



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Estratégias de internacionalização: Estudo multicasos de pequenas e médias empresas de Santa Catarina

ALESSANDRA CASSOL

Universidade Nove de Julho

alessandracassol.adm@gmail.com

BRUNA FABIANA DUMMER NOVAKOWSKI

UNC - Universidade do Contestado

brunanovakowski@hotmail.com

INOCENCIA BOITA DALBOSCO

UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catariina

inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br

GRACIELE TONIAL

UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catariina

graciele.tonial@unoesc.edu.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO MULTICASOS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA

Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender as estratégias adotadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs) do Oeste de Santa Catarina para a internacionalização como forma de crescimento e estabilidade em mercados estrangeiros. O método de pesquisa utilizado trata-se de pesquisa qualitativa, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, a amostra foi composta por três gestores de empresas da região oeste de Santa Catarina, participantes do Projeto Exporta – SC, projeto realizado por intermédio do Sebrae. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise do conteúdo. Os resultados apresentam que a forma de internacionalização das três empresas compreendeu o modelo de Uppsala (Teoria Comportamental) e o modo de entrada utilizado foi a exportação. Esta pesquisa apresentou como contribuição empírica a compreensão da atuação estratégica de PMEs que busca a internacionalização como uma forma de crescimento e desenvolvimento econômico.

Palavras-chave: Internacionalização. Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Estratégias Internacionais.

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES: MULTICASE STUDY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SANTA CATARINA

Abstract

This study aimed to understand the strategies adopted by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the West of Santa Catarina to the internationalization as a way of growth and stability in foreign markets. The research method used is a qualitative research, the data collection occurred through semi-structured interview, the sample was composed by three managers of companies in the western region of Santa Catarina, participants of Projeto Exporta – SC (Export Project), a project carried out through Sebrae. The data were analyzed by the content analysis technique. The results show that the way of the internationalization in the three companies comprised the Uppsala Model (Behavioral Theory) and the used input model was the exportation. This research presented as an empirical contribution understanding of the strategic action of SMEs which seeks internationalization as a way of economic growth and development.

Keywords: Internationalization. Small and medium-sized enterprises (SMEs). International strategies.



1 Introdução

A globalização dos mercados financeiros, juntamente com a aceleração da mudança organizacional e tecnológica, vem ocasionando transformações de forma significativa na economia mundial (Coutinho, 1996; Oliveira Jr, 2010). Proveniente de aspectos globais, as empresas buscam formas de manterem-se competitivas no cenário nacional, agregando valor à empresa e perante os clientes, no intuito de alcançar melhores resultados externos e internos.

Desta forma, para a sobrevivência e aumento de competitividade das empresas domésticas de grande capital nacional a prática de internacionalização é fundamental para a vulnerabilidade externa (Almeida, 2007).

Segundo Guerra e Senhoras (2015), o fenômeno que caracteriza a internacionalização é a prática contínua de qualquer atividade internacional de uma empresa, podendo ser uma simples exportação ou a internacionalização total dos produtos. As empresas buscam na internacionalização uma forma de proteção e sobrevivência estável em longo prazo, mesmo contendo, muitas vezes, uma incerteza de aceitação nos produtos oferecidos.

Uma das principais motivações para a internacionalização das empresas brasileiras é a possibilidade de ampliar a exportação (Almeida, 2007). Assim, o objetivo das empresas é buscar crescimento e reconhecimento em outros países, podendo ampliar o conhecimento e adquirir novas tecnologias. Cada vez mais as empresas brasileiras sendo elas de pequeno, médio e grande porte, estão buscando a internacionalização de modo indireto ou direto no mercado exterior, dessa forma, a questão de pesquisa que direciona este estudo busca responder: Como as pequenas e médias empresas do Oeste de Santa Catarina estão se internacionalizando?

Neste contexto, para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo deste estudo é compreender as estratégias adotadas pelas Pequenas e médias empresas (PMEs) do Oeste de Santa Catarina para a internacionalização.

É coerente afirmar que a internacionalização é a inserção das atividades da empresa em mercados que vão além de suas fronteiras, atrelada com a estratégia de como a companhia realizará a imersão no comércio mundial (Cassano, Caro, Saraiva Jr, Silva, Oliveira, & Almeida, 2013). Portanto, a presente pesquisa justifica-se nas estratégias que podem ser usadas pelas empresas brasileiras para almejar a internacionalização, possibilitando instigar clientes para produtos com maior qualidade, pela inovação e pela origem, diferenciando-os da concorrência (Galindo, 2012).

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi qualitativa, sendo suportada pelo método de pesquisa multicaso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de três empresas da cidade de Concórdia – SC, que estão internacionalizando suas empresas por meio do Programa Exporta SC, do Sebrae. Os dados foram gravados, transcritos e analisados por meio da técnica de análise do conteúdo.

Os principais resultados demonstram que as empresas se internacionalizaram de forma gradual, conforme Modelo de Uppsala (Teoria Comportamental), e o modo de entrada utilizado é a exportação. A principal contribuição gerencial refere-se à compreensão da atuação estratégica de PMEs que busca a internacionalização como forma de crescimento e desenvolvimento econômico.

Este trabalho está estruturado nas seguintes seções: introdução; revisão teórica, que aborda os conceitos e teorias sobre a internacionalização das empresas, modos de entrada de internacionalização e benefícios, custos e riscos da internacionalização; o método utilizado na pesquisa; a discussão dos resultados atingidos e as considerações finais.



