibilidade em nível institucional, portanto, associados à dada localização, podendo representar tanto uma limitação à internacionalização, devido à sua baixa geração de vantagem competitiva, mas mostrando-se também um incentivo à internacionalização, pela sua característica de apoio institucional.

Assim, no geral, os recursos do país identificados nesta pesquisa são básicos, pois dependem pouco da PME para que se desenvolvam e sejam explorados (FAHY, 2002). Neste sentido, o recurso do país, sozinho, não é determinante para o desempenho internacional. Sua relevância, contudo, não deve ser desconsiderada no contexto do país emergente, vistas as menções das diversas fontes sobre tais recursos e as médias obtidas no ranking de utilização dos recursos do país elaborada nesta pesquisa. Assim, os recursos do país melhoram as

condições necessárias para a internacionalização das PMEs, mas não garantem a sua vantagem competitiva sustentável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre os recursos do país e desempenho internacional de PMEs brasileiras. Tal objetivo foi alcançado por meio de pesquisa multimétodos, que combinou técnicas de coleta e análise qualitativa e quantitativa. Após identificação dos recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes na literatura, classificação dos recursos e identificação dos recursos do país, verificou-se a utilização destes recursos por PMEs brasileiras e sua relação com o desempenho internacional dessas empresas. Compararam-se as diferenças entre as empresas no uso de recursos e no desempenho internacional quando observadas características tais como idade, experiência internacional, escopo geográfico, intensidade tecnológica e tipo de gestão. Desta forma, supriu-se uma lacuna teórica sobre *quais são e como são* mobilizados os recursos do país e sua relação com o desempenho internacional de PMEs de países emergentes.

7.1 Contribuições teóricas

Esta tese faz algumas contribuições teóricas quanto à internacionalização de PMEs de países emergentes. Primeiramente, são identificados os recursos do país utilizados, apontando que, dentre os recursos do país mais utilizados estão os relacionados ao acesso à informação (Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação), logística (Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação) e cadeias produtivas (Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas). Identificam-se diferenças no uso de recursos do país específicos quando observadas características de idade, escopo geográfico, intensidade tecnológica e tipo de gestão. Tais diferenças não se dão, entretanto, quanto à experiência internacional da PME.

Na base da VBR, Grant (1991) já evidenciava que os recursos dificilmente serão úteis individualmente. Da mesma forma, autores como Fahy (2002) e Rugman (2010) expunham que recursos do país ou vantagens específicas do país seriam mais bem aproveitados quando associados a recursos ou vantagens específicos da firma, alguns dos quais são chamados por Gaur, Kumar e Singh (2014) de recursos tradicionais. Além disso, Fahy (2002) considerou que recursos do país do tipo básico, como financiamentos, por exemplo, seriam facilmente

imitáveis e, por isso, menos estratégicos para a atuação internacional. Embora essas análises provenham de contextos diferentes do Brasil, é possível que se apliquem à realidade dos países emergentes, visto que os recursos do país investigados neste trabalho estão, como afirmam os especialistas entrevistados, disponíveis a todas as PMEs. Adicionalmente, quando considerada a afirmação de Gaur, Kumar e Singh (2014) de que PMEs de países emergentes fazem uso de recursos não tradicionais, como os institucionais, dentre os quais se podem enquadrar recursos do país, os resultados desta pesquisa corroboram esta afirmação.

Embora os recursos do país sejam utilizados, seu impacto estratégico sobre o desempenho internacional é relativo e restrito. Por isso, ao se relativizar a importância dos recursos do país na geração de vantagem competitiva das PMEs de mercados emergentes no mercado internacional, passa-se a levar em consideração outros fatores que não foram mensurados nesta pesquisa, mas que estão presentes na literatura, como os recursos do nível da firma.

Esta tese demonstra que distintos recursos do país são úteis para atuação em um número maior de países e de regiões. Para atuarem em mais países, as empresas demandam mais recursos de cadeias produtivas bem estruturadas, infraestrutura logística e legislação favoráveis, enquanto para atuarem em um número maior de regiões é preciso mais acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação. Além disso, quanto maior o escopo geográfico, maior se mostra o desempenho internacional das PMEs.

Da mesma forma, demonstra-se que a intensidade exportadora é maior em empresas com menor intensidade tecnológica e naquelas com maior precocidade internacional. A maioria das PMEs brasileiras é de baixa intensidade tecnológica, o que lhes agrega menor valor ao produto quando comparadas às empresas de mais alta intensidade tecnológica, mas esse fator não parece impedir maior intensidade exportadora da empresa. Por outro lado, empresas com maior intensidade tecnológica exploram mais o recurso de participação do país em acordos internacionais, o que deve refletir uma característica de organização interna e estratégia desse tipo de empresa em que há maior inovação e valor agregado.

Esta pesquisa também contribui com a literatura de internacionalização de empresas familiares, ao demonstrar que a profissionalização da gestão está relacionada ao maior uso de recursos do país, especialmente de acesso a informação, logística, organizações de apoio e cadeia produtiva, além de acesso a recursos de terceiros específicos para PMEs. O uso

diferenciado de recursos no nível da firma já havia sido constatado na literatura ao comparar empresas familiares e profissionalizadas (e. g., AVRICHIR; MENESES; SANTOS, 2016) e, nesta pesquisa observou-se que o mesmo ocorre no que tange aos recursos do país. Também se aponta que o desempenho de empresas familiares e profissionalizadas não estão condicionado ao tipo de gestão, contradizendo pesquisas anteriores sobre o tema realizadas em países desenvolvidos (e. g., CERRATO; PIVA, 2012; RAMÓN-LLORENS; GARCÍA-MECA; DURÉNDEZ, 2017).

Quanto à lacuna teórica referente à relação entre o uso de recursos do país e o desempenho internacional de PMEs brasileiras, identificou-se que não há relação entre uso de recursos do país e intensidade exportadora. Ou seja, independente da estrutura de recursos do país disponível, estes não são determinantes do percentual de faturamento no exterior. Como afirmam Fahy (2002) e Gaur, Kumar e Singh (2014), a combinação de recursos no nível da firma e recursos do país devem potencializar os resultados obtidos pelas empresas que buscam atuação em nível global. Deste modo, não foi possível extrapolar os resultados de pesquisas anteriores que identificaram relação entre recursos da firma e intensidade exportadora para os recursos do país (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014; CERRATO; PIVA, 2012; BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2002). Por outro lado, se considerado o desempenho internacional subjetivo, em que a satisfação com as atividades internacionais é mensurada, três recursos específicos influenciam: “Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para a exportação”, “Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação” e “Imagem dos produtos brasileiros no exterior”.

Destaca-se que esta pesquisa foi realizada sobre uma estrutura metodológica que reuniu diferentes técnicas de coleta e análise de dados, tanto qualitativas, como quantitativas, aplicadas em etapas inter-relacionadas. Os resultados demonstram que os trabalhos selecionados na revisão sistemática, embora em número relativamente pequeno quando observados no universo de pesquisas existentes no campo de negócios internacionais, realizaram uma identificação de recursos que se mostrou condizente com a realidade de países emergentes e foi replicável ao contexto brasileiro, visto que somente dois recursos adicionais foram encontrados na pesquisa exploratória. A participação de especialistas, instituições e PMEs durante esta validou tais recursos do país, tornando mais fidedignos os resultados obtidos na etapa quantitativa da pesquisa.

Considera-se que se realizou um avanço teórico em relação às teorias tradicionais de internacionalização, cobrindo uma lacuna no que diz respeito aos recursos ligados à localização. Enquanto os trabalhos de Dunning (1980; 2001), Rugman (2010), Rugman, Verbeke e Nguyen (2011) e Cuervo-Cazurra, Holán e Sanz (2014) deram destaque às vantagens decorrentes da localização, a presente tese identificou os recursos que poderiam gerar vantagens em tais localizações, uma vez que a lógica da geração de vantagem competitiva deve partir da identificação do recurso, e não da vantagem de localização em si. Além disso, tal reflexão foi possível a partir do contexto de uma economia emergente, contribuindo para esta literatura ainda em construção. Avançou-se também quanto à proposta de classificação de recursos de Fahy (2002), ao demonstrar em que medida os recursos do país são utilizados por PMEs no contexto de um país emergente.

7.2 Implicações gerenciais

Este trabalho traz implicações gerenciais às PMEs de países emergentes, especialmente do Brasil. Identificou-se a relação entre recursos do país e desempenho internacional, esclarecendo que uma estrutura de recursos disponíveis no nível do país não é determinante na geração de intensidade exportadora das PMEs brasileiras. Assim, deve-se atribuir importância relativa a tais recursos na geração de vantagens competitivas destas empresas, visto que provavelmente são os recursos no nível da firma os responsáveis pelo desempenho internacional objetivo dessas empresas no mercado externo, além de outros fatores já apontados na literatura, como organização interna e atributos específicos de tais recursos.

Diante de um cenário de crises políticas e econômicas, as PMEs brasileiras pesquisadas estão otimistas quanto ao crescimento em atividades no mercado internacional. Essa postura orientada à internacionalização pode fomentar políticas orientadas a esse movimento estratégico, especialmente para prover acesso a informações seguras sobre mercados internacionais e orientações para exportação, uma vez que este é o recurso do país mais utilizado. De maneira genérica, os recursos do país parecem um apoio para as estratégias de cada firma, não sendo determinantes no seu resultado econômico-financeiro e, sim, para direcionar fatores como prospecção de mercados em distintos países e regiões. A satisfação

com as atividades internacionais que, por sua vez, mostra-se mais ligada aos recursos do país, deve ser considerada pelas organizações de apoio e legisladores, uma vez que uma empresa satisfeita com as atividades no mercado externo poderá se motivar para se comprometer de maneira mais acentuada com a internacionalização de suas atividades. Assim, pode-se modificar uma cultura de descontinuidade de ações em nível governamental e de organizações de apoio públicas e privadas, as quais têm tido baixo impacto sobre as estratégias e resultados obtidos pelas empresas, como apontou a literatura (FLEURY; FLEURY, 2007; MACHADO, 2010; FUNDACION EU-LAC, 2017), buscando-se gerar soluções que resultem em maior competitividade dessas empresas em mercados globais e mais alinhadas às demandas dos empresários.

