

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO COM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA

INTERNATIONALIZATION OF SMALL ENTERPRISES: A CASE STUDY WITH A BRAZILIAN COMPANY OF TECHNOLOGY

Renata Céli Moreira da Silva

Aluna do Doutorado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – IAG/PUC

Recebido em: 17/09/2009

Aprovado em: 26/03/2010

Marie Agnes Chauvel

Professora Assistente da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – IAG/PUC-Rio

Hélène Bertrand

Professora de Marketing e consultora autônoma em Negócios Internacionais e Marketing

RESUMO

Apesar do volume de estudos sobre os processos de internacionalização de empresas, existem discussões sobre a adequação das teorias disponíveis ao contexto atual, em especial ao fenômeno crescente da internacionalização de pequenas empresas. Alguns estudos sugerem que os modelos clássicos são insuficientes para compreender a internacionalização de pequenas empresas e apontam que elementos como o caráter gradual da internacionalização, a distância psíquica e redes de relacionamento diferem e precisam ser estudados de forma mais aprofundada. Assim, este artigo buscou realizar um estudo de caso em uma pequena empresa brasileira de tecnologia que está se internacionalizando para a Austrália. A empresa pode ser caracterizada como uma *born global*. Indo ao encontro da literatura, foi evidenciada a importância do empreendedor e das *networks*. Foi observado que a *network* teve contribuição decisiva para reduzir a distância psíquica e, também, que sua internacionalização levou à aquisição de novos recursos relevantes para seu funcionamento.

Palavras-chave: internacionalização, pequenas empresas, *networks*, empreendedorismo, *born global*.

ABSTRACT

There are theories about internationalization of enterprises, however, authors recently have criticized these theories, since the current market is changing, especially because of the internationalization of small enterprises. Some studies suggest that the classical models are inadequate for understanding the internationalization of small enterprises and indicate that factors such as the gradual nature of internationalization, the psychic distance and networks differ and need to be studied more. This article is a case study with a small Brazilian enterprise of technology that is internationalizing to Australia. The enterprise can be characterized as Born Global. We found evidences about the importance of networks and the role of entrepreneur. It was observed a reduction of psychic distance, due to the existence of the network and that the internationalization has contributed to the acquisition of new resources relevant to the company.

Keywords: internationalization, small enterprises, networks, entrepreneurship, born global.

Endereços dos autores:

Renata Céli Moreira da Silva

E-mail: renata.celi@gmail.com

Marie Agnes Chauvel

E-mail: marie@iag.puc-rio.br

Hélène Bertrand

E-mail: bertrand@iag.puc-rio.br

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, o Brasil começou a se inserir no comércio internacional, destacando-se, nesse processo, as grandes empresas nacionais. Mais recentemente, pequenas empresas brasileiras também passaram a abordar mercados externos (AMAL, FREITAG FILHO & MIRANDA, 2007). De modo geral, as pequenas empresas de diversos países estão se internacionalizando cada vez mais, mas elas enfrentam dificuldades distintas e, muitas vezes, maiores que as de grande porte (LAMB & LIESCH, 2002).

Paralelo a isso, embora haja um grande volume de pesquisas sobre o processo de internacionalização de empresas, bem como teorias avançadas sobre este tema, ainda faltam conhecimentos sobre a internacionalização de pequenas empresas. Além disso, alguns autores afirmam que as teorias existentes são insuficientes para explicar os processos de internacionalização de pequenas empresas (AMAL, FREITAG FILHO & MIRANDA, 2007).

Para melhor exemplificar a questão, a pesquisa de Rowden (2001) apresentou um padrão de como as pequenas empresas se internacionalizam, iniciando pela exportação, depois a produção no exterior e, em seguida, tornando-se transnacionais. Já o estudo de Buckley & Ghauri (1999 *apud* Amal, Freitag Filho & Miranda, 2007) apontou que essa estratégia gradual nem sempre é adotada, pois há estudos que indicam que a internacionalização de pequenas empresas pode se dar por outros fatores, como as redes de relacionamentos, que permitem que a empresa de pequeno porte tenha menos dificuldade na inserção no mercado externo. Freeman, Edwards & Schroder (2006) também sugeriram que as redes de relacionamentos, ou *networks*, podem iniciar e facilitar um processo de internacionalização.

O presente trabalho visa a contribuir para preencher esta lacuna. Baseado no estudo de caso de uma pequena empresa brasileira que atua no setor de tecnologia, o objetivo é descrever o processo de internacionalização da empresa, atualmente em fase inicial, e confrontá-lo com a literatura existente. A pesquisa pretende verificar os seguintes pontos: como se deu este processo de internacionalização; qual foi o critério de escolha do mercado internacional para onde a empresa se internacionalizou; o que foi levado em consideração na decisão de se

internacionalizar; se a empresa efetuou modificações no seu produto/serviço e no seu programa de *marketing* para o mercado externo.

O artigo está dividido em quatro partes. A primeira delas traz uma revisão da literatura, que busca resumir as teorias de internacionalização existentes e descrever as propostas que alguns pesquisadores têm desenvolvido recentemente para essas teorias, em função do atual cenário do mercado, particularmente no que diz respeito à internacionalização de pequenas empresas. Também são apresentados resultados de pesquisas sobre a internacionalização de pequenas empresas no Brasil e no exterior. A segunda parte descreve o método utilizado para realizar o estudo de caso. A terceira traz o estudo de caso propriamente dito, com a descrição e a análise do processo de internacionalização da empresa estudada. Por fim, são feitas as considerações finais do estudo, mostrando suas contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Teorias de internacionalização

Para entender o processo de internacionalização, foram elaboradas, na literatura, teorias que enfocam diferentes perspectivas. Tradicionalmente, as teorias clássicas de internacionalização de empresas são classificadas em duas perspectivas: a econômica e a comportamental (ANDERSEN & BUVIK, 2002; HEMAIS & HILAL, 2004).

As teorias com enfoque econômico apresentam a internacionalização como um processo essencialmente racional, que visa a aumentar o retorno econômico; as teorias comportamentais abordam a internacionalização como um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento dos executivos que irão tomar as decisões, ou seja, um processo no qual intervêm fatores não econômicos (ANDERSEN & BUVIK, 2002).

As teorias que abordam o aspecto econômico são as seguintes: poder de mercado, ciclo do produto, internacionalização e paradigma eclético. As teorias comportamentais são duas: escola de Uppsala e escola nórdica (HEMAIS & HILAL, 2004).

A teoria do poder de mercado, desenvolvida por Hymer (1976), propõe que, a partir do momento em que as empresas que atuam no mercado doméstico crescem e ganham poder de mercado e maiores lucros, elas irão buscar mercados externos. Dib & Carneiro (2006) fizeram um recente estudo, analisando comparativamente as teorias de internacionalização. Segundo um resumo destes autores, a teoria do poder de mercado trata de empresas de produtos ou serviços que buscam o mercado estrangeiro para reforçar sua posição de monopólio, utilizando suas vantagens competitivas. Ou seja, as empresas buscam a internacionalização como uma forma de aumentar o seu poder. Elas vão para o mercado externo em busca de um maior controle. Assim, a forma mais apropriada de ir para o exterior é por meio de investimento direto, embora Hymer tenha esclarecido que há barreiras para isso, em especial os altos custos fixos. A teoria do ciclo do produto, desenvolvida por Vernon (1966), propõe basicamente que as empresas inovem nos mercados domésticos e produzam os seus produtos maduros em países em desenvolvimento, para assim aproveitar os locais do mundo que possam proporcionar para a empresa menores custos e, dessa forma, melhores retornos.

A teoria de internalização foi elaborada por Buckley & Casson (1976). Ela defende que as empresas internalizam mercados quando os seus custos de transação são inferiores aos custos deste mercado. Caso os custos não sejam menores, a empresa pode realizar alianças, para dividi-los. Segundo Hemais & Hilal (2004: 25), os autores dessa teoria:

(...) defendem que, em um mercado em expansão, a teoria prediz que a firma terá um padrão de crescimento que se iniciará pela exportação, mudará para licenciamento quando o tamanho do mercado começar a crescer e, finalmente, adotará o investimento direto. Essa evolução não é absoluta (...). Por exemplo, se o mercado é pequeno e estável, não existe incentivo para a firma substituir a exportação por outra forma de participação (...). Assim, os autores atribuem à estrutura de custos e ao padrão de crescimento do mercado a escolha de formas de atendimento a esse mercado.

Dunning (1988) desenvolveu a teoria do paradigma eclético, que envolve a ideia de que as

empresas passam a operar nos mercados estrangeiros quando possuem vantagens competitivas de propriedade (como exemplo, a propriedade de um ativo específico), localização (localização atrativa, com menores custos) e internalização. Segundo Dib & Carneiro (2006), o paradigma eclético reúne aspectos da teoria de mercado e da teoria de internalização.