2 Revisão Teórica

2.1 Considerações Iniciais Sobre Internacionalização

A expansão das empresas para o mercado externo ocorre por duas formas principais: a) atender a mercados externos por intermédio de exportações, quando estes têm oportunidades para crescimento, que são caracterizados pelo baixo custo e baixo risco por possuir demandas menores; b) por meio do investimento direto no exterior, mediante instalação de representações comerciais ou unidades produtivas (Guerra & Senhoras, 2015). Ou seja, a internacionalização pode compreender desde a exportação direta ou indireta, de produtos ou serviços até a internacionalização parcial ou total da cadeia de produção por intermédio do Investimento Estrangeiro Direto (IED), tornando-se, assim, uma corporação transnacional.

Para Zilli, Salvador e Dal Toé (2012), a internacionalização acontece quando a empresa doméstica começa a vender para outros países sem ter conhecimento do mercado que atuará e tendo uma proporção menor de venda para poucos países. Todavia, a internacionalização, na visão dos autores, basta-se na exportação de produtos para outros mercados, sem conhecimento dos resultados das vendas, como nos mercados locais. No processo de internacionalização, a empresa precisa avaliar os pontos fortes e fracos racionalmente e com coerência. Igualmente, precisa planejar esse processo cuidadosamente para alcançar os resultados esperados (Volpato & Lopes, 2014). Assim, a empresa precisa construir um planejamento de investimento adequado para que obtenha êxito no processo de internacionalização.

Segundo Cassano *et al.* (2013), uma das razões para a internacionalização das empresas brasileiras é a busca por eficiência em ganhos de arbitragem, ou seja, ao adentrar em outros mercados, principalmente, os de países desenvolvidos, as empresas gozam de melhor arcabouço jurídico para a condução dos negócios, diferentemente do que ocorre no Brasil. O autor (Cassano *et al.*, 2013) compara o poder judiciário no Brasil aos países subdesenvolvidos, enfatizando que as empresas enfrentam diversas dificuldades com a lentidão em razão da burocracia exercida no Brasil pelo poder executivo, sendo um meio de se desvencilhar das obrigatoriedades do mercado de origem.

Para Honório (2009), o grau de internacionalização, portanto, é um atributo que identifica a situação em que se encontra o processo de expansão internacional em termos de crescimento e de criação que desempenha no mercado estrangeiro. Assim, à medida que as atividades se expandem, o grau de internacionalização é modificado nos quesitos financeiro e ampliação geográfica. O autor afirma, ainda, que as influências multilaterais podem prejudicar o processo de decisão internacional, enfatizando a importância de realizar parcerias no processo de internacionalização.

Diversos autores, como Almeida (2007); Moraes, Oliveira e Kovacs (2008) e Hemais (2004) possuem diferentes posições a respeito dos motivos que levam as empresas ao processo de internacionalização, sendo caracterizados como um processo contínuo e crescente, ligado intimamente à estratégia corporativa das empresas. Portanto, por intermédio dos diferentes motivos que levam as empresas a buscarem a internacionalização, a seguir serão descritas as principais teorias de internacionalização a partir de duas correntes: uma de origem comportamental e a outra voltada para critérios de ordem econômica (Andersen & Buvik, 2002, Räisänen, 2003).

2.2 Teorias de Internacionalização

Para Dunning (1993), a teoria econômica volta-se à racionalização, por meio da otimização dos custos e dos fatores econômicos envolvidos no processo de



internacionalização. A teoria econômica compreende a Teoria do Ciclo de Produto, Paradigma Eclético, Teoria do Poder de Mercado e a Teoria da Internalização.

A Teoria Comportamental teve origem em meados de 1970 na Universidade de Uppsala, na Suécia, a partir dos estudos realizados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), que construíram uma abordagem voltada aos aspectos comportamentais da internacionalização das empresas. Esta teoria se subdivide em: Teoria de Uppsala e a Teoria definida como “Born Global” (Dib, 2008).

2.2.1 Teoria Ciclo de Vida

Pessoa e Martins (2007) apontam que surgem novos produtos, os quais se desenvolvem, atingem a maturidade, entram em declínio e, eventualmente, desaparecem, essa é a essência da noção de ciclo de vida do produto. Hemais (2004) afirma que as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico e que os produtos (tecnologia) passam, durante seus ciclos de vida, por três fases: introdução, crescimento e maturação.

A teoria é constituída por meio da descoberta da inovação no mercado doméstico, podendo ser desenvolvida em outro país e ter como modo de entrada no mercado exterior a exportação até a implementação de subsidiárias. Para Moraes, Oliveira e Kovacs (2008), as fases abrangentes são: a inovação, crescimento, maturidade e estagnação.

Fases	Conceito
Inovação	O mercado para o produto é restrito e incerto, a forma de produção e uso da tecnologia é desconhecida. O produto, sendo de luxo, é produzido em pequenas quantidades.
Crescimento	Aumentam-se o volume da produção e reduzem-se os custos no mercado, permitindo a expansão mediana para mercados parecidos estruturalmente com o doméstico.
Maturação	Da continuidade à fase de crescimento, onde começam a ter padronização e produção em massa, os países importadores erguem os impostos para que as empresas locais produzam os itens, são utilizados equipamentos mais avançados que substituem um porcentual dos trabalhadores.
Estagnação	Última fase do processo, é onde acontece a transferência parcial da produção dos produtos para outros países em desenvolvimento estável.

Quadro 1. Fases da Teoria do Ciclo do Produto

Fonte: os autores (2016).

Nesse contexto, conclui-se que a teoria do ciclo do produto é uma tentativa pioneira de incorporar formas embasadas para a produção internacional dos produtos comparados ao restante das teorias econômicas, à medida que estabelece hipóteses sobre as decisões de localização do investimento e da produção internacional (Pessoa & Martins, 2007). Amplia, assim, a análise do comércio e os investimentos internacionais para as empresas domésticas manterem seus produtos no mercado exterior.

