

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

**Evelin Priscila Trindade<sup>1</sup>;**

**Luciane Stallivieri<sup>2</sup>;**

**Rogério Cid Bastos<sup>3</sup>;**

**Fernando Alvaro Ostuni Gauthier<sup>4</sup>;**

**Lia Caetano Bastos<sup>5</sup>**

### RESUMO

A abertura do mercado externo, nos meados da década de 90, possibilitou o avanço do processo de internacionalização de muitas empresas, encorajando-as a buscarem a sua inserção nesse novo contexto. As mudanças nos cenários político e econômico oportunizaram que não somente as grandes organizações, mas especialmente as Pequenas e Médias Empresas (PME) pudessem ambicionar uma fatia desse mercado. A partir disso, o processo de inserção internacional das PME vem merecendo destaque nos estudos científicos e uma forte ampliação da produção acadêmica que analisa modelos de internacionalização passou a preencher um grande espaço na literatura. Compreender esse fenômeno, através dos modelos teóricos existentes, e identificar os fatores de risco para a internacionalização são objetivos deste estudo. Por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória, apresenta-se, como resultado, o desenho de um novo framework, apoiado em cinco fatores que podem subsidiar a tomada de decisões no processo de análise de riscos para a internacionalização: conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, redes internacionais, inovação e políticas públicas.

**Keywords:** Internacionalização; Pequenas e Médias Empresas (PME); Internacionalização de empresas; Gestão do Conhecimento, Conhecimento Internacional.

### ABSTRACT

*The opening of the foreign market made it possible to advance the internationalization process of many companies, encouraging them to seek their insertion in this new context. The changes in the economic and political scenarios made it possible for not only large organizations but especially Small*

<sup>1</sup> PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. evelin.trindade@gmail.com

<sup>2</sup> PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. lustalliv@gmail.com

<sup>3</sup> PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. rogerio.bastos@ufsc.br

<sup>4</sup> PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. fernando.gauthier@ufsc.br

<sup>5</sup> PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. lia.c.bastos@ufsc.br

*and Medium Enterprises (SME), to ambition a slice of this market. Thus, the process of international insertion of SME has been emphasized in scientific studies and a strong expansion of academic production that analyzes internationalization models has filled a large space in literature. Understanding this phenomenon, through existing theoretical models, and identifying the risk factors for internationalization are the objectives of this study. Through a descriptive and exploratory research, we present, as a result, the design of a new framework, supported by five factors that can support decision making in the process of risk analysis: international knowledge; tangible and intangible resources, international networks, innovation and public policies.*

**Keywords:** Internationalization; Small and Medium Enterprises (SME); Enterprises Internationalization; Knowledge Management; International Knowledge.

## 1. INTRODUÇÃO

No século XXI, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação impulsionou o fluxo de elementos de produção entre os países (Xu; Hua, 2014). Desta forma, em um mundo cada vez mais globalizado, as empresas se tornaram mais internacionalizadas (Tan; Brewer; Liesch, 2018) e a conexão econômica entre diferentes países tem aumentado (Zhou, 2018).

Evidenciou-se a preocupação empresarial de que o perigo da inação era superior aos riscos de se aventurar em mercados desconhecidos. Os dirigentes das organizações passaram, então, a atentar mais aos movimentos internacionais e optaram pela busca de modelos, ferramentas, análise de boas práticas, recursos propícios para auxiliar o setor empresarial a compreender os cenários externos, ainda pouco explorados.

O exemplo bem-sucedido de grandes empresas e o apoio na literatura especializada passaram a ser ferramentas indispensáveis na intensificação do processo de internacionalização, com vistas à obtenção de resultados positivos e para a sinalização de novas oportunidades.

A expansão da literatura sobre o tema e o desenho de modelos teóricos que buscam compreender a expansão do fenômeno, subsidiam o posicionamento estratégico das empresas em vias de internacionalização e sustentam a necessidade de atualização e de proposições críticas de novos modelos que sirvam de esteio para o avanço do processo.

