

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



NATÁLIA C. WINCKLER<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-2449-7827>

AURORA C. ZEN<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-4078-4359>

FRÉDÉRIC PREVOT<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-6523-3794>

**Para citar este artigo:** Winckler, N. C., Zen, A. C., & Prevot, F. (2022). Recursos da firma para internacionalização de PMEs de países emergentes: Estudo multimétodo. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1–32. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR220165

**Submissão:** 25 ago. 2020. **Aceite:** 10 fev. 2021.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

<sup>2</sup> Kedge Business School, Marselha, França.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.



## RESUMO

**Objetivo:** Investigar e classificar recursos para internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) de países emergentes.

**Originalidade/valor:** A participação de PMEs de países emergentes em mercados globais evidencia seu acesso mais restrito aos recursos para internacionalização. A literatura dominante de negócios internacionais segue classificações de recursos identificados em grandes empresas de economias desenvolvidas. Esta pesquisa classifica recursos da firma para internacionalização de PMEs baseada em diferentes países emergentes, com dados de revisão sistemática de literatura (RSL) e entrevistas. O artigo contribui para o desenvolvimento teórico sobre a internacionalização de PMEs de países emergentes, indicando a importância dos recursos organizacionais nesse processo.

**Design/metodologia/abordagem:** Este artigo apresenta uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida em duas etapas: RSL, abrangendo diferentes países emergentes, seguida de entrevistas com especialistas, instituições e PMEs no contexto brasileiro. Adotaram-se técnicas de coleta de dados de pesquisa bibliográfica e entrevista com roteiro semiestruturado. A análise das entrevistas baseou-se em técnica de análise de conteúdo e categorização dos recursos, com o *software* NVivo.

**Resultados:** Até 2016, 15 trabalhos mencionaram recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes e sete foram feitos na Ásia. Identificaram-se 72 recursos em dez países emergentes. Predominam recursos organizacionais. O uso de recursos financeiros de terceiros no Brasil contradiz tendências em outros países emergentes. Recursos tangíveis parecem ter menor importância estratégica para a internacionalização do que recursos intangíveis, como os organizacionais.

## PALAVRAS-CHAVE

Visão baseada em recursos. Revisão sistemática. Países emergentes. Pequenas e médias empresas. Exportação.

## 1. INTRODUÇÃO

A abordagem baseada em recursos é fundamental na literatura de gestão e tem sido aplicada à análise do crescimento das firmas (Nason & Wiklund, 2018) e, especificamente, à internacionalização de empresas (Kazlauskatė, Autio, Gelbūda, & Šarapovas, 2015; Acikdilli, Mintu-Wimsatt, Kara, & Spillan, 2020). Nessa perspectiva, recursos são fundamentais para criar e manter a vantagem competitiva em mercados globais e guiar as estratégias empresariais (Nanda, 1996). Nas estratégias de internacionalização, o menor porte da firma de países emergentes pode dificultar o acesso aos recursos e o uso deles, impactando negativamente a geração de vantagem competitiva (Williams, 2008).

Empresas de países emergentes têm se mostrado um tópico de pesquisa relevante (Peng, Wang, & Jiang, 2008; Chandra, Paul, & Chavan, 2020; Acikdilli et al., 2020). Mudanças contextuais e institucionais decorrentes da abertura econômica desses países são desafiadoras tanto para empresas locais quanto para estrangeiras que neles desejam ingressar. Destaca-se ainda a importância das pequenas e médias empresas (PMEs) para o crescimento econômico dos países emergentes, entretanto elas levam mais tempo para que possam se internacionalizar, quando comparadas às empresas de países mais desenvolvidos economicamente (Chandra et al., 2020).

Embora sofram maiores restrições no acesso a recursos e no ingresso no mercado internacional, as PMEs parecem absorver de forma mais benéfica vantagens da abertura econômica dos seus países (Ketkar & Acs, 2013). Como evidenciam Chandra et al. (2020), as PMEs enfrentam falta de recursos financeiros e físicos, difícil acesso à informação e a estruturas para certificação da qualidade dos produtos, bem como a falta de recursos gerenciais decorrentes da experiência no mercado externo e do porte da empresa. Para superar essas e outras dificuldades, as empresas necessitam conhecer os mercados, dominar questões políticas e econômicas dos países-alvo e contar com recursos e tecnologias específicos (Torrens, Amal, & Tontini, 2014).

O ambiente institucional e legal, a relação entre a internacionalização e o mercado doméstico da firma, e os riscos envolvidos no processo de internacionalização relacionam-se com os tipos de recursos dispostos pelas firmas (Pattnaik & Elango, 2009). Em países emergentes, as PMEs não possuem recursos tradicionais próprios e institucionais, e adaptam sua estratégia aos recursos existentes no país de origem (Gaur, Kumar, & Singh, 2014).

Os recursos utilizados por uma empresa classificam-se em dois tipos: recursos específicos da firma e recursos específicos do país (Fahy, 2002).



Nessa linha, Kazlauskatė et al. (2015) analisam motivações e aplicabilidade da visão baseada em recursos (VBR) no contexto de PMEs de países emergentes. Estudos como os desenvolvidos por Gaur et al. (2014), Torrens et al. (2014) e Chandra et al. (2020) identificam alguns recursos que influenciam a internacionalização de PMEs de países emergentes, porém sem classificá-los no nível da firma ou do país, ou propõem modelos ainda não validados na literatura. Por sua vez, Winckler (2018) realiza classificação de recursos, mas também o faz de modo propositivo, verificando empiricamente apenas recursos no nível do país e destacando a lacuna na literatura em relação aos recursos no nível da firma. Desse modo, coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

- Quais são os recursos explorados e incorporados por PMEs de países emergentes durante o processo de internacionalização?

O presente artigo busca investigar e classificar os recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Diante de um fenômeno analisado de modo exploratório, optou-se pelo uso de classificações validadas em estudos anteriores, como a classificação de recursos da VBR proposta por Grant (1991), seguida de verificação com especialistas quanto à sua atualização e à sua aplicação ao contexto do estudo. Fez-se um estudo multimétodo para levantamento de tais recursos, combinando-se revisão sistemática de literatura (RSL) de estudos em diferentes países emergentes, e realizaram-se entrevistas com especialistas, instituições e PMEs no Brasil. Por fim, classificaram-se os recursos, utilizando-se como referência as categorias propostas por Grant (1991) para os recursos da firma, os quais foram comparados, no intuito de observar a existência de recursos específicos de PMEs brasileiras.