2.2.2 Teoria do Paradigma Eclético

As bases para o investimento externo de uma empresa são baseadas na abordagem eclética, com ênfase nos custos de transação e informação, proporcionando melhor oportunidade do ativo (Kovacs & Moraes, 2005). O paradigma eclético baseia-se em localizar a produção nos mercados estrangeiros, adquirindo e capturando artifícios econômicos existentes em diferentes locais para seu próprio aperfeiçoamento (Hemais, 2004).

Hemais (2004) e Floriani, Borini e Fleury (2009) explicam as características do paradigma, contendo três vantagens específicas para atuação OLI, que são: Vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage* – O): ao se internacionalizar a empresa deverá sugar as essências e competências dos novos concorrentes como diferencial de competição. Essas competências adquiridas deverão desenvolver-se na matriz e transferir-



se às subsidiárias; Variável específica de localização (*location-specific variables* – L): a empresa explorará as vantagens de localização, especificando sua atuação no estrangeiro. Conquistando os preços de mão de obra, custos para o transporte, diminuição da distância da língua e das culturas, matéria-prima mais barata e a sua própria adaptação no mercado externo; Internalização (*internalisation* – I): ocorre quando a empresa já está decidida a se internacionalizar para explorar as vantagens, as quais são caracterizadas pela diminuição dos custos de câmbio, da incerteza e da informação. Tem maior probabilidade de controle de oferta e dos mercados, contendo, assim, maior controle dos possíveis contratos e acordos de negócios.

Assim, o paradigma eclético, ou OLI, é fundamental para a internacionalização, capacitando e dando-lhes competências originais do mercado doméstico para as subsidiárias, trabalhando como suporte para que elas usufruam as vantagens competitivas das empresas dos países estrangeiros, criando, desse modo, estratégias de produção para internacionalização, confirmando os autores Moraes, Oliveira e Kovacs (2008), os quais abordam a internacionalização voltada para o estudo focado na produção.

2.2.3 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado sugere que a busca de lucros de monopólio por empresas já dominantes em seus mercados locais ocasiona o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente da empresa em aumentar o poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico (Souza & Fenili, 2012).

Hymer (1976) ressalta que numa análise de custo-benefício, a opção de realização em investimento direto no exterior se apresenta como a mais adequada aos objetivos estratégicos de uma organização, por duas razões: a primeira relacionada à empresa multinacional procurar eliminar a concorrência no mercado local por meio da aquisição de empresas locais; a segunda refere-se ao controle direto que se apresenta mais lucrativo diante das dificuldades e custos associados em administrar um licenciamento. O autor cita três motivos principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas e diversificar-se.

2.2.4 Teoria da Internalização

Esta teoria dedica-se a esclarecer a relação entre custos e benefícios de se coordenarem atividades econômicas transnacionais internamente por meio da internalização de certas atividades produtivas pela firma em vez de delegá-las a outras empresas. A Teoria de internalização associa-se à Teoria dos Custos de Transação, com base em Buckley e Casson (1976 apud Floriani, 2010).

As empresas agem na busca pela maximização de seus lucros. Com esse objetivo, a empresa que se internacionaliza passa a optar racionalmente entre a internalização (hierarquização) de atividades econômicas conduzidas em diferentes países ou por lidar com as imperfeições de mercado (via *joint ventures* ou licenças, por exemplo). Assim, para Buckley e Casson (1976), a internalização das imperfeições típicas dos mercados externos conduz para a formação das empresas multinacionais.

2.2.5 Teoria de Uppsala

No modelo Uppsala a internacionalização é gradual, começando com a exportação, passando por uma parceria para atuação em outro país, seguida por estabelecimento de força própria de vendas e produção local (Cunha & Rocha, 2012).



Floriani e Fleury (2012) consideram que o crescimento da firma está diretamente vinculado à aquisição de conhecimento, que é um processo evolutivo baseado no acúmulo de experiência. Contudo, desenvolve-se por meio do crescimento das empresas, de técnicas mais eficientes para usar recursos humanos adquirindo, assim, mais experiência no mercado que está atuando. Assim, o conhecimento adquirido por meio da experiência é considerado primordial neste processo de internacionalização, sendo tratado como conhecimento experiencial (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Para Moraes, Oliveira e Kovacs (2008), os países selecionados para instalar filiais ou fazer parcerias trazem o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informação de, e para o mercado, são as diferenças na linguagem, práticas de negociação, educação e cultura das pessoas e infraestrutura de comunicação, visto que a incerteza de bons resultados aumenta com a distância para a instalação das firmas. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) quanto maior a distância psíquica maior será a incerteza em relação ao resultado de uma ação de internacionalização.

O método utilizado pelas empresas para iniciar um envolvimento era representado pela exportação direta, contextualizando as oportunidades de usufruir os conhecimentos sobre o mercado novo, podendo elas chegar ao auge de entrada no mercado com a implantação de subsidiárias no país estrangeiro. Desse modo, a internacionalização pelo modelo de Uppsala é visto como uma sequência de ações planejadas e deliberadas, visando beneficiar a aprendizagem por intermédio das etapas de incrementação e comprometimento aumentativo com os mercados externos (Hemais & Hilal, 2001).

2.2.6 *Born Globals*

Para Rialp, Rialp e Knight (2005) *Born Globals* são caracterizadas como empresas jovens e empreendedoras com atividade internacional logo após sua fundação. Esse termo passou a aparecer a partir de estudos de pequenas empresas que faziam sucesso no exterior, mesmo competindo com empresas maiores e sem passar pelo processo gradual da internacionalização. Uma das vantagens destas empresas é a fácil adaptação ao mercado e às tecnologias existentes.