Diante desse cenário, o presente estudo identificou na literatura disponível, o referencial teórico que apresentasse uma descrição dos modelos estudados até então e que pudesse sustentar a identificação de fatores críticos que impedem a fluidez do processo de internacionalização.

O objetivo principal do estudo é apresentar a proposição de fatores críticos, que sintetize e sistematize o conhecimento produzido por pesquisadores proeminentes no tema, avançando na produção do conhecimento científico e colaborando com as organizações e com seus dirigentes na tomada de decisões com relação à inserção de suas empresas no mercado internacional.

Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, tratando-se de uma pesquisa qualitativa que buscou identificar as características e os fatores críticos para a internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME) de todo o mundo. Foram analisados textos de produção científica internacional selecionada por meio de bases de dados - Scopus, Science Direct e Periódicos Capes.

Considerou-se como PME aquelas indústrias que se enquadram na classificação de porte proposto pelo SEBRAE (2014), sendo classificadas como microempresas as que possuem até 19 empregados, pequenas de 20 a 99 e as médias de 100 a 499.

O estudo está estruturado nas seguintes seções e subseções: apresentação do tema, procedimentos metodológicos; identificação dos fatores críticos para internacionalização, tendo como subseção o conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, redes internacionais, inovação e políticas públicas. Na sequência apresentam-se os resultados do estudo e as análises correspondentes. O estudo finaliza com a apresentação de um novo framework que sintetiza os achados na literatura disponível.

## **2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Em um mundo cada vez mais globalizado, as empresas se tornaram mais internacionalizadas (Tan, 2018) e a conexão econômica entre diferentes países tem aumentado (Zhou, 2018).

A internacionalização pressupõe trocas entre nações, sejam elas no âmbito econômico, político e cultural. É um processo através do qual empresas comercializam produtos e serviços em mercados externos ampliando assim suas possibilidades de atuação. Para Neys (2015) a internacionalização é um sistema abrangente de mudança organizacional que integra as dimensões internacional e intercultural.

Descobertas de autores como Luiz, Stringfellow e Jefthas (2017) mostram o crescimento na literatura do emprego de diferentes estratégias de internacionalização das empresas. Em meados da década de 70 surgiu o Modelo Uppsala da teoria de

internacionalização gradual (Johanson, Vahlne, 1977) revisada em 2009 (Johanson, Vahlne, 2009). Este, até os dias de hoje, é o modelo de internacionalização mais utilizado em negócios internacionais (Kubícková, Toulouva, 2013).

Existem diversos fatores que influenciam a internacionalização das empresas: motivadores, facilitadores, dificultadores e benefícios que podem ser percebidos quando da inserção das empresas no mercado internacional (Lara, Verdu, 2017).

A seguir serão apresentados os fatores críticos, identificados a partir da análise da literatura sobre o tema: conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, redes internacionais, inovação e políticas públicas. Desta forma, objetiva-se alcançar o que foi descrito por Kubícková e Toulouva (2013) ou seja: apresentar às PME uma proposta de análise de redução ou de eliminação, modo como reduzir ou eliminar de possíveis riscos nas suas atividades nos mercados estrangeiros.

### **3. FATORES CRÍTICOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME**

#### **3.1 CONHECIMENTO INTERNACIONAL**

Para entender o mercado em outros territórios, as empresas precisam saber como pesquisar sobre: os tipos de informações que elas estão procurando, onde podem obtê-las e como encontrá-las (Fletcher, et al., 2013). O conhecimento dos mercados estrangeiros e a capacidade de comercializar produtos e serviços no exterior são fatores vitais (Zucchella, Siano, 2014). Sendo assim, o Conhecimento Internacional (CI) representa a capacidade de aprendizagem que as empresas precisam ter para realizar uma entrada bem-sucedida em novos mercados (Fletcher et al., 2013).