A literatura em negócios internacionais tem apontado diversas barreiras para a atuação das PMEs no mercado externo, tais como produtos e serviços menos competitivos, falta de inclinação ou habilidade para exportar e relutância em comprometer recursos na internacionalização. Diante da disponibilidade de recursos do país identificados nesta pesquisa, PMEs que esperam contar com soluções em nível institucional para se internacionalizarem devem considerar que este movimento estratégico geralmente envolve recursos geograficamente fungíveis, ou seja, que não estão restritos ao uso determinada localização geográfica (WRIGHT; WESTHEAD; UCBASARAN, 2007). Neste sentido, os recursos do país, por estarem associados à determinada localização, seriam menos estratégicos para o alcance de vantagem competitiva no mercado externo e teriam sua importância relativizada, servindo como apoio para a internacionalização ao invés de serem determinantes para a vantagem competitiva no mercado externo.

Esta pesquisa demonstra que, independente do quanto haja de recursos do país disponíveis, depende da empresa o uso dos mesmos e, possivelmente, da sua associação a outros recursos no nível da firma. Assim, não se desconsidera a importância da estrutura de recursos do país, mas não são esses os recursos determinantes da intensidade exportadora.

7.3 Limitações e pesquisas futuras

Esta pesquisa fornece subsídios para pesquisas futuras no tema de negócios internacionais e PMEs de países emergentes. Pesquisas futuras que envolvam os recursos do

país identificados nesta tese podem ser desenvolvidas com empresas de outros portes, no sentido de verificar se os mesmos resultados se aplicam a empresas de maior porte. Visto que na literatura há uma lacuna sobre os recursos utilizados na internacionalização de PMEs e que não seriam os mesmos recursos “tradicionais” (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014), é válido realizar um estudo comparativo entre os recursos utilizados por empresas de contextos econômicos desenvolvidos e emergentes, buscando identificá-los e diferenciá-los, tanto no nível da firma como do país. Além disso, em outros países emergentes, os recursos que se mostraram menos estratégicos nesta pesquisa podem representar uma vantagem competitiva, o que ainda demanda investigação.

Considera-se uma limitação desta pesquisa o seu corte transversal, uma vez que a investigação se deu sobre um recorte da realidade, em um dado momento temporal. Neste sentido, sugere-se que pesquisas futuras retomem a problemática abordada sob um corte longitudinal, o que possibilitaria a comparação entre o uso dos recursos do país e sua relação com o desempenho ao longo do tempo nas empresas pesquisadas. Uma vez que o foco em um único tipo de recurso se mostra como uma limitação desta pesquisa, podem-se selecionar casos específicos na amostra de pesquisa para verificar quais recursos da firma estão associados ao uso dos recursos do país identificados e características da empresa exportadora investigadas.

O uso da classificação de PMEs entre 20 a 499 funcionários é uma limitação, uma vez que impossibilita a comparação dos resultados obtidos em relação às PMEs de países como a China, em que os parâmetros para o porte são diferenciados. Neste sentido, sugere-se que pesquisas futuras considerem outras referências para o porte, identificando-se outros atributos associados que possibilitem a comparação em diferentes contextos. Da mesma forma, nesta pesquisa, observou-se que as micro empresas com até 19 funcionários apresentaram diferenças significativas de médias em relação à totalidade da amostra, abrindo precedentes para análise deste grupo de empresas no sentido de descrever e identificar os determinantes de tais diferenças no uso de recursos e no desempenho internacional.

REFERÊNCIAS

ALP, A.; USTUNDAG, S. Financial reporting transformation: the experience of Turkey. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 20, n. 5, 2009.

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.

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

ANTOLDI, F.; CERRATO, D.; DEPPERU, D. Chapter 1: Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises. In: ANTOLDI, F., CERRATO, D. & DEPPERU, D. (Eds). **Export Consortia in Developing Countries: Successful Management of Cooperation Among SMEs**. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

APEX BRASIL. **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**. Disponível em < <http://www.apexbrasil.com.br/home/index>>. Acesso em 13 set. 2017.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ARENIUS, P. International Social Capital, Technology Sharing, and Foreign Market Learning in Internationalizing Entrepreneurial Firms. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 8, 2005.

AVRICHIR, I. MENESES, R.; SANTOS, A. A. Do Family-managed and non-family-managed firms internationalize differently? **Journal of Family Business Management**, v. 6, n. 3, 2016.

AWUAH, G. B.; AMAL, M. Impact of globalization: The ability of less developed countries' (LDCs') firms to cope with opportunities and challenges. **European Business Review**, v. 23, n. 1, 2011.

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.

BALA SUBRAHMANYA, M. H. Degree of internationalization and economic performance of SMES in Bangalore: Influential factors and outcomes. **International Finance Review**, v. 15, 2014.

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.

_____. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

_____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review** v. 26, n. 1, 2001.

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

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

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

BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, 1978.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, v.23, n. 4, 1992.

BROUHERS, K. D.; HENNART, J.-F. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 395–425, 2007.

BRUMER, A. *et al.*. A elaboração de projeto de pesquisa em Ciências Sociais. In: PINTO, C. R. J.; GUAZELLI, C. A. B. (Orgs.). **Ciências Humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F.; MANOLOVA, T. The impact of resources on small firm internationalization. **Journal of Small Business Strategy**, v. 13, n. 1, 2002.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Models of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 21–44, 1998.

BURPITT, W. J. ; RONDINELLI, D. A. Small Firms’ Motivations for Exporting: to Earn and Learn? **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 4, 2000.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Effect of SME’s international experience on Foreign Intensity and Economic Performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 2, 2010.

CARDOZA, G.; FORNES, G.; LI, P.; XU, N.; XU, S. 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.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, 2007.

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.

_____.; 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. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, v. 21, p. 3-22, 1984.

_____.; GHOURI, P. N.; AKCAL, A. A. **Doing business in emerging markets**, Sage, Thousand Oaks, CA, 2013.

CERRATO, D.; PIVA, M. The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 4, 2012.

CHE SENIK, Z.; MAT ISA, R.; MD SHAM, R.; AYOB, A. H.. A Model for Understanding SMEs Internationalization in Emerging Economies. **Jurnal Pengurusan**, n. 41, p. 25-42, 2014.

CHRISTOFOR, J. Theoretical Foundations of Firm Internationalization. In: CHRISTOFOR, J. **Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy**. Gabler, 2008. p. 23-81

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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUERVO-CAZURRA, A., HOLAN, P. M.; SANZ, L. Location advantage: Emergent and guided co-evolutions. **Journal of Business Research**, n. 67: p. 508-515, 2014.

CUI, G.; LUI, H. Order of Entry and Performance of Multinational Corporations in an Emerging Market: A contingent resource perspective. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 4, 2005.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: 30º ENANPAD. **Anais...** Salvador: 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, 1989.

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.

DROUVOT, H.; DROUVOT, C. M.; FADUL, E. Os BRICS: um grupo heterogêneo de países na busca de uma identidade comum. In: 8º Congresso IFBAE. **Anais...** Gramado, 2015

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.

_____. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, 2001, p. 173-190.

FALAGAS, M. E.; PITSOUNI, E. I.; MALIETZIS, G. A.; PAPPAS, G. Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. **The FASEB Journal**, v. 22, n. 2, p. 338-342, 2007.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, n. 11 p. 57-78, 2002.

FERNANDEZ-ORTIZ, R.; ORTIZ, J. A.; EMETERIO, M. C. S. Factors that foster export commitment: an empirical study in small and medium-sized enterprises. **Engineering Economics**, v. 26, n. 3, p. 272-283, 2015.

FERNANDEZ-OLMOS, M. The determinants of internationalization: Evidence from the wine industry. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 33, n. 3, p. 384–401, 2011.

FERNHABER, S. A.; GILBERT, B. A.; MCDUGALL, P. P. International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n.2, p. 267-290, 2008.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, 2012.

FUNDACIÓN EU-LAC. **La internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa**. Abril, 2017. Fundación EU-LAC: Hamburgo, 2017.

GARG, R.; DE, K. K. An exposition of resource capabilities for SMES in the emerging markets. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, 2014.

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

GARRIDO, I. L. A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização. In: 31º ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 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.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.; BIERMAN, L.; UHLENBRUCK, K.; SHIMIZU, K. The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and The Ugly. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, 2006.

IBM Knowledge Center. **Comparação de Médias**. 201?. Disponível em <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt-br/SSEP7J_10.1.1/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_rptstd.10.1.1.doc/c_id_means_comp.html#id_means_comp>. Acesso em 15 set. 2017.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. 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.

_____. Mecanism of Internationalization.pdf. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.

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

KAFOUROS, M. I. *et al.*. The role of internationalization in explaining innovation performance. **Technovation**, v. 28, n. 1-2, p. 63–74, 2008.

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.

KENNY, B.; FAHY, J. Smes' networking capability and international performance. **Advances in Business Marketing and Purchasing**, v. 17, 2011.

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.

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

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

KHURRAM, W.; ISMAIL, K.; JAFRI, S. K. A. Sustained competitive advantage of born global ventures: A conceptual framework. **World Applied Sciences Journal**, v. 30, n. 10, 2014.

KNIGHT, G. A.; YAPRAK, A. Emerging patterns of international business: Implications for public policy. **Advances in International Marketing**, v. 10, 2000.

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.

LECHNER, C.; LEYRONAS, C. Small Business group formation as an entrepreneurial development model. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 33, n. 3, 2009.

LINCOLN, Y. S.; LYNHAM, S. A.; GUBA, E. G.. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Fourth Edition. London: Sage, 2005. p.97-128

LOVE, J. H.; ROPER, S.; ZHOU, Y. Experience, age and exporting performance in UK SMEs. **International Business Review**, v. 25, n. 4, 2016.

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

MACHADO, M. A. **Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: um estudo das PME's brasileiras de internacionalização rápida e tradicional**. Tese (Doutorado 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.