Geralmente, as *Born Globals* são pequenas empresas que iniciaram processos de exportações com até dois anos de fundação. É resultado de algum processo tecnológico e os produtos negociados possuem valor agregado, sendo que grande parte da produção é direcionado para o setor industrial e cerca de 25% para a exportação (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2004). O empreendedorismo internacional define este perfil de empresa, como sendo uma combinação da inovação, proatividade e riscos (Mcdougall & Oviatt, 2003).

2.3 Modos de entrada no Mercado Externo

Os modos de entrada ou a estratégia de internacionalização dependerão das características e objetivos estabelecidos pela empresa. Para Brito (1993), quando uma empresa encara como estratégia de desenvolvimento a internacionalização dos seus negócios, ela tem, basicamente, três opções possíveis: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas.

A atuação isolada refere-se à exportação, sendo um método direto e simples para a internacionalização da empresa. Considerada como internacionalização primária na exportação direta são realizadas vendas de produtos nacionais a mercados estrangeiros, no entanto, requer forte empenho e complexidade administrativa (Brito, 1993, Guerra & Senhoras, 2015). A exportação indireta ocorre por meio de intermediários, esta caracteriza-se por riscos baixos, mas sem controle exato dos processos, acarretando em baixo retorno de investimento. A criação de subsidiárias é o oposto da exportação, requer posicionamento



econômico, possibilitando competitividade acrescida. O modelo de gestão deixará de ser individual e passará a enquadrar-se nos benefícios grupais, passando a atender por intermédio de agente, distribuidores e equipes de vendas nesses mercados. Pode ainda ser definida como cooperação com outras empresas, que abrange o intermédio da atuação isolada com a criação de subsidiárias (Brito, 1993).

Galindo (2012), Brito (1993), Guerra e Senhoras (2015) definem outros modos de entrada no mercado internacional, conforme pode ser visualizado no Quadro 2:

Modos de entrada	Conceito
Licenciamento	Transferência de patente, na qual a licenciadora cede para a concessionária o direito de produzir e comercializar serviços ou produtos, desfrutando de baixa lucratividade, consequentemente, baixos riscos.
Franquias	Modalidade de licenciamento, na qual o franqueado paga os <i>royalties</i> da utilização para o franqueador, por meio de um acordo que a empresa estabelecerá para usufruir da exploração de certos produtos, tendo assim direitos exclusivos.
Joint Venture	Envolve mais que um investidor na participação dos lucros e riscos da empresa, gerando assim direito e obrigações a todas as partes.
Deslocamento	Capacidade de produção parcial ou total de certa firma.
Internacionalização via investimento comercial	Aquisição de uma nova empresa no estrangeiro, objetivando controlar a comercialização dos produtos produzidos no país de origem, ou em país que seja feita a produção em escala. A distribuição dos produtos por esse método diminui a intensidade de intermediários no processo.
Expansão empresarial	Limite máximo da internacionalização; trata-se de criação ou aquisição no país, com o objetivo de criar subsidiárias da empresa nacional, também caracterizado pelo contato direto com o governo e fornecedores, possuindo assim um maior conhecimento sobre o mercado de atuação. As filiais criadas, além de exercer a função de distribuição, têm capacidade de produção de certos produtos, satisfazendo à demanda da economia no país de instalação.

Quadro 2. Modos de entrada das empresas no mercado internacional
Fonte: adaptado de Galindo (2012), Brito (1993), Guerra e Senhoras (2015).

Para Root (1994), os modos de entrada resultam no aumento do compromisso das empresas em relação aos recursos despendidos para o seu desenvolvimento internacional.

2.4 Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização

A internacionalização muitas vezes realizada sem estratégias causa o fracasso no mercado exterior. A mudança geográfica deve ser avaliada fortemente antes de se tomar a decisão, e isso implica benefícios, custos e riscos que devem ser observados para cada caso (Almeida, 2007).

No Quadro 3 a seguir apresentam-se benefícios, custos e riscos na internacionalização a partir da visão de Almeida (2007).

Benefícios da Internacionalização	Custos e riscos da Internacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão de mercados - Maior capacidade de respostas aos clientes internacionais - Fortalecimento da posição competitiva - Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos - Efeito de demonstração • Melhoria da eficiência 	<p>Custos crescentes de coordenação e governança</p> <p>Desvantagens do recém-chegado (<i>liability of newness</i>)</p> <p>Desvantagens de ser estrangeira (<i>liability</i>)</p>



<ul style="list-style-type: none">- Economias de escala e escopo- Acesso a recursos inferiores- Ganhos de arbitragem<ul style="list-style-type: none">• Aprendizagem- Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes- Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos- Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais	<p><i>of foreignness)</i></p> <p>Riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais</p>
---	--

Quadro 3. Benefícios, custos e riscos da internacionalização

Fonte: Almeida (2007).

Os custos crescentes de coordenação e governança ocorrem quando a mudança geográfica para a exportação aumenta, fazendo com que as empresas busquem investir nos processos de coordenação, aceleração, *slogan* e em seu portfólio de atividades internacionais. Assim, sobrecarregam os recursos profissionais existentes para o controle geral da empresa e esses controles contribuem para a maximização dos gastos da coordenação e governança (Almeida, 2007). Os riscos políticos ou as mudanças que ocorrem no meio econômico nos mercados internacionais afetam a eficácia da capacidade da empresa de operar no país. Almeida (2007) e Gasperin e Reichelt (2009) enfatizam que, ao escolher o mercado para expansão é preciso considerar os riscos políticos e econômicos, podendo estes levar ao comprometimento dos rendimentos e lucros da firma.

Contudo, busca-se aplicar uma estratégia geográfica para ampliação da empresa para o exterior, procurando países que celebrem a mesma cultura, língua, capacidade econômica e política, para que, assim, a empresa se embase em vantagens, no intuito de não resultar custos e riscos posteriores à implantação.