Para Fletcher et al. (2013), o CI configura o conhecimento organizacional específico da empresa, que requer processos de aprendizagem organizacional na sua aquisição e transferência de país para país. Corroborando Kungwansupaphan e Siengthai (2014), esse conhecimento também afeta a unidade interna das empresas, e seus dirigentes tendem a ter mais confiança para operar seus negócios no exterior.

Portanto, é seguro afirmar que quanto maior o investimento na busca de conhecimento sobre os mercados externos, na identificação de oportunidades e de características relevantes do mercado internacional, bem como o forte investimento em recursos materiais e humanos, melhores serão as expectativas de resultados positivos com a internacionalização da empresa.

### 3.2 RECURSOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

A presença de determinados tipos de recursos e de capacidades específicas podem desencadear os processos de internacionalização da empresa ou alterar o seu padrão de inserção nos mercados internacionais, conforme evidenciam Kuivalainen, Puumalainen, Sintonen & Kyläheiko (2010).

Bolisani e Bratianu (2017) argumentaram que, junto com os ativos tangíveis, o conhecimento que se possui sobre o mundo e a capacidade de aprender é o que faz a diferença.

Os empresários de empresas internacionalizantes iniciais devem obter componentes de capital humano necessários para operar seus negócios internacionais pois, em sua grande maioria, são PME em que a tomada de decisões depende deles (Kungwansupaphan, Siengthai, 2014).

Entretanto, existem estudos que mostram resultados diferentes. Como é o caso da publicação de Hong, Wang e Kafouros (2015) em que foi realizada uma pesquisa com 626 empresas chinesas sobre internacionalização em mercados emergentes. Seus estudos sustentaram a visão de que recursos intangíveis específicos da empresa nem sempre são os mais importantes. Neste caso, duas variáveis institucionais foram estatisticamente significativas: propriedade do estado e políticas específicas da indústria.

Além do mais, Rakthin (2015) afirma que PME multinacionais com recursos limitados, no entanto, podem não ser capazes de operar um escritório internacional funcionalmente diversificado. Corroborando, Zucchella e Siano (2014) reconhecem que na literatura internacional, as pequenas empresas são mais pobres em recursos gerenciais e financeiros e que essa escassez afeta sua propensão a internacionalizar, bem como seu sucesso em mercados externos.

Para OCDE (2017) as PME são menos capazes que as grandes empresas de enfrentar os custos de se envolverem no comércio internacional devido aos seus recursos limitados e capacidades de gerenciamento. Assim, Hong et al. (2015), defendem que as variações na internacionalização são resultado de recursos firmes, relações com o governo e a capacidade de alavancar esses recursos para se beneficiar de relacionamentos não-comerciais.

### 3.3 REDES INTERNACIONAIS

As empresas estão ligadas a outros agentes (clientes, fornecedores, governo, centros de pesquisa, universidades, etc.) com os quais constroem envolvimento relacional e estrutural através de redes de colaboração e troca de informações (Zucchella, Siano, 2014).

Diante disso, é importante gerenciar as redes para internacionalizar. Löfgren (2014) conceitua a gestão de rede internacional como um esforço de administração da empresa focal para se basear em um cliente estrangeiro chave, como uma ponte para novos clientes e fornecedores em um mercado estrangeiro.

Quando analisados os textos sobre redes para internacionalização, em muitos casos são encontradas informações sobre o conhecimento e a inovação. Por exemplo, para renomados pesquisadores sobre o tema, como Johanson e Vahlne (2009) autores do Modelo Uppsala, nas redes comerciais, o desenvolvimento do conhecimento não é apenas uma questão de aprender conhecimentos existentes de outros atores, mas também pode resultar em novos conhecimentos. Já para Zucchella e Siano (2014), às colaborações com outros agentes podem ser importantes para as empresas, mesmo sem pesquisa e desenvolvimento de conteúdo inicialmente. Essas conexões são ricas em informações úteis para inspirar a inovação.

Para Zucchella e Siano (2014) a rede e a inovação internacional são as duas principais vias de crescimento disponíveis para as empresas, e a compreensão de como elas se entrelaçam é a chave para uma melhor gestão. Além do mais, a inovação é a exportação de trabalho em conjunto para melhorar o desempenho (Love; Roper; Zhou, 2016).