Este estudo traz contribuições ao evidenciar recursos estratégicos na internacionalização de PMEs de países emergentes, diante de uma lacuna na literatura sobre essa temática (Kazlauskatė et al., 2015). Assim, avança-se em relação aos estudos anteriores, pois se realiza um estudo multimétodo, combinando o levantamento exploratório de recursos presentes na literatura, a realização de entrevistas em profundidade e a classificação de Grant (1991) já validada. Além disso, visto que a mudança institucional é uma característica dos países emergentes, esta pesquisa pode contribuir para políticas públicas adequadas às demandas de recursos pelas PMEs e para a superação de desafios de competitividade global decorrentes da falta de recursos, dos altos riscos e dos custos de transação (Ketkar & Acs, 2013).

Além deste texto introdutório, apresenta-se, a seguir, a seção de revisão de literatura sobre VBR e recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes. Na seção seguinte, descrevem-se o método, os critérios



adotados no estudo de RSL e o perfil dos entrevistados na pesquisa exploratória. A quarta seção é composta pelos principais resultados e pelas análises da pesquisa de RSL e da pesquisa exploratória. Por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Visão baseada em recursos

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis da firma (Wernerfelt, 1984), internos, compartilhados ou acessíveis a ela. Esses ativos são a base da abordagem teórica da VBR, na qual os recursos individuais das firmas e suas características inerentes (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010) são conectados à estratégia da firma (Grant, 1991). Dessa forma, diferentes resultados das firmas podem ser compreendidos com base nos atributos dos seus recursos (Prévot, Brulhart, & Guieu, 2010), especialmente quando não podem ser atribuídos às diferenças nas condições da indústria de atuação da firma (Peteraf, 1993).

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

Diferentes autores clássicos na literatura de estratégia propuseram classificações para recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) e são consensuais quanto à importância da sua heterogeneidade para geração de retornos para a firma por meio da vantagem competitiva. A classificação proposta por Penrose (1959) é uma base para classificações posteriores. Para a autora, recursos são aqueles ativos à disposição da firma para que sejam utilizados conforme decisão gerencial e dividem-se em dois tipos: recursos físicos e recursos humanos.

Posteriormente, Grant (1991) incluiu outros tipos de recurso da firma: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputacionais e organizacionais, tais como: patentes, marcas, capacidade retaliatória, tecnologia de processo, tamanho da planta, tecnologia de produtos, capacidade de serviço, distribuição e comercialização, estilo organizacional e habilidades dos funcionários. O

autor, entretanto, não os segmenta de forma explícita (Grant, 1991) e tem seu trabalho complementado por outros autores, como Carvalho, Prévot e Machado (2014) (Figura 2.1.1).

Os recursos também podem ser divididos em tangíveis e intangíveis (Grant, 1991). Os recursos tangíveis dificilmente serão apontados como estratégicos, pois são mais facilmente obtidos no mercado, como no caso de recursos físicos. Por sua vez, os recursos intangíveis, como os reputacionais, são de mais difícil imitação, pois decorrem de uma construção da empresa, a qual só poderá ser transferida se a firma for adquirida (Grant, 1991; Carvalho et al., 2014; Kazlauskatė et al., 2015).

**(Figura 2.1.1)**

### RECURSOS LEVANTADOS COMO ESTRATÉGICOS EM TRABALHOS QUE UTILIZARAM A VBR

Tipo do recurso	Exemplos
Físicos	Equipamentos
	Tamanho/escala
	Localização
Humanos	Treinamento
	Competência
	Conhecimento tácito
	Empreendedorismo
	Envolvimento e estilo gerencial
	Capital social
	Incentivos
Organizacionais	Gestão e uso de tecnologia de informação
	Propaganda/marketing
	Qualidade
	Processos internos/rotinas
	Flexibilidade para mudança
	Relacionamento com o meio
	Cultura organizacional
Planejamento	

*(continua)*

**(Figura 2.1.1 (conclusão))**

**RECURSOS LEVANTADOS COMO ESTRATÉGICOS EM TRABALHOS QUE UTILIZARAM A VBR**

Tipo do recurso	Exemplos
Tecnológicos	Sistemas de controle e coordenação
	Patentes
	Inovações
	Investimento em tecnologia
Financeiros	Capital
	Orçamento/controle de ganhos e custos
	Tipos de crédito
Reputacionais	Marca
	Relação com os clientes
	Imagem/reputação

Fonte: Adaptada de Carvalho et al. (2014, p. 509).

Os recursos que uma empresa possui estão diretamente relacionados com o seu processo de internacionalização; assim, ao adentrar um novo mercado, explora recursos existentes e, então, começa a buscar outros recursos (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Gravel, 2012). Além disso, o tamanho da firma é indicativo da sua base de recursos (Contractor, Kumar, & Kundu, 2007). Em países emergentes, nos quais grande parte das firmas é de menor porte, os recursos disponíveis são diferentes daqueles utilizados por firmas de países desenvolvidos (Gaur et al., 2014). Estudos realizados sobre recursos para internacionalização de empresas de menor porte em países emergentes, tais como os de Torrens et al. (2014) e Gaur et al. (2014), são exploratórios e mapeiam alguns dos recursos utilizados pelas firmas, porém buscam propor novos modelos de análise, não se baseando em propostas aceitas e difundidas na literatura (Grant, 1991).

## 2.2 Recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes

Os países emergentes têm um número crescente de firmas que se orientam para o mercado externo (Cavusgil, Ghauri, & Akcal, 2013; Hernandez



& Guillen, 2018; Bhaumik, Driffield, Gaur, Mickiewicz, & Vaaler, 2019). Se comparadas às firmas de países desenvolvidos, as PME de países emergentes ingressam de forma tardia no mercado global porque fatores como instabilidade econômica e alto custo operacional são desvantagens do país de origem (Fleury & Fleury, 2007). Além disso, enfrentam outras limitações características de PMEs, como acesso mais restrito aos recursos (Gaur et al., 2014), condicionando o início do processo de internacionalização à limitada demanda no mercado doméstico (Wright, Westhead, & Ubasaran, 2007).

Para atuar além-fronteiras, as PMEs devem desenvolver pesquisas de mercado, comprometer seus recursos humanos e financeiros, adaptar linhas de produtos para um novo mercado e conhecer a legislação necessária para internacionalização (Torrens et al., 2014; Wu & Deng, 2020). Devem-se considerar o setor de atuação, o sistema de apoio à empresa, a capacidade de comercialização do produto ou serviço no exterior e os custos para acessar o mercado. Muitas PMEs não possuem bens e serviços comercializáveis no mercado externo e encontram barreiras como falta de desejo em exportar, ou relutam em comprometer recursos no exterior (Wright et al., 2007).