MARINOVA, S. T. MARINOV, M. A. Building the Born Globals: Evidence from Bulgarian Manufacturing Family Firms. **Вестник СПбГУ. Сер. 8. Менеджмент** (Boletim da Universidade Estadual de São Petersburgo. n. 8. Gestão), 2016.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Exportações por porte de empresas** (2015 incluso). Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/outras-estatisticas-de-comercio-exterior>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

_____ **Exportações Brasileiras por Intensidade Tecnológica**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-siit>>. Acesso em 02 set. 2017.

- MESCHI, P, -X; PRÉVOT, F. Introduction. In: MESCHI, P, -X; PRÉVOT, F. **Économies Émergentes: quels enjeux pour le Management International ?** Vuibert, Paris, 2016, p. 2-6.
- MEYER, K. E. Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**, n. 4, v. 34, p. 259-277, 2004.
- MEYER, K. E.; SKAK, A. Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. **European Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 179-188, 2002.
- MOHR, A.; BATSAKIS, G. Intangible assets, international experience and the internationalization speed of retailers. **International Marketing Review**, v. 31, n. 6, 2014.
- MUTINELLI, M.; PISCITELLO, L. The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach. **Research Policy**, v. 27, n. 5, p. 491–506, 1998.
- NANDA, A. Resources, Capabilities and Competencies, In: Moingeon, B.; Edmonson, A. (Eds.), **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Sage, pp. 93-120, 1996.
- NARULA, R.; DUNNING, J. H. Multinational enterprises, development and globalization: some clarifications and a research agenda. **Oxford Development Studies**, v. 38, n. 3, 2012.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION**. 7 July 2011. Disponível em <<https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>>. Acesso em 01 set. 2017.
- 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. W. The Resource-based View and Enternational Business. **Journal of Management**, v. 27, p. 803–829, 2001.
- 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.
- PEÑA-VINCES, J. C.; CASANOVA, L.; GUILLEN, J.; URBANO, D. International competitiveness of Small and Medium-sized enterprises: Peru, a Latin-American Emerging Market. **Emerging Markets Finance & Trade**, v. 53, n. 1, 2017.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959, 272p.

PRÉVOT, F.; BRULHART, F.; GUIEU, G.; MALTESE, L. Perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse. **Revue Française de Gestion**, n. 204, p. 87-102, 2010.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 57–66, 2001.

RAJ, N.; DUNNING, J. H. Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda. **Oxford Development Studies**, v. 38, n. 3, 2010.

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

RAMÓN-LLORENS, M. C.; GARCÍA-MECA, E.; DURÉNDEZ, A. Influence of CEO characteristics in Family firms internationalization. **International Business Review**, v. 26, n. 4, 2017.

RICARDO, D. **Princípios de Economia Política e Tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1996

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

RUGMAN, A. M. Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. **Multinational Business Review**, v.18, n. 1, 2010, p. 1-12.

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

SAEE, J.; BENLI, F. The role of marketing knowledge for Australian ICT based entrepreneurs in terms of their internationalization strategy. In: 8th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2007. ECKM: Barcelona, 2007.

SCOTT, W. R. Reflections: The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 1, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho/2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica. Brasília, 2014.

_____. **Relatório especial – Empresas familiares**. Setembro/2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica. Brasília, 2015.

- SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, 2012.
- SEKLIUCKIENE, J. International entrepreneurship: Linking entrepreneurial motivation, orientation and network relationship. **Amfiteatru Economic**, v. 17, n. 38, 2015.
- SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row. 1960.
- SIRIPITAKCHAI, N.; MIYAZAKI, K.; HO, J.C. Partnership ecosystem of IC design service companies: The case of Taiwan. **Technology in Society**, v. 43, 2015.
- SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- TAN, H.; MATHEWS, J. A. Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, 2015.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, 1997, p.509-533.
- TORRENS, E. W.; AMAL, M.; TONTINI, G. Determinantes do desempenho exportador de pequenas e Médias empresas manufatureiras Brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo de Uppsala. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 511–539, 2014.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.
- TURUNEN, H.; NUMELLA, N. Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, 2016.
- ULRICH, A. M. D.; HOLLENSSEN, S.; BOYD, B. Entry Mode Strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) Markets. **Global Business Review**, v. 15, n. 3, 2014.
- VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, 1966, p. 190–207.
- 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, 2013.

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.; 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.

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

ZEN, A. C. **A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas inseridas em Clusters : uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França**. Tese. Porto Alegre: Escola de Administração/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ZHANG, M.; GAO, Q., WHEELER, J. V.; KWON, J. 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.

_____ ; KNIGHT, G.; TANSUHAJ, P. International Performance Antecedents in Emerging Market SMEs: Evidence from China. **Journal of Global Marketing**, n. 2, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A: SELEÇÃO DE ARTIGOS DURANTE REVISÃO SISTEMÁTICA

Ano	Título	Autores	Publicação	Observações sobre o resumo	Decisão sobre download na íntegra	Incluir no trabalho
2016	Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil	Oura, M. M.; Zilber, S. N.; Lopes, E. L.	International Business Review	Analisa o impacto da inovação e da experiência internacional sobre a performance de PMEs brasileiras, usa RBV e Capacidades Dinâmicas. Conclui que a experiência internacional impacta mais do que a inovação.	Sim	Sim
2016	Internationalisation at home: The internationalisation of locationbound service SMEs	Turunen, H.; Nummela, N.	Journal of International Entrepreneurship	Analisa como ocorre a internacionalização de PMEs da Finlândia. Usa como dimensões da internacionalização: base de recursos disponíveis, a rede da empresa e seu engajamento e capacidades empreendedoras (linguagem, habilidades, global mindset e consciência cultural do empreendedor). Destaca a importância de recursos ligados à localização no processo de internacionalização.	Não, porque não trata de países emergentes	Não
2016	Institutional effect on born global firms in China: the role of Sun Tzu's The Art of War strategies	Zhang, M.; Gao, Q.; Wheeler, J. V.; Kwon, J.	Journal of Asia Business Studies	Investiga o papel de estratégias de Sun Tzu para born global PMEs chinesas. Aponta como o ambiente institucional (formal e informal) influencia na relação positiva com a performance internacional de born global e que as estratégias de Sun Tzu tem papel crítico no processo de internacionalização em mercados emergentes.	Sim	Sim
2015	Partnership ecosystem of IC design service companies: The case of Taiwan	Siripitakchai, N.; Miyazaki, K.; Ho, J.C.	Technology in Society	Busca entender o ecossistema de parceria entre empresas de Taiwan.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2015	Financial factors and export behavior of small and mediumsized enterprises in an emerging economy	Ayob, A.H.; Ramlee, S. Rahman, A. A.	Journal of International Entrepreneurship	Analisa como fatores financeiros influenciam no comportamento de PMEs exportadoras em uma economia emergente (Malásia). Os resultados apontam recursos financeiros internos mais altos e menos restrições no acesso ao capital externo, bem como custos de exportação mais altos para empresas exportadoras, se	Sim	Sim

				comparadas com não exportadoras.		
2015	China goes global: public policies' influence on small and medium-sized enterprises' international expansion	Cardoza, G.; Fornes, G.; Li, P.; Xu, N.; Xu, S.	Asia Pacific Business Review	Analisa o impacto de políticas públicas sobre a internacionalização de PMEs chinesas em cinco aspectos (acesso a recursos financeiros públicos, por exemplo), . Conclui que as PMEs parecem basear sua expansão internacional em capacidades próprias, e não no suporte governamental.	Sim	Sim
2015	International entrepreneurship: Linking entrepreneurial motivation, orientation and network relationship	Sekliuckiene, J.	Amfiteatru Economic	Analisa a importância das redes e colaboração no empreendedorismo internacional de born globals do setor de TI da Lituânia. Os resultados sugerem a necessidade de criar redes nacionais e internacionais como determinante para o sucesso na expansão internacional.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2015	From export entry to de-internationalisation through entrepreneurial attributes	Lafuente, E.; Stoian, M.C.; Rialp, J.	Journal of Small Business and Enterprise Development	Analisa o comportamento exportador de PMEs romenas, usando RBV e Teoria Institucional. Entre os resultados, é interessante o fato que a desinternacionalização é explicada pelo medo do fracasso por parte dos empreendedores. Destaca o caráter dinâmico dos recursos empreendedores e diferentes atributos tem papéis diferentes ao longo dos distintos estágios de internacionalização de uma PME.	Sim	Sim
2015	Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers	Tan, H.; Mathews, J. A.	Journal of World Business	Analisa a internacionalização acelerada de indústrias da China e da Índia e busca explicar o fenômeno a partir da influência dos recursos.	Sim	Não, porque trata de empresas de grande porte.
2014	Small and medium enterprises' internationalisation and business strategy: Some evidence from firms located in an emerging market	Ahmad, S.Z.	Journal of Asia Business Studies	Investiga a estratégia de negócios, fatores direcionadores e principais barreiras à internacionalização de PMEs da Malásia.	Sim	Sim