### 3.4 INOVAÇÃO

A inovação significa que o conhecimento é convertido em novos produtos e novos processos (Löfgren, 2014). Um dos principais atributos que permite que as empresas entrem em novos mercados é ter produtos novos e competitivos (Love et al., 2016; Zucchella, Siano, 2014) que possam ajudar a superar a concorrência local nos mercados estrangeiros (Love et al., 2016).

Pesquisadores investigaram a gestão da inovação no processo de internacionalização, particularmente na área específica de internacionalização da inovação técnica, internacionalização de P&D, redes globais de inovação, etc. (Xu; Hua, 2014). Ratificando Zucchella e Siano (2014), é relevante a compreensão dos prós e contras do modelo de inovação de uma empresa, se houver, e de como ele influencia o desempenho das exportações.



A internacionalização da inovação tornou-se uma estratégia importante para as empresas, tanto para a otimização de investimentos como para o avanço tecnológico (Xu, Hua, 2014). Para Love et al. (2016), existe uma forte associação positiva entre inovação, exportação e desempenho das PME. Zucchella e Siano (2014) completam afirmando que é amplamente acordado que o estabelecimento e o desenvolvimento das PME estão baseados em inovações (Zucchella, Siano, 2014).

A internacionalização e a inovação parecem ser duas questões que afetam radicalmente o desempenho industrial de diferentes tipos de organizações (Zucchella and Siano, 2014). Somente as PME que inovam e exportam geram crescimento de vendas, apenas exportar ou inovar não tem esse efeito (Love et al., 2016). Além disso, uma maior flexibilidade e capacidade para personalizar e diferenciar produtos pode dar às PME vantagem competitiva nos mercados globais em relação às empresas maiores (OCDE, 2017).

### 3.5 POLÍTICAS PÚBLICAS

A internacionalização das PME é um assunto de interesse público, já que como foi colocado anteriormente, uma maior atuação internacional das PME fortaleceria suas contribuições sociais e econômicas (OCDE, 2017).

Hong et al. (2015) defendem que o papel do governo tende a ser mais influente nos mercados emergentes, particularmente no que diz respeito à internacionalização de empresas.

É necessária uma compreensão mais profunda das contribuições e desafios de diferentes tipos de PME (ou seja, uma tipologia de empresas) para orientar políticas estruturais e direcionadas (OCDE, 2017). Deve-se, da mesma forma, reconhecer que os países emergentes diferem uns dos outros em termos de desenvolvimento institucional, reformas de mercado e estrutura do governo.

O estado pode influenciar a internacionalização das empresas através de macro políticas de nível e acordos de propriedade em nível de empresa (Hong et al., 2015). Zhou (2018) defende que os formuladores de políticas devem ajudar as pequenas empresas a preparar uma estratégia de longo prazo nas fases de internacionalização.

Os Comitês Nacionais de Facilitação do Comércio, conforme especificado no novo Acordo de Facilitação da OMC, podem ser uma ferramenta útil para buscar a entrada das PME no mercado internacional. (OCDE, 2017). A China, por exemplo, iniciou a Política de Saída

(também referida como a Estratégia Global de Going) em 1999, para promover os investimentos chineses no exterior (Xu, Hua, 2014).

A integridade e a transparência do setor público, a eficiência da administração pública e a qualidade dos serviços públicos são essenciais para condições equitativas entre PME e grandes empresas (OCDE, 2017). A ênfase recai sobre a questão das políticas públicas como um dos fatores críticos para a internacionalização das pequenas e médias empresas.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa descritiva e exploratória de natureza qualitativa. Para Creswell (2010) os procedimentos qualitativos são baseados em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação.