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

Estudos baseados na VBR e desenvolvidos no contexto brasileiro identificaram a relação entre alguns recursos e a internacionalização em PMEs. Um dos trabalhos é de Torrens et al. (2014), que analisaram os determinantes do desempenho exportador e tiveram, entre suas variáveis de análise, dois tipos de recurso: organizacionais, como tempo de início das exportações, experiência da firma, visitas ao mercado externo e relação com redes governamentais e de polos tecnológicos, e gerenciais, como vendas e lucratividade como estímulos, percepção de barreiras a produtos brasileiros e conhecimento do gestor sobre legislação e atividades internacionais. Os autores evidenciam dois construtos de recursos organizacionais e gerenciais, demonstrando que recursos e experiência internacional afetam o desempenho exportador das PMEs. A classificação adotada pelos autores, nesse caso, desconsidera recursos da firma, como os físicos.

Outro trabalho sobre a perspectiva brasileira de recursos e internacionalização foi realizado por Oura, Zilber e Lopes (2016), apontando que a capacidade inovadora e a experiência internacional impactam o desempenho exportador, sendo a última mais relevante que a primeira.



O terceiro trabalho foi realizado por Winckler (2018), que identificou recursos do país para internacionalização e sua relação com o desempenho internacional, os quais podem ser utilizados com apoio dos recursos do nível da firma. A autora destaca que não há relação entre o uso de recursos do país e o desempenho internacional das PMEs, apontando como possíveis geradores de desempenho internacional superior os recursos da firma, porém sem analisá-los.

Ampliando essa análise para outros países emergentes, em levantamento realizado para esta pesquisa, estudos empíricos sobre o tema mostraram-se incipientes e recentes, tendo sido desenvolvidos nas últimas duas décadas (Kazlauskatė et al., 2015). Contudo, os recursos identificados nesses estudos podem ser indicativos do comportamento dessas firmas no mercado internacional.

### 3. MÉTODO

Esta pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, ocorreu em duas etapas: uma RSL, seguida de pesquisa exploratória com entrevistas com especialistas, instituições e PMEs sobre o contexto brasileiro. A RSL é utilizada para explorar, descobrir e desenvolver uma discussão em torno de uma questão analisada, utilizando-se protocolo de pesquisa minucioso, que possibilite seguir determinadas etapas de pesquisa com o menor viés possível do pesquisador (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Nesta pesquisa, essa técnica de coleta de dados se deu em artigos publicados *on-line*, na plataforma Scopus, seguindo critérios específicos de pesquisa, organização e tratamento dos dados. A opção por essa plataforma decorreu de evidências científicas na consistência nos resultados apresentados quanto à organização dos artigos (Falagas, Pitsouni, Malietzis, & Pappas, 2008). Ademais, há maior controle sobre a pesquisa quando se utiliza base única de dados, possibilitando replicação futura da metodologia de modo mais acurado.

As palavras-chave utilizadas foram “internationali\*” AND “resource\*” AND “SME” OR “small and medium\*” AND “emerging”, a fim de encontrar resultados para recursos, internacionalização, PMEs e países emergentes. Contemplaram-se documentos publicados até 17 de agosto de 2016, nos idiomas inglês e português, resultando em 32 artigos. A Figura 3.1 ilustra os critérios de pesquisa adotados na revisão sistemática.

(Figura 3.1)

### CRITÉRIOS DE PESQUISA ADOTADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

Critério	Tópicos
De pesquisa dos artigos	"internationali*" AND "resource*" AND "SME" or "small and medium*" AND "emerging"
De inclusão dos artigos na pesquisa	Refinamento de domínio: "social sciences"
De inclusão dos artigos na pesquisa	Refinamento de idioma: "English" OR "Português"
De exclusão dos artigos na pesquisa	Refinamento de temática a partir de leitura do resumo

Fonte: Elaborada pelos autores.

A leitura dos resumos, seguida de classificação conforme tema de pesquisa, resultou em 21 artigos para *download* e leitura na íntegra. Destes, um artigo não estava disponível para *download*, sendo excluído da amostra. Realizou-se leitura dos 20 artigos, excluindo-se três que se desviavam do tema de pesquisa. Então, selecionaram-se somente os 15 artigos empíricos, classificados em: autores, objetivo, país do estudo, tipo de estudo (empírico, não empírico, qualitativo ou quantitativo; tipo de coleta de dados; tipo de análise), critério para classificação da PME, nome da publicação e ano da publicação. Essa sistematização foi feita em planilha eletrônica. Identificaram-se os recursos das firmas para internacionalização a partir de duas leituras minuciosas de cada artigo selecionado. Após a identificação, realizou-se terceira leitura para que os recursos fossem listados em planilha eletrônica. Diante de variações nas nomenclaturas dos recursos entre os artigos analisados, foram realizadas cinco rodadas de discussão, classificação e revisão dos recursos pelos autores, no sentido de compilá-los e classificá-los nas categorias de Grant (1991).

Na segunda etapa, realizaram-se 18 entrevistas, contemplando-se cinco especialistas no mercado internacional, cinco PMEs e oito instituições, com duração média de 74 minutos (Figura 3.2). As entrevistas ocorreram no primeiro semestre de 2017. A seleção dos entrevistados utilizou a técnica de bola de neve. Entre as instituições, há respondentes que atuam em níveis nacional e regional, instituições de financiamento e de logística, as quais possuem programas específicos de incentivo e apoio à internacionalização. As PMEs entrevistadas foram indicadas pelos especialistas e pelas instituições para obter informações a partir de experiências dessas empresas. A etapa foi concluída ao atingir um grau de saturação ou repetição nos recursos apontados nas entrevistas.

O roteiro de entrevista conteve questões sobre dois tópicos: o processo de internacionalização de empresas brasileiras (motivações, obstáculos, incentivos e desempenho) e os recursos mais importantes para a internacionalização de PMEs brasileiras, com base na classificação de Grant (1991). Questionou-se também sobre o perfil e o processo de internacionalização de PMEs, quando comparadas a empresas de maior porte. As entrevistas tiveram duração entre 55 e 105 minutos e foram transcritas para análise posterior.

(Figura 3.2)

### PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Organização	Entrevistado	Duração da entrevista
Instituições	Cargo	(em minutos)
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex)	Coordenador de competitividade	80 min
Banco do Brasil (BB)	Gerente regional de comércio exterior	80 min
Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)	Gerente de planejamento	50 min
Correios	Assistente de comércio exterior	60 min
Exporta RS	Coordenador	65 min
Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs)	Assistente técnico (1) Assistente técnico (2) Analista júnior (3)	95 min
Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin)	Analista de promoção (1) Assistente de promoção (2)	105 min
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)	Analista de mercado (Sebrae RJ)	55 min
	Analista de mercado (Sebrae Nacional)	55 min
PMEs	Cargo	
Empresa de serviços em tecnologia de informação	Líder comercial	66 min
Indústria de bebidas orgânicas	Diretor de <i>marketing</i>	60 min
Indústria de biscoitos	Gestora de comércio exterior	80 min
Indústria de cachaça	Diretor comercial	110 min
Indústria de vinhos	Supervisor de exportação	70 min

(continua)