2014	Sustained competitive advantage of born global ventures: A conceptual framework	Khurram, W.; Ismail, K Jafri, S. K. A.	World Applied Sciences Journal	Propõe um framework conceitual para busca de vantagem competitiva sustentável de PMEs na Malásia.	Sim	Não, porque é um artigo conceitual, não empírico
2014	An exposition of resource capabilities for SMES in the emerging markets	Garg, R.; De, K. K.	South African Journal of Economic and Management Sciences	Busca revisar e explicar a importância das capacidades de recursos, com base na RBV, competências centrais e capacidades dinâmicas para a internacionalização de PMEs em economias emergentes.	Sim	Não, pois embora trate de recursos, não faz um levantamento dos recursos ou os especifica.
2014	Determinants of export performance of small and medium-sized manufacturing Brazilian enterprises from the perspective of resource-based view and Uppsala model	Torrens, E. W.; Amal, M.; Tontini, G.	Revista Brasileira de Gestão e Negócios	Analisa a internacionalização de PMEs brasileiras integrando as abordagens de Uppsala e RBV. Aponta que recursos influenciados pelas idiossincrasias da firma e seu estágio de internacionalização afetaram a performance exportadora. Recursos gerenciais prevaleceram sobre os recursos organizacionais.	Sim	Sim
2014	A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies	Che Senik, Z.; Mat Isa, R.; Md Sham, R.; Ayob, A. H.	Jurnal Pengurusan	Para analisar o processo de internacionalização de empresas da Malásia, propõe um modelo integrando cinco perspectivas: modelo processual, de redes, born-globals, RBV e empreendedorismo internacional. Entrevista especialistas e categoriza as respostas em: fatores gatilho, fatores internos, fatores externos, redes, barreiras e desafios, e operações para internacionalização.	Sim	Sim
2014	Entry Mode Strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) Markets	Ulrich, A. M. D.; Hollensen, S.; Boyd, B.	Global Business Review	Analisa a entrada de empresas dinamarquesas nos mercados BRICS na perspectiva da RBV.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2014	Degree of	Bala		Analisa a influência de fatores sobre o grau de	Não foi possível	Não

	internationalization and economic performance of SMES in Bangalore: Influential factors and outcomes	Subrahmanya, M. H.	International Finance Review	internacionalização e a performance econômica subsequente de PMEs de Bangalore (Índia). Aponta que os recursos e competências no nível da firma e a estratégia no nível da firma contribuem para o grau de internacionalização de PMEs de um país emergente como a Índia. Porém, o grau de internacionalização não influencia no crescimento da firma	realizar o <i>download</i> , artigo não disponível na íntegra	
2014	The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflections on growth decisions and performance in SMEs	Volchek, D.; Jantunen, A.; Saarenketo, S.	Journal of International Entrepreneurship	Analisa inter-relação entre crescimento da firma via inovação e via internacionalização, com 188 empresas russas.	Sim	Sim
2013	Friends with money? Owner's financial network and new venture internationalization in a transition economy	Manolova, T. S.; Manev, I. M.; Gyoshev, B. S.	International Small Business Journal	Explora a influência da diversidade de redes financeiras domésticas sobre a internacionalização de pequenas firmas da Bulgária e descobre que tais redes tem efeito positivo sobre a internacionalização. Usa teoria de redes e dependência de recursos.	Sim	Sim
2013	Tangible and intangible internationalisation of SMEs: The Argentinean case	Keen, C.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	Revisa o conceito de internacionalização tangível e intangível com PMEs argentinas. Sugere que os gestores podem ter que fazer um comprometimento estratégico para aumentar e melhorar os recursos e capacidades das firmas para alcançar uma internacionalização de longo prazo.	Sim	Sim
2013	Sequential internationalization of small and mediumsized enterprises from newly industrializing economies: The Korean experience in China	Lee, H.; Lee, K.; Kwak, J.	Asian Business and Management	Analisa a internacionalização de PMEs coreanas na China, que passaram por estágios sequenciais, refletindo restrições de recursos típicas de PMEs.	Sim	Sim
2011	Smes' networking capability and	Kenny, B.; Fahy, J.	Advances in Business Marketing	Analisa o processo de internacionalização de PMEs da Irlanda.	Não, porque não aborda recursos para	Não

	international performance		and Purchasing		internacionalização de PME de países emergentes	
2011	Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India	Javalgi, R. G.; Todd, P.R.	Journal of Business Research	Analisa a internacionalização de 150 PMEs na Índia, relacionando comportamento empreendedor, recursos da firma e comprometimento com a internacionalização.	Sim	Sim
2011	Impact of globalization: The ability of less developed countries' (LDCs') firms to cope with opportunities and challenges	Awuah, G.B.; Amal, M.	European Business Review	Analisa como a globalização afeta a competitividade das firmas de países menos desenvolvidos, especialmente PMEs. Trabalho de revisão de literatura.	Sim, mas verificar se aborda recursos mesmo	Não, pois não é empírico.
2009	The effects of entrepreneurial marketing on born global performance	Kocak, A.; Abimbola, T.	International Marketing Review	Analisa o efeito sinérgico do marketing empreendedor e questões que envolvem dinâmicas organizacionais, recursos e performance de PMEs de economias emergentes na arena internacional. Analisa 5 empresas.	Sim, mas verificar se aborda recursos mesmo	Sim
2009	Financial reporting transformation: the experience of Turkey	Alp, A.; Ustundag, S.	Critical Perspectives on Accounting	Busca explicar o processo de desenvolvimento de padrões contábeis no mundo e seus resultados práticos na Turquia.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2009	Small Business group formation as an entrepreneurial development model	Lechner, C.; Leyronas, C.	Entrepreneurship: Theory and Practice	Analisa a formação de um grupo de pequenas empresas sob diferentes aspectos.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2008	IT impact on the international business performances of the gabonese SME		13th International Conference of the Association Information and Management 2008,		Não, pois não há autores disponíveis	Não

			AIM 2008			
2008	Export stimulation of micro and small locally owned firms from emerging environments: New evidence	Williams, D. A.	Journal of International Entrepreneurship	Analisa se a decisão de pequenas firmas por exportar é algo planejado ou uma resposta às circunstâncias. O estudo ocorre na Jamaica. O resultado aponta que é mais planejado do que circunstancial.	Sim, mas verificar se aborda recursos mesmo	Sim
2007	The role of marketing knowledge for Australian ICT based entrepreneurs in terms of their internationalization strategy	Saeed, J.; Benli, F.	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM	Explora como companhias de ICT gerenciam atividades de internacionalização na Austrália	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2007	Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications	Wright, M.; Westhead, P.; Ucbasaran, D.	Regional Studies	Revisa criticamente a perspectiva de empreendedorismo internacional emergente relacionada a PMEs.	Sim, mas verificar se aborda países emergentes	Não, pois não aborda países emergentes
2005	International Social Capital, Technology Sharing, and Foreign Market Learning in Internationalizing Entrepreneurial Firms	Autio, E.; Sapienza, H. J.; Arenius, P.	Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth	Estuda os determinantes de aquisição de conhecimento de novas firmas que internacionalizam. Analisa o caso de firmas finlandesas.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não
2000	Emerging patterns of international business: Implications for public policy	Knight, G. A.; Yaprak, A.	Advances in International Marketing	Propõe programas que os governos podem implementar para auxiliar PMEs na superação de desafios no início da internacionalização.	Não, porque não aborda recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

**APÊNDICE B: RECURSOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES IDENTIFICADOS NA
REVISÃO SISTEMÁTICA**

Tipo do recurso	Descrição do recurso
Do país	1. Acesso a dados e informações sobre mercado internacional
Do país	2. Acesso a informações disponibilizadas por agentes públicos
Do país	3. Acesso a recursos financeiros de terceiros (bancos, agências...)
Do país	4. Acesso a recursos financeiros específicos para PMEs
Do país	5. Acesso ao conhecimento sobre regulamentações internacionais
Do país	6. Apoio de instituições públicas e/ou privadas
Do país	7. Apoio financeiro do governo de destino para investimento no país
Do país	8. Apoio financeiro do governo local para internacionalização
Do país	9. Apoio governamental
Do país	10. Apoio para desenvolvimento de redes de negócios (parceiros, agentes, fornecedores e clientes)
Do país	11. Cultura do país favorável às relações interpessoais
Do país	12. Legislação e política do país favorável à internacionalização
Do país	13. Logística do país para exportação
Do país	14. Participação do país em acordos de livre comércio
Do país	15. Participação do país em acordos para fortalecimento das relações com outros países
Do país	16. Reputação dos produtos do país de origem
Financeiro	17. Liquidez interna e ativos tangíveis disponíveis
Financeiro	18. Recursos financeiros próprios (da família, próprio, amigos...)
Financeiro	19. Recursos financeiros para expansão internacional
Humanos	20. Articulação da equipe de trabalho
Humanos	21. Equipe para internacionalização

Humanos	22. Experiência internacional dos gestores
Humanos	23. Formação acadêmica dos colaboradores
Humanos	24. Formação acadêmica dos gestores
Humanos	25. Habilidades interpessoais dos gestores
Humanos	26. Práticas de capacitação interna de recursos humanos
Organizacional	27. Acordos de cooperação com multinacionais
Organizacional	28. Acordos de fornecimento para multinacionais
Organizacional	29. Alianças estratégicas para internacionalização
Organizacional	30. Conhecimento da indústria de atuação
Organizacional	31. Conhecimento das práticas de negócios internacionais
Organizacional	32. Conhecimento de mercado
Organizacional	33. Conhecimento de mercado internacional
Organizacional	34. Conhecimento dos custos financeiros associados à exportação
Organizacional	35. Contato com clientes finais
Organizacional	36. Contratos de fornecimento para o governo
Organizacional	37. Contratos que garantam acesso a recursos produtivos
Organizacional	38. Desenvolvimento de relacionamento com cliente
Organizacional	39. Desenvolvimento de relacionamento com cliente internacional
Organizacional	40. Equipes de trabalho de diferentes áreas
Organizacional	41. Estrutura de comercialização dos produtos no mercado externo
Organizacional	42. Estrutura de comunicação interna
Organizacional	43. Estrutura de custos competitiva
Organizacional	44. Estrutura de treinamento e capacitação
Organizacional	45. Experiência internacional da firma
Organizacional	46. Experiência no mercado doméstico

Organizacional	47. <i>Global mindset</i>
Organizacional	48. Participação em feiras e eventos internacionais
Organizacional	49. Participação em redes de negócios
Organizacional	50. Participação em redes de negócios do país de destino
Organizacional	51. Participação em redes de negócios internacionais
Organizacional	52. Plano estratégico para internacionalização
Organizacional	53. Proatividade para expansão internacional
Organizacional	54. Produto específico para o mercado externo
Organizacional	55. Produto único no mercado global
Organizacional	56. Produtos competitivos no mercado externo
Reputacional	57. Marca com potencial internacional
Reputacional	58. Reputação da firma
Reputacional	59. Reputação do produto no mercado doméstico
Tecnológico	60. Estrutura própria de P & D
Tecnológico	61. Processo produtivo exclusivo
Tecnológico	62. Processos produtivos adequados às demandas internacionais (em volume/ em flexibilidade)
Tecnológico	63. Rede de suporte técnico no exterior

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C: ROTEIROS DE ENTREVISTA DA FASE EXPLORATÓRIA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ESPECIALISTAS

1 Caracterização do Especialista

1. Nome:
2. Município/Estado:
3. Empresa:
4. Ocupação:
5. Formação/ Experiência:
6. Há quanto tempo e de que forma está envolvido na temática de internacionalização de empresas brasileiras?