Entrando na linha de teorias de internacionalização com enfoque comportamental, existem a escola de Uppsala e a escola nórdica.

A escola de Uppsala aborda três questões na internacionalização, segundo Hemais & Hilal (2004): a distância psíquica, a internacionalização incremental e as *networks*. Primeiramente, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977) desenvolveram uma teoria, segundo a qual a internacionalização ocorre de forma gradual, seguindo quatro estágios: ausência de atividade de exportação, início da exportação por meio de agentes, estabelecimento de uma subsidiária no exterior para as vendas e estabelecimento de uma subsidiária no exterior para a produção. Ou seja, as empresas preferem buscar mercados estrangeiros aos poucos. Esse caráter gradual e incremental da internacionalização está associado à distância psíquica, isto é, às diferenças entre países (de cultura, de idioma, de práticas de negócios), que causam incerteza e fazem com que as empresas se internacionalizem aos poucos, à medida que vão conhecendo novos mercados. De acordo com a teoria, em razão dessas diferenças, as firmas buscam, primeiramente, se internacionalizar para países vizinhos ou semelhantes, com os quais a distância psíquica é menor, resultando num menor grau de incerteza.

Cavusgil (1980) também pesquisou sobre este processo gradual e incremental de internacionalização de empresas e concordou com pesquisas anteriores em relação à existência da incerteza e ao fato de que as empresas buscam reduzir esses riscos por meio de um processo gradual de entrada no exterior. O autor desenvolveu um modelo com cinco estágios de internacionalização, que são os seguintes: ausência de atividade no exterior; análise da viabilidade de internacionalizar; início das atividades no mercado externo de forma limitada; e expansão das atividades no mercado externo, estágio onde a empresa passa a tomar suas decisões, pensando tanto no mercado doméstico quanto no externo.

Rezende (2002) também estudou o modelo de Uppsala, mostrando que este modelo evidencia a falta de informação como um grande obstáculo para a ida ao mercado externo das empresas, o que faz com que ocorra esse processo gradual de internacionalização.

Posteriormente, a escola de Uppsala evoluiu nas suas pesquisas e introduziu em sua teoria a existência de *networks*, ou redes de relacionamentos (HILAL & HEMAIS, 2003). A noção de *network* foi introduzida na teoria por Johanson & Vahlne (1990) e considera que a empresa deve ser vista como inserida em uma rede de relacionamentos. Portanto, quando a empresa vai para o mercado externo, ela se insere em redes de relacionamento no exterior, e isso irá influenciar a continuidade do processo de internacionalização. Dentro da perspectiva da *network*, há *networks* pessoais e empresariais.

Welch & Welch (1996) continuaram esses estudos de redes de relacionamento e observaram que as *networks* também são formadas de modo não planejado. Os referidos autores também afirmaram que o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da *network* influenciam o processo de internacionalização da empresa.

Posteriormente, outra teoria comportamental foi desenvolvida pela escola nórdica, que se configura como uma evolução da escola de Uppsala. Trata-se de uma teoria ligada ao empreendedorismo, e um de seus autores principais é Andersson (2000). Ao incorporar o papel do empreendedor no processo

de internacionalização, tal autor defendeu que ele desempenha um papel fundamental, pois depende dele a iniciativa para buscar novos mercados.

Para resumir as teorias clássicas de internacionalização das empresas descritas acima, foi montada a Tabela 1, que mostra essa síntese.

2.2. Algumas críticas às teorias de internacionalização

Há estudos recentes sobre a internacionalização de empresas que apontam críticas às teorias existentes. O modelo de Uppsala é um dos que recebe essas críticas. Uma delas diz respeito à distância psíquica. O'Grady & Lane (1996) fizeram um estudo com empresas canadenses que se internacionalizaram para os Estados Unidos por causa da proximidade e da semelhança. Os autores em tela pesquisaram se essas empresas haviam obtido um bom desempenho, ou seja, se a internacionalização baseada na distância psíquica, uma vez que as empresas vão inicialmente para países mais próximos, faz com que elas obtenham um bom desempenho. De acordo com a pesquisa, somente 22% das 32 empresas pesquisadas estavam funcionando com sucesso, o que representa uma taxa baixa. Baseados nos seus achados, os autores citados argumentaram que o modelo precisa ser revisto, pois uma internacionalização gradual, indo primeiramente para um país com pouca distância psíquica, não necessariamente implica uma gestão internacional mais fácil.

Tabela 1: Síntese das principais teorias de internacionalização

Teoria	Classificação	Síntese
Poder de mercado	Econômica	Empresas se internacionalizam para aumentar seu poder de mercado. É feita basicamente através de investimento direto.
Ciclo do produto	Econômica	Internacionalização para locais em que se possa reduzir custos da empresa
Internalização	Econômica	A decisão de expandir a internacionalização tem relação com a análise dos custos de transação da operação
Paradigma Eclético	Econômica	Empresas se internacionalizam quando possuem vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização
Modelo de Uppsala	Comportamental	Empresas se internacionalizam de forma gradual. Influência da distância psíquica e <i>networks</i> na internacionalização
Escola Nórdica	Comportamental	A figura do empreendedor é importante na internacionalização das empresas

Fonte: elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.

Johanson & Vahlne (2006), autores do modelo de Uppsala, publicaram recentemente um artigo, mostrando que o conceito de distância psíquica parece tender a se tornar menos importante nos dias de hoje. Segundo seus achados, a internacionalização, atualmente, depende mais de questões relacionadas ao *network*, ou seja, à rede de relacionamentos em que a empresa está inserida, do que da empresa isoladamente. Na mesma direção, Rocha (2004), em seu estudo sobre a distância psíquica, mostrou que alguns aspectos, como fatores ambientais, aspectos da firma, aspectos individuais e fatores de relacionamento, podem, atualmente, reduzir os impactos da distância psíquica.

Outro estudo também apontou diferenças em relação ao modelo de Uppsala. Barkema & Vermeulen (1998) fizeram uma pesquisa sobre a internacionalização de empresas a partir de aquisições de uma unidade que já possuía determinado conhecimento, mostrando que, nesse caso, não necessariamente havia um processo gradual, onde a empresa adquirisse experiência sozinha. Ou seja, num processo de fusão e aquisição de empresas, esse processo gradual de internacionalização deixaria de ocorrer.

Steen & Liesch (2007) também criticaram o modelo, propondo a incorporação da interação entre os seguintes fatores: as escolhas gerenciais; a formação de recursos e suas conexões com as oportunidades externas, ou seja, a internacionalização é seguida por uma extensão dos recursos que a empresa possui, ela amplia suas competências.

Em suma, muitos estudos têm sido feitos para tentar melhorar o modelo proposto por Uppsala, já que o mercado atual difere bastante do cenário dos anos de 1970, ocorrendo hoje importantes movimentos de fusões e aquisições no contexto de um mercado muito mais globalizado e conectado. Tudo isso afeta também a posição e as oportunidades e ameaças às quais as empresas de pequeno porte se veem confrontadas quando buscam se internacionalizar.

2.3. O fenômeno das *born globals*

Em relação ao processo de internacionalização de empresas, há um fenômeno que vem acontecendo recentemente, que é o surgimento das *born globals*, ou empresas nascidas globais. Esse termo

começou a ser utilizado a partir de um estudo desenvolvido pela empresa McKinsey e Co., no ano de 1993, na Austrália. O estudo mostrou a existência de pequenas empresas que conseguiram ter sucesso no exterior, mesmo competindo com empresas maiores, e essas pequenas empresas não haviam começado seu processo de expansão internacional gradualmente. Elas já haviam nascido globais (DIB *et al.*, 2007; PACHECO & FARIAS, 2007). Esse fenômeno foi possibilitado pela grande e rápida inovação tecnológica que vem acontecendo – principalmente no setor das telecomunicações – e também pela diminuição dos custos de transportes (PACHECO & FARIAS, 2007).

Dib & Rocha (2008) apontaram que o fenômeno das *born globals* geralmente não ocorre nos países em desenvolvimento e, por isso, há poucos estudos sobre isso nesses países, inclusive no Brasil.

São inúmeras as definições do que é uma empresa *born global* (DIB & ROCHA, 2008), mas há certa consistência entre os autores no que tange ao entendimento do que as caracteriza (DIB, ROCHA & SILVA, 2008). No geral, essas definições apontam que são empresas que, pouco tempo depois de abrir as portas – por exemplo, dois, três e até oito anos –, se tornam globalizadas (McDOUGALL, SHANE & OVIATT, 1994; MOEN, 2002; MOEN & SERVAIS, 2002; KNIGHT, MADSEN & SERVAIS, 2004; BELL *et al.*, 2008). Dib & Rocha (2008) também observaram que algumas dessas definições incluem as percentagens do faturamento da empresa provenientes do mercado internacional, que podem variar conforme os estudos. Um outro aspecto levado em consideração é a abrangência do mercado, ou seja, em quantos países a empresa está presente. Há autores que sugerem a presença da empresa em um ou poucos mercados internacionais (SHARMA & BLOMSTERMO, 2003) ou em vários lugares no mundo (McNAUGHTON, 2003).