Para atingir o principal objetivo desse estudo, ou seja, identificar fatores críticos para internacionalização de PME, foi realizada uma revisão da literatura em busca de modelos, frameworks ou soluções apresentadas em publicações nacionais e estrangeiras sobre internacionalização de empresas, principalmente aqueles estudos voltados para PME. Para isso, foi realizada uma busca nas bases de dados: Scopus, Science Direct, e Periódicos Capes.

Foi realizada uma revisão integrativa da literatura. Para Ercole, Melo e Alcoforado (2014) ela é denominada integrativa porque fornece informações mais amplas sobre um assunto/problema, constituindo, assim, um corpo de conhecimento. Nesse caso, buscou-se categorias, critérios ou fatores críticos que possam favorecer ou estimular o processo de internacionalização de PME. Estes elementos foram identificados em publicações sobre internacionalização de empresas, principalmente aqueles estudos voltados para PME industriais.

Como resultado, obteve-se 530 documentos. O *software* Endnote, foi utilizado na busca pelos documentos completos disponíveis. Este encontrou 69 documentos disponíveis na íntegra, cujos resumos e palavras chaves foram analisados inicialmente em busca de soluções para internacionalização de empresas (foco em PME).

Restaram 29 publicações que foram lidas na íntegra e ao final 23 documentos foram considerados, pois apresentaram soluções, modelos ou frameworks voltados para internacionalização de empresas. As soluções foram analisadas quanto às suas propostas, possibilitando a síntese dos e pode-se resumir os modelos traduzidos em cinco fatores críticos



principais para a internacionalização das PME: conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, redes internacionais, inovação e políticas públicas.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As soluções encontradas nas 23 publicações analisadas puderam ser sintetizadas em cinco fatores críticos principais (conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, inovação, redes internacionais e políticas públicas. Sendo que cada uma delas possuía pelo menos um destes. O quadro 1 abaixo apresenta os estudos selecionados, suas respectivas soluções e fatores críticos principais identificados.

Quadro 1: Publicações selecionadas, soluções e fatores críticos identificados

Nº	Artigo	Solução	Fatores Identificados	Críticos
1	Chen, H. L. (2011). "Does board independence influence the top management team? evidence from strategic decisions toward internationalization." Corporate Governance 19(4): 334-350.	Top Management Teams - TMT characteristics and internalization	Conhecimento Internacional	
2	Ciabuschi, F., et al. (2017). "Knowledge sourcing from advanced markets subsidiaries: Political embeddedness and reverse knowledge transfer barriers in emerging-market multinationals." Industrial and Corporate Change 26(2): 311-332.	Efeitos da influência política x Barreiras para RKT (Reversão da Transferência do Conhecimento)	Políticas Públicas	
3	Fletcher, M., et al. (2013). "Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When?" Journal of International Marketing 21(3): 47-71.	Categorias do Conhecimento internacional para Empresas	Conhecimento Internacional	
4	Ying Huang, H. and M. Huei Hsieh (2013). "The accelerated internationalization of born global firms: A knowledge transformation process view." Journal of Asia Business Studies 7(3): 244-261.	Processo de transformação do conhecimento (3 estágios)	Conhecimento Internacional	
5	Kungwansupaphan, C. and S. Siengthai (2014). "Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms." International Entrepreneurship and Management Journal 10(3): 561-587.	Modelo de Pesquisa com 5 constructos	Conhecimento Internacional, Recursos Intangíveis	
6	Mitter, C., et al. (2014). "Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance." Review of Managerial Science 8(1): 1-28.	family influence and various governance factors on internationalization	Recursos Tangíveis e Intangíveis	