2 Sobre a Internacionalização de Empresas Brasileiras em Geral

7. O que uma empresa brasileira **deve possuir para se internacionalizar**?
8. Você percebe diferenças no acesso e uso dos recursos para internacionalização de empresas brasileiras **familiares**? Se sim, quais e por quê?
9. Você percebe diferenças no acesso e uso dos recursos para internacionalização de **PMEs brasileiras**? Se sim, quais e por quê?
10. Que **motivações** você percebe para que **empresas brasileiras** atuem internacionalmente? Há diferença **no caso das PMEs**?
11. Há **incentivos** para que **empresas brasileiras** se internacionalizem? Há algo **específico para PMEs**?
12. Há **barreiras ou restrições** para que empresas brasileiras se internacionalizem? Se sim, quais? Há alguma barreira ou restrição específica **para PMEs**?
13. De que forma o **câmbio** está afetando as atividades das empresas brasileiras no mercado externo? Há alguma diferença **no caso das PMEs**?
14. Como você percebe o **desempenho** das empresas brasileiras no mercado externo? Há alguma diferença **no caso das PMEs**?

3 Sobre os Recursos para Internacionalização de Empresas Brasileiras

15. A **origem no Brasil** afeta as empresas brasileiras de alguma forma no mercado externo?
16. Há **recursos que empresas brasileiras** tenham acesso ou utilizem e que sejam decorrentes da sua **origem como brasileira**?
17. Quais os **recursos físicos** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
18. Quais os **recursos humanos** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
19. Quais os **recursos financeiros** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?

20. Quais os **recursos organizacionais** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
21. Quais os **recursos tecnológicos e produtivos** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
22. Quais os **recursos reputacionais e de imagem** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
23. Quais os **recursos disponíveis no país** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
24. Há alguma especificidade ou peculiaridade referente à internacionalização de **empresas brasileiras (em geral)**, se comparadas às empresas de outros países?
25. Há alguma especificidade ou peculiaridade referente à internacionalização de **PMEs brasileiras**, se comparadas às empresas de outros países?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESAS

1 Caracterização da Empresa Entrevistada

1. Nome:
2. Razão Social:
3. N° de funcionários:
4. Ano de fundação:
5. Município/Estado:
6. É empresa de propriedade e gestão familiar? Total ou parcialmente?
7. Quantas pessoas estão trabalhando em cargos de gestão (presidência e diretoria)?
8. Quantas pessoas da família atuam nesses cargos?
9. Quantas gerações da família participam da empresa?
10. Qual foi o valor comercializado de produtos da sua empresa em 2016?
11. A empresa indica a origem do produto no rótulo?

2 Sobre a Internacionalização de Empresas Brasileiras em Geral

12. O que uma empresa brasileira deve possuir para se internacionalizar?
13. Você percebe diferenças no acesso e uso dos recursos para internacionalização de empresas brasileiras por serem familiares?
14. Você percebe diferenças no acesso e uso dos recursos para internacionalização de empresas brasileiras por serem PMEs?

3 Sobre o Processo de Internacionalização da Empresa Entrevistada

15. Há quanto tempo a sua empresa atua no mercado externo?

16. Em que países sua empresa atua? Quais os principais mercados? Como foram escolhidos?
17. Quais produtos são exportados?
18. Qual o valor de vendas no mercado externo em 2016?
19. Quais as motivações da sua empresa para atuar internacionalmente?
20. A internacionalização foi planejada? Como?
21. De que forma a empresa ingressou no mercado externo (exportação, alianças, JV, representante...)?
22. A sua empresa recebeu algum incentivo?
23. A sua empresa percebeu alguma barreira ou restrição na internacionalização?
24. De que forma o câmbio está afetando as suas atividades no mercado externo?
25. Como você percebe o desempenho da sua empresa no mercado externo?
26. Como você percebe o desempenho dos seus concorrentes no mercado externo?
27. Qual a influência da família proprietária/gestora sobre a internacionalização da empresa?
28. Você percebe semelhanças e/ou diferenças nas formas como as diferentes gerações da família encaram a internacionalização da empresa? Quais?
29. Quais as diferenças de mentalidade entre as gerações da família que atuam na empresa?
30. Como tais diferenças de mentalidade afetam a internacionalização da empresa?

4 Sobre os Recursos para Internacionalização da Empresa Entrevistada

31. O fato de ser brasileira afeta a sua empresa de alguma forma no mercado externo?
32. Há recursos que sua empresa tenha acesso ou utilize e que sejam decorrentes da sua origem como brasileira?
33. Quais os **recursos físicos** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?
34. Quais os **recursos humanos** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?
35. Quais os **recursos financeiros** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?
36. Quais os **recursos organizacionais (gerenciais e de mercado)** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?
37. Quais os **recursos tecnológicos e produtivos** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?
38. Quais os **recursos reputacionais e de imagem** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?
39. Quais os **recursos disponíveis no país** mais importantes para a internacionalização da sua empresa? Como a empresa teve acesso a eles?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA INSTITUIÇÕES

1 Caracterização da Instituição Entrevistada

1. Nome:
2. Razão Social:
3. Município/Estado:
4. Departamento/Responsável:
5. A instituição está envolvida com atividades de internacionalização de empresas brasileiras? Se sim, há quanto tempo e de que forma?
6. De que forma as empresas brasileiras com as quais a sua instituição está envolvida estão ingressando no mercado externo (exportação, alianças, JV, representante...)? Há PMEs entre elas? Se sim, há diferenças entre as PMEs e as demais?

2 Sobre a Internacionalização de Empresas Brasileiras em Geral

7. O que uma empresa brasileira **deve possuir para se internacionalizar**?
8. Você percebe diferenças no acesso e uso dos recursos para internacionalização de empresas brasileiras **familiares**? Se sim, quais e por quê?
9. Você percebe diferenças no acesso e uso dos recursos para internacionalização de **PMEs brasileiras**? Se sim, quais e por quê?
10. Que **motivações** você percebe para que **empresas brasileiras** atuem internacionalmente? Há diferença **no caso das PMEs**?
11. Você conhece **incentivos para** que **empresas brasileiras** se internacionalizem? Há algo **específico para PMEs**? A **sua instituição** proporciona algum deles?
12. Você conhece **barreiras ou restrições** para que empresas brasileiras se internacionalizem? Se sim, quais? Há alguma barreira ou restrição específica **para PMEs**?
13. De que forma o **câmbio** está afetando as atividades das empresas brasileiras no mercado externo? Há alguma diferença **no caso das PMEs**?
14. Como você percebe o **desempenho** das empresas brasileiras no mercado externo? Há alguma diferença **no caso das PMEs**?

3 Sobre os Recursos para Internacionalização de Empresas Brasileiras

15. A **origem no Brasil** afeta as empresas brasileiras de alguma forma no mercado externo?
16. Há **recursos que empresas brasileiras** tenham acesso ou utilizem e que sejam decorrentes da sua **origem como brasileira**?
17. Quais os **recursos físicos** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
18. Quais os **recursos humanos** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?

19. Quais os **recursos financeiros** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
20. Quais os **recursos organizacionais** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
21. Quais os **recursos tecnológicos e produtivos** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
22. Quais os **recursos reputacionais e de imagem** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
23. Quais os **recursos disponíveis no país** mais importantes para a internacionalização de empresas brasileiras? E para PMEs? Como as empresas podem ter acesso a eles?
24. Há alguma especificidade ou peculiaridade referente à internacionalização de **empresas brasileiras (em geral)**, se comparadas às empresas de outros países?
25. Há alguma especificidade ou peculiaridade referente à internacionalização de **PMEs brasileiras**, se comparadas às empresas de outros países?

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA SURVEY DURANTE PESQUISA QUANTITATIVA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES BRASILEIRAS

Este questionário é parte da minha pesquisa de doutorado em Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Minha pesquisa busca identificar os **recursos do país mais utilizados e mais importantes** no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras. Gostaria de convidá-lo a participar da pesquisa respondendo este questionário.

O anonimato dos respondentes e das empresas será respeitado. Nenhum nome será utilizado na tese. Este questionário compreende **16 questões** e você levará em torno de **20 minutos** para respondê-lo.

Caso deseje receber um relatório com os resultados da pesquisa, basta informar seu contato ao final do questionário.

Desde já agradeço a sua disponibilidade,

Natália Winckler

nataliawinckler@gmail.com
(51) 98153-5548

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

1 Em que ano a empresa iniciou suas atividades internacionais (exportação, aliança estratégica, joint-venture, etc.)? _____

2 Como a empresa atua no mercado internacional ? (Apontar os modos de internacionalização utilizados. Você poderá apontar mais de uma alternativa)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Exportações pontuais
<input type="checkbox"/> 2. Exportações contínuas para o mesmo país
<input type="checkbox"/> 3. Aliança estratégica com empresa do país visado
<input type="checkbox"/> 4. Joint-venture com empresas do país visado | <input type="checkbox"/> 5. Aquisição de empresa(s) do país visado
<input type="checkbox"/> 6. Fusão com empresa do país visado
7. Outro : _____ |
|--|--|

3 Em quantos países a empresa atua? (Favor indicar o número de países) _____

4 Quais são os três principais países quanto ao volume de exportação (%) (Favor indicar por ordem de importância por volume de vendas e o percentual das vendas para cada país sobre o total de vendas no exterior)

1. _____ : _____ %
2. _____ : _____ %
3. _____ : _____ %

5. Em quais regiões a empresa atua?

- | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. América Latina | <input type="checkbox"/> 3. Europa | <input type="checkbox"/> 5. Ásia |
| <input type="checkbox"/> 2. América do Norte | <input type="checkbox"/> 4. África | <input type="checkbox"/> 6. Oceania |

6 Avalie a sua satisfação em relação aos resultados obtidos com atividades internacionais nos últimos três anos (exportação, aliança estratégica, joint-venture, subsidiária)?:

	Insatisfeito				Muito satisfeito
	1	2	3	4	5
1. Lucro obtido com as exportações	1	2	3	4	5
2. Volume total exportado	1	2	3	4	5
3. Volume exportado da sua empresa em relação ao volume exportado pelos concorrentes brasileiros	1	2	3	4	5

4. Evolução do volume exportado	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---

RECURSOS DO PAÍS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta pesquisa, consideramos **recurso do país** qualquer ativo tangível ou intangível disponível no Brasil, acessível para a empresa, que gere algum **valor ou retorno** nas suas atividades. Por exemplo, matérias-primas, legislação, estrutura logística, estrutura de capacitação, etc.