2.4. Estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas

A partir da década de 1990, alguns estudos começaram a investigar os processos de internacionalização de pequenas empresas. Em 1995, Co-viello & Munro publicaram um estudo sobre a internacionalização de pequenas empresas empre-

endedoras do setor de tecnologia, mostrando a influência das *networks*. Os resultados de suas pesquisas apontaram que a escolha do mercado internacional e a escolha do modo de entrada eram influenciadas pelos interesses dos participantes das *networks*, fossem estas formais ou informais. A pesquisa ainda apontou que os relacionamentos com grandes empresas também exerciam influência sobre os processos de internacionalização das pequenas empresas de tecnologia.

Esses resultados foram confirmados pelos estudos de Coviello & Munro (1997) e Sharma & Blomster (2003). Barbosa, Fuller & Ferreira (2005) também pesquisaram a influência das *networks* na internacionalização de pequenas empresas, apontando a sua importância, e verificaram que a empresa adquire mais conhecimento internacional quando possui relacionamentos com empresas estrangeiras, o que facilita o seu desenvolvimento no mercado internacional.

Já Freeman, Edwards & Schroder (2006) pesquisaram pequenas empresas que se internacionalizam rapidamente quando utilizam as *networks* e estabelecem alianças estratégicas. Os referidos autores fizeram uma pesquisa com pequenas empresas localizadas na Austrália, mostrando que estas empresas possuem limitações relacionadas ao seu porte para se internacionalizar, como aversão ao risco e carência de conhecimento. Os autores ainda exploraram como essas pequenas empresas superam tais limitações por meio do uso de tecnologia para alcançar vantagem competitiva e do uso de *network* para formar alianças e parcerias colaborativas.

Child & Rodrigues (2006) fizeram um estudo sobre o processo de internacionalização de pequenas empresas do Reino Unido para o Brasil e identificaram a importância da rede de relacionamentos para esses processos de internacionalização. Segundo tais autores, a importância dessas redes decorre de características da cultura brasileira, como a forte orientação para a sociabilidade e relações interpessoais.

Recentemente, Amal, Freitag Filho & Miranda (2007) pesquisaram o processo de internacionalização de pequenas empresas brasileiras, mostrando que as redes de relacionamentos e a existência de um perfil empreendedor voltado para a internacionalização

influenciam na ida da empresa para o mercado estrangeiro. Além disso, foi identificada uma relação entre a teoria de internacionalização que aborda o gradualismo e o estudo de caso feito pelos autores, pois uma empresa estudada iniciou sua inserção no mercado internacional através de exportações para países próximos. Porém, os autores mencionados também observaram que, apesar disso, um número significativo de estudos na literatura acadêmica mostram que a teoria do gradualismo muitas vezes não se aplica às pequenas empresas. Os autores sustentaram a ideia de que precisa haver mais estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas para melhor entender o processo.

Silveira & Alperstedt (2007) também estudaram a internacionalização de uma pequena organização empresarial. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor moveleiro de Santa Catarina e evidenciou a importância do empreendedor no processo de internacionalização, mostrando que ele era uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, características que se revelaram decisivas para o sucesso e a continuidade do processo. Os resultados apontaram que a internacionalização se deu com a ajuda da rede de relacionamentos do empreendedor, e a ida para o mercado externo se deu de forma gradual, ou seja, à medida que a empresa ia ganhando conhecimento, ela se expandia mais.

Já na pesquisa de Silva (2007) sobre a internacionalização de pequenas empresas, focando em uma empresa que começou a exportar *softwares*, o estudo mostrou novamente a importância do empreendedor na decisão da empresa de se internacionalizar. Soma-se a isso o resultado que foi encontrado em relação à importância do estabelecimento das *networks* pessoais para a ida da empresa para o mercado externo.

Julien *et al.* (1997) desenvolveram um estudo que classifica as pequenas empresas em três tipos: exportadoras profissionais, exportadoras em fase de transição e exportadoras oportunistas. As profissionais são aquelas que visam ao mercado internacional e estabelecem uma estratégia para isso. As exportadoras em fase de transição não são tão orientadas para o mercado internacional, mas possuem interesse em se desenvolver internacio-

nalmente; estão em fase de transição. Já as oportunistas são aquelas que estão aproveitando as oportunidades vindas do mercado externo; não têm como objetivo, por enquanto, o desenvolvimento internacional, mas, já que está havendo uma demanda, acabam aproveitando essa oportunidade sem muitos comprometimentos. Essa classificação foi feita com pequenas empresas exportadoras e pode ajudar na compreensão das diferenças observadas no processo de internacionalização de pequenas empresas. É também compatível com os resultados de Silveira & Alperstedt (2007) e Silva (2007) sobre o papel do empreendedor no processo de internacionalização.

Quanto ao estudo de empresas da indústria de tecnologia, Lechner & Dowling (2003) fizeram um estudo sobre a influência das *networks* na internacionalização de empresas empreendedoras do setor de tecnologia, indicando sua importância para o crescimento e o desenvolvimento da competitividade da empresa.

Um estudo recente de Mello, Rocha & Maculan (2009) sobre pequenas empresas sugere que as teorias comportamentais de internacionalização se complementam. Os autores propuseram que a teoria do empreendedorismo internacional e a da *born global* são complementares em explicar o surgimento das empresas que se tornam internacionalizadas ao nascer. O modelo de Uppsala pode explicar os processos seguintes da internacionalização dessas empresas, e as *networks* constituem o pano de fundo desses processos como um todo, pois permeiam todos esses passos.

Assim, em resumo, as pesquisas aqui estudadas apontam a importância das *networks* para a internacionalização de pequenas empresas, pois estas facilitam o estabelecimento de parcerias que estimulam e favorecem a ida a mercados externos. Outro resultado importante evidenciado foi a presença de um perfil empreendedor em diversas empresas, como fator relevante para tornar a empresa internacional.

2.5. Teorias de internacionalização e estudos sobre pequenas empresas

Este item apresenta uma síntese que relaciona as contribuições das principais teorias de interna-

cionalização, confrontando-as com os estudos mostrados na literatura sobre internacionalização de pequenas empresas e mostrando quais as teorias que já foram encontradas nesses estudos sobre as pequenas empresas.

A Tabela 2, a seguir, evidencia essa relação entre as contribuições das teorias de internacionalização e os estudos sobre pequenas empresas.

3. METODOLOGIA

O presente artigo é resultado de uma pesquisa descritiva e exploratória, pois descreve o fenômeno dentro de seu contexto e também explora um fenômeno pouco esclarecido (YIN, 1994). Nesse caso, o objetivo do artigo é explorar o fenômeno do processo de internacionalização de uma pequena empresa de tecnologia e investigar suas tomadas de decisão durante esse processo de internacionalização, que se encontra em fase inicial. Embora haja vários estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas, sabe-se pouco sobre esse processo em empresas brasileiras de tecnologia. A razão disso é que se trata de um fenômeno recente. Segundo Mello *et al.* (2007), que investigaram o setor de *software*, este não é um produto típico nas exportações brasileiras e, até 2005, as exportações no setor eram bastante reduzidas.

Para o presente trabalho, o método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso. Este método tem sido muito utilizado na área de Administração, especialmente na investigação de fenômenos novos, como é o caso da internacionalização de pequenas empresas, em especial de tecnologia. Uma pesquisa feita por Rossoni *et al.* (2007), onde os autores analisaram 765 artigos na área de estratégia (575 artigos dos encontros nacionais da Anpad¹ e 190 dos Encontros de Estudos em Estratégia, o 3Es, publicados entre 2001 e 2006), incluindo o tema "gestão internacional", mostrou que, entre os 425 estudos de natureza qualitativa, os estudos de caso estavam presentes em 66% dos artigos, evidenciando a utilização frequente do método no campo de pesquisas em Administração.