**(Figura 3.2 (conclusão))**

**PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Organização	Entrevistado	Duração da entrevista
Especialistas	Cargo	(em minutos)
Especialista 1	Especialista em comércio exterior e <i>chief executive officer</i> (CEO) de multinacional	50 min
Especialista 2	Diretora de empresa <i>trading</i>	80 min
Especialista 3	Professor, pesquisador e consultor empresarial	85 min
Especialista 4	Professor, pesquisador e consultor empresarial	110 min
Especialista 5	Professor e pesquisador	55 min

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise dos dados das entrevistas se baseou em técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). O conteúdo de cada entrevista foi importado para o *software* NVivo, criando-se “nós”, conforme o tipo da organização do entrevistado (PME, especialista ou instituição). Posteriormente, cada trecho no qual que se identificava um recurso foi classificado conforme as categorias de recursos de Grant (1991). Finalizada a análise das entrevistas, o conjunto de recursos identificado foi exportado para uma planilha eletrônica, a fim de comparar os resultados das duas etapas da pesquisa (Figura 4.2). Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados apontam 15 trabalhos (Figura 4.1), envolvendo 40 diferentes autores, e apenas um deles participa em dois trabalhos. Nenhum outro autor se repete nos 13 trabalhos restantes. Os artigos foram publicados no período entre 2008 e 2016, com maior frequência nos anos de 2013 (três trabalhos), 2014 (quatro trabalhos) e 2015 (três trabalhos). Em 2016, identificaram-se dois trabalhos publicados até o período coletado. São 12 diferentes periódicos, um deles publicou dois artigos da amostra (*Journal of Asia Business Studies*) e o outro, três (*Journal of International Entrepreneurship*), o que demonstra uma representatividade relativamente alta desses dois

periódicos sobre essa temática, se considerado o número total da amostra. Apesar de as publicações terem aumentado sensivelmente até 2017, no momento da pesquisa ainda era um tema pouco explorado.

Os critérios de classificação das PMEs em cada artigo refletem aqueles adotados nos países onde os estudos foram realizados. O número de empregados variou de “menos que 100” a “menos que três mil”, sendo “menos que 500” o mais frequente. Os trabalhos de Keen (2013), Manolova, Manev e Gyoshev (2014) e Che Senik, Mat Isa, Md Sham e Ayob (2014) não disponibilizaram os critérios utilizados.

Os estudos foram feitos principalmente no continente asiático (sete estudos: Índia, um; China, três; Malásia, três) e América do Sul (três estudos: Brasil, dois; Argentina, um). Os demais abordam Jamaica, Rússia, Bulgária, Romênia e Turquia. As pesquisas são majoritariamente dos tipos multissetorial (nove) e quantitativo (dez); as técnicas utilizadas são *survey* e análise estatística. Os estudos qualitativos (quatro) usam entrevista em profundidade, análise de conteúdo e categorização. Identificou-se somente um estudo misto.

(Figura 4.1)

### ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

Ano	Autoria	Periódico	País do estudo	Setor
2016	Oura, Zilber e Lopes	<i>International Business Review</i>	Brasil	Industrial
2016	Zhang, Wheeler, Gao e Kwon	<i>Journal of Asia Business Studies</i>	China	Indústria manufatureira
2015	Ayob, Ramlee e Rahman	<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	Malásia	Indústria manufatureira
2015	Cardoza, Fornes, Li, Xu e Xu	<i>Asia Pacific Business Review</i>	China	Multissetorial
2015	Lafuente, Stoian e Rialp	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Romênia	Multissetorial
2014	Ahmad	<i>Journal of Asia Business Studies</i>	Malásia	Multissetorial
2014	Torrens, Amal e Tontini	<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i>	Brasil	Indústria manufatureira
2014	Che Senik, Mat Isa, Md Sham e Ayob	<i>Jurnal Pengurusan</i>	Malásia	Experts de diferentes áreas
2014	Volchek, Jantunen e Saarenketo	<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	Rússia	Multissetorial
2014	Manolova, Manev e Gyoshev	<i>International Small Business Journal</i>	Bulgária	Multissetorial

(continua)

**(Figura 4.1 (conclusão))**

**ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Ano	Autoria	Periódico	País do estudo	Setor
2013	Keen	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	Argentina	Multissetorial
2013	Lee, Lee e Kwak	<i>Asian Business and Management</i>	China	Multissetorial
2011	Javalgi e Todd	<i>Journal of Business Research</i>	Índia	Multissetorial
2009	Kocak e Abimbola	<i>International Marketing Review</i>	Turquia	Multissetorial
2008	Williams	<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	Jamaica	Indústria manufatureira e agricultura

Fonte: Elaborada pelos autores.

Enquanto a RSL indicou 37 diferentes recursos, os quais não contemplaram todas as categorias de recursos da firma (Grant, 1991), a pesquisa exploratória registrou 64 recursos e contemplou todas as categorias. Agregando-se os recursos das duas pesquisas (revisão sistemática e pesquisa exploratória), há 72 recursos da firma para internacionalização de PMEs de países emergentes, dos quais oito aparecem somente na revisão sistemática e 35 somente na pesquisa exploratória. Dos 72 recursos, 29 aparecem em ambas as pesquisas (Figura 4.2).

A classificação geral, com base em Grant (1991), aponta para três recursos físicos, cinco financeiros, 12 humanos, 35 organizacionais, nove reputacionais e oito tecnológicos. O único tipo de recurso que não se identifica na revisão sistemática como estratégico para a internacionalização é o físico, mencionado com ressalvas por parte dos entrevistados como um tipo de recurso “básico”, considerada a geração de vantagem competitiva na internacionalização. Recursos como capacidade ociosa, capacidade produtiva e disponibilidade de matéria-prima podem ser estratégicos (Victor, 2014) em função do setor de atuação, além de mais facilmente imitáveis (Fahy, 2002). Conforme entrevistado da Apex,

[...] esses recursos físicos variam muito de setor para setor. Em setores de mão de obra intensiva, há matéria-prima disponível no país hoje em dia. E também, nesse momento de crise, há capacidade ociosa que permitiria as empresas irem para fora.

Dado que os estudos analisados são majoritariamente multissetoriais, especificidades dos setores não são identificadas, e possivelmente os recursos físicos tornam-se comuns, não gerando vantagem competitiva. Essa também é a percepção de alguns especialistas entrevistados na etapa exploratória.