7 Avalie o grau de utilização e dos seguintes recursos do país para o ingresso da sua empresa no mercado internacional:

	Não utilizado			Muito utilizado	
Acesso a informações sobre mercado internacional e orientações para exportação	1	2	3	4	5
Infraestrutura do país para distribuição (logística) favorável para exportação	1	2	3	4	5
Imagem dos produtos brasileiros no exterior	1	2	3	4	5
Existência de organizações governamentais, públicas e privadas para apoio à internacionalização (Apex, Correios, Embaixadas, Entidades Setoriais, Sebrae...)	1	2	3	4	5
Legislação e política do país favorável à internacionalização	1	2	3	4	5
Participação do país em acordos que visam ampliar e fortalecer o comércio internacional	1	2	3	4	5
Existência de cadeias produtivas bem desenvolvidas	1	2	3	4	5
Disponibilidade de recursos financeiros de terceiros para internacionalização (bancos, agências...)	1	2	3	4	5
Disponibilidade de recursos financeiros destinados a PMEs para internacionalização	1	2	3	4	5
Cultura do país favorável às relações interpessoais	1	2	3	4	5
Imagem do Brasil no exterior	1	2	3	4	5

A EMPRESA

8. Município/Estado: _____ Localidade: _____

9. Setor de atuação da sua empresa (CNAE) _____

10. Em que ano a sua empresa foi fundada? _____ (Favor, indicar o ano)

11. Quantos funcionários a sua empresa possui? _____

12. A sua empresa é de gestão familiar?

1. Sim. Totalmente de gestão familiar. Todos os cargos de gestão são exercidos por membros da família.
2. Em parte. Há profissionais contratados externos à família em cargos de gestão.
3. Não. Todos os cargos de gestão são exercidos por profissionais contratados.

13. Qual foi a receita total da empresa em **2016** (em R\$)?

1. Menor ou igual a R\$ 360 mil
2. Acima de R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 1,2 milhões
3. Acima de R\$ 1,2 milhões e menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.
4. Acima de R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.
5. Acima de R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões.
6. Acima de R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.

7. Acima de R\$ 300 milhões.

14. Qual foi o percentual do volume de vendas no mercado externo sobre o total de vendas da empresa no ano de 2016? (% em relação ao volume total de vendas) _____ % (2016)

15. Qual foi o percentual de crescimento de vendas para o mercado externo no ano de 2016 em relação a 2015? (indicar a percentagem) _____ % (2016)

16. Qual é a previsão de crescimento de vendas no mercado externo para o ano de 2017? (indicar % de crescimento pretendido em relação ao ano de 2016) _____ % (2017)

Você deseja receber um relatório com os resultados da pesquisa por e-mail?

Sim

Não

Contato

(Necessário para o envio dos relatórios. Todas as informações individuais serão estritamente confidenciais. Nenhum nome será mencionado nos resultados da pesquisa.)

Nome da instituição/organização/empresa: _____

Nome do respondente: _____

Cargo: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Você deseja acrescentar algum comentário? _____

Agradeço a sua participação nesta pesquisa. Muito obrigada!

**APÊNDICE E: TESTE DE COMPARAÇÃO DE VARIÂNCIA COM MICRO EMPRESAS
NA AMOSTRA**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lucro	Between Groups	4,823	2	2,411	2,796	,063
	Within Groups	216,484	251	,862		
	Total	221,307	253			
Volume	Between Groups	6,047	2	3,024	2,880	,058
	Within Groups	264,518	252	1,050		
	Total	270,565	254			
Concorr	Between Groups	6,683	2	3,341	3,678	,027
	Within Groups	226,218	249	,909		
	Total	232,901	251			
Evolução	Between Groups	9,472	2	4,736	4,556	,011
	Within Groups	260,895	251	1,039		
	Total	270,366	253			
REC_INFO	Between Groups	4,224	2	2,112	2,100	,125
	Within Groups	253,525	252	1,006		
	Total	257,749	254			
LOGIST	Between Groups	,620	2	,310	,336	,715
	Within Groups	232,729	252	,924		
	Total	233,349	254			
IMAG_PROD	Between Groups	5,429	2	2,715	2,939	,055
	Within Groups	231,819	251	,924		
	Total	237,248	253			
ORG_APOIO	Between Groups	12,766	2	6,383	3,938	,021
	Within Groups	408,465	252	1,621		
	Total	421,231	254			
LEGIS	Between Groups	16,089	2	8,044	8,160	,000
	Within Groups	248,437	252	,986		
	Total	264,525	254			
ACORDOS	Between Groups	6,040	2	3,020	2,492	,085
	Within Groups	305,356	252	1,212		
	Total	311,396	254			
CADEIA	Between Groups	19,505	2	9,752	10,524	,000
	Within Groups	231,665	250	,927		
	Total	251,170	252			
REC_TERC	Between Groups	21,260	2	10,630	6,077	,003
	Within Groups	439,075	251	1,749		
	Total	460,335	253			
REC_PME	Between Groups	6,999	2	3,499	2,132	,121
	Within Groups	413,684	252	1,642		
	Total	420,682	254			
REL_INTERP	Between Groups	,563	2	,282	,291	,748
	Within Groups	242,901	251	,968		
	Total	243,465	253			
IMAG_PAIS	Between Groups	2,452	2	1,226	1,040	,355
	Within Groups	295,989	251	1,179		
	Total	298,441	253			

Fonte: Dados da pesquisa.

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lucro	Micro	33	3,182	1,0445	,1818	2,811	3,552	1,0	5,0
	Pequena	100	3,610	,9200	,0920	3,427	3,793	1,0	5,0
	Média	121	3,438	,9027	,0821	3,276	3,600	1,0	5,0
	Total	254	3,472	,9353	,0587	3,357	3,588	1,0	5,0
Volume	Micro	33	2,848	,9722	,1692	2,504	3,193	1,0	5,0
	Pequena	100	3,190	1,0219	,1022	2,987	3,393	1,0	5,0
	Média	122	3,328	1,0400	,0942	3,141	3,514	1,0	5,0
	Total	255	3,212	1,0321	,0646	3,084	3,339	1,0	5,0
Concor	Micro	33	2,606	,8993	,1565	2,287	2,925	1,0	5,0
	Pequena	99	3,051	,9936	,0999	2,852	3,249	1,0	5,0
	Média	120	3,108	,9330	,0852	2,940	3,277	1,0	5,0
	Total	252	3,020	,9633	,0607	2,900	3,139	1,0	5,0
Evolucao	Micro	33	2,758	1,1189	,1948	2,361	3,154	1,0	5,0
	Pequena	99	3,313	1,0066	,1012	3,112	3,514	1,0	5,0
	Média	122	3,344	1,0022	,0907	3,165	3,524	1,0	5,0
	Total	254	3,256	1,0338	,0649	3,128	3,384	1,0	5,0
REC_INFO	Micro	33	3,455	1,2013	,2091	3,029	3,881	1,0	5,0
	Pequena	100	3,630	,9914	,0991	3,433	3,827	1,0	5,0
	Média	122	3,820	,9536	,0863	3,649	3,991	1,0	5,0
	Total	255	3,698	1,0074	,0631	3,574	3,822	1,0	5,0
LOGIST	Micro	33	3,667	,9242	,1609	3,339	3,994	1,0	5,0
	Pequena	100	3,570	,8675	,0868	3,398	3,742	1,0	5,0
	Média	122	3,672	1,0400	,0942	3,486	3,859	1,0	5,0
	Total	255	3,631	,9585	,0600	3,513	3,750	1,0	5,0
IMAG_PROD	Micro	33	3,212	1,0535	,1834	2,839	3,586	1,0	5,0
	Pequena	100	3,380	,9617	,0962	3,189	3,571	1,0	5,0
	Média	121	3,612	,9343	,0849	3,443	3,780	1,0	5,0
	Total	254	3,469	,9684	,0608	3,349	3,588	1,0	5,0
ORG_APOIO	Micro	33	2,485	1,2777	,2224	2,032	2,938	1,0	5,0
	Pequena	100	3,090	1,2561	,1256	2,841	3,339	1,0	5,0
	Média	122	3,180	1,2858	,1164	2,950	3,411	1,0	5,0
	Total	255	3,055	1,2878	,0806	2,896	3,214	1,0	5,0
LEGIS	Micro	33	2,697	,9515	,1656	2,360	3,034	1,0	4,0
	Pequena	100	3,300	,9587	,0959	3,110	3,490	1,0	5,0
	Média	122	3,484	1,0304	,0933	3,299	3,668	1,0	5,0
	Total	255	3,310	1,0205	,0639	3,184	3,436	1,0	5,0
ACORDOS	Micro	33	2,879	1,0234	,1782	2,516	3,242	1,0	5,0
	Pequena	100	3,270	1,1708	,1171	3,038	3,502	1,0	5,0
	Média	122	3,361	1,0607	,0960	3,171	3,551	1,0	5,0
	Total	255	3,263	1,1072	,0693	3,126	3,399	1,0	5,0
CADEIA	Micro	32	2,813	1,2032	,2127	2,379	3,246	1,0	5,0
	Pequena	99	3,535	,9182	,0923	3,352	3,718	1,0	5,0
	Média	122	3,689	,9278	,0840	3,522	3,855	1,0	5,0
	Total	253	3,518	,9984	,0628	3,394	3,641	1,0	5,0
REC_TERC	Micro	33	2,303	1,1588	,2017	1,892	2,714	1,0	5,0
	Pequena	100	3,150	1,2900	,1290	2,894	3,406	1,0	5,0
	Média	121	3,174	1,3885	,1262	2,924	3,423	1,0	5,0
	Total	254	3,051	1,3489	,0846	2,884	3,218	1,0	5,0
REC_PME	Micro	33	2,606	1,2733	,2216	2,155	3,058	1,0	5,0
	Pequena	100	2,910	1,2956	,1296	2,653	3,167	1,0	5,0
	Média	122	3,107	1,2715	,1151	2,879	3,334	1,0	5,0
	Total	255	2,965	1,2869	,0806	2,806	3,123	1,0	5,0
REL_INTERP	Micro	33	3,394	,9334	,1625	3,063	3,725	2,0	5,0
	Pequena	99	3,515	,9407	,0945	3,328	3,703	1,0	5,0
	Média	122	3,541	1,0297	,0932	3,356	3,726	1,0	5,0
	Total	254	3,512	,9810	,0616	3,391	3,633	1,0	5,0
IMAG_PAIS	Micro	33	3,394	1,0880	,1894	3,008	3,780	2,0	5,0
	Pequena	100	3,170	1,0736	,1074	2,957	3,383	1,0	5,0
	Média	121	3,364	1,0954	,0996	3,166	3,561	1,0	5,0
	Total	254	3,291	1,0861	,0681	3,157	3,426	1,0	5,0