¹ Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Tabela 2: Contribuições das teorias e estudos sobre pequenas empresas

Contribuições das teorias	Estudos sobre pequenas empresas
Gradualismo: empresas se internacionalizam de forma gradual. Inicialmente, elas vão para países próximos, com menos distância psíquica, e, aos poucos, vão adquirindo experiência e indo para outros mercados (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977).	– Amal, Freitag Filho & Miranda (2007): seu estudo de caso mostrou que aconteceu um processo de gradualismo na internacionalização da pequena empresa, porém eles abordaram que poucos estudos mostram essa relação gradual e incremental, e por isso há a necessidade de mais estudos sobre isso.– Silveira & Alperstedt (2007): estudo de caso com empresa do setor moveleiro. A ida para o mercado externo se deu de forma gradual; à medida que ia ganhando conhecimento, a empresa se expandia mais.– Mello, Rocha & Maculan (2009): o modelo de Uppsala pode explicar os próximos passos da ida para o mercado externo das pequenas empresas nascidas globais.
<i>Networks</i> : as redes de relacionamento são importantes na internacionalização das empresas. Elas podem influenciar o processo de ida para outros mercados (JOHANSON & VAHLNE, 1990).	– Coviello & Munro (1995): estudo com pequenas empresas do setor de tecnologia, que mostrou a influência das <i>networks</i> na escolha do mercado internacional e do modo de entrada.– Coviello & Munro (1997); Sharma & Blomster (2003); Child & Rodrigues (2006), Amal, Freitag Filho & Miranda (2007) e Silva (2007): estudos mostraram a influência das <i>networks</i> na internacionalização de pequenas empresas.– Barbosa, Fuller & Ferreira (2005): a empresa adquire mais conhecimento internacional quando possui relacionamentos com empresas estrangeiras, o que facilita o seu desenvolvimento no mercado internacional.– Freeman, Edwards & Schroder (2006): pequenas empresas se internacionalizam rapidamente quando utilizam <i>networks</i> e estabelecem alianças estratégicas.– Silveira & Alperstedt (2007): internacionalização se deu com a ajuda da rede de relacionamentos do empreendedor.– Lechner & Dowling (2003): estudo com pequena empresa do setor de tecnologia, que mostrou a importância da rede de relacionamentos para o crescimento e para o desenvolvimento da competitividade da empresa.– Mello, Rocha & Maculan (2009): as <i>networks</i> constituem o pano de fundo do processo de ida para o mercado externo como um todo.
Perfil empreendedor: a figura do empreendedor é importante no processo de internacionalização das empresas (ANDERSSON, 2000).	– Amal, Freitag Filho & Miranda (2007); Silva (2007) e Mello, Rocha & Maculan (2009): a existência de um perfil empreendedor voltado para o processo de internacionalização influencia na ida da empresa para o mercado estrangeiro.– Silveira & Alperstedt (2007): estudo de caso com empresa do setor moveleiro. Mostrou a importância do empreendedor, que era uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, o que se mostrou decisivo para o sucesso e a continuidade do processo.
<i>Born global</i> : empresas nascidas globais. A origem desse termo decorreu de uma pesquisa realizada pela McKinsey e Co., no ano de 1993, na Austrália.	– Freeman, Edwards & Schroder (2006): pequenas empresas se internacionalizam rapidamente quando utilizam as redes de relacionamentos e estabelecem alianças estratégicas.– Mello, Rocha & Maculan (2009): estudo sugere que as teorias do empreendedorismo internacional e <i>born global</i> são complementares em explicar o surgimento das empresas que se tornam internacionalizadas ao nascer.

Fonte: elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um método que investiga um fenômeno contemporâneo, incluindo seu contexto e adotando múltiplas fontes de evidência. Halinen & Törnroos (2005) afirmaram que a escolha do método estudo de caso é feita quando não existe tanto conhecimento sobre determinado assunto, ou então quando as teorias sobre este assunto não são suficientes para explicá-lo, ou ainda quando ocorrem mudanças no processo do assunto em questão. Isso se aplica ao presente

artigo, que se propõe a investigar a internacionalização de uma pequena empresa, já que este é um fenômeno sobre o qual ainda não se sabe muito, pois, como se viu na revisão de literatura, não foi ainda identificado um padrão de internacionalização dessas empresas. Gil (1999: 54) afirmou que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (...)”.

Sendo assim, este foi o método escolhido. Trata-

se de um estudo de caso único, pois busca investigar um tema a respeito do qual ainda se tem pouco conhecimento (YIN, 1994). A organização selecionada foi a BielSystems, uma pequena empresa de tecnologia (como foi visto na revisão de literatura, há alguns estudos sobre pequenas empresas do setor de tecnologia – COVIELLO & MUNRO, 1995; LECHNER & DOWLING, 2003; SILVA, 2007), que se encontrava no início de seu processo de internacionalização, o que torna esse estudo relevante para contribuir para um melhor conhecimento do tema.

A coleta de dados deu-se por meio de pesquisa documental: pesquisa a documentos da empresa e no seu próprio *website*. Além disso, foi realizada uma entrevista com o executivo principal da empresa, baseada em roteiro previamente elaborado a partir da revisão de literatura e da pesquisa documental, abordando temas referentes ao processo de internacionalização. Os principais tópicos abordados foram os seguintes:

- a) como surgiu a oportunidade de se internacionalizar;
- b) se existia experiência anterior;
- c) quais os motivos que levaram à internacionalização;
- d) se houve necessidade de alguma mudança na empresa para ela se adaptar à demanda externa;
- e) quais as principais diferenças ou dificuldades em relação ao mercado externo;
- f) quais os pontos positivos da internacionalização;
- g) qual o desempenho da empresa após o processo de internacionalização;
- h) e se, após esse processo inicial de internacionalização, a empresa pretende expandir seus serviços para outros países.

Apesar de o método de estudo de caso estar adequado à presente pesquisa, ele possui limitações. A principal é a dificuldade de generalização (GIL, 1999: 55), pois “a análise de um único caso ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização”. Ainda assim, espera-se que o estudo contribua para um avanço nessa direção, somando-se aos achados de pesquisa descritos na revisão de literatura.

4. ESTUDO DE CASO

A apresentação dos resultados foi estruturada em três partes: primeiramente é apresentado o histórico da empresa; em seguida, é descrito o seu processo de internacionalização; por fim, é realizada a discussão do caso.

4.1. Histórico da empresa

A BielSystems é uma empresa de nacionalidade brasileira voltada para o desenvolvimento de aplicações *web* para o mercado corporativo e prestação de consultoria em Internet, incluindo *e-commerce*, *web-marketing* e SEO (*Search Engine Optimization*).

Ela foi fundada no ano de 2004, com o objetivo inicial de desenvolver e comercializar um sistema de leilão reverso no Brasil, chamado *BielTender*. Em seguida, a empresa começou a desenvolver outros negócios.

Em 2006, ela lançou um novo sistema que agiliza o processo de cotação em compras, chamado *BielBid*. Também foi lançado o serviço Plataforma *Blog* Empresa, para desenvolvimento, manutenção, suporte e hospedagem de *blogs* corporativos, e o serviço de *EmailFax*, que é um serviço de envio e recebimento de fax pela Internet (por *e-mail*) para pessoa física e pessoa jurídica. Em 2007, a BielSystems lançou dois novos serviços: o de gerenciamento e envio de *newsletter* e a hospedagem de *sites* e sistemas para os clientes de desenvolvimento.

A empresa tem como missão “desenvolver novas ferramentas, soluções e metodologias, que se diferenciem pela criatividade, tecnologia de segurança, que sejam baseadas em princípios éticos”, objetivando maximizar os resultados de seus clientes, com elevado nível de qualidade. E tem a visão de “ser reconhecida como líder em sistemas corporativos, de alto padrão de qualidade e segurança, baseados na Internet, bem como inovadora, confiável e integradora de soluções que ofereçam vantagens competitivas aos clientes” (BIELSYSTEMS, 2008).

A organização pesquisada possui cinco sócios e cinco colaboradores, sendo um dos sócios o diretor executivo que administra a empresa. O diretor executivo trabalha com desenvolvimento e Internet há mais de dez anos. Depois de passar por algumas empresas

da área de tecnologia, ele aproveitou a oportunidade de construir um sistema de leilão reverso para abrir sua própria empresa. Hoje, ele é o principal executivo da organização, exercendo funções de administração e desenvolvimento dos projetos da empresa.

Até setembro de 2007, a BielSystems possuía clientes localizados somente no Brasil. Em setembro de 2007, a firma começou o seu processo internacionalização, passando a prestar serviços para uma empresa de *marketing* e promoções, localizada na Austrália, que possui grandes clientes espalhados em diversos países de todos os continentes.

4.2. O processo de internacionalização

Este item relata os dados obtidos com a entrevista realizada com o diretor executivo da BielSystems, e será dividido em oito tópicos.

4.2.1. A oportunidade

A BielSystems deu início ao seu processo de internacionalização em setembro de 2007. Esta internacionalização foi possível porque um profissional que trabalha na Austrália conhecia o diretor executivo da BielSystems e, além disso, também acompanhava o trabalho da empresa. Esse profissional é brasileiro e trabalhou no Brasil por bastante tempo, sendo que ele e o diretor da BielSystems estudaram juntos. Não chegaram a trabalhar juntos, mas indicavam o trabalho um do outro e tinham contatos profissionais com alguma frequência. O profissional em questão, que passou a residir e trabalhar na Austrália, entrou em contato com o diretor executivo da BielSystems, pois a empresa em que ele trabalhava estava buscando *outsourcing* em alguns países emergentes: Brasil, Índia ou China. Ele ligou, então, a fim de informar sobre essa oportunidade de prestar serviços de desenvolvimento para a empresa onde trabalhava na Austrália.

