

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

Inocencia Boita Dalbosco*

inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br

Dinora Eliete Floriani**

dinora@univali.br

*Universidade do Oeste de Santa Catarina – Chapecó, SC

**Universidade Vale do Itajaí - Biguaçu – SC

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0142015.55625>

Recebido em 14/05/2015

Aprovado em 10/06/2016

Disponibilizado em 31/08/2016

Avaliado pelo sistema "double blind review"

Revista Eletrônica de Administração

Editora-chefe: Aurora Zen

ISSN 1413-2311 (versão "on line")

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) internacionalizadas estão surgindo em grande número em todo o mundo, e elas tendem a ser mais dinâmicas e a crescerem mais rápido do que as empresas estritamente nacionais (FILLIS, 2007). Conforme o grau de internacionalização (GRI) das PME's aumentam há o desenvolvimento de novas competências internacionais melhorando o desempenho organizacional (FLORIANI, 2010); (FLORIANI & FLEURY, 2012). Assim, este estudo teve como objetivo investigar a influência do GRI no desenvolvimento de novas competências internacionais e explicar a relação com o desempenho organizacional das PMEs do sul do Brasil. Utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de estudos de casos múltiplo, realizado em PMEs. Os dados foram coletados por pesquisa documental e de campo, sendo aplicadas entrevistas semiestruturadas, com análise de conteúdo e apoio do software Atlas.ti. Os resultados identificaram que as PMEs do Sul do Brasil estão experimentando modos de entrada no exterior mais complexos, sendo que duas delas com maior envolvimento de recursos do que a exportação. Foi constatado que a internacionalização faz com que as empresas desenvolvam competências internacionais, melhorando consequentemente o seu desempenho organizacional.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas; grau de internacionalização; competências internacionais; desempenho organizacional.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS.
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

**DEGREE OF INTERNATIONALIZATION, SKILLS.
INTERNATIONAL, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SMEs:
CASE STUDIES IN SOUTHERN BRAZIL**

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) internationalized are emerging in large numbers around the world, and they tend to be more dynamic and to grow faster than strictly domestic companies (FILLIS, 2007). As the degree of internationalization (GRI) of SMEs increase, there is the development of new international skills improving the organizational performance (FLORIANI, 2010); (FLORIANI & FLEURY, 2012). This study aimed to investigate the influence of the GRI in developing new international expertise and explain the relationship with organizational performance of SMEs in southern Brazil. We used a qualitative approach, using a multiple case studies, carried out in SMEs. Data were collected by documentary and field research, semi-structured interviews being applied, with content analysis and support of Atlas.ti software. The results showed that the South SMEs in Brazil are experiencing input modes in the complex exterior, two of them with greater involvement of resources than export. It has been found that internationalization makes companies develop international skills, thus improving organizational performance.

Keywords: Small business; degree of internationalization; international expertise; organizational performance.

**GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN, COMPETENCIAS
INTERNACIONALES, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA PME:
ESTUDIOS DE CASO EN EL SUR DE BRASIL**

RESUMEN

Las Pequeñas y Medias Empresas (PMEs) internacionalizadas están surgiendo en gran número en todo el mundo, y ellas tienden a ser más dinámicas y a crecer más rápido de que las empresas estrictamente nacionales (FILLIS, 2007). Conforme el grado de internacionalización (GRI) de las PME aumenta, ocurre el desarrollo de nuevas competencias internacionales mejorando el desempeño organizacional (FLORIANI, 2010); (FLORIANI & FLEURY, 2012). Así, este estudio tuvo como objetivo investigar la influencia del GRI en el desarrollo de nuevas competencias internacionales y explicar la relación con el desempeño organizacional de las PME del sur de Brasil. Se utilizó el abordaje cualitativo, por medio de estudios de casos múltiples, realizado en PME. Los datos fueron recolectados por investigación documental y de campo, siendo aplicadas entrevistas semiestructuradas, con análisis de contenido y apoyo del software Atlas.ti. Los resultados identificaron que las PME del Sur del Brasil están experimentando modos de entrada en el exterior más complejos, siendo que dos de ellas con mayor inversión de recursos que solamente la exportación. Fue constatado que la internacionalización hace con que las empresas desarrollen competencias internacionales, mejorando consecuentemente su desempeño organizacional.

Palabras clave: Pequeñas y medias empresas; grado de internacionalización; competencias internacionales; desempeño organizacional.

INTRODUÇÃO

Coviello e Munro (1997), Ghemawat e Ghadar (2000) ressaltam que está ocorrendo um aumento na visibilidade e na importância dada às PMEs nas últimas duas décadas. Os autores argumentam ainda que o crescimento das PMEs é reconhecido como fator crucial para o desenvolvimento econômico de uma nação, sobretudo nos negócios internacionais.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC) as PMEs brasileiras mantêm-se como o grupo preponderante no comércio exterior, com participação de 70% no total de estabelecimentos exportadores. Em seguida, estão as grandes empresas, com uma participação de 30% no mercado internacional (MDIC, 2014).

Conforme estas empresas aumentam o grau de internacionalização (GRI), que pode ser pelos seus diferentes estágios de desenvolvimento internacional (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009), ou pela variação de recursos, oportunidades mercadológicas, capacidades gerenciais que podem gerar diferenças entre empresas ou dentro da organização em diferentes momentos (Sullivan, 1994; Ramaswamy, Kroeck & Renforth, 1996; Hassel et al. 2003; Ruzzier, Antoncic & Hisrich, 2007), acredita-se, que ocorra o desenvolvimento de novas competências internacionais nas PMEs (FLORIANI & FLEURY, 2012).

Os inúmeros esforços realizados pelos pesquisadores para examinar a relação entre a internacionalização e o desempenho organizacional têm produzido resultados inconsistentes ou até mesmo conflitantes (CAPAR & KOTABE, 2003; HITT et al. 2006). Assim, depreende-se a existência de uma lacuna teórica e empírica decorrente desta temática. E, ainda, as pesquisas empíricas realizadas têm-se voltado para estudar principalmente as empresas multinacionais nas economias desenvolvidas. Conforme identificado na pesquisa realizada por Li (2007), que buscou analisar uma amostra representativa de estudos empíricos que abordaram a relação do GRI e o desempenho organizacional, os seus achados é que os estudos voltados para PMEs estão escassos, em contrapartida, muitas pesquisas almejam analisar o impacto dessas variáveis em empresas de grande porte situadas em países, como os Estados Unidos, Reino Unido, Japão e Alemanha (ZAHRA et al. 2000, LU & BEAMISH, 2001; QIAN, 2002; XIAO et al. 2013).

No Brasil poucos estudos abordam a temática, Bezerra (2005) buscou identificar a

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

relação positiva entre o GRI e o desempenho em 52 empresas, onde obteve correlações significativas e positivas para 36 empresas que constavam na sua amostra. Já, Fleury et al. (2007) relacionaram o GRI e o desempenho e seus principais achados demonstravam a relação entre o GRI e o desempenho organizacional até o momento em que a empresa se tornava uma multinacional. E, Floriani (2010), realizou a proposição de um modelo que relacionava as variáveis GRI, competências internacionais e desempenho organizacional. Entre os achados quantitativos percebeu-se que à medida que há um aumento do GRI há também o desenvolvimento de novas competências, via processo de aprendizagem organizacional, que possibilita às PMEs reposicionar suas estratégias competitivas que resultam num aumento do desempenho operacional e financeiro da organização.

Neste contexto, emerge a pergunta que norteia o presente estudo: Como o maior grau de internacionalização (GRI) possibilita o desenvolvimento de novas competências internacionais e influencia no desempenho organizacional das PMEs localizadas na região sul do Brasil? Especificamente, pretende-se, por meio de estudos multi casos em empresas internacionalizadas além da exportação, o que corrobora a linha deste estudo, identificar o GRI das PMEs do sul do Brasil a partir do modelo proposto por Floriani (2010); verificar as competências internacionais que as PMEs desenvolveram para enfrentar os desafios da internacionalização e averiguar a percepção do desempenho organizacional das PMEs após a internacionalização. Enquanto a pesquisa de Floriani (2010), de forma quantitativa identificou que há uma relação entre os construtos GRI, Competências Internacionais e Desempenho Organizacional, este estudo, de forma qualitativa, busca compreender como as PMEs estão evoluindo no GRI, desenvolvendo novas competências internacionais e, na percepção dos entrevistados, como o desempenho vem se apresentando com a internacionalização.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Grau de Internacionalização e modos de entrada

O GRI de uma empresa pode ser mensurado por meio da vertente comportamental quando considera a análise da evolução da empresa, sua estrutura, seus processos de relações entre a demografia, mercado estratégico, produto, organizacionais e as características comportamentais de expansão internacional da organização (JOHANSON &

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON &VAHLNE, 1977, 1990, 2009). A mensuração do GRI também pode utilizar métricas da vertente econômica para avaliar a internacionalização de uma empresa (SULLIVAN, 1994; RAMASWAMY, KROECK & RENFORTH, 1996; HASSEL ET AL., 2003; RUZZIER ET AL., 2007).