3 Método

3.1 Abordagem metodológica

A pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa. De acordo com Goldenberg (2004), o método qualitativo pode diretamente sanar como cada gestor ou instituição trabalha voltado ao objetivo da pesquisa.

O método de pesquisa utilizado baseia-se em estudos de caso múltiplos, que, conforme Yin (2015), busca entender e sanar os comportamentos e dúvidas complexas no âmbito do estudo contemporâneo, permitindo aos pesquisadores que tenham visões da perspectiva holística e do mundo real, podendo ainda ser analisadas e comparadas aos demais casos pesquisados.

Quanto à população delimitou-se de forma intencional, compreendendo a acessibilidade das informações. Foram entrevistadas empresas do Oeste do estado de Santa Catarina, que se internacionalizaram por meio do programa Exporta SC, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O programa Exporta SC abrange um ambiente de incubação das empresas. Atualmente, o estado de Santa Catarina possui cerca de 50 empresas incubadas no estado da Florida, nos Estados Unidos. Dessas 50 empresas, oito são pertencentes à região Oeste do estado de Santa Catarina, SC, e três, especificamente, de Concórdia, SC (Sebrae, 2014).

A amostra foi composta por três empresas enquadradas como Pequena e Média empresa (PME) de acordo com a classificação adotada pelo Sebrae, ou seja, aquelas que possuem até 499 empregados. Nesta pesquisa, os sujeitos corresponderam aos gestores da área de internacionalização. A escolha de entrevistar somente o gestor refere-se ao fato de eles



estarem à frente do projeto e terem elevada compreensão a respeito de todas as etapas da internacionalização da empresa.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados primários foram entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelo início do processo de internacionalização das empresas objeto deste estudo. As entrevistas foram realizadas no período de setembro a outubro de 2015. Cada entrevista teve uma duração média de 1 hora e meia a 2 horas. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas, gerando um volume de 18 páginas de dados a serem analisados.

Para a análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise do conteúdo, que, segundo Bardin (2006), seu resultado caracteriza-se utilizando o tratamento dos diálogos obtidos em entrevistas, objetivando a descrição e entendimento a determinado conteúdo. É permitida a interferência de pensamento em relação às condições de produção para com a recepção do que foi transcrito. Para que a análise seja imprescindível, é necessário que ocorra categorização, assim, o processo caracteriza-se por três fases:

Fases	Conceito
Pré-análise	Organização das informações pesquisadas e sistematização das ideias, projetando a transcrição de todas as entrevistas.
Exploração do material	Exploração do material bruto desenvolvido na fase anterior, buscando codificá-lo para alcançar a compreensão do texto e poder relacionar as afirmações de acordo com a desenvoltura da pesquisa.
Tratamento dos resultados obtidos e interpretados	Realização da interpretação e interferência do pesquisador na coleta de dados, embasando e dando suporte nos objetivos teóricos à pesquisa.

Quadro 4. Fases de categorização da análise do conteúdo

Fonte: com base em Bardin (2006).

Também se utilizaram dados secundários, como informações coletadas na página eletrônica das empresas, documentos fornecidos pelas empresas, os quais abrangem portfólios com as marcas e produtos vendidos aqui no Brasil e que serão internacionalizados e consulta do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal.

Posteriormente, realizou-se a triangulação dos dados, tendo como proposta a sobreposição da análise unidimensional entrelaçada com os índices da realidade a uma análise contextual, permitindo a inter-relação da análise entre os fatos, falas e ações dos entrevistados, resultando em uma compreensão dos significados executados na relação sujeito com o meio, isto é, busca a veracidade do real com a teorização sobre o real (Souza & Zioni, 2003).

4 Resultados e discussões

4.1 Descrição dos casos pesquisados

Apresentam-se no Quadro 5 a caracterização das empresas objeto de estudo a partir do ano de abertura, atividade, especialização, número de funcionários, missão e visão.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Data de Abertura	1982	2008	1995
Atividade	Metalmeccânico	Metalmeccânico	Moda
Especialização	Prestadora de serviços de transportes, fabricação de divisórias internas, capa de máquina industrial, entre outros produtos.	A empresa é especializada no desenvolvimento de equipamentos para o agronegócio.	Atende à demanda de enxoval para bebês.



Número de funcionários	10	8	15
Missão	Desenvolver soluções customizadas para atender às demandas dos clientes com qualidade e eficiência.	Construir vínculos fortes e duradouros no agronegócio, compartilhando, agregando valores econômicos e ambientais.	Criar um universo voltado à elaboração do enxoval do bebê com arte, criatividade e alta qualidade, para encantar pessoas, valorizando a ética e o bem comum.
Visão	Ser empresa de referência em nosso setor, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.	Ser referência no segmento do agronegócio e ser reconhecido como uma empresa que oferece soluções em desinfecção e controle de mitigação de patógenos, buscando a sustentabilidade em harmonia com o meio ambiente.	Construir uma marca consolidada em abrangência mundial, referência em enxoval para bebês e reconhecida por promover ações sustentáveis.

Quadro 5. Caracterização e apresentação das empresas
Fonte: elaborado com dados secundários (2015).

Observa-se no Quadro 5 que a empresa A tem 40 anos de mercado, a B tem 21 anos e a C tem 8 anos, sendo as áreas de atuação moda e metalmeccânico. As três empresas todas classificam como PME pelo número de funcionários reduzido.

Posteriormente, será apresentada a análise dos dados coletados durante as entrevistas e a relação com a teoria estudada.