7	Wickramasekera, R. and C. C. Bianchi (2013). "Management characteristics and the decision to internationalize: Exploration of exporters vs. non-exporters within the Chilean wine industry." <i>Journal of Wine Research</i> 24(3): 195-209.	7 Factores diferentes entre exportadores e não exportadores de vinho	Conhecimento Internacional, Recursos Tangíveis e Intangíveis.
8	Luiz, J., et al. (2017). "Institutional Complementarity and Substitution as an Internationalization Strategy: The Emergence of an African Multinational Giant." <i>Global Strategy Journal</i> 7(1): 83-103.	Aspectos da Internacionalização.	Conhecimento Internacional, Políticas Públicas
9	Löfgren, A. (2014). "International network management for the purpose of host market expansion: The mediating effect of co-innovation in the networks of SMEs." <i>Journal of International Entrepreneurship</i> 12(2): 162-182.	Modelo dos Resultados da Co-inovação para Gestão de redes internacionais.	Redes Internacionais, Inovação
10	Veilleux, S. and M. J. Roy (2015). "Strategic use of corporate and scientific boards in the internationalisation of biotech firms." <i>International Journal of Technoentrepreneurship</i> 3(1): 67-93.	Fatores chave para sucesso da internacionalização.	Conhecimento Internacional, Recursos Tangíveis e Inovação
11	Rakthin, S. (2015). "Assessing Knowledge Transfer in a Thai Multinational Corporation." <i>Global Business and Organizational Excellence</i> 34(6): 30-41.	Três fatores-chave que afetam a transferência de conhecimento em MNCs.	Conhecimento Internacional
12	Zucchella, A. and A. Siano (2014). "Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: A focus on textile and clothing firms in the campania region." <i>International Studies of Management and Organization</i> 44(1): 21-41.	Framework teórico (inovação x internacionalização de PME têxteis italianas).	Redes Internacionais, Inovação
13	Schwens, C., et al. (2017). "International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship." <i>Strategic Management Journal</i> .	Zahra e George (2002), três dimensões chave da estratégia de internacionalização empresarial x conhecimento intensivo.	Conhecimento Internacional, Redes Internacionais
14	Hong, J., et al. (2015). "The role of the state in explaining the internationalization of emerging market enterprises." <i>British Journal of Management</i> 26(1): 45-62.	Framework conceitual porque o estado facilita a internacionalização das Empresas de Mercados Emergentes (EME).	Recursos Tangíveis e Intangíveis, Políticas Públicas
15	Li, L., et al. (2015). "Speed of Internationalization: Mutual Effects of Individual- and Company- Level Antecedents." <i>Global Strategy Journal</i> 5(4): 303-320.	Sugere que cinco antecedentes individuais e da empresa contribuem para uma rápida internacionalização.	Conhecimento Internacional

16	Xu, Y. and X. Hua (2014). "The hot spot transformation in the research evolution of internationalization of innovation: Based on statistical analysis in scientometrics." <i>Journal of Science and Technology Policy Management</i> 5(1): 59-78.	Falou que as multinacionais têm caminhos de internacionalização do desenvolvimento da inovação.	04	Redes Internacionais, Inovação
17	Raymond, L., et al. (2016). "IT-enabled Knowledge Management for the Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View." <i>Knowledge and Process Management</i> 23(2): 110-123.	Modelo de Pesquisa		Conhecimento Internacional, Recursos Intangíveis
18	Fayos-Gardó, T., et al. (2017). "International implementation of multichannel fashion retailers: Dynamic capabilities and market embeddedness." <i>Journal Globalization, Competitiveness and Governability</i> 11(2): 62-79.	Modelo de Incrustação		Redes Internacionais
19	Mejri, K. and K. Umemoto (2010). "Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model." <i>Journal of International Entrepreneurship</i> 8(2): 156-167.	Modelo baseado em conhecimento para internacionalização de PME		Conhecimento Internacional
20	Kubíčková, L. and M. Toulová (2013). "Risk factors in the internationalization process of smes." <i>nj</i> ;61(7): 2385-2392.	Principais barreiras do processo de internacionalização para as PME		Conhecimento Internacional, Recursos Tangíveis e Intangíveis, Redes Internacionais, Inovação, políticas Públicas
21	Love, J. H., et al. (2016). "Experience, age and exporting performance in UK SMEs." <i>International Business Review</i> 25(4): 806-819.	Modelo de regressão para as duas primeiras variáveis dependentes		Conhecimento Internacional, Recursos Intangíveis, Inovação
22	Spyropoulou, S., et al. (2017). "Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment." <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> : 1-21.	Theory Framework - Recursos arquitetônicos (capacidade de planejamento e capacidade de implementação).		Conhecimento Internacional, Recursos Tangíveis e Intangíveis
23	Kuivalainen, O., et al. (2010). "Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms." <i>Journal of International Entrepreneurship</i> 8(2): 135-155.	Theoretical Framework		Conhecimento Internacional, Recursos Tangíveis e Intangíveis

Fonte: os Autores (2018).