Na vertente comportamental para mensurar o GRI consideram-se os modos de entrada de uma empresa no mercado externo (Root, 1994), pois se acredita que a variedade destes modos de entrada resulta no aumento do compromisso dela em relação aos recursos dispendidos para o seu desenvolvimento internacional. Lu e Beamish (2001), Rasheed (2005) e Ruzzier et al. (2007), apontam o modo de entrada como um dos itens imprescindíveis para formar o GRI em PMEs e ainda contribuir para o desempenho organizacional da empresa.

Root (1994) sugere que os modos de entrada para o processo de internacionalização podem ser classificados em: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos. Exportação é diferente dos outros dois modos de entrada pelo produto ser fabricado fora do país-alvo e, em seguida ser enviado para ele (CAVUSGIL, KNIGHT, & RIESENBERG, 2010; ROCHA & ALMEIDA, 2006). Arranjos contratuais são associações de longa duração entre uma empresa e uma entidade no país-alvo que envolvem transferência de tecnologia ou *know-how*, sem utilização de capital próprio da empresa (ROOT, 1994). E, por fim, no modo de entrada de investimentos diretos que segundo Kotabe e Helsen (1998) são duas as opções para as empresas: a aquisição de uma planta já existente no mercado alvo ou o início de um novo negócio, por meio da construção e implantação de subsidiárias e filiais.

Na vertente econômica para mensurar o GRI nos processos voltados à internacionalização das empresas uma das métricas mais utilizadas é a escala proposta por Sullivan (1994). O autor analisou 17 estudos empíricos sobre a relação entre o GRI de uma empresa e seu desempenho financeiro; a amostra de 74 multinacionais contempladas como as top 100 das empresas norte-americanas selecionadas pelo faturamento externo listadas pela Revista Forbes, de 1979 a 1990. No estudo de Sullivan (1994) foram utilizadas apenas medidas que poderiam ser estimadas objetivamente para mensurar o GRI, mixando as teorias econômicas e comportamentais da internacionalização. Dessas teorias, a escala é composta por aspectos de estrutura, desempenho e atitudinais.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

1.2 Competências internacionais

Tendo em vista a abrangência do termo competências no contexto organizacional e do vasto conteúdo que integra cada uma das dimensões da competência, os conceitos de competências adotados neste trabalho referem-se especificamente à área de negócios internacionais. Essa tratativa é necessária, uma vez que as competências desempenham um papel central no processo de internacionalização, pois este é o resultado de uma combinação de diferentes recursos e competências detidas ou controladas pela empresa. Para as atividades voltadas à internacionalização, a experiência em mercados externos e a habilidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos com parceiros estrangeiros são importantes competências organizacionais (SACRAMENTO; ALMEIDA & SILVA, 2002).

O desenvolvimento de competências voltadas para a internacionalização em pequenas e médias empresas é abordado por Cretoiu (2007) como as competências de adaptação, a tomada de decisões mais rápida e o desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas que resulta no ganho de vantagem competitiva das PMEs em relação às grandes empresas.

Knight e Kim (2009) ressaltam que as PMEs possuem habilidades internas, competências e fatores que colaboram com sua atuação no mercado externo, mas possuem menos ativos tangíveis, como instalações, bens e equipamentos, bem como recursos financeiros e humanos que favorecem a internacionalização de grandes empresas. Para os autores, nessas empresas é possível obter sucesso internacional a partir da alavancagem dos recursos intangíveis, habilidades e competências empresariais.

Cabe mencionar ainda que Knight e Kim (2009) realizaram uma pesquisa em 354 empresas de duas bases de dados norte-americanas e identificaram quatro fatores que juntos fariam a composição das competências em negócios internacionais chamado de *International Business Competence (IBC)*: **Orientação internacional** – visão global dos executivos, cultura organizacional pró-ativa. O que levaria a empresa a desenvolver recursos para atingir objetivos no mercado externo. **Habilidade de marketing internacional** – Segmentar e orientar o mercado, criando valor para os clientes do mercado externo. Verificar as atividades de marketing internacional (planejamento, controle e avaliação) para diferenciar-se dos concorrentes atendendo a preferência dos clientes internacionais. **Inovação internacional** – a empresa ter a capacidade de desenvolver novas ideias, produtos, serviços para o mercado externo. **Orientação para o mercado internacional** – Ter a capacidade de entender que os clientes e concorrentes do mercado interno são diferentes do mercado externo. E isso resultará

em um melhor desempenho internacional.

Os autores buscaram com este estudo verificar se os fatores identificados no IBC refletem as competências das PMEs internacionalizadas e contribuem para um maior desempenho internacional.

1.3 Desempenho organizacional

Desempenho organizacional não é um conceito simplista, mas um fenômeno complexo e multifacetado (CARNEIRO, 2005). Para o autor não é possível descrever o sucesso de uma empresa fazendo o uso de uma única métrica, já que diversas perspectivas deverão ser consideradas para verificar se a empresa está alcançando o sucesso.

Neste sentido, encontrar um conceito único para desempenho não é uma tarefa fácil, uma vez que a literatura não apresenta de forma sucinta esta definição e os pesquisadores apresentam critérios, indicadores e abordagens diferentes para mensurar o desempenho das organizações (CAVUSGIL & ZOU, 1994; LAGES & MONTGOMERY, 2004).

A maioria das pesquisas propõe um esquema multidimensional para realizar a aferição dos indicadores de desempenho e, por consequência, revelar o desempenho financeiro e operacional das empresas (BIJMOLT & ZWART, 1994; CARNEIRO, 2007).

Para Carneiro (2005), cada estudo específico deverá selecionar um subconjunto parcimonioso de dimensões e indicadores de desempenho organizacional.

Os autores Wagner e Ruigrok (2004) conceituam desempenho de três modos diferentes conforme descrito a seguir:

1) Medida de natureza contábil: Para Li (2007) a maioria dos estudos utiliza este tipo de indicador de desempenho, abrangendo: o retorno sobre os ativos (ROA), retorno sobre as vendas, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre o investimento e o retorno sobre o valor acrescentado, refletindo o desempenho histórico.

2) Medida de mercado: Os autores Michel e Shakeg (1986); Morck e Yeung (1991) e Lu e Beamich (2004), utilizam para este indicador medidas como o retorno sobre o risco ajustado ao mercado, o que reflete as expectativas dos investidores em relação ao desempenho futuro.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

3) Medida operacional: Autores como Gomes e Ramaswamy (1999), Wagner e Ruigrok (2004) mensuram este indicador por meio de: participação de mercado; eficiência de custos, capacidade de inovação, gastos com P&D e produtividade dos funcionários.

Nos estudos de Wagner e Ruigrok (2004) sobre a relação do GRI e desempenho à medida que aparece em primeiro lugar é a de natureza contábil, indicando que 74% dos trabalhos utilizaram o retorno sobre os ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS) e o retorno sobre o patrimônio (ROE).

Annavarjula e Beldona (2000, p.63) destacam que “Um dos objetivos importantes de uma empresa na busca de mercados internacionais é a utilização 29 eficiente de fatores de produção, tais como: custo, operações, funcionários e o valor das ações.” Para estes autores uma escala compreensiva para medir a eficiências nestas áreas individuais talvez explique o desempenho melhor do que as tradicionais medidas de contabilidade, baseadas em rentabilidade

Para Floriani (2010), desempenho organizacional é entendido como os resultados que uma empresa atinge após o início da internacionalização sob o aspecto financeiro e operacional. A autora ressalta, ainda, que muitos trabalhos apresentam perspectivas diferenciadas de desempenho organizacional voltado para o comércio internacional em virtude do ambiente específico de atuação, o que pode ser justificado também por diferentes fatores. Sob essa perspectiva, os critérios dispostos por Floriani (2010), para mensurar o desempenho organizacional, foram elaborados a partir da percepção do executivo, ou seja, por meio subjetivo.