4.2 Análise dos dados

A partir da análise dos dados percebe-se que o processo de internacionalização das três empresas foi sustentado pela Teoria comportamental, Modelo de Uppasala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson & Vahlne, 1977). Os modos de entrada no mercado internacional das três empresas aconteceram igualmente, visando atender a mercados externos por meio de exportações, quando o mercado externo contém muitas oportunidades para crescimento, que são caracterizados pelo baixo custo e baixo risco, em razão de possuir demandas menores, conforme proposto por Guerra e Senhoras (2015), e evidenciado na fala dos entrevistados:

Já fizemos exportação para o Chile diretamente e utilizamos uma época uma Trading para exportarmos algumas coisas para a Austrália. (Empresa C).

Foram feitas algumas vendas para a Gana na África, através de uma parceria com um vendedor da França. (Empresa B).

A atuação das empresas no comércio exterior foi por intermédio do método direto, considerada como internacionalização primária a exportação, são vendas diretas ou indiretas de produtos produzidos nacionalmente a mercados estrangeiros. As estratégias da modalidade para a internacionalização podem ser de alta ou baixa complexidade e assumem a comercialização de mercadorias, marcas, serviços a distância e patentes, conforme sintetizado pelos autores Brito (1993), Guerra e Senhoras (2015) e contextualizado pelos entrevistados.

Nós fabricamos aqui e vendemos pra lá, a ideia principal é que saia com cara de produto americano, mantendo a mesma marca que no Brasil. (Empresa A).



Não vamos transferir um escritório para lá, temos uma empresa americana (consultoria) que está dando suporte para que nossa empresa seja vista como uma empresa americana coberta pelas leis deles e trabalhando com o cliente americano. Desta forma, vamos fabricar aqui, e teremos um holding que fará a venda pelo EUA. (Empresa C).

Teremos a fabricação central realizada aqui, mas uma parte da montagem será feita lá, nossa marca será mantida e os produtos continuarão com os mesmos nomes só que em inglês. (Empresa B).

A expansão internacional é reflexo do grau da internacionalização, num processo de crescimento e desenvoltura no mercado estrangeiro, dessa forma, à medida que expandem suas atividades o grau financeiro e geográfico é alterado, de acordo com Honório (2009) e citado pelos entrevistados.

Foco inicial é o mercado dos Estados Unidos, assim que estivermos estáveis no mercado americano, pretendemos abrir filial pela Europa, mais especificamente na Ilha da Madeira, com parceria de uma empresa do RS já predominante na Europa. (Empresa A).

Nos Estados Unidos será montada uma equipe de pós-venda com todas as certificações, buscando parcerias para a construção da parte elétrica dos equipamentos, tornando-se mais viável para a empresa. Na Europa, buscamos parceria com uma empresa francesa de *startup*, a qual já conhece a legislação europeia facilitando o *know-how* que a empresa precisa. A Suíça oferece oportunidades de acordos, abrindo um entreposto somente para montagens dos equipamentos, além das isenções fiscais, dão incentivos financeiros para os três primeiros anos. (Empresa B).

Primeiramente estabelecer marca nos Estados Unidos, posteriormente estamos com um projeto para o Mercosul, lá existem acordos, tratados que facilitam a entrada da empresa, tendo menos exigências no que diz respeito ao produto. E, conseqüentemente, mais para frente atingir o norte da Europa. Para cada país, você deve estar aberto às mudanças. (Empresa C).

Conforme observado nas entrevistas realizadas, o método de internacionalização adotado pelas empresas e de acordo com Cunha e Rocha (2012) é o modelo de Uppasala, começando com a exportação, posteriormente, passando por uma parceria para atuação em outro país, seguida por estabelecimento de força própria de vendas e produção local, conforme proposto pelos entrevistados.

O modelo de Uppasala, para Hemais e Hilal (2001), é visto como uma sequência de ações planejadas e deliberadas, visando beneficiar a aprendizagem mediante a incrementação e comprometimento com os mercados externos. O crescimento da firma está diretamente interligado com a aquisição de conhecimento baseado no acúmulo de experiência e técnicas eficientes para usufruir de recursos humanos (Floriani & Fleury, 2012). A falta deste poderia ser um obstáculo à internacionalização, conforme Nunes e Oliveira (2010), o que pode ser evidenciado na fala dos entrevistados.

Como é uma empresa familiar, muitas coisas não eram feitas, através da Yeow, a gente fez um programa de inovação constante no projeto Naje que eles têm, o Sebrae fez alguns projetos, agora estamos fazendo na Fiesc um encadeamento produtivo para a exportação, a equipe está sendo treinada em todos os tipos de cursos, agregando na capacitação dos profissionais. (Empresa B).



A nossa empresa já contratou uma empresa de conteúdo do Rio de Janeiro, então tu tens que fazer a tua parte, o meu produto vendido aqui no Brasil pode não ser interessante nos Estados Unidos, eu preciso de uma pesquisa de mercado aprofundada, por isso uma empresa nunca pode parar. (Empresa C).

Para a instalação de filiais e parcerias nos países selecionados, é importante salientar que a soma dos fatores provenientes de fluxo de informação de e para o mercado são as diferenças na linguagem, práticas de negociação, educação, cultura das pessoas e os métodos de comunicação, uma vez que a incerteza de resultados positivos aumenta conforme a distância da instalação das empresas. Como proposto por Moraes, Oliveira e Kovacs (2008) e mencionado pelos gestores entrevistados.

Estar numa empresa localizada no interior do Oeste de SC é muito difícil ter acesso às informações, desta forma, o ponto geográfico que a empresa está localizada é muito importante. (Empresa C).

A comunicação para com o mercado externo foi feita com a contratação de um gerente que morou nos Estados Unidos por um tempo, que era diretor de uma multinacional. Também contratamos uma empresa de Florianópolis, para fazer a mudança no site para o inglês, estão fazendo uma nova plataforma para nós trabalharmos com e-books, que são pequenos livros, aonde as pessoas vão ao site e baixam as informações sobre determinado assunto. Contratamos também um grupo de jornalistas que buscam novidades tecnológicas no mundo e mantêm tudo atualizado em forma de notícias disponíveis no site em português e em inglês. (Empresa B).