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Lucro	Micro	Pequena	-,4282*	,1864	,022	-,795	-,061
		Média	-,2562	,1824	,161	-,615	,103
	Pequena	Micro	,4282*	,1864	,022	,061	,795
		Média	,1720	,1255	,172	-,075	,419
	Média	Micro	,2562	,1824	,161	-,103	,615
		Pequena	-,1720	,1255	,172	-,419	,075
Volume	Micro	Pequena	-,3415	,2057	,098	-,747	,064
		Média	-,4794*	,2010	,018	-,875	-,083
	Pequena	Micro	,3415	,2057	,098	-,064	,747
		Média	-,1379	,1382	,319	-,410	,134
	Média	Micro	,4794*	,2010	,018	,083	,875
		Pequena	,1379	,1382	,319	-,134	,410
Concorr	Micro	Pequena	-,4444*	,1916	,021	-,822	-,067
		Média	-,5023*	,1874	,008	-,871	-,133
	Pequena	Micro	,4444*	,1916	,021	,067	,822
		Média	-,0578	,1294	,655	-,313	,197
	Média	Micro	,5023*	,1874	,008	,133	,871
		Pequena	,0578	,1294	,655	-,197	,313
Evolução	Micro	Pequena	-,5556*	,2049	,007	-,959	-,152
		Média	-,5867*	,2000	,004	-,981	-,193
	Pequena	Micro	,5556*	,2049	,007	,152	,959
		Média	-,0311	,1379	,822	-,303	,240
	Média	Micro	,5867*	,2000	,004	,193	,981
		Pequena	,0311	,1379	,822	-,240	,303
REC_INFO	Micro	Pequena	-,1755	,2014	,384	-,572	,221
		Média	-,3651	,1968	,065	-,753	,022
	Pequena	Micro	,1755	,2014	,384	-,221	,572
		Média	-,1897	,1353	,162	-,456	,077
	Média	Micro	,3651	,1968	,065	-,022	,753
		Pequena	,1897	,1353	,162	-,077	,456
LOGIST	Micro	Pequena	,0967	,1929	,617	-,283	,477
		Média	-,0055	,1886	,977	-,377	,366
	Pequena	Micro	-,0967	,1929	,617	-,477	,283
		Média	-,1021	,1296	,432	-,357	,153
	Média	Micro	,0055	,1886	,977	-,366	,377
		Pequena	,1021	,1296	,432	-,153	,357
IMAG_PROD	Micro	Pequena	-,1679	,1929	,385	-,548	,212
		Média	-,3994*	,1887	,035	-,771	-,028
	Pequena	Micro	,1679	,1929	,385	-,212	,548
		Média	-,2316	,1299	,076	-,487	,024
	Média	Micro	,3994*	,1887	,035	,028	,771
		Pequena	,2316	,1299	,076	-,024	,487
ORG_APOIO	Micro	Pequena	-,6052*	,2556	,019	-1,109	-,102
		Média	-,6955*	,2498	,006	-1,187	-,204
	Pequena	Micro	,6052*	,2556	,019	,102	1,109
		Média	-,0903	,1717	,599	-,429	,248
	Média	Micro	,6955*	,2498	,006	,204	1,187
		Pequena	,0903	,1717	,599	-,248	,429
LEGIS	Micro	Pequena	-,6030*	,1993	,003	-,996	-,210
		Média	-,7866*	,1948	,000	-1,170	-,403

ACORDOS	Pequena	Micro	,6030*	,1993	,003	,210	,996
		Média	-,1836	,1339	,172	-,447	,080
	Média	Micro	,7866*	,1948	,000	,403	1,170
		Pequena	,1836	,1339	,172	-,080	,447
	Micro	Pequena	-,3912	,2210	,078	-,826	,044
		Média	-,4819*	,2160	,027	-,907	-,056
Pequena	Micro	,3912	,2210	,078	-,044	,826	
	Média	-,0907	,1485	,542	-,383	,202	
Média	Micro	,4819*	,2160	,027	,056	,907	
	Pequena	,0907	,1485	,542	-,202	,383	
CADEIA	Micro	Pequena	-,7229*	,1958	,000	-1,108	-,337
		Média	-,8760*	,1912	,000	-1,253	-,499
	Pequena	Micro	,7229*	,1958	,000	,337	1,108
		Média	-,1532	,1302	,241	-,410	,103
	Média	Micro	,8760*	,1912	,000	,499	1,253
		Pequena	,1532	,1302	,241	-,103	,410
REC_TERC	Micro	Pequena	-,8470*	,2655	,002	-1,370	-,324
		Média	-,8705*	,2597	,001	-1,382	-,359
	Pequena	Micro	,8470*	,2655	,002	,324	1,370
		Média	-,0236	,1787	,895	-,376	,328
	Média	Micro	,8705*	,2597	,001	,359	1,382
		Pequena	,0236	,1787	,895	-,328	,376
REC_PME	Micro	Pequena	-,3039	,2572	,238	-,811	,203
		Média	-,5005*	,2514	,048	-,996	-,005
	Pequena	Micro	,3039	,2572	,238	-,203	,811
		Média	-,1966	,1728	,257	-,537	,144
	Média	Micro	,5005*	,2514	,048	,005	,996
		Pequena	,1966	,1728	,257	-,144	,537
REL_INTERP	Micro	Pequena	-,1212	,1977	,540	-,511	,268
		Média	-,1470	,1930	,447	-,527	,233
	Pequena	Micro	,1212	,1977	,540	-,268	,511
		Média	-,0258	,1331	,846	-,288	,236
	Média	Micro	,1470	,1930	,447	-,233	,527
		Pequena	,0258	,1331	,846	-,236	,288
IMAG_PAIS	Micro	Pequena	,2239	,2180	,305	-,205	,653
		Média	,0303	,2133	,887	-,390	,450
	Pequena	Micro	-,2239	,2180	,305	-,653	,205
		Média	-,1936	,1468	,188	-,483	,095
	Média	Micro	-,0303	,2133	,887	-,450	,390
		Pequena	,1936	,1468	,188	-,095	,483

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**APÊNDICE F: TESTE DE COMPARAÇÃO DE VARIÂNCIA SEM MICRO EMPRESAS
NA AMOSTRA**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lucro	Between Groups	1,619	1	1,619	1,953	,164
	Within Groups	181,575	219	,829		
	Total	183,195	220			
Volume	Between Groups	1,045	1	1,045	,981	,323
	Within Groups	234,275	220	1,065		
	Total	235,320	221			
Concor	Between Groups	,181	1	,181	,196	,658
	Within Groups	200,339	217	,923		
	Total	200,521	218			
Evolucao	Between Groups	,053	1	,053	,053	,819
	Within Groups	220,834	219	1,008		
	Total	220,887	220			
REC_INFO	Between Groups	1,977	1	1,977	2,098	,149
	Within Groups	207,343	220	,942		
	Total	209,320	221			
LOGIST	Between Groups	,573	1	,573	,614	,434
	Within Groups	205,395	220	,934		
	Total	205,968	221			
IMAG_PROD	Between Groups	2,936	1	2,936	3,275	,072
	Within Groups	196,304	219	,896		
	Total	199,240	220			
ORG_APOIO	Between Groups	,448	1	,448	,277	,599
	Within Groups	356,223	220	1,619		
	Total	356,671	221			
LEGIS	Between Groups	1,853	1	1,853	1,857	,174
	Within Groups	219,467	220	,998		
	Total	221,320	221			
ACORDOS	Between Groups	,452	1	,452	,366	,546
	Within Groups	271,841	220	1,236		
	Total	272,293	221			
CADEIA	Between Groups	1,282	1	1,282	1,503	,221
	Within Groups	186,790	219	,853		
	Total	188,072	220			
REC_TERC	Between Groups	,030	1	,030	,017	,897
	Within Groups	396,105	219	1,809		
	Total	396,136	220			
REC_PME	Between Groups	2,123	1	2,123	1,291	,257
	Within Groups	361,805	220	1,645		
	Total	363,928	221			
REL_INTERP	Between Groups	,036	1	,036	,037	,847
	Within Groups	215,022	219	,982		
	Total	215,059	220			
IMAG_PAIS	Between Groups	2,053	1	2,053	1,742	,188
	Within Groups	258,110	219	1,179		
	Total	260,163	220			