Neste estudo, desempenho foi identificado em duas vertentes conforme definidos por Floriani (2010): em termos financeiros, via aumento do retorno sobre Ativos (ROA), aumento da lucratividade geral da empresa e aumento da rentabilidade da empresa; e em termos do desempenho operacional, mensurado por meio do aumento de volumes de vendas total da empresa, do aumento da produtividade operacional e do aumento da participação do mercado global. A seguir aborda-se de forma mais aprofundada as cinco subcategorias:

a) Aumento do volume de vendas – Pangarkar (2008) destaca que o maior volume de vendas permite às PMEs alocar mais recursos em outras áreas, como exemplo, pesquisa e desenvolvimento de produtos, diminuindo, assim, seus custos. Nesta subcategoria, Floriani (2010) optou por avaliar o aumento do volume produzido pelas empresas analisadas. Para a autora um volume adicional adquirido no mercado externo pode ser útil para alcançar

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

economias de escala, especialmente se o volume estava restrito ao mercado interno devido à saturação ou a outras questões, como o aumento dos concorrentes;

b) Aumento da produtividade operacional – Nesta subcategoria, segundo Floriani (2010), teve-se a preocupação de verificar se a empresa melhorou a quantidade produzida em relação ao custo fixo. Em virtude dos mercados internacionais estarem cada vez mais abertos (economia mundial) a concorrência gera a necessidade de as empresas tornarem seus processos mais eficientes para garantir a sua sobrevivência e crescer no mercado (LIKER; MEIER, 2007);

c) Aumento da participação do mercado global – Para Floriani (2010), para calcular essa subcategoria buscou-se dividir o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas no segmento em que a empresa atuou. Ou, ainda, buscar o valor que pode ser obtido da divisão do valor total em vendas da empresa pelo valor total em vendas do segmento;

d) Aumento da Rentabilidade geral da empresa – Para aferir essa subcategoria, Floriani (2010) entende que a rentabilidade é mensurada por meio do lucro líquido dividido pelo investimento total. Essa subcategoria pode ser interpretada como o quanto a empresa teve de rentabilidade após o capital investido no mercado externo;

e) Retorno sobre os Ativos (ROA) – Para Sullivan (1994), este é um dos indicadores mais utilizados para medir desempenho. Na pesquisa de Floriani (2010), essa subcategoria foi aferida por meio do lucro líquido dividido pelo ativo total da empresa. Assim, de acordo com a autora, essa subcategoria revela o quanto a empresa obteve de lucro em relação aos investimentos internacionais realizados;

2 MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem de pesquisa utilizada foi a qualitativa, adotou-se a estratégia de estudo de caso múltiplo exploratório e descritivo. Esta pesquisa está fundamentada no modelo conceitual proposto por Floriani (2010); Floriani e Fleury (2012), que abordou o GRI, as competências e o desempenho das PMEs brasileiras de forma quantitativa. Para efeito desta pesquisa foram adotados os seguintes critérios para seleção dos casos: porte da empresa, região, os modos de entrada no exterior, além da seleção por acessibilidade.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

Em relação ao primeiro critério de seleção do caso, buscou-se analisar o porte da empresa de acordo com a classificação adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que considera PMEs, na classificação definida pelo número de funcionários, ou seja, aquelas que possuem até 499 empregados.

Quanto ao segundo critério de seleção, optou-se por estudar a região sul do Brasil que na pesquisa realizada por Floriani (2010) obteve a maior concentração de respondentes e por esta região ser a segunda maior exportadora do Brasil (MDIC, 2014).

No terceiro e quarto critério, pesquisou-se empresas com diferentes modos de entrada no exterior e os entrevistados por acessibilidade foram os proprietários, diretores e gerentes diretos da área de internacionalização. As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2013, foram gravadas e transcritas na íntegra. O tempo de cada entrevista foi em média de uma hora, perfazendo 360 minutos no total. O Quadro 1 apresenta o perfil das empresas estudadas.

Quadro 1 – Resumo do perfil das empresas pesquisadas

| Empresa | Fundação | Internacionalização | Localização | Entrevistado |
|-------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Cinex | 1993 | 1993 | Bento Gonçalves – RS | Gerente administrativo e financeiro. |
| Miolo | 1990 | 2003 | Bento Gonçalves – RS | Proprietária |
| Clarice | 1966 | 1986 | Pinhalzinho – SC | Proprietário |
| Idugel | 1995 | 2010 | Joaçaba – SC | Proprietária |
| Villagio Grandio | 2005 | 2010 | Água Doce – SC | Proprietário |
| Renar Móveis | 1979 | 1980 | Fraiburgo – SC | Diretor de operações |

Fonte: Dados da pesquisa

No estado do Paraná não foi possível realizar as entrevistas; primeiro, as empresas do estado em sua maioria não condizem com a amostra. Em segundo lugar, as empresas encontradas com o perfil para a pesquisa dificultaram o acesso, não aceitando participar do estudo.

Neste estudo foram adotadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, a análise de documentos, a observação *in loco* e a investigação bibliográfica

As fontes primárias foram caracterizadas pelas entrevistas semiestruturadas com os gestores das seis empresas analisadas, todas as entrevistas foram realizadas nas empresas estudadas. Cabe mencionar que o roteiro de entrevista deste trabalho foi elaborado a partir do questionário e protocolo de entrevista proposto por Floriani (2010). As entrevistas foram

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

gravadas e transcritas na íntegra. O tempo de cada entrevista foi em média de uma hora, perfazendo 360 minutos no total.

Os documentos, considerados como dados secundários (impresso e digital), foram obtidos com os interlocutores, nos momentos das entrevistas e nos *sites* das empresas pesquisadas, sendo utilizados na análise dos dados.

A investigação bibliográfica compreendeu a pesquisa bibliométrica dos artigos científicos publicados em duas bases internacionais, EBSCO e SCOPUS. Estes estudos foram selecionados a partir das terminologias: grau de internacionalização, degree of internationalization, desempenho financeiro, desempenho operacional, financial and operational performance, competências internacionais, international competences. Determinou-se que estes termos deveriam estar contidos no título e/ou no resumo dos estudos analisados. Na fase seguinte, os artigos foram selecionados a partir do fator de impacto definido do Index H. Considerou-se apenas os artigos que possuíam o fator de impacto (Index H) igual ou maior do que cinco, em uma escala de 5 a 140. Assim, realizou-se a leitura e análise dos artigos encontrados, excluindo os trabalhos que empregavam os termos utilizados para a pesquisa de maneira genérica ou sem vínculo com a temática deste estudo, o que resultou em 106 artigos científicos analisados.

Para análise das informações coletadas nas entrevistas optou-se pela análise de conteúdo de Bardin (2011) composto por três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados e interpretações. Os resultados para melhor visualização foram apresentados via Atlas TI. A seguir apresentam-se individualmente cada uma delas, considerando a operacionalização do *software*.

1. Pré-análise – nesta etapa foi realizada a transcrição e leitura das entrevistas, escolha dos documentos físicos e informações no site da empresa, definição de regras do método e preparação do material;

2. Exploração do material – foi realizada a inserção das entrevistas e também as informações do que constam no site e documentos impressos relevantes à pesquisa no software ATLAS.ti e após realizada a codificação das variáveis observáveis; por fim, a vinculação às citações. Para identificar as categorias e subcategorias, foi utilizado o alinhamento dos objetivos específicos e modelo teórico, categorias observáveis, subcategorias

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

observadas e roteiro da entrevista. As categorias e subcategorias deste estudo serão apresentadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Categorias e subcategorias identificadas para análise

| Categorias | Subcategorias |
|-----------------------------|---|
| Grau de internacionalização | Modo de entrada |
| Competências internacionais | Orientação internacional |
| | Habilidades de marketing internacional |
| | Inovação internacional |
| | Orientação para o mercado internacional |
| Desempenho organizacional | Aumento da produtividade operacional |
| mMNC (classificação) | <i>Network seekers</i> |
| | <i>Market hunters</i> |
| | <i>Flexibility pursuers</i> |
| | <i>Resource trackers</i> |
| | <i>Global market chasers</i> |
| | <i>Learning seekers</i> |
| | <i>Competition players</i> |

Fonte: Dados da pesquisa

Na primeira categoria foram identificadas todas as informações relevantes ao contexto e fases do processo de internacionalização da empresa, bem como a evolução do GRI das empresas analisadas, considerando o número de países nos quais a empresa opera, número de funcionários no exterior/funcionários totais, número de executivos com experiência internacional de estudo ou trabalho por mais de 1 ano, os modos de entrada no exterior, considerando o ano. A segunda categoria foi identificada a partir das competências desenvolvidas pela empresa após a internacionalização. A terceira categoria foi identificada pela melhoria no desempenho organizacional após a internacionalização. E, por fim, a última categoria foi identificada pela classificação das mMNCs identificadas, conforme Dimitratos et al. (2003).

Para a realização da análise de citações, foram identificadas, nas transcrições das entrevistas e também documentos nas empresas as relações com as categorias e vinculadas à categoria a citação.

3. Tratamento dos resultados e interpretações – no *software* atlas.ti foram produzidos os *networks* e estabelecimento de quadros, figuras e modelos.

A utilização do *software* Atlas.ti 7 auxiliou a análise de conteúdo das entrevistas viabilizando o alcance dos objetivos desta pesquisa (FRIESE, 2012). O Quadro 3 resume as atividades realizadas na investigação com o ATLAS.ti.