(Figura 4.2)

**RECURSOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES IDENTIFICADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA VERSUS PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Categoria	Descrição do recurso	Revisão sistemática	Pesquisa exploratória
Físicos	Capacidade ociosa		x
	Capacidade para atender à demanda externa		x
	Matéria-prima disponível		x
Financeiros	Acesso a recursos de terceiros		x
	Liquidez interna e ativos tangíveis disponíveis	x	x
	Recurso financeiro para inovação		x
	Recursos financeiros para expansão internacional	x	x
	Recursos financeiros próprios	x	x
	Acesso a pessoal especializado em exportação		x
Humanos	Articulação da equipe de trabalho	x	x
	Comportamento empreendedor orientado à internacionalização		x
	Equipe para internacionalização		x
	Experiência internacional dos gestores	x	x
	Formação acadêmica dos colaboradores	x	
	Formação acadêmica dos gestores	x	x
	Gestor de comércio exterior ou com conhecimento em práticas de negócios internacionais	x	x
	Habilidades interpessoais dos gestores	x	x
	Mão de obra especializada para demandas específicas de mercado	x	x
	Pessoal fluente em outros idiomas		x
Profissionais com habilidades em vendas		x	

(continua)

**(Figura 4.2 (continuação))**

**RECURSOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES IDENTIFICADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA *VERSUS* PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Categoria	Descrição do recurso	Revisão sistemática	Pesquisa exploratória
Organizacionais	Acesso à estrutura de treinamento e capacitação	x	x
	Acordos de cooperação ou fornecimento para multinacionais	x	x
	Alianças estratégicas para internacionalização	x	x
	Capacidade de atender a pedidos customizados – adaptar produto		x
	Capacidade de resposta rápida		x
	Capacidade inovadora		x
	Conhecimento da estrutura de apoio do país		x
	Conhecimento da estrutura de custos para exportar	x	x
	Conhecimento das práticas de negócios internacionais	x	
	Conhecimento de mercado	x	x
	Conhecimento do próprio produto e negócio		x
	Contratos de fornecimento para o governo	x	
	Contratos que garantam acesso a recursos produtivos	x	
	Desenvolvimento de relacionamento com cliente	x	x
	Embalagem adequada ao mercado-alvo		x
	Estratégias de cooperação competitiva		x
	Estrutura de comercialização dos produtos no mercado externo	x	x
	Estrutura de comunicação interna	x	
	Estrutura de custos competitiva	x	
	Estrutura organizacional orientada ao comércio exterior		x
Experiência internacional da firma	x	x	
Experiência no mercado doméstico	x	x	
Gestão flexível		x	

*(continua)*

**(Figura 4.2 (continuação))**

**RECURSOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES IDENTIFICADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA *VERSUS* PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Categoria	Descrição do recurso	Revisão sistemática	Pesquisa exploratória	
Organizacionais	<i>Mindset</i> global	x	x	
	Importador com porte e gestão adequados à empresa		x	
	Material promocional, embalagem e <i>site</i> (idioma e conteúdo) adequados ao mercado internacional		x	
	Participação em feiras, missões e eventos internacionais	x	x	
	Participar de redes e associações	x	x	
	Perfil aberto para mudanças		x	
	Plano de exportação	x	x	
	Preço competitivo em mercado global		x	
	Proatividade para expansão internacional	x	x	
	Produto competitivo no mercado externo	x	x	
	Relações informais com outros atores-chave para internacionalização		x	
	Seguro de carga		x	
	Reputacionais	Certificação de origem do produto, matéria-prima		x
		Certificados de qualidade reconhecidos globalmente		x
		Cliente multinacional reconhecido no mercado global		x
História e tradição da empresa			x	
Marca com potencial internacional		x	x	
Prêmios em nível internacional			x	
Reconhecimento internacional			x	
Reputação da empresa		x	x	
Tecnológicos	Estrutura para assistência técnica ou pós-venda no exterior	x	x	
	Estrutura produtiva orientada à sustentabilidade		x	

(continua)

**(Figura 4.2 (conclusão))**

**RECURSOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES IDENTIFICADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA *VERSUS* PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Categoria	Descrição do recurso	Revisão sistemática	Pesquisa exploratória
Tecnológicos	Estrutura própria de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	x	x
	Estrutura tecnológica para comunicação e negociação com mercado externo		x
	Patente do produto no Brasil ou no exterior		x
	Processo produtivo exclusivo	x	
	Processos produtivos adequados às demandas internacionais	x	x
	Tecnologia com valor agregado		

*Fonte:* Elaborada pelos autores.

Ressalta-se que “acesso a recursos de terceiros” e “recurso financeiro para inovação” apresentaram-se somente na pesquisa exploratória. Os demais recursos dessa categoria apareceram em ambas as pesquisas. Esse resultado pode ser explicado por Dong e Men (2014) e por Manolova et al. (2014). Esses estudos apontam que PMEs de países emergentes tendem a internacionalizar-se utilizando, principalmente, recursos financeiros próprios. O financiamento está atrelado ao acesso da PME a recursos financeiros como liquidez interna e ativos tangíveis disponíveis, pois é preciso dar garantias ao credor, conforme os especialistas e analistas de mercado entrevistados. Essas questões de garantias para financiamentos ficam evidentes nas falas dos entrevistados dos bancos.

[...] normalmente a gente trabalha com uma garantia real, aí pega uma máquina, um imóvel e, às vezes, a empresa também não dispõe disso, então pode travar por aí, embora a grande maioria tenha (Entrevistado do BRDE).

Cada empresa entrega o balanço para o banco, e o banco analisa os dados financeiros e o nível de risco dessa empresa. Depende do risco e depende da garantia que ela vai dar para o banco (Entrevistado do Banco do Brasil).

Os recursos organizacionais foram classificados em três subcategorias: recursos de conhecimento e estrutura organizacional, recursos gerenciais e recursos operacionais (Figura 4.3). Recursos de conhecimento e estrutura organizacional abrangem tanto o acesso a treinamento e capacitação quanto o conhecimento das estruturas, dos mercados e do negócio, e a estrutura interna da empresa em termos de custos, comunicação, organização e experiências nos mercados interno e externo. Recursos gerenciais abrangem aqueles relacionados a estratégias e acordos interorganizacionais (como alianças, contratos, participação em redes e eventos), bem como o tipo de gestão e a mentalidade gerencial predominante na empresa. Por fim, recursos operacionais estão relacionados à geração de capacidades de atendimento da empresa, especialmente referente à inovação, entrega e adequação às demandas de mercado.