Assim, o início do processo de internacionalização corresponde ao que é descrito pela teoria de Uppsala quanto ao papel das redes de relacionamentos (JOHANSON & VAHLNE, 1990; WELCH & WELCH, 1996; JOHANSON & VAHLNE, 2006). A questão do fuso horário propiciava a contratação na Índia, mas o fato de este brasileiro que trabalha na empresa da Austrália falar português e já conhecer o trabalho

do diretor executivo brasileiro e da BielSystems definiu a escolha pela empresa brasileira.

Antes do aparecimento desta oportunidade, a BielSystems já tinha pensado em exportar serviço, contudo nunca tinha tomado nenhuma iniciativa para isso. Assim, a rede de relacionamento acabou sendo o desencadeador do processo.

4.2.2. Experiência anterior

A BielSystems não possuía nenhuma experiência internacional anteriormente. Apenas o seu diretor executivo tinha uma experiência pessoal ligada ao mercado externo.

No final do ano de 2006, por *hobby*, ele havia desenvolvido um módulo de *to do list* para a página personalizada do Google. Logo no primeiro dia, diversas pessoas de outros países utilizaram o *widget* – o módulo que ele desenvolveu – e deixaram suas opiniões no fórum de discussão. A partir daí, ele foi melhorando os recursos do *widget* de acordo com a demanda dos usuários, e o serviço chegou a ter mais de 30 mil usuários espalhados pelo mundo. Ele recebia *e-mails* em inglês, francês e alemão falando sobre o *site*.

Além disso, ele também desenvolveu um *script* (código de programação), chamado *CSS Browser Selector*, que foi comentado em mais de mil *sites* no mundo, em diversos idiomas e, com isso, acabou se comunicando com profissionais de diversas empresas no exterior, passando a ter certo reconhecimento. Esses episódios evidenciam seu perfil empreendedor e, como se viu, tal característica é associada à internacionalização de pequenas empresas (ANDERSSON, 2000; MELLO, ROCHA & MACULAN, 2009).

4.2.3. Motivos para se internacionalizar

O diretor da BielSystems já sabia que, na Austrália, a remuneração por serviço de desenvolvimento de sistemas é superior ao Brasil, por questões da economia, da moeda e da cultura. Com isso, a possibilidade de aumentar o faturamento da empresa foi um dos principais fatores para iniciar o processo de internacionalização da BielSystems.

O fato de a outra empresa ser localizada na Austrália, do lado oposto do mundo, se comparada ao

Brasil, não foi muito relevante para a decisão da BielSystems, já que toda a comunicação e a troca de informação seriam feitas através da Internet. Em empresas como a BielSystems – uma organização de desenvolvimento de serviços onde a Internet é a principal ferramenta de comunicação –, a existência de contato físico não é indispensável. Não há necessidade de exportação física de produto, o que reduz os custos envolvidos no atendimento de empresas instaladas em outros países. E, neste caso, ainda há a existência de uma pessoa conhecida na empresa da Austrália, que também fala o mesmo idioma (português) e tem traços da cultura brasileira, o que contribui para reduzir a distância psíquica prevista no modelo de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 2006).

O único problema percebido, de acordo com o depoimento do diretor executivo, foi o fuso horário: são 13 horas de diferença. Com isso, a BielSystems precisou alterar o seu dia de início da semana, que era na manhã de segunda-feira e, hoje, mudou para o domingo à noite.

4.2.4. Necessidade de mudança/adaptação

A BielSystems precisou fazer algumas mudanças para atender à demanda da empresa da Austrália.

Foi preciso adquirir licença de *software*, pois os projetos passados pela empresa da Austrália são baseados na plataforma Windows e .Net. Antes disso, a BielSystems trabalhava apenas com soluções *open source*, que são projetos de código aberto. Como a empresa da Austrália não trabalhava com esse tipo de projeto, a BielSystems teve que se adequar. Além disso, a BielSystems começou a se especializar em desenvolvimento de módulos para sistemas de CMS (*Content Management System*) e *e-commerce* (comércio eletrônico) escritos em .Net, também para atender às demandas da empresa da Austrália, adquirindo assim novos conhecimentos. Isso vai ao encontro da observação de Steen & Liesch (2007), que apontaram que, ao formar novos recursos, a empresa pode tomar novas decisões. Nesse caso, a empresa adquiriu novos recursos por causa da demanda australiana e, então, pôde ser capaz de tomar novas decisões em relação a outros projetos, já que estava ampliando seus conhecimentos.

4.2.5. Diferença ou dificuldade em relação ao mercado externo

A diferença mais visível, segundo o executivo da BielSystems, é a do fuso horário. Com isso, as reuniões entre as duas empresas acontecem, em geral, às 21 horas, horário de Brasília, o que corresponde ao período da manhã do dia seguinte na Austrália. Quem participa das reuniões é o diretor executivo. Ele teve que se adaptar, pois acaba trabalhando fora do horário convencional no Brasil. Muitas vezes, as reuniões se estendem até as duas horas da manhã do dia seguinte e, por consequência, ele começa a trabalhar mais tarde, no dia em questão. Ainda assim, segundo o executivo entrevistado, essa flexibilização do horário não afetou o desempenho da empresa.

Uma outra diferença observada foi a questão da organização financeira da Austrália, que é um pouco diferente do Brasil. O ano fiscal de lá termina no meio do ano. Além disso, todas as faturas devem ser enviadas até o último dia do mês da prestação do serviço e o pagamento é realizado no dia 15 do mês subsequente, ou seja, o pagamento de um serviço finalizado dia 2, por exemplo, é realizado, necessariamente, mais de 30 dias depois da prestação do serviço. No Brasil, a BielSystems atrela o pagamento a “x” dias após a conclusão do serviço, o que não é possível fazer com os serviços da Austrália.

4.2.6. Pontos positivos da internacionalização

Segundo o diretor da BielSystems, a experiência com esse processo de internacionalização está sendo positiva. A empresa está adquirindo conhecimentos técnicos de novos tipos de programação, o que a torna mais competitiva, já que esses novos conhecimentos permitem que ela atue no desenvolvimento de projetos diversos, que envolvem diferentes códigos de programação, o que representa um diferencial. Ela também está conhecendo as práticas comerciais de uma empresa estrangeira e, além disso, está começando a conhecer melhor a demanda internacional, ou seja, o que as empresas estrangeiras estão contratando em relação a serviços de desenvolvimento.

Esses pontos positivos favorecem o fortalecimento e a atuação da BielSystems. Ela adquire

mais conhecimento, em consonância com o que afirmaram Steen & Liesch (2007) sobre a formação de novos recursos e sua relação com as oportunidades externas. Outro aspecto é que essa prestação de serviços para uma empresa na Austrália aumenta a credibilidade da BielSystems perante o mercado brasileiro, viabilizando novos projetos e novos clientes. Além disso, segundo entrevista com o executivo da BielSystems, a empresa também se sente mais preparada para desenvolver serviços para outras empresas em outros países. De fato, é muito provável que essa experiência também contribua para superar a barreira criada pela origem brasileira, frequentemente apontada como um obstáculo à internacionalização em empresas nacionais do setor de tecnologia (MELLO *et al.*, 2007).

O fenômeno da aquisição de novos recursos com a experiência internacional foi observado em outros estudos, particularmente quando a internacionalização das pequenas empresas se dá por meio de *network*. Brass *et al.* (2004) apontaram algumas dessas consequências positivas, como inovação, melhor desempenho e sobrevivência da empresa. Madhavan, Koka & Prescott (1998) acrescentaram que uma internacionalização desenvolvida através de uma rede de relacionamento permite que a empresa ganhe conhecimento e outros recursos fundamentais para seu melhor desempenho, como ocorreu na BielSystems. No Brasil, o aperfeiçoamento tecnológico advindo da internacionalização foi observado em outras empresas que atuam no setor de tecnologia (MELLO *et al.* 2007).

4.2.7. Desempenho da BielSystems após a internacionalização

A empresa da Austrália é um grande cliente da BielSystems, sendo sua participação significativa para o atual desempenho da organização. Ela adiantou à BielSystems que tem uma previsão de contratação dos seus serviços por um período de 12 meses e estimou um volume de negócios importante para a empresa.