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

Quadro 3 – Ferramentas do ATLAS.ti utilizadas na pesquisa

| Elementos | Descrição | Finalidades |
|---|--|---|
| Unidade Hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>) | Reúne todos os dados relacionados aos documentos da pesquisa e os demais elementos. | Criação do arquivo |
| Documentos primários (<i>Primary documents</i>) | São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo, mas suportam figuras e áudio (a versão atual também o faz em relação a imagens, áudio e vídeo). | Inclusão das entrevistas e informações obtidas no <i>site</i> das empresas |
| Citações (<i>Quotes/quotation</i>) | São segmentos de dados, como trechos relevantes das entrevistas que indicam a ocorrência de código. A referência da citação é formada pelo número do documento primário onde está localizada, por exemplo 1:11, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final, no caso de texto. | Ligar trechos relevantes das entrevistas com um código |
| Códigos (<i>Codes</i>) | São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar uma teoria ou ordenação conceitual. Sua referência é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código; e o segundo, ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação (<i>groundedness</i>) e de densidade teórica (<i>density</i>). | Codificação (BARDIN, 2011), Geração de: codes e quotes (citações) |
| Esquemas gráficos (<i>Netview</i>) | Esta ferramenta auxilia a visualização do desenvolvimento da teoria e atenua o problema de gerenciamento da complexidade do processo de análise. Os esquemas gráficos são representações gráficas das associações entre códigos. A natureza dessas relações é representada por símbolos. | Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, memorandos, comentários e links. |
| Conectores (Links) | Podem estar presentes em todos os elementos constitutivos. Devem ser utilizados pelos pesquisadores para registrar informações sobre seus significados, bem como para registrar o histórico da importância do elemento para a teoria em desenvolvimento. | Os símbolos contidos nos esquemas, que representam as relações entre os códigos, ou o que Glaser (1992) denomina de conectores, podem ser definidos pelo pesquisador. |

Fonte: adaptado de Bandeira-de-Mello (2010) e Leite (2012).

A primeira coluna trata dos elementos do sistema, a segunda descreve o que é cada elemento e, por fim, a finalidade de cada etapa.

3 RESULTADOS

Inicialmente apresentam-se os casos das empresas com sua evolução. Na sequência as competências internacionais desenvolvidas pelas empresas após a internacionalização e ao final a percepção do desempenho organizacional.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

a) CINEX

A Cinex foi criada em 1993 como uma empresa privada de capital fechado. Tem sua sede na cidade de Bento Gonçalves, em uma região onde, há mais de um século, desenvolve-se a maior indústria moveleira do Brasil. O processo de internacionalização (GRI) da Cinex está demarcado em 10 fases, iniciando no ano de 1993, quando o empresário Cesar Cini, brasileiro, 29 anos, administrador de empresas, já atuante na área internacional como *trading company* decide instalar um escritório na Itália em Treviso (*1º modo de entrada*). E, neste momento percebia grande oportunidade de comercializar produtos com as empresas de sua terra natal, Bento Gonçalves. Conforme citado pelo gerente (CC01), o proprietário da Cinex, quando morou na Itália, percebeu uma grande oportunidade de comercializar produtos com as empresas de sua terra natal, Bento Gonçalves. Na cidade de Treviso a primeira empresa, que hoje é a Cinex, foi instalada. O gerente (CC01) destaca que Treviso é o berço da indústria moveleira. (CC01).

Em 1995, a partir dos contatos comerciais estabelecidos na Itália é constituído um escritório também no Brasil (*2º modo de entrada*), que leva para a Itália madeira brasileira e traz para o Brasil produtos para a indústria local como cola para madeiras e sistemas de montagem. Como citado pelo entrevistado (CC01) o proprietário viveu na Itália 3 ou 4 anos e fez diversos contatos, adquiriu conhecimento e experiência internacional; dessa forma, o empresário se internacionalizou antes de qualquer coisa

No ano de 1997, depois de 4 anos na Itália, retorna ao Brasil e inicia a implantação da fábrica, é o nascimento da Cinex (*3º modo de entrada*) trazendo uma tendência italiana para o Brasil, o trabalho do vidro com o alumínio juntos. Conforme destaca o entrevistado (CC01), o proprietário trouxe uma tendência italiana para o Brasil, que é o vidro e o alumínio juntos. Foi um processo extremamente difícil e complicado, houve a necessidade de um investimento muito grande na parte de marketing para introduzir esta tendência num país como o Brasil.

A empresa passa a crescer rapidamente; no ano de 1999 a produção ganha volume e a companhia fecha sua primeira grande parceria, com a Raumplus, da Alemanha (*4º modo de entrada*), que reconhece a qualidade dos produtos e dá à Cinex a licença de fabricação e representação de sua linha de portas e divisórias no Brasil. Já no ano seguinte acerta outra parceria, desta vez com a italiana Rimadesio, uma das mais conhecidas marcas mundiais em portas de alumínio e vidro. Um intenso processo de troca e desenvolvimento de produtos começa; as parcerias com estas empresas foram muito importantes para a internacionalização

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

da Cinex; o conhecimento e as informações são compartilhados entre as empresas do Brasil e do exterior, destaca o entrevistado.

E, em 2002, começa o processo de pintura dos vidros e uma unidade de produção é implantada em Kernersville, na Carolina do Norte, EUA (*5º modo de entrada*). No ano de 2003, já com a experiência da importação, a empresa sente o desejo de exportar (*6º modo de entrada*), realizando negócios em países como Bolívia, Peru, Chile, Uruguai, Estados Unidos e Angola. O conhecimento adquirido com a importação faz com que a empresa deseje exportar, declara o entrevistado.

A parceria com a Itália fica mais forte, com a aliança com o estúdio de design Decoma, firmada em 2004 (*7º modo de entrada*). Além disso, a Cinex entra no mercado de mesas e cadeiras com a aquisição da licença para comercializar produtos da marca suíça CHform (*8º modo de entrada*).

No ano de 2005 o centro de produção se transfere dos EUA para Saltillo, no México justificado pela tecnologia da nova fábrica e pelo preço mais barato da operação (*9º modo de entrada*). “Depois dos Estados Unidos a gente foi pro México, com toda tecnologia, preço mais barato.” (CC01) (informação verbal).

Em 2008 foi criada a Cinex Lab, área de inteligência, inovação e design da companhia, ou seja, um laboratório de desenvolvimento de novos produtos, na cidade de Treviso, no pólo do design mundial, Itália (*10º modo de entrada*). Foi investido num pavilhão pra fazer um *showroom*, mostrar os produtos, buscar novas tendências e fazer um laboratório de desenvolvimento de produtos (CC01). (informação verbal). O percentual de exportação da empresa é baixo (1% do total das vendas), mas, mesmo assim, a Cinex opera em 6 países. No Brasil o número de funcionários é 250 e 4 no exterior.

O processo empreendedor (empreendedorismo internacional) foi ligado ao aprendizado pela experiência do proprietário e por fazer uso dos relacionamentos previamente existentes *networks* (Johanson & Vahlne, 2003). A internacionalização da empresa não seguiu a fase gradual (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009) geralmente utilizada pelas PMEs. Neste caso a empresa nasceu global, ou seja, utilizou o modo de entrada diferente e com maior envolvimento de recursos do que a exportação.

A CINEX desenvolveu competências internacionais após a internacionalização conforme IBC de Knight e Kim (2009) que podem ser observadas no Quadro 4.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

Quadro 4 - Competências internacionais desenvolvidas pela Cinex

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| Competências internacionais | Orientação internacional | - Explora novas oportunidades no exterior; - Adequação às exigências do mercado externo; - Aprimoramento do processo de fabricação; - Aumento do controle de qualidade. |
| | Habilidade de marketing internacional | - Segmentação dos produtos - Gerou valor para os seus produtos |
| | Inovação internacional | - Lançamento de produtos inovadores com alto design e sofisticação. - Tecnologia é desenvolvida dentro da empresa. - Especialistas (designers) nacionais e internacionais na empresa. |
| | Orientação para o mercado internacional | - Os produtos são criados por um designer italiano e adequados ao cliente; - Atende a necessidade do cliente |

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao desempenho organizacional, percebe-se que aumentou o volume de vendas após a entrada da empresa no mercado externo, à produtividade internacional cresceu após o início das operações no exterior e a empresa está obtendo retorno sobre os ativos.

b) Miolo

A Miolo é uma empresa familiar e sua matriz localiza-se na cidade de Bento Gonçalves – RS. A família trabalha na viticultura desde 1897, mas iniciou a produção de vinhos somente em 1990, quando surgiu a Vinícola Miolo. No ano de 2006, a Miolo passou a ser chamada de Miolo Wine Group.