**(Figura 4.3)**

**SUBCATEGORIAS DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES**

Subcategoria do recurso organizacional	Descrição do recurso
Conhecimento e estrutura organizacional	Acesso à estrutura de treinamento e capacitação
	Conhecimento da estrutura de apoio do país
	Conhecimento da estrutura de custos para exportar
	Conhecimento das práticas de negócios internacionais
	Conhecimento de mercado
	Conhecimento do próprio produto e negócio
	Estrutura de comercialização dos produtos no mercado externo
	Estrutura de comunicação interna
	Estrutura de custos competitiva
	Estrutura organizacional orientada ao comércio exterior
Recursos gerenciais	Experiência internacional da firma
	Experiência no mercado doméstico
Recursos operacionais	Acordos de cooperação ou fornecimento para multinacionais
	Alianças estratégicas para internacionalização

(continua)

(Figura 4.3 (conclusão))

**SUBCATEGORIAS DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES EMERGENTES**

Subcategoria do recurso organizacional	Descrição do recurso
Recursos gerenciais	Contratos de fornecimento para o governo
	Contratos que garantam acesso a recursos produtivos
	Desenvolvimento de relacionamento com cliente
	Estratégias de cooperação competitiva
	Gestão flexível
	<i>Mindset</i> global
	Importador com porte e gestão adequados à empresa
	Participação em feiras, missões e eventos internacionais
	Participar de redes e associações
	Perfil aberto para mudanças
Recursos operacionais	Plano de exportação
	Proatividade para expansão internacional
	Relações informais com outros atores-chave para internacionalização
	Capacidade de atender a pedidos customizados
	Capacidade de resposta rápida
	Capacidade inovadora
	Embalagem adequada ao mercado-alvo
	Material promocional, embalagem e <i>site</i> (idioma e conteúdo) adequados ao mercado internacional
Preço competitivo em mercado global	
Produto competitivo no mercado externo	
Seguro de carga	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto aos recursos humanos, não há recursos identificados na revisão sistemática que não tenham se repetido na pesquisa exploratória. Entretanto, a pesquisa exploratória evidencia “comportamento empreendedor orientado

à internacionalização” e outros recursos considerados por diversos especialistas como “básicos”, tais como “pessoal fluente em outros idiomas” e “profissionais com habilidades em vendas”.

O inglês é o básico, e espanhol de preferência também, né? Porque tu vai vender para o exterior e tu vai receber ligação do exterior, então tem que ter gente que saiba falar, que seja bilíngue, trilingue, assim como ter um material de divulgação. Isso é investimento (Entrevistado da Exporta RS).

Esses recursos mais básicos possivelmente geram vantagem competitiva quando comparados às firmas no contexto do Brasil, dadas as dificuldades mencionadas pelos especialistas para encontrar profissionais fluentes em inglês e/ou espanhol que atendam às outras habilidades demandadas para trabalhar com comércio internacional. Mesmo sem um departamento de exportação na PME, é preciso que haja profissionais internos ou externos à empresa que façam esse trabalho. Portanto, terceirizar atividades de comércio exterior pode se mostrar mais acessível para PMEs com baixo volume de vendas no mercado externo.

Se você não tem pessoas qualificadas, me parece que esse é um calcanhar de Aquiles muito grande. Porque recursos humanos... como eu vou captar experiência para a empresa? Vou captar com as pessoas envolvidas na gestão internacional, se tem experiência internacional, se falam línguas, se tem suas relações (Especialista 5).

Conectados aos recursos humanos apontados pelo especialista 5 estão alguns dos recursos de conhecimento e estrutura organizacional, que incluem a “experiência internacional da firma” e “no mercado doméstico”, bem como “conhecimento da estrutura de apoio do país” para se internacionalizar. Este último, apontado somente pelos especialistas entrevistados na pesquisa exploratória, foi evidenciado por Machado (2010) e mostrou-se positivamente relacionado com o comprometimento das PMEs com o mercado internacional.

Apenas na RSL se encontraram recursos como contratos “de fornecimento para o governo” e “que garantam acesso a recursos produtivos”. Tais recursos poderiam facilitar a entrada para o mercado externo, contudo aparentemente não é o caso do Brasil, visto que não foram apontados pelos especialistas.

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

Então muitas vinícolas já adotaram a estratégia: eu não quero mais saber dos grandes (importadores), porque os grandes só têm interesse em *commodities*, não têm interesse em investir em mim, na minha imagem, nem criar demanda, então eu tenho que ir lá, tenho que pagar para estar lá, pra fazer um monte de coisa.

Somente na pesquisa exploratória foram apontados recursos operacionais, como a capacidade de customizar o produto, responder rapidamente ao cliente e inovar. Para uma comunicação adequada ao mercado externo, são necessários material promocional, embalagem e *site* no idioma conveniente e com conteúdo que torne o produto mais acessível. Ainda, “seguro de carga”, que em outros contextos pode parecer um recurso “básico” para a internacionalização e que não geraria vantagem competitiva, é apontado como fundamental por alguns especialistas no contexto brasileiro.

Recursos reputacionais, tais como marca com potencial internacional e reputação da empresa, foram identificados tanto na revisão sistemática quanto na pesquisa exploratória. Já a reputação do produto no mercado doméstico só apareceu na revisão sistemática. Como aponta Fensterseifer (2007), há uma tendência de o consumidor brasileiro valorizar mais o produto importado do que o nacional, como no caso dos vinhos. Uma empresa com boa reputação é importante porque certificações, prêmios e reconhecimento internacional podem ser facilmente verificados por compradores do mercado externo e utilizados como fatores de competitividade. Além disso, certificações e prêmios internacionais colocam os produtos de um país emergente no mesmo nível de qualidade de produtos de países desenvolvidos.

A reputação do produto também pode ser certificada para atender a exigências específicas do mercado de destino. Como afirma a especialista 2,

Tem produtos que precisam de certificação da União Europeia, que precisam de uma análise laboratorial aqui antes de sair. Por exemplo, o bom é sempre perguntar para o teu cliente lá se o país dele tem alguma exigência especial sobre aquele produto que tu tá vendendo. Com base nisso tu vai atrás de fazer.

Nesse contexto, a história da PME também é valorizada. Contudo, esta foi apontada pelos especialistas como um recurso que varia de importância conforme o setor, estando presente em setores como cachaça e vinhos. Como apontam os entrevistados da indústria de cachaça e do Ibravin:

[...] [a gente] vende cultura, tradição, vende anos de empresa. E eu falo muito para o meu cliente [...]. Por ser familiar, na Europa tem muito valor agregado (Entrevistado da indústria de cachaça).

[...] às vezes, chama a atenção do consumidor, do cara que vai importar e tal, que tem aquela história, de dedicação, que a produção é menor então o produto é feito manualmente. Então, tem essa vantagem (Entrevistado do Ibravin).

Na exploração da história da empresa, em específico, cabe analisar características da PME, tais como o tipo de gestão familiar ou profissionalizada, a origem dos recursos da empresa, setores ligados a cadeias produtivas sustentáveis, entre outros fatores que não foram levantados nesta pesquisa.

Dos recursos tecnológicos, a maioria dos identificados na RSL se repetiu na pesquisa exploratória, como estrutura para assistência técnica e P&D, e processos produtivos adequados. Já o recurso “processo produtivo exclusivo” não aparece na pesquisa exploratória, talvez porque no Brasil esse seja um recurso mais raro, considerando-se a baixa intensidade tecnológica das empresas (Carvalho & Avellar, 2013). Do contrário, somente na pesquisa exploratória foram apontados recursos como estrutura produtiva orientada à sustentabilidade, estrutura tecnológica para comunicação e negociação com mercado externo, patente e tecnologia com valor agregado, possivelmente pelo mesmo fator de baixa intensidade tecnológica das PMEs do país.