4.2.8. Expansão do processo de internacionalização

Por enquanto, a BielSystems não pretende procurar novos clientes em outros países, mas, futura-

mente, planeja fazer isso. Assim, não se pode evidenciar, por enquanto, a existência de um processo gradual e incremental de internacionalização como proposto pelo modelo de Uppsala (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977). A internacionalização ainda se limita a um único cliente, em um só país. Inicialmente, a empresa pretende fortalecer a parceria com a empresa da Austrália e, ao mesmo tempo, se estruturar para o atendimento a outras organizações estrangeiras.

A BielSystems já foi procurada por outras empresas localizadas nos Estados Unidos e no México para a execução de projetos de desenvolvimento pontuais. Mas a empresa resolveu por enquanto não investir no fechamento desses contratos.

No ano de 2008, a empresa disponibilizou o seu *website* em inglês, a fim de estreitar o relacionamento com organizações do exterior, já que, segundo o executivo da BielSystems, a organização acredita que a Internet é uma ferramenta importante para a divulgação da empresa no mercado externo.

4.3. Discussão

Neste item, foi efetuada uma análise dos dados obtidos na entrevista, à luz das pesquisas já existentes sobre processo de internacionalização de empresas.

Analisando o processo de internacionalização da BielSystems, fica evidenciada a importância da existência de uma rede de relacionamentos, neste caso, uma *network* pessoal, já que a indicação para a prestação de serviço a uma empresa da Austrália veio a partir de uma pessoa que o executivo da BielSystems conhecia. Portanto, essa questão reforça os achados de estudos anteriores feitos sobre a internacionalização, mostrando a importância das redes de relacionamentos (JOHANSON & VAHLNE, 1990; WELCH & WELCH, 1996; JOHANSON & VAHLNE, 2006, MELLO, ROCHA & MACULAN, 2009). Também reforça o que os estudos existentes identificaram sobre pequenas empresas, incluindo pequenas empresas de tecnologias e empresas empreendedoras, sobre o papel das *networks* para a internacionalização dessas organizações (COVIELLO & MUNRO, 1995; COVIELLO & MUNRO, 1997; LECHNER & DOWLING, 2003; SHARMA & BLOMSTERO, 2003; BARBOSA, FULLER & FERREIRA, 2005; FREEMAN, EDWARDS & SCHRODER, 2006; CHILD & RODRIGUES, 2006; AMAL, FREITAG

FILHO & MIRANDA, 2007; SILVA, 2007; SILVEIRA & ALPERSTEDT, 2007; MELLO, ROCHA & MACULAN, 2009). As redes de relacionamentos mostraram-se fundamentais para a empresa direcionar-se ao mercado externo e ganhar conhecimento, o que a fortaleceu.

Outro ponto que pôde ser observado em relação à BielSystems foi que ela aproveitou uma oportunidade externa, que foi um dos fatores sugeridos por Steen & Liesch (2007) no sentido de que fosse inserido em um novo modelo de internacionalização. Tais autores sugeriram a incorporação de uma interação entre os seguintes fatores: decisões gerenciais, formação de recursos e oportunidades externas. Essa proposta parece muito adequada ao caso da BielSystems, já que a empresa realizou mudanças nos seus recursos, adquirindo novos conhecimentos e experiência, e, a partir da decisão gerencial, decidiu aproveitar a oportunidade externa. Com a formação de novos recursos, que podem mudar a rotina da empresa, esta pode tomar decisões gerenciais não consideradas anteriormente e se tornar mais preparada para atender ao mercado interno e externo.

A questão de a BielSystems não ter planejado se internacionalizar antes de surgir essa oportunidade (só havia pensado, mas não realizado) remete à pesquisa de Julien *et al.* (1997), citada anteriormente, que, apesar de voltada para empresas exportadoras, também pode se aplicar a outros tipos de empresas. Com isso, a BielSystems, no atual momento, seria enquadrada como uma empresa oportunista, que está aproveitando a oportunidade de se internacionalizar. Porém, parece estar se encaminhando para se tornar uma empresa em transição, já que está pensando em se estruturar e até reformulou seu *website* para atender a demandas do mercado externo.

Em relação à experiência anterior com o mercado internacional, foi observado que a BielSystems não possuía experiência nesse sentido. Somente o diretor executivo da empresa possuía experiência internacional individual, o que parece ter influenciado de forma decisiva a internacionalização da empresa. Ou seja, o papel do empreendedor foi muito importante na decisão de a empresa ir para o mercado externo, o que vai ao encontro dos estudos relacionados à teoria do empreendedorismo (ANDERSSON, 2000) e reforça o que foi visto na revisão

de literatura sobre pequenas empresas, onde os empreendedores são figuras importantes na decisão de internacionalização das organizações (AMAL, FREITAG FILHO & MIRANDA, 2007; SILVA, 2007; SILVEIRA & ALPERSTEDT, 2007; MELLO, ROCHA & MACULAN, 2009).

Analisando os motivos que levaram a BielSystems a se internacionalizar, vale notar que o aspecto financeiro foi muito importante, pois a empresa sabia que a remuneração na Austrália seria superior, por questões de economia, cultura e moeda. O que parece ter ocorrido, no caso da BielSystems, é uma conjunção de dois fatores particularmente favoráveis:

- a) o baixo custo envolvido no processo, decorrente, de um lado, do aproveitamento de uma oportunidade que se apresentou (não houve investimento em pesquisa, busca de contatos e oportunidades) e, de outro, do canal utilizado (Internet);
- b) os resultados financeiros obtidos da operação e a importância de sua participação no faturamento e nos lucros da empresa.

Em se tratando de uma empresa de pequeno porte, esses fatores parecem ter sido fundamentais para o início do processo de internacionalização, o que pode remeter ao paradigma eclético, já que a empresa possuía um interesse econômico na internacionalização, podendo desfrutar dos benefícios econômicos existentes na Austrália. Porém, por ser uma empresa de tecnologia, não havia a necessidade de efetuar um investimento externo direto (custos menores).

A existência de grande distância geográfica entre Brasil e Austrália não foi relevante para a decisão de a organização se internacionalizar. Neste caso, pode-se observar também que a distância psíquica foi reduzida, graças à presença de um brasileiro conhecido do executivo da BielSystems na empresa da Austrália. Com isso, este estudo reforça as críticas feitas ao modelo de distância psíquica, e vai ao encontro do artigo recente de Johanson & Vahlne (2006), que diz que, no atual cenário do mercado internacional, a distância psíquica torna-se menos importante, ao passo que as redes de relacionamentos adquirem mais relevância. O caso também reforça os achados do estudo de Rocha (2004), que mostram que a distância psíquica pode ser reduzida por fatores de relacionamento, como a existência de laços com pessoas que estão no exterior.

Soma-se a isso a questão das empresas chamadas *born globals*. A BielSystems pode ser caracterizada dessa forma, já que iniciou desde cedo sua internacionalização, mesmo que dirigida a somente um país. Segundo Sharma & Blomstermo (2003), dado que a empresa pretende ainda se expandir para outras localidades, ela pode ser considerada como *born global*. Além disso, conforme sugeriu o estudo de Mello, Rocha & Maculan (2009), a BielSystems pode ser caracterizada como uma empresa *born global*, em que há a presença do empreendedorismo internacional, e também se observa a influência das *networks*. E, caso a empresa continue desenvolvendo seu processo de expansão, também haverá possibilidades de a sua internacionalização evidenciar características do modelo de Uppsala. Porém, vale ressaltar que o processo de internacionalização da BielSystems pode ser realizado indo para diversos países simultaneamente, em razão do seu negócio ser feito via Internet. O processo não necessariamente precisa ser gradual, indo aos poucos para outros países.

Com isso, analisando essas questões, pode-se observar que a empresa está no processo inicial de internacionalização, indo por enquanto somente para um país no mercado externo na Austrália, o que poderia ser caracterizado como um processo com a distância psíquica reduzida. Porém, como a empresa ainda está no início da internacionalização, não se pode afirmar se realmente ocorre a existência do gradualismo proposto por Uppsala, pois não se sabe os próximos passos da empresa. Mas a redução da distância psíquica foi observada, devido à existência da *network*, assim como foram identificados o empreendedorismo e traços de *born global*.

Por fim, uma outra questão é que a BielSystems acredita que um dos pontos importantes para a empresa direcionar-se ao mercado internacional e buscar novos clientes em novos países é a melhora de seu *website*, o que fez com que ela também disponibilizasse uma versão do seu *website* em inglês. Estudo feito recentemente por Balbinot, Graeml & Macadar (2007) mostrou que os empresários brasileiros acreditam que a Internet impacta o processo de internacionalização da empresa de forma significativa. A pesquisa desses autores mostrou que o *website* propicia uma visibilidade no

mundo, ao fornecer informações. Com isso, é importante aproveitar essa ferramenta, que se torna uma vitrine virtual da empresa.