O processo de internacionalização da empresa (GRI) ocorreu em quatro fases. A Miolo decidiu exportar, pois queria realmente internacionalizar a empresa e transformar a marca em uma marca global. Uniu-se a outras vinícolas que tinham o mesmo objetivo e criaram, na época, o consórcio de exportação, que estava ligado à Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), e, depois, passou a ser um projeto setorial integrado dentro do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), com o apoio da Agência Brasileira de promoção de exportadores e investimentos (APEX). Através desse projeto, começamos a participar das feiras internacionais, por que nas feiras conseguimos buscar negócios, importadores, conseguimos entender um pouco esse cenário. (MMV01).

Em 2003 a Miolo contratou o enólogo Francês Michel Rolland que auxiliou em todo o processo, desde as uvas até a finalização do processo, assim, deu-se início a exportação (*1º modo de entrada*). Dentro da visão da empresa, as alianças estratégicas são fundamentais para a inserção da empresa no mercado mundial, visando à sua atuação comercial. “Fizemos

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

algumas parcerias internacionais com empresas que tinham uma sinergia com a Miolo.” (MMV01) (informação verbal).

Neste caminho a Miolo vem formando alianças com empresas conceituadas no meio vitivinícola mundial. Em 2005, iniciou a parceira com a Costa Pacífico, uma vinícola chilena (2º modo de entrada), em 2006, inicia com a Osborne – Espanha (3º modo de entrada) e em 2008 com Argentina Los Nevados e Itália Davide Rosso, e Podere San Cristóforo (4º modo de entrada). As parcerias da Espanha e Itália são para distribuição, tanto dos vinhos Miolo nos respectivos países, quanto dos produtos importados no Brasil. E com a Vinícola Santa Rita, que elabora com exclusividade para distribuição no mercado brasileiro, os vinhos Costa Pacífico (Chile) e Los Nevados (Argentina).

A empresa ainda exporta pouco, menos de 10% do seu faturamento em relação ao mercado interno, e, mesmo assim, é a maior exportadora brasileira de vinhos e está entre as três principais produtoras de espumantes, com participação de 15% no mercado (MIOLO, 2014). A Miolo hoje atua em 20 países, mas este número já foi maior, chegando a 30: “São volumes muito pequenos.” (MMV01) (informação verbal).

A Miolo *Wine Group* conta com, aproximadamente, 150 funcionários, destes, três são específicos da área de comércio exterior, tendo também está sua formação. A proprietária já viajou para mais de 20 países e fez um curso na área vinícola. Um dos funcionários do departamento da área comercial passa 30% do ano fora.

No caso da empresa Miolo o processo de internacionalização ocorreu de forma gradual, conforme sugere o modelo de Uppsala, iniciando pela exportação e somente depois de adquirir conhecimento e experiência a empresa avança para o modo de entrada mais avançado (Johanson & Vahlne, 1977) formando alianças estratégicas/*joint-ventures*. A Miolo desenvolveu competências internacionais após a internacionalização conforme IBC de Knight e Kim (2009) que podem ser observadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Competências internacionais desenvolvidas pela Miolo

| | | |
|------------------------------------|--------------------------|--|
| Competências Internacionais | Orientação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação ao processo logístico - Adequação ao sistema documental rígido dos outros países - Troca de conhecimento entre profissionais do Brasil e do exterior - A empresa precisa estar mais preparada, ligada nas tendências, questão de embalagens, estilo; - Necessidade de adaptação do processo produtivo conforme determinado cliente e pedido. |
|------------------------------------|--------------------------|--|

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

| | |
|---|--|
| Habilidade de marketing internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Rótulos desenvolvidos por agências internacionais que tem está habilidade e conhecimento para diferenciar os produtos; - Aproveita a relação com a APEX para realizar grandes campanhas de marketing; - A empresa realiza anualmente a avaliação das atividades de marketing internacional - Gerou <i>networks</i> com importadores para desenvolvimento dos produtos conforme determinado cliente; |
| Inovação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Contratação dos enólogos mais renomados no mundo; - Preocupação com a tecnologia e inovação na elaboração dos vinhos; - Os enólogos são pessoas qualificadas e competentes, com vasta experiência. |
| Orientação para o mercado internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de rótulos específicos para determinado mercado - A empresa consegue produzir alguns rótulos controlados ou rótulos privados, que são específicos pra cada mercado; - Acompanha ações dos concorrentes |

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao desempenho organizacional na Miolo, devido ao percentual de exportação ser relativamente baixo ainda é difícil mensurar os resultados conforme destacado pela entrevistada.

b) Clarice Eletrodomésticos – SC

No ano de 1960 nascia à empresa Ireno Jose Matte & Cia Ltda., uma pequena funilaria que na época fabricava baldes, bacias, tachos, latas e telas para cercas, entre outros produtos. Em 1966 a família Matte muda-se para o município de Pinhalzinho (SC), transferindo sua empresa para uma nova sede. A empresa começou a atuar além da funilaria com reformas de fogões a lenha e logo na seqüência iniciou a fabricação de peças e montagem para estes fogões.

O processo de internacionalização (GRI) da Clarice Eletrodomésticos está demarcado em quatro fases. A internacionalização da empresa aconteceu pela necessidade de ampliação do mercado, então a Clarice iniciou a exportação pelo produto que já tinham em linha e em estoque: o fogão a lenha no ano de 1986 (*1º modo de entrada*). Na época vislumbrando aumento de produção, e buscando novos mercados, no fogão a lenha e era o produto que a empresa tinha em linha uma quantidade razoável, que poderia se expandir para outros mercados. A primeira exportação a empresa aconteceu em 1986 quando a Clarice começou a vender fogões a lenha para a Argentina, tendo sido considerado pelo entrevistado como um processo de comercialização simples pois não havia muito trabalho de desenvolvimento de produto.

Todas as exportações da empresa são realizadas diretamente via agentes brasileiros. Para o proprietário esta é a forma mais rentável para a empresa no momento devido a não ter um departamento de comércio exterior interno. “Nós contratamos um agente pra atuar num

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

determinado mercado, faz todo trabalho, nós temos a equipe dentro da fábrica, que vai conosco, faz prospecção do mercado, posiciona o produto e depois trabalha os clientes.” (SM01) (informação verbal).

Com o passar do tempo, a empresa buscou novos produtos para atender às demandas da fábrica. A empresa opera em todo Mercosul, exceto a Argentina, pelas condições e barreiras impostas pelo governo do país. O Paraguai é um mercado que para Clarice hoje é de 20 mil fogões ano; o Uruguai 7 mil fogões, a Bolívia 10 mil fogões ano. Já na Venezuela em função das restrições cambiais, as vendas estão restritas, mas as vendas continuam. Com o conhecimento adquirido e a experiência com a exportação a Clarice sentiu a necessidade de ir à busca de mercado e parcerias em outros países. No Panamá, Bolívia e República Dominicana a parceria iniciou em 2001 (*2º modo de entrada*), na Venezuela em 2002 (*3º modo de entrada*) e em Cuba no ano de 2003 (*4º modo de entrada*). Começamos a olhar o mercado de outra forma, principalmente o internacional, como se movimentava como poderíamos nos inserir, então começamos a desenvolver novos produtos (SM01) (informação verbal).

Nestas parcerias a Clarice enviava as peças em *completely knock down* (CKD), cada caixa embarcava com tres fogões desmontados, com 1% de peças para reposição, e a montadora recebia e ficava responsável pela montagem e controle de qualidade e a venda no mercado local. (SM01) (informação verbal).

A empresa Clarice possui 220 colaboradores, sendo três na área de comércio exterior. O proprietário tem experiência de viagens internacionais a negócios há 20 anos; a assistente que está há pouco tempo, aproximadamente um ano na empresa (filha de um dos proprietários) viaja o mundo inteiro, buscando e prospectando o mercado com o agente. O responsável pela logística não tem experiências internacionais. “O conhecimento esta sendo adquirido agora com essas viagens e contatos diretos com os clientes”, afirma o proprietário (SM01).

A internacionalização da Clarice iniciou de forma gradual (Johanson; Vahlne, 1977) e quando a empresa sentiu a necessidade de expansão internacional realizou as parcerias com as montadoras no exterior, evoluindo os seus modos de entrada no exterior. A Clarice desenvolveu competências internacionais após a internacionalização conforme IBC de Knight e Kim (2009) que podem ser observadas no Quadro 6.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

Quadro 6 – Competências internacionais desenvolvidas pela Clarice.