## 4.1 Principais achados

Os resultados da presente pesquisa indicam que a maior parte dos 72 recursos do país na internacionalização de PMEs de economias emergentes



identificados foi organizacional e, a partir deles, propuseram-se três grandes grupos: 1. recursos ligados ao conhecimento e estrutura organizacional, 2. recursos gerenciais e 3. recursos operacionais. Esses recursos podem ser analisados conforme seu uso em diferentes níveis da empresa, como o estratégico, o tático e o operacional, uma vez que estão relacionados à capacidade de pensamento estratégico, organização, execução e entregas da empresa às demandas do mercado.

Dentre os recursos classificados por Grant (1991), o tipo de recurso com menor potencial para geração de vantagem competitiva é o físico. Esse recurso não aparece na RSL, mas foi pouco mencionado na pesquisa exploratória, devido à facilidade de imitação (Fahy, 2002). Confirmando estudos prévios, recursos físicos, que são tangíveis, parecem de menor valor estratégico para a internacionalização do que recursos mais intangíveis, como os recursos organizacionais.

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

Quanto à realização de estudos sobre recursos para internacionalização de PMEs de países emergentes, para os critérios de busca utilizados, dos 15 artigos que compuseram a revisão sistemática, sete foram desenvolvidos em países do continente asiático, denotando sua representatividade nesse tema. As amostras nos estudos são multissetoriais, e a maioria das metodologias utilizadas é quantitativa. Estudos multissetoriais podem comprometer a identificação de determinados tipos de recursos fundamentais para o processo de internacionalização, intercorrendo em superficialidade na interpretação dos resultados. Observa-se baixa variedade de métodos utilizados em pesquisas nessa temática, possivelmente devido ao caráter exploratório dos estudos da amostra. São necessários, portanto, avanços em termos teóricos e empíricos em estudos realizados sobre PMEs de países emergentes, visando à comparação entre os países conforme o contexto institucional, as características das empresas e os recursos disponíveis.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivos identificar e classificar os recursos do país na internacionalização de PMEs em economias emergentes. Sendo assim, os resultados apresentam contribuições teóricas, metodológicas e implicações gerenciais para o desenvolvimento de estratégias de internacionalização no contexto de países emergentes. Como contribuição teórica, os resultados obtidos representam um norteador na construção teórica de modelos de internacionalização de PMEs de países emergentes a serem verificados empiricamente, sobretudo no que tange aos recursos internos à firma. No que diz respeito aos recursos identificados, aqueles apontados como “básicos” ou “menos estratégicos” nesta pesquisa podem ser explorados em pesquisas futuras utilizando-se outras classificações, como proposta por Fahy (2002), adaptando-se aos recursos da firma no contexto de PMEs de cada país emergente.

Em termos metodológicos, este trabalho contribuiu ao utilizar dados provenientes de fontes primárias, como as entrevistas, e secundárias, como a revisão sistemática, aplicando-as a um contexto de estudo. Pesquisas futuras poderão utilizar a classificação proposta neste trabalho para estudos sobre setores específicos, e, desse modo, será possível reduzir as limitações da presente pesquisa decorrentes de questões setoriais e ampliar sua replicabilidade e possibilidade de comparação. Também se sugere realizar um levantamento com empresas de outros países emergentes sob a mesma ótica adotada neste trabalho, no sentido de identificar outros recursos no nível da firma provenientes de fatores contextuais.

Em relação às implicações gerenciais, este trabalho apresenta uma classificação de recursos que podem guiar as PMEs na elaboração de estratégias de internacionalização. Do mesmo modo, podem servir para a discussão e elaboração de políticas públicas que fomentem tais estratégias. Algumas políticas já são ofertadas em programas do governo federal e parceiros, como o Programa de Qualificação para Exportação (Peiex), por meio da Apex, para qualificação dos gestores de empresas brasileiras que visam à internacionalização. Corroborando o estudo de Machado (2010), é importante a continuidade de políticas brasileiras de fomento à internacionalização que, historicamente, vêm sendo descontinuadas. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa podem gerar maior assertividade no atendimento às demandas, resultando na permanência e no crescimento de PMEs no mercado internacional.

# FIRM RESOURCES FOR INTERNATIONALIZATION OF SMES FROM EMERGING COUNTRIES: A MULTIMETHOD STUDY

## ABSTRACT

**Purpose:** This article investigates and classifies firm resources for the internationalization of small and medium-sized companies (SMEs) from emerging countries.

**Originality/value:** SMEs from emerging countries in global markets evidence their more restricted access to resources for internationalization. The mainstream international business literature classifies firm's resources identified in large companies from developed economies. This research classifies firms' internationalization resources located in different emerging countries based on a systematic literature review and interviews. This paper contributes to the theoretical development about the internationalization of SMEs from emerging countries, indicating the importance of organizational resources in this process.

**Design/methodology/approach:** This paper presents an exploratory research developed in two stages: a systematic literature review (SLR) on emerging countries and interviews with experts, institutions, and SMEs about the Brazilian context. Bibliographic research and an interview with semi-structured script were adopted as data collection techniques. Interviews were analyzed with NVivo software using content analysis technique and providing categorization of resources.

**Findings:** Up to 2016, 15 works mentioned resources for the internationalization of SMEs from emerging countries and seven were done in Asia. We identified 72 resources in ten emerging countries. Organizational resources predominate. The use of financial resources in Brazil contradicts the trend in other emerging countries. More tangible resources seem less strategic for SMEs' internationalization from emerging countries when compared to more intangible resources, as organizational ones.

## KEYWORDS

Resource-based view. Systematic review. Emerging countries. Small and medium enterprises. Export.