O quadro 01 apresentou os 23 estudos selecionados por esta pesquisa. Cada um deles mostrou uma solução voltada para internacionalização de PME. Estas soluções foram lidas e analisadas qualitativamente, visando-se identificar fatores críticos principais que estivessem

implícitos nas soluções apresentadas. Ao final da análise os fatores para internacionalização das PME puderam ser resumidos em cinco: conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, redes internacionais, inovação e políticas públicas.

Dos 23 estudos somente no de número 20 do quadro “Kubíčková, L. and M. Toulová (2013). "Risk factors in the internationalization process of smes."/nj;61(7): 2385-2392” foram identificados os cinco fatores críticos na solução apresentada: Principais Barreiras do processo de internacionalização para as PME.

As soluções que apresentaram três dos cinco fatores críticos principais selecionados foram as dos estudos de nº 10: Fatores chave para o sucesso da internacionalização (Veilleux e Roy, 2015); e a publicação de nº 21 Love et al. (2016) que trouxe um modelo de regressão para as duas primeiras variáveis dependentes propostas (experiência e idade).

Nos estudos de nº 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 22 e 23 do quadro 1, foram identificados pelo menos dois dos cinco fatores críticos principais propostos aqui. Os outros 9 estudos de nº: 1, 2, 3, 4, 6, 11, 15, 18 e 19 apresentaram ao menos um dos cinco fatores críticos a internacionalização das PME.

Quanto ao número de vezes que se pode identificar cada um dos cinco fatores críticos propostos aqui nos 23 estudos selecionados, podemos afirmar que:

- Conhecimento internacional foi um dos fatores críticos de ao menos 16 estudos, sendo eles de nº: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22 e 23;
- Recursos tangíveis e intangíveis apareceu em pelo menos 10 estudos, sendo eles: 5, 6, 7, 10, 14, 20, 21, 22 e 23. Este fator pode ser visto separadamente, sendo que a publicação de nº 10 foram discutidos os recursos tangíveis (basicamente recursos financeiros) e nas publicações 5, 17, 21 somente os recursos intangíveis (aqueles referentes as competências dos gestores e colaboradores).
- Redes internacionais (clientes, fornecedores, parceiros locais) foi identificado como fator em: seis soluções sendo elas: 9, 12, 13, 16, 18 e 20;
- Inovação também apareceu como fator crítico a internacionalização em seis artigos selecionados e;
- Por último, políticas públicas foi fator crítico em quatro das 23 publicações selecionadas. E tratou da importância do Estado no processo de internacionalização das PME.

Figura 1: *Framework* Fatores Críticos à Internacionalização das PME



Fonte: Autores (2018)

Na figura 1, apresentam-se os fatores críticos a internacionalização das PME identificados nesta pesquisa: conhecimento internacional, recursos tangíveis e intangíveis, redes internacionais, inovação e políticas públicas. Este é um resultado baseado somente na teoria decorrente da revisão integrativa que foi realizada.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa evidenciou que a expansão da internacionalização de pequenas e médias empresas têm merecido importante destaque nos estudos de pesquisadores nacionais e internacionais, tendo em vista a relevância que o tema vem adquirindo nos últimos anos para o crescimento e para o desenvolvimento econômico dos países. Considerando o contexto descrito e objetivando avançar com o conhecimento científico produzido sobre o tema, este estudo procurou identificar os fatores críticos de risco para a expansão da internacionalização desse segmento empresarial.