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Competências Internacionais | Orientação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de melhoria nos processos e controle de qualidade; - Necessidade de instalação de sistema de controle e etiquetagem de todos os produtos; - Necessidade de preparação de pessoas qualificadas e preparadas para atuar no mercado externo |
| | Habilidade de marketing internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanha constantemente as ações de marketing; - A empresa faz a segmentação de mercados evitando as barreiras técnicas, - A empresa realiza a análise e posicionamento do produto no mercado antes de lançar para a venda; - Acompanha tendências do mundo inteiro para lançamento de novos produtos; |
| | Inovação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanha o mercado e inova conforme a necessidade de cada cliente (país); - Desenvolve produtos diferenciados e inéditos, inclusive possui algumas patentes; - Conta com assessorias na área de engenharia, de processos e de qualidade. |
| | Orientação para o mercado internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanha as tendências e os concorrentes; - A decisão de entrada ou não em um mercado parte também da formação do preço do produto; - Realiza ações diferenciadas de atendimento aos lojistas e distribuidores no exterior. |

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao desempenho organizacional na Clarice foi identificado que após o início das exportações as vendas aumentaram. Para o proprietário o comércio exterior foi quem promoveu a empresa e consolidou-a no mercado interno.

c) Idugel – SC

A IDUGEL Tecnologia em Processo de moagem está localizada na cidade de Joaçaba – SC e desde 1995 atua no mercado brasileiro, sendo pioneira em diversas tecnologias.

O processo de internacionalização da empresa (GRI) ocorreu em três fases. Os primeiros passos para a internacionalização da empresa ocorreram em 2010. A empresa iniciou com exportação direta e indireta e foi motivada por uma parceria com a empresa SATAKE, uma multinacional japonesa com filial em Joinville – SC. (*1º modo de entrada*). “Eu tive que correr atrás de toda a parte de legislação, fazer o cadastro na receita federal verificar as questões bancárias.” (SMS01) (informação verbal).

O percentual de exportação da Idugel é baixo, aproximadamente 14% e os locais que a empresa opera é América Latina, Israel e Nicarágua. A proprietária destaca que existe a necessidade de a empresa possuir um profissional na área de comércio exterior para alavancar os negócios. Na importação a Idugel conta com um parceiro comercial na China. (*2º modo de entrada*). “Falta um profissional ou representante para divulgar o nosso produto no exterior, para poder ampliar.” (SMS01) (informação verbal).

Em 2011, o grupo Idugel iniciou uma *joint-venture* com a empresa turca Selis. O principal motivo desta aliança foi trazer tecnologia da Europa para o Brasil (*3º modo de entrada*).

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

entrada). “A Turquia já manda para mim pronto, nos somos parceiros, representante exclusivo da Selis aqui no Brasil.” (SMS01) (informação verbal).

Novamente a teoria de Uppsala aparece para este caso. A empresa está se internacionalizando de forma gradual (Johanson & Vahlne, 1977), mas já conseguiu avançar um estágio e desenvolveu uma *joint-venture* com a Turquia por meio do aprendizado e experiência com a internacionalização. A Idugel desenvolveu competências internacionais após a internacionalização conforme IBC de Knight e Kim (2009) que podem ser observadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Competências internacionais desenvolvidas pela Idugel.

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Competências Internacionais | Orientação internacional | - Projetos voltados para os clientes; |
| | Habilidade de marketing internacional | - Importância do acompanhamento e monitoria das ações de marketing realizadas; |
| | Inovação internacional | - Desenvolvimento de novos produtos; - Visão de inovação; |
| | Orientação para o mercado internacional | - Os produtos são desenvolvidos conforme a necessidade dos clientes; - Se preocupa e monitora a concorrência. |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Idugel após a internacionalização da empresa o volume de vendas melhorou consideravelmente, a empresa está aumentando a sua participação do mercado global e o retorno sobre os ativos aumentou após as operações no exterior conforme exposto pela entrevistada.

e) Renar móveis – SC

A Renar Móveis é uma empresa familiar, localizada na cidade de Fraiburgo – SC. Em 1967 foram plantadas as primeiras mudas de pínus pelo fundador da Renar Móveis Ltda., o Sr. Willy Frey. Em 1979, com as florestas atingindo a idade média de corte, foi inaugurada a primeira unidade industrial da Renar Móveis.

O processo de internacionalização da empresa (GRI) ocorreu em três fases. A empresa trabalhou na comercialização de móveis do mercado brasileiro até 1980. Na década de 80, a empresa iniciou as primeiras exportações via intermediários, caracterizada como exportação indireta (*1º modo de entrada*). “Havia um desejo dos proprietários da empresa se tornar

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

global.” (JAP01) (informação verbal). No ano de 1995 sentindo-se segura, com profissionais qualificados e com experiência internacional inicia-se a exportação direta (*2º modo de entrada*). Hoje a Renar é uma importante exportadora de móveis do Brasil, exportando para mais de 20 países.

Na América do Norte no ano de 1998 foi instalado o depósito/centro de distribuição, escritório de vendas e *showroom* (*3º modo de entrada*), em High Point, cidade localizada no estado norte-americano de Carolina do Norte.

O centro de distribuição (CD) é resultado de uma parceria entre a Renar Móveis e Rotta Móveis, também localizada no estado de Santa Catarina, dois dos fabricantes de móveis mais tradicionais do Brasil. A *Brazil Furniture Group* (BFG) como é denominado o CD é coordenado por seus escritórios, do Brasil e dos Estados Unidos, e desenvolveu o *direct container program*, uma conexão direta com a fábrica no Brasil para garantir a entrega rápida nas datas combinadas. “A empresa possui parcerias com transportadores internacionais para entregar o produto no armazém do cliente no exterior. As vendas são realizadas pelo departamento comercial do Brasil e por intermédio do escritório localizado nos Estados Unidos, em conjunto com os representantes comerciais alinhados a cada mercado.” (JAP01) (informação verbal).

No Brasil a Renar conta com 300 colaboradores, e, nos Estados Unidos, quatro pessoas, dois gerentes de vendas, um supervisor de logística, uma operacional e os demais são terceirizados. A empresa conta também com uma equipe de vendas comissionada nos Estados Unidos. Os executivos da área internacional possuem experiência no exterior: o gerente dos Estados Unidos tem dez anos de experiência de trabalho na área; o diretor comercial brasileiro tem vinte e cinco anos de experiência de viagens ao exterior e hoje realiza viagens internacionais pelo menos uma vez por mês e o diretor presidente brasileiro morou nos Estados Unidos dois anos, e hoje realiza viagem ao exterior pelo menos uma vez por mês.

A Renar é uma empresa que seguiu a ordem que determina o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) no seu processo de internacionalização. Para a Escola de Uppsala, a empresa se internacionaliza investindo recursos (financeiros e outros) de maneira gradual até aprender com o novo mercado. Isto permite que a empresa construa a estratégia dos modos de entrada, partindo do menor para o maior envolvimento (FLORIANI, 2010). A Renar desenvolveu competências internacionais após a internacionalização conforme IBC de Knight e Kim (2009) que podem ser observadas no Quadro 8.

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

Quadro 8 – Competências internacionais desenvolvidas pela Renar Móveis.

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Competências Internacionais | Orientação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria no serviço oferecido a partir da instalação do CD no exterior (agilidade na entrega dos produtos); - A marca se tornou mundial; - Utilização de todos os recursos para que o produto seja aceito em qualquer mercado, nacional ou internacional. |
| | Habilidade de marketing internacional | <ul style="list-style-type: none"> - São planejadas ações de como conquistar e manter os mercados; - É realizada pesquisa de mercado, visitas a clientes, verificando assim as tendências, a cultura local; - Participação em feiras; - São realizadas propagandas locais em TV; - Distribui flyers com lojistas; - Tem publicações em revistas nacionais e internacionais; - Mensalmente são avaliadas todas as ações de marketing pela diretoria e pessoas envolvidas no processo; - É analisado o desempenho de cada representante (ações de vendas). |
| | Inovação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - É reconhecida como inovadora e que aposta em design, tecnologia e ecologicamente correta; - Investe em equipamentos avançados, provenientes da Alemanha e Itália; - É realizada a combinação de máquinas de controle numérico (CNC) e modernos métodos de gestão industrial |
| | Orientação para o mercado internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Adapta os produtos aos clientes obedecendo a uma quantidade mínima de pedido; - Todas as ações da empresa são voltadas para o mercado internacional desde o chão de fábrica; - Monitora os concorrentes. |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Renar Móveis a receita de vendas do mercado externo é de 50% em relação ao mercado interno e após o início das operações no exterior tanto as vendas quanto a rentabilidade líquida aumentou. Em relação ao retorno sobre os ativos, este cresceu após a operação no exterior.

f) Villagio Grando – SC

Em dezembro de 1998 foram plantadas as primeiras mudas, iniciando um laboratório de pesquisa para a adaptação de castas, com mais de 100 variedades de vitiviníferas, em cinco hectares, diariamente pesquisadas e controladas para se chegar ao exato conhecimento das variedades que melhor se adaptassem ao *terroir*. No ano 2000, foram implantados alguns dos vinhedos hoje existentes em escala comercial, com aquelas que melhor se adaptaram à região onde a vinícola está instalada na cidade de Água Doce - SC.