4.4. Estudos sobre pequenas empresas e as contribuições da presente pesquisa

Este item apresenta uma síntese que relaciona as contribuições dos estudos anteriores sobre internacionalização de pequenas empresas, mostrados na revisão da literatura, confrontando-as com as contribuições da presente pesquisa, o que revela quais as interseções e diferenças entre o presente estudo e os anteriores. A Tabela 3, a seguir, mostra essa relação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou o estudo de caso de uma pequena empresa brasileira do setor de tecnologia, investigando seu processo de internacionalização, inicialmente para a Austrália. O objetivo do estudo é o de contribuir para um melhor conhecimento das características dos processos de internacionalização em pequenas empresas do setor de tecnologia. Confrontando-se os achados da pesquisa com a literatura, observou-se que:

- a) em consonância com o que apontam estudos anteriores sobre o tema, a rede de relacionamento teve um papel fundamental no processo de internacionalização. Além de fator desencadeador, contribuiu decisivamente para a continuidade e o sucesso do processo. É importante notar que, no caso em estudo, essa rede tinha caráter pessoal. Ela permitiu que a empresa tivesse acesso ao mercado externo e conseguisse obter maior conhecimento, o que a fortaleceu;
- b) como observaram Johanson & Vahlne (2006), a distância psíquica teve pouca influência no processo; a *network* permitiu reduzir significativamente seu impacto. Esse resultado vai também ao encontro da observação de Rocha (2004) sobre o fato de que a distância psíquica pode ser reduzida por fatores de relacionamento, como a existência de laços com pessoas no exterior;
- c) dado que a empresa iniciou seu processo de internacionalização cerca de três anos após a

Tabela 3: Estudos anteriores sobre pequenas empresas e contribuições da presente pesquisa

Estudos anteriores sobre pequenas empresas	Presente pesquisa
Gradualismo e distância psíquica	
<ul style="list-style-type: none"> - Amal, Freitag Filho & Miranda (2007): seu estudo de caso mostrou que aconteceu um processo de gradualismo na internacionalização da pequena empresa, porém eles apontaram que poucos estudos mostram essa relação gradual e incremental, de modo que, por essa razão, há a necessidade de mais estudos sobre isso. - Silveira & Alperstedt (2007): a ida para o mercado externo se deu de forma gradual – à medida que ia ganhando conhecimento, a empresa se expandia mais.– Mello, Rocha & Maculan (2009): o modelo de Uppsala pode explicar os próximos passos da ida para o mercado externo da <i>born global</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - A distância geográfica entre Brasil e Austrália não foi relevante para a decisão de se internacionalizar. Distância psíquica reduzida, graças à presença de um brasileiro conhecido na Austrália (por fatores de relacionamento). - Se continuar a expansão, haverá possibilidades de ser explicada pelo gradualismo, mas ainda é cedo para saber.
Estudos anteriores sobre pequenas empresas	Presente pesquisa
Networks	
<ul style="list-style-type: none"> - Coviello & Munro (1995): estudo com pequenas empresas do setor de tecnologia, que mostrou a influência das <i>networks</i> na escolha do mercado internacional e do modo de entrada.– Coviello & Munro (1997); Sharma & Blomster (2003); Child & Rodrigues (2006), Amal, Freitag Filho & Miranda (2007) e Silva (2007): estudos mostraram a influência das <i>networks</i> na internacionalização de pequenas empresas.– Barbosa, Fuller & Ferreira (2005): a empresa adquire mais conhecimento internacional quando possui relacionamentos com empresas estrangeiras, o que facilita o seu desenvolvimento no mercado internacional. - Freeman, Edwards & Schroder (2006): pequenas empresas se internacionalizam rapidamente quando utilizam <i>networks</i> e estabelecem alianças estratégicas.– Silveira & Alperstedt (2007): a internacionalização se deu com a ajuda da rede de relacionamentos do empreendedor. - Lechner & Dowling (2003): estudo com pequena empresa do setor de tecnologia, que mostrou a importância da rede de relacionamentos para o crescimento e para o desenvolvimento da competitividade da empresa. - Mello, Rocha & Maculan (2009): as <i>networks</i> constituem o pano de fundo do processo de ida para o mercado externo como um todo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da existência de uma rede de relacionamentos, nesse caso, uma <i>network</i> pessoal, já que a indicação para a prestação de serviço para a empresa da Austrália veio a partir de uma pessoa que o executivo da empresa brasileira conhecia. - A rede permitiu a internacionalização, fazendo com que a empresa tivesse acesso ao mercado externo e ganhasse conhecimentos que a fortaleceram.
Perfil empreendedor	
<ul style="list-style-type: none"> - Amal, Freitag Filho & Miranda (2007); Silva (2007) e Mello, Rocha & Maculan (2009): a existência de um perfil empreendedor voltado para o processo de internacionalização influencia na ida da empresa para o mercado estrangeiro. - Silveira & Alperstedt (2007): estudo de caso com empresa do setor moveleiro. Mostrou a importância do empreendedor, que era uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, o que se mostrou decisivo para o sucesso e a continuidade do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o diretor executivo da BielSystems possuía experiência internacional, que era individual, o que parece ter influenciado de forma decisiva a internacionalização da empresa. Logo, o papel do empreendedor foi importante na decisão de a empresa ir para o mercado externo.
Born global	
<ul style="list-style-type: none"> - Freeman, Edwards & Schroder (2006): pequenas empresas se internacionalizam rapidamente quando utilizam as redes de relacionamentos e estabelecem alianças estratégicas. - Mello, Rocha & Maculan (2009): estudo sugere que as teorias do empreendedorismo internacional e <i>born global</i> são complementares em explicar o surgimento das empresas que se tornam internacionalizadas ao nascer. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa pode ser vista como <i>born global</i>, visto que iniciou desde cedo sua ida para o mercado externo, mesmo que dirigida a só um país inicialmente, e dado que a empresa pretende ainda se expandir para outros países no futuro, porém não neste momento.

Fonte: elaborado pelos autores com base na revisão de literatura e nos resultados da presente pesquisa.

sua fundação, ela pode ser vista como uma *born global*. No entanto, o processo ainda se limita a um único cliente e não se sabe se a empresa irá evoluir para estágios mais avançados de internacionalização, expandindo suas atividades internacionais. Nessa etapa inicial, no entanto, o processo não foi gradual, com análise de viabilidade e outros passos previstos pelo modelo de Cavusgil (1980), mas sim oportunístico (JULIEN *et al.*, 1997). Ainda assim, os dados colhidos sugerem que há comprometimento com o projeto de internacionalização. Também apontam que, daqui para frente, este poderá ser gradual, obedecendo ao previsto pelo modelo da escola de Uppsala;

- d) o estudo tende a confirmar a ideia, defendida por vários dos trabalhos analisados neste artigo, de que a existência de um perfil empreendedor voltado para o processo de internacionalização tem papel importante na ida da empresa para o mercado externo. Somente o diretor executivo da BielSystems possuía experiência internacional, e isso parece ter influenciado de forma decisiva a internacionalização da empresa, mesmo em se tratando de uma característica apenas individual;
- e) por fim, outra evidência encontrada é que o conhecimento adquirido pela empresa, ao ir para um mercado externo, impulsiona a formação de novos recursos, que podem mudar a rotina da empresa e levar à tomada de decisões gerenciais não consideradas anteriormente (STEEN & LIESCH, 2007). A BielSystems realizou várias adaptações significativas para atender às demandas de seu cliente australiano. Com isso, desenvolveu recursos técnicos e gerenciais que a tornam mais apta a atender a novos clientes em mercados externos e, até mesmo, no próprio mercado nacional.

É importante observar, finalmente, que, no caso em estudo, os benefícios econômicos advindos da única experiência de internacionalização vivida pela empresa até o momento tiveram papel fundamental na continuidade do processo e nas transformações empreendidas pela organização para se adaptar às exigências de um mercado global. Não se sabe se a empresa irá prosseguir nesse esforço, mas tudo indica que seu comprometimento com esse projeto

aumentou significativamente com o sucesso dessa experiência e que seus recursos estão agora mais compatíveis com as exigências associadas a empreendimentos em novos mercados externos.

5.1. Contribuições do estudo para a internacionalização de pequenas empresas brasileiras de tecnologia e sugestões para novos estudos

Os resultados do estudo permitem apontar alguns aspectos relevantes para as empresas brasileiras de pequeno porte que atuam no setor de tecnologia e desejam se internacionalizar.