Por meio da análise de 23 publicações que fizeram parte do referencial teórico selecionado para este estudo, pode-se afirmar que os autores apontam a internacionalização

como uma importante estratégia para que as pequenas e médias empresas busquem nos mercados externos alternativas de expansão e de sobrevivência, especialmente em decorrência da saturação dos mercados locais.

No entanto, cinco fatores críticos foram identificados na literatura que merecem ser destacados e analisados como sendo de risco: conhecimento internacional, redes internacionais, recursos tangíveis e intangíveis, inovação e políticas públicas. Sendo alguns desses fatores dependentes diretamente do protagonismo das empresas, e outros dependentes dos movimentos do Estado, é importante observar que tais fatores podem ser decisivos como elementos facilitadores, motivadores ou dificultadores do processo de internacionalização.

Por meio da identificação dos cinco fatores, foi possível estabelecer o desenho de um novo *framework* teórico (figura 1) que tem o objetivo de auxiliar o setor empresarial de PME, na tomada de decisões estratégicas para o estabelecimento da internacionalização.

Como passos futuros para este estudo será necessária a validação do *framework* em empresas de pequeno e médio porte para corroboração do modelo teórico proposto. Sugere-se que o mesmo *framework* seja validado com empresas de outros tamanhos (como as micro e grandes empresas) e outros tipos de organizações, como as instituições de ensino superior públicas e privadas e outras organizações estatais. Além de realizar validações em países diferentes ao de origem dos autores desse artigo que é o Brasil.

## REFERÊNCIAS

- Bolisani, E., Bratianu, C. (2017) Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed., 296p.). Porto Alegre: Artmed.
- Ercole, F. F., Melo, L. S. D., & Alcoforado, C. L. G. C. (2014). Revisão integrativa versus revisão sistemática. *Revista Mineira de Enfermagem*, 18(1), 9-12.
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey Jr, R. G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing* 21(3): 47-71.
- Hong, J., Wang, C., Kafouros, M. (2015). "The role of the state in explaining the internationalization of emerging market enterprises." *British Journal of Management* 26(1): 45-62.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977) The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international*



- business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kubíčková, L., & Toullová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.
- Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S., & Kyläheiko (2010). Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms. *Journal of International Entrepreneurship* 8(2): 135-155.
- Kungwansupaphan, C. and S. Siengthai (2014). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10(3): 561-587.
- Lara, L. S. M., Verdu, F. C. (2017). A internacionalização das médias empresas brasileiras. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences* 39(3), 245-257.
- Löfgren, A. (2014). International network management for the purpose of host market expansion: The mediating effect of co-innovation in the networks of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship* 12(2): 162-182.
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review* 25(4): 806-819.
- Luiz, J., Stringfellow, D., & Jefthas, A. (2017). Institutional Complementarity and Substitution as an Internationalization Strategy: The Emergence of an African Multinational Giant. *Global Strategy Journal* 7(1): 83-103.
- Neys, L. (2015). *Leadership Qualities of Chief International Officers in Internationalizing the Campus at Select Institutions of Higher Education in the United States* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- OCDE. (2017) Meeting of the OECD Council at Ministerial Level: Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. *OECD*, 7-8.
- Rakthin, S. (2015). Assessing Knowledge Transfer in a Thai Multinational Corporation. *Global Business and Organizational Excellence* 34(6): 30-41.
- SEBRAE. *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 05/01/2018.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2018). Rigidity in SME export commencement decisions. *International Business Review*, 27(1), 46-55.
- Veilleux, S., & Roy, M. J. (2015). Strategic use of corporate and scientific boards in the internationalisation of biotech firms. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 3(1), 67-93.
- Xu, Y., Hua, X. (2014) The hot spot transformation in the research evolution of internationalization of innovation: Based on statistical analysis in scientometrics. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(1), 59-78.
- Zhou, C. (2018) "Internationalization and performance: evidence from Chinese firms." *Chinese Management Studies*.
- Zucchella, A., Siano, A. (2014) Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: a focus on textile and clothing firms in the Campania Region. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 21-41.