O processo de internacionalização da empresa (GRI) ocorreu em duas fases. A exportação da empresa iniciou por oportunidades de relacionamentos com representantes, importadores e distribuidores em feiras. A exportação aconteceu como às vendas nacionais, através de feiras conhecemos os importadores, distribuidores e iniciamos uma venda para os

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

Estados Unidos, que hoje via Miami é distribuído para algumas redes de restaurantes e lojas especializadas (GG01). (informação verbal).

A comercialização para o mercado externo iniciou no ano de 2010 e são realizadas via *trading company*, sendo caracterizada como exportação indireta (*1º modo de entrada*). A empresa exporta apenas 5% da sua produção para o exterior, mas está buscando novas oportunidades internacionais para alavancar este percentual. A empresa está buscando países como China e alguns países Africanos, que estão com um poder aquisitivo alto. Nós estamos buscando hoje alguns países, o que está mais à frente, seriam China e alguns países Africanos, que estão com um poder aquisitivo muito alto, (GG01) (informação verbal).

A produção na Argentina surgiu em 2011 pela oportunidade de negócio e pelos incentivos fiscais que a empresa tem em produzir fora e trazer para o Brasil (*2º modo de entrada*). A operação em Mendoza é um arrendamento de vinhedos de idade de 103 anos e um de 83, contratou-se um enólogo, e esse funcionário auxilia na escolha dos vinhedos, a produzir o vinho, a vinificar, envasar, rotular, engarrafar, fazer todo o processo. O foco deste produto ainda é o mercado brasileiro afirma o entrevistado.

A Villagio importa os vinhos produzidos na Argentina e comercializa no Brasil e isso alavancou as vendas no mercado interno pelo fato cultural de o brasileiro acreditar que o vinho de fora tem mais qualidade, principalmente os oriundos da Argentina e Chile. As vantagens deste negócio neste perfil é que o investimento e o risco para a empresa é menor e o retorno muito maior. O imposto na produção do vinho na Argentina é de, 6% enquanto no Brasil 53% de imposto. A empresa não tem um departamento específico para a área internacional, a família está responsável pelas ações e procedimentos de exportação.

Nota-se, neste caso, que a empresa é extremamente jovem, iniciou pela exportação indireta de forma gradual, conforme sugerem os autores Johanson e Vahlne (1977). Em menos de um ano arriscou-se internacionalmente por um modo de entrada que envolve mais recursos do que a exportação, realizando a produção em outro país.

A Villagio Grando desenvolveu competências internacionais após a internacionalização conforme IBC de Knight e Kim (2009) que podem ser observadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Competências internacionais desenvolvidas pela Villagio Grando.

| | | |
|---|--------------------------|--|
| peté ncias Inter nacio | Orientação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Diversificar mercados; - Importâncias de networks; - Pessoas especializadas; |
|---|--------------------------|--|

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

| | |
|---|--|
| Habilidade de marketing internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Importância de pesquisa de mercado; - Segmentação de mercado, dentro das possibilidades da empresas; - Relevância de participação em feiras nacionais e internacionais; - Assessoria na área de marketing (produção de rótulos, caixas, garrafas); - Importância da divulgação dos produtos em revistas, TV e outros meios de comunicação. |
| Inovação internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Máquinas importadas de alta tecnologia; - Toda a criação de imagem, rótulo é realizada por especialistas; - Enólogos conceituados e renomados internacionalmente; |
| Orientação para o mercado internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir adaptar o produto ao mercado nas condições da empresa; - Acompanha as ações dos concorrentes; - Importância de montar um departamento internacional. |

Fonte: Dados da pesquisa

Para a Villagio Grando, após o início das exportações aumentou o *market share* da empresa, o volume de vendas está elevando a cada dia e o retorno sobre o investimento virá em longo prazo, destacou o entrevistado.

O quadro 10 apresenta um comparativo dos resultados desta pesquisa com o estudo de Floriani (2010).

Quadro 10 – Comparativo dos resultados da pesquisa atual com a pesquisa de Floriani (2010).

| Categorias observáveis | Resumo dos resultados pesquisa de Floriani (2010) | Resumo dos Resultados pesquisa 2014 |
|-------------------------------|--|---|
| GRI | Importância da gestão de pessoas para a internacionalização das PMEs brasileiras. | As empresas que possuem pessoas com experiência internacional estão em um GRI mais avançado. |
| Competências Internacionais | A orientação internacional, habilidade em marketing internacional, a inovação e a orientação para o mercado internacional desenvolvem novas competências nas PMEs entrevistadas. | As empresas desenvolveram competências após a internacionalização. |
| Desempenho Organizacional | Desempenho financeiro e operacional resultaram positivos pelo aumento do GRI. | Desempenho organizacional positivo após a internacionalização. Embora as empresas tenham de enfrentar os desafios no início da internacionalização eles são superados com o tempo e experiência |
| Resultado final | Quanto maior o GRI, mais competências a PME desenvolve e melhor será o seu desempenho financeiro e operacional. | Com a internacionalização as empresas desenvolvem competências internacionais e o desempenho organizacional tende a ser positivo. |

Fonte: Dados da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou investigar a influência do grau de internacionalização (GRI) e o desenvolvimento de competências internacionais, bem como o reflexo destes no desempenho organizacional das PMEs da região sul do Brasil.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

Quanto à influência do GRI foi constatado que as empresas tiveram modos de entrada diferentes no exterior. Das seis empresas analisadas quatro se internacionalizaram de forma gradual (Modelo de Uppsala) e com o aprendizado e o conhecimento experiencial evoluíram em seu grau de internacionalização. A empresa Cinex se internacionalizou de acordo com a Teoria do Empreendedorismo internacional e *Networks* e, a Villagio Grando pulou todas as etapas, partindo diretamente para operação na Argentina. A partir da análise dos modos de entrada percebeu-se que as PMEs estudadas realizaram exportação indireta e direta; licenciamento, escritório de vendas próprio, centro de distribuição próprio, alianças estratégicas ou *joint-ventures*, *Greenfield e Greenfield com P&D*. Estes achados corroboram achados prévios como o de Root (1994); Dimitratos et al., (2003); Ibeh et al., (2004); Floriani, (2010) e Prahanstham, (2011).

No que tange as competências internacionais os casos mostraram, como no trabalho quantitativo de Floriani (2010) que o aprendizado acontece com a internacionalização, não há preparo anterior por parte das empresas, o desenvolvimento de novas competências internacionais acontecem à medida que o Grau de Internacionalização da empresa avança. Percebe-se que profissionais com idiomas estrangeiros são contratados, porém a família ainda é prevalência nos cargos que organizam o comércio exterior e as estratégias internacionais.

No que diz respeito aos reflexos no desempenho organizacional foi verificado que todas as empresas analisadas avaliaram como positivo o desempenho organizacional após a entrada no mercado exterior. Outro aspecto relevante identificado diz respeito à opinião unânime das empresas entrevistadas em relação ao aumento no volume de vendas após a internacionalização e no retorno sobre os ativos. Quanto à produtividade a maioria das empresas mencionou como um complicador no processo de internacionalização o baixo volume das exportações. Haveria necessidade de um volume maior de vendas ao exterior para poder ter um desempenho financeiro maior.

Os achados desta pesquisa indicam que por serem pequenas e médias empresas percebe-se uma curva de desempenho em U invertido, ou seja, o desempenho organizacional no início da internacionalização pode ser negativo, o que é relacionado à inexperiência das empresas em mercados estrangeiros, falta de informação, familiaridade com a cultura dos outros países, falta de experiência global, competência administrativa e experiência profissional. Mas, ao longo do tempo as PMEs são capazes de colher os benefícios da internacionalização e, como consequência, obter retornos positivos à medida que vão

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

ganhando experiência com o mercado externo. Embora as empresas tenham de enfrentar os desafios no início da internacionalização eles são superados com o tempo e experiência.

Nos resultados do trabalho quantitativo de Floriani (2010) o desempenho financeiro, à medida que o GRI e as competências internacionais evoluíam, era maior, sendo que o desempenho operacional também acompanhava. Percebe-se assim que para o desempenho organizacional das PMEs seja maior com a internacionalização é necessário que o desempenho operacional aumente, diminuindo os custos fixos operacionais da PME.

Do ponto de vista teórico, com os achados da pesquisa pretende-se contribuir para a discussão quanto à estratégia internacional, oferecendo uma continuidade às pesquisas que tratam do GRI em PMEs ainda incipiente e que tem despertado o interesse de pesquisadores nos últimos tempos (ANDERSSON; GABRIELSSON & WICTOR, 2004; DIMITRATOS, JOHNSON & IBEH, 2009; SCHERER, 2012; FLORIANI & FLEURY, 2012).