- a) Os achados do trabalho reforçam a importância do papel do empreendedor, já identificada em estudos anteriores. Além de influenciar a decisão de ir para mercados externos, a experiência mais a rede e os contatos do empreendedor em outros mercados podem trazer oportunidades e auxiliar consideravelmente na superação de dificuldades.
- b) Como aponta a literatura, as redes de relacionamento, no caso da BielSystems, exerceram um papel fundamental, favorecendo sua internacionalização. O estudo sugere que tais redes não precisam, necessariamente, ser amplas. O que parece ser crucial é a qualidade dos relacionamentos: a troca de informações, a capacidade de resposta às demandas da outra parte, a disposição de ambas as partes em buscar soluções para superar eventuais dificuldades.
- c) No caso da BielSystems, uma única relação favoreceu a superação de duas dificuldades: uma relacionada ao setor de atuação (a falta de uma reputação favorável do país na área de tecnologia); outra decorrente da distância psíquica, que se viu reduzida graças à presença de um interlocutor brasileiro na empresa cliente.
- d) O setor de tecnologia tem a seu favor o fato de poder, como faz a BielSystems, utilizar a Internet como ferramenta de comunicação e comercialização, o que contribui para reduzir drasticamente as barreiras da distância geográfica, bem como os custos do processo de internacionalização.

e) A exploração de uma oportunidade surgida em mercado externo alterou significativamente os recursos de que a empresa dispõe para competir no mercado doméstico e internacional. Ou seja, vale a pena examinar com muita atenção as solicitações vindas de clientes oriundos de outros países. Além de novos negócios, tais solicitações podem trazer conhecimentos essenciais para atuar e se manter no ramo de tecnologia.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de novos estudos em em-

presas com características semelhantes: *born globals* brasileiras atuantes no setor de tecnologia. Tais estudos deveriam focar a investigação dos seguintes aspectos: gradualismo e distância psíquica, papel das *networks* e perfil do empreendedor, buscando também uma melhor compreensão do impacto das redes pessoais de relacionamento – talvez associadas ao caráter relacional da cultura brasileira, das especificidades relacionadas ao setor de tecnologia e da aquisição de novos recursos técnicos e gerenciais gerada pela internacionalização.

REFERÊNCIAS

AMAL, Mohamed; FREITAG FILHO, Alexandre R. & MIRANDA, Cristina Maria S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista Faces de Administração Journal*, v. 7, n. 1, p. 63-80, Belo Horizonte, janeiro/março, 2008.

ANDERSEN, Otto & BUVIK, Arnt. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, v. 11, n. 3, p. 347-363, June, 2002.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.

BALBINOT, Zandra; GRAEML, Alexandre R. & MACADAR, Marie Anne. A Internet e a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 5, n. 3, p. 188-197, São Leopoldo, setembro/dezembro, 2008.

BARBOSA, Telma Regina da C. G.; FULLER, Ted & FERREIRA, Cláudio R. The role of networks on the internationalization process of small and medium-sized companies: propositions for theory development. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

BARKEMA, Harry G. & VERMEULEN, Freek. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 7-26, New York, 1998.

BELL, Jim; LOANE, Sharon; McNAUGHTON, Rod B. & SERVAIS, Per. Towards a typology of rapidly internationalising SMEs. In: CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH – CIMAR. *Anais...* Rio de Janeiro: Coppead/IAG/PUC, 2008.

BIELSYSTEMS. Site institucional. Disponível em: <<http://bielsystems.com.br>>. Acesso em: 19 de novembro de 2008.

BRASS, Daniel J.; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R. & TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, New York, December, 2004.

BUCKLEY, Peter J. & CASSON, Mark. *The future of the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press Ltd., 1976.

CAVUSGIL, S. Tamer. On the internationalization process of firms. *European Research*, v. 8, n. 6, p. 273-281, November, 1980.

CHILD, John & RODRIGUES, Suzana B. The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

REFERÊNCIAS

COVIELLO, Nicole E. & MUNRO, Hugh J. Growing the entrepreneurial firm – networking for international market development. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

_____. Networking relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, v. 6, n. 4, p. 361-386, August, 1997.

DIB, Luís Antônio da R. & CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

DIB, Luís Antônio da R. & ROCHA, Ângela Maria C. da. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre *born globals* na indústria brasileira de *software*. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

DIB, Luís Antônio da R.; ROCHA, Ângela Maria C. da; MELLO, Renato D. C. de & MACULAN, Anne Marie. A internacionalização acelerada de pequenos empreendimentos: reconciliando perspectivas concorrentes. In: VI WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. *Anais...* V. 1. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.

DIB, Luís Antônio da R.; ROCHA, Ângela Maria C. da & SILVA, Jorge F. da. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network and entrepreneur variables. In: CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH – CIMAR. *Anais...* Rio de Janeiro: Coppead/IAG/PUC, 2008.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, Washington, Spring, 1988.

FENSTERSEIFER, Jaime E. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, v. 6, n. 3, Porto Alegre, maio/junho, 2000.

FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron & SCHRODER, Bill. How smaller born global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 3, p. 33-63, Chicago, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GILMORE, Audrey; CARSON, David & ROCKS, Steve. Networking in SMEs: evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, v. 15, n. 3, p. 278-293, June, 2006.

HALINEN, Aino & TÖRNROOS, Jan-Åke. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 9, p. 1.285-1.297, September, 2005.

HEMAIS, Carlos A. & HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. V. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, Adriana & HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, Curitiba, janeiro/março, 2003.

HYMER, Stephen H. 1976. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Doctorate thesis in Economy. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA: The MIT Press (originally published in 1960).

JOHANSON, Jan & VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23-32, Washington, Spring/Summer, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, London, Winter, 1990.

_____. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note

REFERÊNCIAS

- on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 165-178, Mainz, March, 2006.
- JOHANSON, Jan & WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, n. 3, p. 305-322, Oxford, October, 1975.
- JULIEN, Pierre-Andre; JOYAL, Andre; DESHAIES, Laurent & RAMANGALAHY, Charles. A typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting business: a case study. *International Small Business Journal*, v. 15, n. 2, p. 33-50, January, 1997.
- KNIGHT, Gary; MADSEN, Tage K. & SERVAIS, Per. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, v. 21, n. 6, p. 645-665, London, 2004.
- LAMB, Peter W. & LIESCH, Peter W. The internationalization process of the smaller firm: reframing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. *Management International Review*, v. 42, n. 1, p. 7-26, Mainz, January, 2002.
- LECHNER, Christian & DOWLING, Michael. Firms networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 15, n. 1, p. 1-26, January, 2003.
- MADHAVAN, Ravindranath; KOKA, Balaji R. & PRESCOTT, John E. Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 439-459, Chicago, December, 1998.
- MCDOUGALL, Patricia P.; SHANE, Scott & OVIATT, Benjamin M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 6, p. 469-487, November, 1994.
- MCNAUGHTON, Rod B. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 3, p. 297-311, Amsterdam, September, 2003.
- MELLO, Renato C. de; ROCHA, Ângela da & MACULAN, Anne Marie. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es. *Anais...* Recife: Anpad, 2009.
- MELLO, Renato C. de; ROCHA, Ângela da; PACHECO, Henrique F. & MACULAN, Anne Marie. Ivia: processo de internacionalização. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- MOEN, Øystein. The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, v. 19, n. 2, p. 156-175, London, 2002.
- MOEN, Øystein & SERVAIS, Per. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, v. 10, n. 3, p. 49-72, Fall, 2002.
- O'GRADY, Shawna & LANE, Henry W. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 309-333, Washington, 1996.
- PACHECO, Henrique F. & FARIAS, Isabel de A. A diversidade geográfica das *born globals*: o caso da Brasileira Automatos. In: VI WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. *Anais...* Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.
- REZENDE, Sérgio Fernando L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, v. 37, n. 1, p. 39-50, São Paulo, janeiro/março, 2002.
- ROCHA, Ângela. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. V. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- ROSSONI, Luciano; GUARIDO FILHO, Edson R.; FRANCISCONI, Karine & ALBUQUERQUE FILHO, José B. Estratégia em organizações: a produção científica em eventos nacionais entre 2001 e 2006. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2007.

REFERÊNCIAS

ROWDEN, Robert W. Research note: how a small business enters the international market. *Thunderbird International Business Review*, v. 43, n. 2, p. 257-268, Glendale, February, 2001.

SHARMA, D. Deo & BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, v. 12, n. 6, p. 739-753, London, December, 2003.

SILVA, Itiel M. da. A decisão de internacionalização em uma pequena empresa: o caso D'accord. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SILVEIRA, Plínio Antônio & ALPERSTEDT, Graziela D. O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2007.

STEEN, John T. & LIESCH, Peter W. A note on penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization. *Management International Review*, v. 47, n. 2, p. 193-206, Mainz, March, 2007.

TEIXEIRA, Rivanda M. & MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 105-128, Curitiba, janeiro/março, 2004.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, Cambridge, May, 1966.

WELCH, Denice E. & WELCH, Lawrence S. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, v. 4, n. 3, p. 11-28, Chicago, 1996.

YIN, Robert K. *Case study research*. London: Sage, 1994. p. 1-53.