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						Lucro	Pequena		
	Média	121	3,438	,9027	,0821	3,276	3,600	1,0	5,0
	Total	221	3,516	,9125	,0614	3,395	3,637	1,0	5,0
Volume	Pequena	100	3,190	1,0219	,1022	2,987	3,393	1,0	5,0
	Média	122	3,328	1,0400	,0942	3,141	3,514	1,0	5,0
	Total	222	3,266	1,0319	,0693	3,129	3,402	1,0	5,0
Concor	Pequena	99	3,051	,9936	,0999	2,852	3,249	1,0	5,0
	Média	120	3,108	,9330	,0852	2,940	3,277	1,0	5,0
	Total	219	3,082	,9591	,0648	2,954	3,210	1,0	5,0
Evolucao	Pequena	99	3,313	1,0066	,1012	3,112	3,514	1,0	5,0
	Média	122	3,344	1,0022	,0907	3,165	3,524	1,0	5,0
	Total	221	3,330	1,0020	,0674	3,197	3,463	1,0	5,0
REC_INFO	Pequena	100	3,630	,9914	,0991	3,433	3,827	1,0	5,0
	Média	122	3,820	,9536	,0863	3,649	3,991	1,0	5,0
	Total	222	3,734	,9732	,0653	3,606	3,863	1,0	5,0
LOGIST	Pequena	100	3,570	,8675	,0868	3,398	3,742	1,0	5,0
	Média	122	3,672	1,0400	,0942	3,486	3,859	1,0	5,0
	Total	222	3,626	,9654	,0648	3,498	3,754	1,0	5,0
IMAG_PROD	Pequena	100	3,380	,9617	,0962	3,189	3,571	1,0	5,0
	Média	121	3,612	,9343	,0849	3,443	3,780	1,0	5,0
	Total	221	3,507	,9516	,0640	3,381	3,633	1,0	5,0
ORG_APOIO	Pequena	100	3,090	1,2561	,1256	2,841	3,339	1,0	5,0
	Média	122	3,180	1,2858	,1164	2,950	3,411	1,0	5,0
	Total	222	3,140	1,2704	,0853	2,972	3,308	1,0	5,0
LEGIS	Pequena	100	3,300	,9587	,0959	3,110	3,490	1,0	5,0
	Média	122	3,484	1,0304	,0933	3,299	3,668	1,0	5,0
	Total	222	3,401	1,0007	,0672	3,269	3,533	1,0	5,0
ACORDOS	Pequena	100	3,270	1,1708	,1171	3,038	3,502	1,0	5,0
	Média	122	3,361	1,0607	,0960	3,171	3,551	1,0	5,0
	Total	222	3,320	1,1100	,0745	3,173	3,467	1,0	5,0
CADEIA	Pequena	99	3,535	,9182	,0923	3,352	3,718	1,0	5,0
	Média	122	3,689	,9278	,0840	3,522	3,855	1,0	5,0
	Total	221	3,620	,9246	,0622	3,497	3,742	1,0	5,0
REC_TERC	Pequena	100	3,150	1,2900	,1290	2,894	3,406	1,0	5,0
	Média	121	3,174	1,3885	,1262	2,924	3,423	1,0	5,0
	Total	221	3,163	1,3419	,0903	2,985	3,341	1,0	5,0
REC_PME	Pequena	100	2,910	1,2956	,1296	2,653	3,167	1,0	5,0
	Média	122	3,107	1,2715	,1151	2,879	3,334	1,0	5,0
	Total	222	3,018	1,2833	,0861	2,848	3,188	1,0	5,0
REL_INTERP	Pequena	99	3,515	,9407	,0945	3,328	3,703	1,0	5,0
	Média	122	3,541	1,0297	,0932	3,356	3,726	1,0	5,0
	Total	221	3,529	,9887	,0665	3,398	3,660	1,0	5,0
IMAG_PAIS	Pequena	100	3,170	1,0736	,1074	2,957	3,383	1,0	5,0
	Média	121	3,364	1,0954	,0996	3,166	3,561	1,0	5,0
	Total	221	3,276	1,0875	,0732	3,132	3,420	1,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE G: TESTE DE MULTICOLINEARIDADE - CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE RECURSOS DO PAÍS E DESEMPENHO INTERNACIONAL

		Correlations																	
Variáveis		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Satisfação com atividades internacionais	Pearson Correlation	1	,737**	,834**	,778**	,820**	,219**	,289**	,225**	,207**	,067	-,003	,062	,013	,037	-,012	,049	,103
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,002	,323	,962	,357	,842	,584	,855	,465	,125
		N		222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
2	Lucro	Pearson Correlation		1	,484**	,431**	,485**	,079	,158*	,122	,123	-,023	-,034	,013	,036	-,020	-,080	,040	,027
		Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,243	,019	,069	,068	,728	,611	,848	,597	,763	,238	,558	,690
		N			222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
3	Volume	Pearson Correlation			1	,543**	,581**	,212**	,309**	,159*	,190**	,134*	,028	,151*	,048	,139*	,048	,077	,117
		Sig. (2-tailed)				,000	,000	,001	,000	,018	,005	,046	,680	,025	,479	,039	,480	,254	,081
		N				222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
4	Concorrente	Pearson Correlation				1	,535**	,189**	,195**	,229**	,140*	,111	,041	-,016	-,062	,001	,033	-,060	,091
		Sig. (2-tailed)					,000	,005	,004	,001	,038	,100	,542	,816	,360	,988	,627	,371	,175
		N					222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
5	Evolucao	Pearson Correlation					1	,212**	,249**	,189**	,212**	-,010	-,056	,053	,012	-,004	-,028	,080	,082
		Sig. (2-tailed)						,002	,000	,005	,001	,878	,406	,436	,856	,949	,676	,233	,221
		N						222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
6	Intensidade exportadora	Pearson Correlation						1	,097	,032	-,004	-,056	-,057	-,052	,083	,008	-,045	-,006	,077
		Sig. (2-tailed)								,148	,637	,956	,404	,399	,438	,219	,907	,508	,924

		N							222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
7	REC_INFO	Pearson Correlation							1	,322**	,274**	,374**	,175**	,276**	,172*	,311**	,221**	,197**	,207**
		Sig. (2-tailed)								,000	,000	,000	,009	,000	,010	,000	,001	,003	,002
		N								222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
8	LOGIST	Pearson Correlation							1	,413**	,338**	,315**	,365**	,265**	,366**	,279**	,299**	,216**	
		Sig. (2-tailed)								,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
		N									222	222	222	222	222	222	222	222	222
9	IMAG_PROD	Pearson Correlation								1	,228**	,254**	,346**	,257**	,292**	,217**	,273**	,324**	
		Sig. (2-tailed)									,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
		N										222	222	222	222	222	222	222	222
10	ORG_APOIO	Pearson Correlation									1	,294**	,395**	,270**	,375**	,368**	,228**	,142*	
		Sig. (2-tailed)										,000	,000	,000	,000	,000	,001	,035	
		N											222	222	222	222	222	222	222
11	LEGIS	Pearson Correlation										1	,430**	,316**	,199**	,333**	,325**	,186**	
		Sig. (2-tailed)											,000	,000	,003	,000	,000	,000	,005
		N												222	222	222	222	222	222
12	ACORDOS	Pearson Correlation											1	,330**	,419**	,422**	,405**	,155*	
		Sig. (2-tailed)												,000	,000	,000	,000	,021	
		N													222	222	222	222	222
13	CADEIA	Pearson Correlation												1	,292**	,319**	,342**	,195**	
		Sig. (2-tailed)													,000	,000	,000	,004	

		N													222	222	222	222
14	REC_TERC	Pearson Correlation													1	,649**	,298**	,141*
		Sig. (2-tailed)														,000	,000	,036
		N														222	222	222
15	REC_PME	Pearson Correlation														1	,318**	,134*
		Sig. (2-tailed)														,000	,046	
		N														222	222	
16	REL_INTERP	Pearson Correlation															1	,260**
		Sig. (2-tailed)															,000	
		N															222	
17	IMAG_PAIS	Pearson Correlation																1
		Sig. (2-tailed)																
		N																
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																		

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE H: EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL *VERSUS* DESEMPENHO INTERNACIONAL E USO DE RECURSOS

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Satisfação com atividades internacionais	Between Groups	1,291	2	,646	1,048	,352
	Within Groups	134,900	219	,616		
	Total	136,191	221			
Intensidade exportadora	Between Groups	1256,573	2	628,287	,984	,376
	Within Groups	139859,246	219	638,627		
	Total	141115,819	221			
REC_INFO	Between Groups	,797	2	,399	,419	,658
	Within Groups	208,523	219	,952		
	Total	209,320	221			
LOGIST	Between Groups	,008	2	,004	,004	,996
	Within Groups	205,960	219	,940		
	Total	205,968	221			
IMAG_PROD	Between Groups	,526	2	,263	,290	,749
	Within Groups	198,714	219	,907		
	Total	199,240	221			
ORG_APOIO	Between Groups	,009	2	,005	,003	,997
	Within Groups	356,662	219	1,629		
	Total	356,671	221			
LEGIS	Between Groups	,941	2	,471	,468	,627
	Within Groups	220,379	219	1,006		
	Total	221,320	221			
ACORDOS	Between Groups	2,718	2	1,359	1,104	,333
	Within Groups	269,575	219	1,231		
	Total	272,293	221			
CADEIA	Between Groups	1,084	2	,542	,635	,531
	Within Groups	186,988	219	,854		
	Total	188,072	221			
REC_TERC	Between Groups	3,055	2	1,528	,851	,428
	Within Groups	393,081	219	1,795		
	Total	396,136	221			
REC_PME	Between Groups	2,120	2	1,060	,642	,527

	Within Groups	361,808	219	1,652		
	Total	363,928	221			
REL_INTERP	Between Groups	,819	2	,409	,418	,659
	Within Groups	214,240	219	,978		
	Total	215,059	221			
IMAG_PAIS	Between Groups	,219	2	,109	,092	,912
	Within Groups	259,944	219	1,187		
	Total	260,163	221			

Fonte: Dados da pesquisa.