Do ponto de vista prático, os resultados poderão ser adotados como instrumento para o processo de tomada de decisão de empresários e profissionais que atuam na área de negócios internacionais. Este poderá oferecer a esses profissionais informações que possam melhorar suas atividades empresariais e, como consequência, a efetiva atuação face à competição internacional. E a contribuição social deste estudo diz respeito ao seu aspecto inovador, uma vez que seus achados poderão ser utilizados como fator motivador para PMEs que experimentam outros modos de entrada para o processo de internacionalização além da exportação, percebendo, assim, que este processo pode ser uma realidade para um número cada vez maior de PMEs e não apenas para empresas de grande porte.

Como é comum a todas as pesquisas, este estudo também apresenta limitações como: dificuldade em localizar PMEs internacionalizadas com modos de entrada diferentes no exterior no estado do Paraná; difícil de acesso às empresas no estado do Paraná; e, um entrevistado por empresa, o que pode gerar percepções envoltas de julgamento de valor e não considerações empresariais.

Como sugestões para novas pesquisas reapplicar o estudo em PMEs de outras unidades federativas brasileiras; buscar outras PMEs com solidez internacional que, além da exportação, atravessem fronteiras com o produto e marca brasileira e repetir a pesquisa de Floriani (2010) em um período de 1 ou 2 anos (estudos longitudinais) para acompanhar a evolução.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

REFERÊNCIAS

- ANNAVARJULA, M.; BELDONA, S. Multinationality–performance relationship: a review and reconceptualization. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2000.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, *Edições 70*, 2011.
- BEZERRA, R.. **Internacionalização e desempenho das maiores empresas brasileiras**. In: HEMAIS, C. (Org.) O desafio dos mercados externos, teoria e prática na internacionalização da firma. *Manuad*, 2005.
- BIJMOLT, T. H. A., & ZWART, P. S. The impact of internal factors on the exports success of dutch small and medium-sized firms. **Journal of Small Business Management**, v.32, n.2, p. 69-83, 1994.
- CAPAR, N., & KOTABE, M. The relationship between international diversification and performance in service firms. **Journal of international Business Studies**, v.34, p. 345-355, 2003.
- CARNEIRO, J., & DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.2, n.1, p.1-25, 2007.
- CARNEIRO, J. M. T., SILVA, J. F., ROCHA, A., & HEMAIS, C. A. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. Proceedings of the **Encontro de Estudos em Estratégia**, Rio de Janeiro, RJ, Brazil, 2005.
- CAVUSGIL, S. T., & ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation 49 of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v.58, p.1-21, 1994.
- CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., & RIESENBERGER, J. R. (2010). **Negócios internacionais: estratégia, gestão & novas realidades**. São Paulo: Pearson.
- CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COVIELLO, N., & MURNO, H. Networ relationships and the internationalization process of mall software firms. **International Business Review**, v.6, n.4, p.361-386, 1997.
- DIMITRATOS, P.; JOHNSON, J. E., & IBEH; J. S. 2009. Core rigidities of micromultinationals: the Scottish experience. In: Jones, M. V. (Ed.). **Internationalization**,

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from Around the World, **Edward Elgar**, p. 139-149.

DIMITRATOS, P., JOHNSON, J., SLOW, J., STEPHEN, Y.. 'Micromultinationals: new types of firms for the global competitive landscape'. **European Management Journal**, v.21, p. 164-174, 2003.

FILLIS, I. A methodology for researching international entrepreneurship in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n.1, p. 118-135, 2007.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: Fleury, M. T. et al. Internationalization and performance: a comparison of brazilian exporters versus brazilian multinationals. **Revista de Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.7, n. 14, p.57-84, 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 (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.

FLORIANI, D. E. O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira. Tese (Doutorado em Administração)– **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2010.

GHEMAWAT, P., & GHADAR, F. 'The dubious logic of global megamergers'. **Harvard Business Review**, p.64-72, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GOMES, L.; RAMASWAMY, K. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 1, p. 173-187, 1999.

HASSEL, A., HOPNER, M., KURDELBUSCH, A., REHDER, B., & ZUGEHO, R., Two dimensions of the internationalization of firms. **Journal of Management Studies**, v.3, n.40, 2003.

HILL, C. W. L., & JONES, G. **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HITT, M.A.; TIHANYI, L.; MILLER, T., & CONNELLY, B. International diversification: antecedents, outcomes and moderators. **Journal of Management**, p.831–867, 2006.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

IBEH, K. I. N., JOHNSON, J. E., DIMITRATOS, P., & SLOW, J, ‘Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent “star” of the international entrepreneurship field’. **Journal of International Entrepreneurship**, v.2, p.289-303, 2004.

IBEH, K. I. N.; BORCHERT, O., & WHEELER, C. ‘Micromultinationals: transcending resource challenges in international business’. In: Ibeh, K. I. N.; Davies, S. (Ed.). **Contemporary Challenges to International Business**. London: Palgrave, p.85-105, 2009.

JAVALGI, R. G.; TODD, P., & GRANOT, E. The internationalization of Indian SMEs in B-to-B markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.26, n.7, p.542-548, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. .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.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. “Business relationship learning and commitment in the internationalization process”. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J., & VAHLNE, J. 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.

JOHANSON, J., & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm — four swedish cases 1. **Journal of Management Studies**, v.12, n.3, p.305-323, 1975.

KNIGHT, G., & KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v.40, p.255-273, 2009.

KOTABE, Me HELSEN, K. Global Marketing Management. Estados Unidos: *Edit. John Wiley e Sons*, Inc, 1998.

LAGES, L. F., & MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence form small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v.38, n.9/10, p.1186-1214, 2004.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad. 2012.

LI, L. Multinationality and performance. A synthetic review and research agenda, **International Journal of Management Reviews**, v.9, n.2, p.117-139, 2007.

LIKER, J. K.; MEIER, D. **The Toyota way fielbook**: A pratical guide for implementing Toyota’s 4ps. New York: McGraw-Hill, 2007.

Inocencia Boita Dalbosco & Dinora Eliete Floriani

LU, J. W., & BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs, **Strategic Management Journal**, v.22, p565-586, 2001.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICHEL, A.; SHAKED, I. Multinational corporations vs. domestic corporations: financial performance and characteristics. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 89-100, 1986.

Ministério do desenvolvimento da indústria e do comércio exterior - MDIC. Brasília, DF. Recuperado em setembro de 2013 de www.mdic.gov.br.

MORCK, R.; YEUNG, B. Why investors value multinationality? *Journal of Business*, v. 64, n. 2, p. 165-187, 1991.

MOREIRA, R. et al. (Org.). *Sebrae. As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Estados: 1998-2011*. Brasília, DF, 2012.

OLIVEIRA JÚNIOR; M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; Oliveira Júnior, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small - and medium- sized enterprise. **Journal of World Business**, n. 43, v. 4, p. 475-485, 2008.

PRASHANTHAM, S. Social Capital and Indian Micromultinationals. **British Journal of Management**, v. 22, p. 4-20, 2011.

QIAN, G. Multinationality, product diversification and profitability of US emerging and medium sized enterprises. **Journal of Business venturing**, v.17, n.6, p. 611-634, 2002.

RASHEED, H. S. Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.1, p.41-54, 2005.

RAMASWAMY, K., KROECK, K.G., & RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: A comment. **Journal of International Business Studies**, v.1, n. 26, p.167-177, 1996.

ROCHA, A., & ALMEIDA, V. (2006). Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In B. Tanure & R. G. Duarte (Orgs.), **Gestão internacional** (pp. 7-38). São Paulo: Saraiva.

ROOT, F. R. Entry strategies for international markets. Nova Iorque: **Lexington Books**. 1994.

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS,
INTERNACIONAIS, E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA PME:
ESTUDOS DE CASO NO SUL DO BRASIL**

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. (Org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: **Atlas**, 2001.

RUZZIER, M., ANTONCIC, B., HISRIC, R.D. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi- dimensional measure in Slovenian firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.19, p.161-183, 2007.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. C., & SILVA, M. S. M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, A. (Org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: **Mauad**, 2002.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.2, p.165-186, 1994.

_____. Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.1, 1996.

XIAO, S. S., JEONG, I., MOON, J. J., CHUNG, C.C., & CHUNG, J. Internationalization and Performance of Firms in China: Moderating Effects of Governance Structure and the Degree of Centralized Control. **Journal of International Management**, v.19, p.118-137., 2013.

WAGNER, H.; RUIGROK, W. Internationalization and performance: a meta-analytic review and future research directions. **Proceedings of the Academy of International Business annual meeting**, Stockholm, Sweden, 2004.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D., & HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v.43, p. 925-950, 2000.