A internacionalização, muitas vezes realizada sem estratégias, causa o fracasso no mercado exterior, conforme proposto por Almeida (2007) e disposto pela entrevistada da Empresa C: “O maior fracasso das empresas é a falta de estudo de viabilidade do mercado.”

A mudança geográfica deve ser avaliada fortemente antes de se tomar a decisão, pois implica benefícios, custos e riscos, os quais devem ser observados para cada caso, de acordo com Almeida (2007) e evidenciado pelos entrevistados.

As desvantagens do recém-chegado é a diferenciação da legislação, a relação com o cliente é bem diferente se você tem uma empresa americana, infelizmente o nosso país é muito mal visto fora do Brasil, é visto como um povo desonesto e corrupto. A empresa tem que ter um *approaching* e um interesse para fazer o projeto dar certo, pois os custos de instalação são altos e o SEBRAE não custeia totalmente, algumas coisas são pagas pela empresa. O principal benefício para a empresa foi o benefício fiscal. (Empresa C).

Os custos crescentes de coordenação e governança ocorrem quando a mudança geográfica para a exportação aumenta, fazendo com que as empresas busquem investir nos processos de coordenação, aceleração, *slogan* e em seu portfólio de atividades internacionais, conforme proposto por Almeida (2007) e enfatizado pela empresa entrevistada.

A gente contratou um projeto de R\$ 90.000,00 reais que é o inicial, onde mandamos o equipamento para Florianópolis, numa empresa especializada para dar o design do equipamento, colocando no papel todo funcionamento dela, impressão e evasão para a construção de um manual mais adequado para o mercado externo, não necessariamente para o consumidor, mas pelas leis que os protegem. O processo da parte elétrica tem que ter certificação, custando em torno de trinta mil dólares e a patente de internacionalização gira em torno de vinte a trinta mil dólares, então o custo do investimento é bastante alto. Em 2016 a empresa pensa em contratar uma



aceleradora americana, pois os consumidores não aceitam produtos brasileiros, por esse motivo deve ser um parceiro americano. (Empresa B).

O nosso grande problema é adaptar o site e o portfólio, traduzir todos em termos técnicos e adaptar as medidas com a dos Estados Unidos. (Empresa A).

Dessa forma, a internacionalização tem início quando a empresa começa a vender para países desconhecidos, sem ter muito conhecimento de mercado e proporção de resultados de vendas, de acordo com Zilli, Salvador e Dal Toé (2012) e relatado pelos entrevistados.

É difícil mesmo exportar, para uma empresa pequena é uma oportunidade e um desafio, o mercado americano é o maior do mundo, porém, é o mais competitivo do mundo, você compete com grandes marcas e produtos trazidos da China que são de baixo custo para o consumidor. (Empresa C).

Por mais que você tenha vontade, que queira as coisas é muito demorado tudo, todo o processo de internacionalização do produto é bem rígido, as coisas não são simples. (Empresa A).

Competências de recursos intangíveis são essenciais em relação aos concorrentes, pois são difíceis de ser imitados, tornando-se primordiais para que a empresa possa prover produtos diferenciados ao mercado e aos clientes, permitindo maior flexibilidade e evolução ao processo, resultando na exploração de diferentes mercados. Essas competências não estão intimamente ligadas à tecnologia, podem estar vinculadas a qualquer área administrativa e para que a organização possa desenvolver em longo prazo é necessário que obtenha um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional, conforme proposto por Fleury e Fleury (2003) e evidenciado na fala dos entrevistados:

Competência da Equipe: a gente teve muito forte no nosso DNA a inovação, isso está em todos em modo geral, a preocupação com o cliente, identificar no cliente que é onde nascem os nossos produtos, quais as dores dos clientes, ouvir o cliente, para desenvolver a tecnologia para ajudá-lo e também outra competência é a segurança alimentar voltada para a sustentabilidade. Competência da empresa: empreendedorismo, persistência da equipe, trabalhamos com valores, a cultura não pode ser alterada. (Empresa B).

A gente foi selecionada com base em como é gerida a nossa empresa, sendo 100% ética. Está nos valores da empresa, que não aceitamos nada que não seja 100% ético e 100% correto. (Empresa C).

Área administrativa e contábil todas exatas. Para o negócio dar certo tem que saber o custo do produto. (Empresa A).

Os motivos que levaram cada uma das empresas a buscar e tomar a iniciativa de se internacionalizar estão evidenciados nas falas dos entrevistados.

A decisão aconteceu mesmo quando a gente foi lá e vimos que era possível apesar de ser difícil e trabalhoso o motivador principal foi ver que a empresa tem um produto que tem uma causa muito nobre, nós sabemos que temos um produto muito forte para a internacionalização, ele pode ajudar o mundo na questão da alimentação. (Empresa B).

De olhar para os dois mercados, ter uma marca mundialmente reconhecida e a outra é que eu acredito que as empresas são movidas pelos desafios. (Empresa C).



A gente já vem de uma cultura diferente por ser do Oeste, quando a gente participou do processo a gente já tinha em mente o desafio e já imaginava na cabeça o que poderia fazer para melhor se desenvolver. (Empresa A).

Contudo, pode-se concluir que o método de exportação das empresas entrevistadas ocorreu da mesma forma, abrangendo o mesmo processo de internacionalização por meio do projeto Exporta – SC, de apoio ao Sebrae. A diferenciação entre elas foram as áreas que os produtos se encaixaram no mercado exterior e as estratégias utilizadas para chegar aos clientes, pois o pensamento de crescimento pós-conquista do mercado americano são parecidos e o embasamento das pendências com a certificação para atingir o mercado exterior por meio da exportação está no mesmo nível de restrições e adequações de certificações e *slogan*. Para finalizar, enfatiza-se o pensamento da gestora da Empresa C: “Neste momento de crise que o Brasil está vivendo a exportação é um caminho, é importante ter dois mercados sempre prontos para entrar em ação.” (Empresa C).