## REFERÊNCIAS

- Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara, A. & Spillan, J. (2020). Export market orientation, marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: A resource-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Advance online publication. doi:10.1080/10696679.2020.1809461
- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (2020). Programa de Qualificação para Exportação. Recuperado de <https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiox>
- Ahmad, S. Z. (2014). Small and medium enterprises' internationalisation and business strategy: Some evidence from firms located in an emerging market. *Journal of Asia Business Studies*, 8(2), 168–186. doi:10.1108/JABS-03-2013-0012
- Ayob, A. H., Ramlee, S., & Rahman, A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium sized enterprises in an emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 49–66. doi:10.1007/s10843-014-0141-5
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Bhaumik, S., Driffield, N., Gaur, A., Mickiewicz, T., & Vaaler, P. (2019). Corporate governance and MNE strategies in emerging economies. *Journal of World Business*, 54(4), 234–243. doi:10.1016/j.jwb.2019.03.004
- Cardoza, G., Fornes, G., Li, P., Xu, N., & Xu, S. (2015). China goes global: Public policies' influence on small and medium-size enterprises' international expansion. *Asia Pacific Business Review*, 21(2), 188–210. doi:10.1080/13602381.2013.876183
- Carvalho, D. M., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: Uma revisão sistemática da literatura. *RAUSP Management Journal*, 49(3), 506–518. doi:10.5700/rausp1164



- Carvalho, L., & Avellar, A. P. M. (2013). Inovação e produtividade: Evidências empíricas para empresas brasileiras. *Anais do Encontro Nacional de Economia*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 41.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2013). *Doing business in emerging markets*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: A review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281–1310. doi:10.1108/IJEBR-03-2020-0167
- Che Senik, Z., Mat Isa, R., Md Sham, R., & Ayob, A. H. (2014). A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies. *Jurnal Pengurusan*, 41, 25–42.
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42, 401–417. doi:10.1016/j.jwb.2007.06.003
- Dong, Y., & Men, C. (2014). SME financing in emerging markets: Firm characteristics, banking structure and institutions. *Emerging Markets Finance & Trade*, 50(1), 120–149. doi:10.2753/REE1540-496X500107
- Fahy, J. A. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11, 57–78. doi:10.1016/S0969-5931(01)00047-6
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and weaknesses. *FASEB Journal*, 22(2), 338–342. doi:10.1096/fj.07-9492LSF
- Fensterseifer, J. E. (2007). The emerging Brazilian wine industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *International Journal of Wine Business Research*, 19(3), 187–206. doi:10.1108/17511060710817221
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2007). Internacionalização de empresas brasileiras: Em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In A. Fleury & M. T. L. Fleury (Orgs.), *Internacionalização e os países emergentes* (pp. 3–14). São Paulo: Atlas.
- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12–20. doi:10.1016/j.jwb.2013.04.002



- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. doi:10.2307/41166664
- Hernandez, E., & Guillen, M. (2018). What's theoretically novel about emerging market multinationals? *Journal of International Business Studies*, 49, 24–33. doi:10.1057/s41267-017-0131-7
- Javalgi, R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64, 1004–1010. doi:10.1016/j.jbusres.2010.11.024
- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. V. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251. doi:10.1007/s11747-011-0267-0
- Kazlauskaitė, R., Autio, E., Gelbūda, M., & Šarapovas, T. (2015). The resource-based view and SME internationalisation: An emerging economy perspective. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 53–64. doi:10.15678/EBER.2015.030205
- Keen, C. (2013). Tangible and intangible internationalisation of SMEs: The Argentinean case. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(3), 399–420.
- Ketkar, S., & Acs, Z. J. (2013). Where angels fear to tread: Internationalization of emerging country SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11, 201–209. doi:10.1007/s10843-013-0107-z
- Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4–5), 439–452. doi:10.1108/02651330910971977
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. doi:10.1177/0149206309350775
- Lafuente, E., Stoian, M., & Rialp, J. (2015). From export entry to deinternationalisation through entrepreneurial attributes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 21–37.
- Lee, H., Lee, K., & Kwak, J. (2013). Sequential internationalization of small- and medium-sized enterprises from newly industrializing economies: The Korean experience in China. *Asian Business and Management*, 12(1), 61–84. doi:10.1057/abm.2012.28



- Machado, M. A. (2010). *Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: Um estudo das PMEs brasileiras de internacionalização rápida e tradicional* (Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil).
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2014). Friends with money? Owner's financial network and new venture internationalization in a transition economy. *International Small Business Journal*, 32(8), 1–23. doi:10.1177/0266242613482482
- Nanda, A. (1996). Resources, capabilities and competencies. In B. Moingeon & A. Edmonson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* (pp. 93–120). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nason, R., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60. doi:10.1177/0149206315610635
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.12.002
- Pattnaik, C., & Elango, B. (2009). The impact of firm resources on the internationalization and performance relationship: A study of Indian manufacturing firms. *Multinational Business Review*, 17(2), 69–88. doi:10.1108/1525383X200900010
- Peng, M., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400377
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based-view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Prevot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources: Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204, 87–102. doi:10.3166/rfg.204.87-103
- Torrens, E. W., Amal, M., & Tontini, G. (2014). Determinantes do desempenho exportador de pequenas e médias empresas manufactureiras brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo de Uppsala. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 511–539. doi:10.7819/rbgn.v16i52.1601



- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. doi:10.1111/1467-8551.00375
- Victor, R. S. (2014). The comparative relevance of resource heterogeneity and resource mobility to strategic management. *Journal of International Business Disciplines*, 9(1), 61–76.
- Volchek, D., Jantunen, A., & Saarenketo, S. (2014). The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflections on growth decisions and performance in SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11, 320–350. doi:10.1007/s10843-013-0115-z
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Williams, D. (2008). Export stimulation of micro-and small locally owned firms from emerging environments: New evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 6, 101–122. doi:10.1007/s10843-008-0022-x
- Winckler, N. C. (2018). *Recursos do país na internacionalização de países emergentes: Um estudo no contexto brasileiro* (Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil).
- Wright, M., Westhead, P., & Ubasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41, 1013–1029. doi:10.1080/00343400601120288
- Wu, B., & Deng, P. (2020). Internationalization of SMEs from emerging markets: An institutional escape perspective. *Journal of Business Research*, 108, 337–350. doi:10.1016/j.jbusres.2019.10.037
- Zhang, M., Wheeler, J., Gao, Q., & Kwon, J. (2016). Institutional effect on born global firms in China: The role of Sun Tzu's *The Art of War* strategies. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1), 1–19. doi:10.1108/JABS-11-2014-0084

## NOTAS DOS AUTORES

Natália C. Winckler, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Aurora C. Zen, doutora pela Escola de Administração, UFRGS; Frédéric Prevot, doutor pela Faculdade de Ciências da Gestão, Aix-Marseille Université (AMU).



Natália C. Winckler é agora egressa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e consultora empresarial; Aurora C. Zen é agora professora associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS; Frédéric Prevot é agora professor do Departamento de Estratégia da Kedge Business School.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Natália C. Winckler, Rua Curupaiti, 1326, apto. 404, Cristal, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 90820-090.

E-mail: nataliawinckler@gmail.com

#### **CORPO EDITORIAL**

**Editor-chefe**

*Gilberto Perez*

**Editores associados**

*Francisco Américo Cassano e  
Alexandre Cappellozza*

**Suporte técnico**

*Vitória Batista Santos Silva*

#### **PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenação editorial**

*Jéssica Dametta*

**Preparação de originais**

*Carlos Villarruel*

**Revisão**

*Paula Di Sessa Vavlis*

**Diagramação**

*Emap*

**Projeto gráfico**

*Libro*