Sendo assim, verifica-se que a internacionalização das empresas ocorreu por necessidade e busca de alternativas para enfrentar a atual crise econômica a qual o Brasil está enfrentando. Neste contexto, as estratégias das empresas são adaptadas às novas exigências de mercado, proporcionando a busca por diferenciais competitivos e a inovação em busca de um melhor desempenho financeiro.

4 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo compreender as estratégias adotadas pelas PMEs do Oeste de Santa Catarina para a internacionalização, sendo possível constatar que as três empresas se internacionalizaram a partir da Teoria Comportamental (Modelo de Uppsala) e o modo de entrada utilizado por elas foi a exportação.

O estudo expôs as estratégias e viabilidade determinante à prática da internacionalização das empresas. A pesquisa teve a intenção de contribuir num campo pouco explorado pelos acadêmicos e que possui significativa importância para o mercado atualmente, sendo uma área abrangente a se trabalhar, assim, proporcionando novos campos de pesquisas para métodos de internacionalização e atuação das empresas brasileiras no mercado estrangeiro.

A limitação constatada na pesquisa refere-se ao número de empresas pesquisadas, o que contribui na compreensão das estratégias utilizadas para internacionalização, porém não nos permite generalizar esta compreensão. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação de entrevistas semiestruturadas para um número maior de gestores de empresas que estão se internacionalizando. Seria interessante, igualmente, aplicar em empresas de grande porte, as quais poderão apresentar diferentes modos e estratégias na busca da internacionalização ou até mesmo complementar os dados existentes.

Para tanto, a pesquisa traz como contribuição as estratégias adotadas por pequenas e médias empresas brasileiras, vindo a buscar a internacionalização como método para a sobrevivência em momentos de crise no país e também reconhecimento da marca fora do Brasil e no próprio mercado doméstico. Por fim, as estratégias adotadas para desenvolver a internacionalização das empresas podem refletir um caminho eficaz para a desenvoltura administrativa e inovadora de outras empresas interessadas a ingressar no mercado exterior.

**REFERÊNCIAS**

- Almeida, A. (Org.). (2007) *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 22-34.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brito, C. M. (1993). *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*. Porto: Universidade do Porto.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *Future of the multinational enterprise*. Springer.
- Cassano, F A., Caro, A., Saraiva Jr, C. E. G., Silva, L. R., Oliveira, R. M. P., & Almeida, M. R. (2013). Estratégias de internacionalização e marca top of mind: o caso Sagatiba. *Revista de Negócios*, 18(4), 55-74.
- Coutinho, L. (1996). Globalização e capacitação tecnológica nos países de industrialização tardia: lições para o Brasil. *Revista do Departamento de Engenharia de Produção*, 3(1), 49-69.
- Cunha, R. D., & Rocha, T. V. (2012). A influência das atividades de marketing na performance exportadora de países emergentes: um modelo conceitual adaptado a MPES brasileiras. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 15(2).
- Dib, L. A. R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- Floriani, D. E., Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2009). O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: O Caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11, 367-382.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.
- Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira*. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of Nationals Firms: a study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
- Galindo, A. L. (2012). *O produto made in Brazil: a empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas*. 93 f., il. Monografia (Bacharelado) Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Gasperin, C., & Reichelt, V. P. (2009). Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. Internext: *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 4(2).
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro; São Paulo: Record.



- Guerra, T. T. A., & Senhoras, E. M. (2015). *Evolução da internacionalização empresarial brasileira*. EdUFRR.
- Hemais, C. A., & Hilal, A. (2001). *Da aquisição de conhecimento à network: a visão evolucionária da Escola Nórdica de Negócios Internacionais*. COPPEAD. Relatórios COPPEAD. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, n. 341, p. 15-40.
- Hemais, C. A. (2004). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda.
- Honório, L. C. (2009). Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *RAE-revista de administração de empresas*, 49(2), 162-175.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Mcdougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Mendes De Paula, G. (2003). *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*. CEPAL.
- Moraes, W. F. de, Oliveira, B. R. B. de, & Kovacs, E. P. (2008). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 1(1), 221-242.
- Oliveira Jr, M de M. (2010). *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman.
- Pessoa, E., & Martins, M. (2007). Revisitando a teoria do ciclo do produto. *Revista de Economia Contemporânea*, 11(2), 307-329.
- Räisänen, J. (2003). *Evolution of internationalization theories related to the Born global concept*. Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry. *International Business Review*, 14, 147-166.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nova Iorque: Lexington Books.
- Sebrae. (2015). *Exporta SC seleciona empresas para se instalarem no EUA*. 2015. Recuperado em 2015, 10 agosto, de <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/exporta-sc-seleciona-empresas-para-se-instalarem-nos-eua,f50d34397570b410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Souza, D. V. de, & Zioni, F. (2003). Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. *Saúde e Sociedade*, 12(2), 76-85.
- Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 103-118.
- Volpato, D.; Lopes, G. S. C. (2014). Os desafios das pequenas e médias empresas de moda íntima da região sul de Santa Catarina a ingressarem no mercado internacional. *Revista de Iniciação Científica*, 8(1), 29.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman.
- Zilli, J. C., Salvador, C. M., & Dal Toé, R. A. (2012). O processo de inserção das empresas exportadoras de Orleans e São Ludgero-SC no mercado internacional. *Seminário de Ciências Sociais Aplicadas*, 3(3).