

# Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas do Brasil: uma Revisão Bibliográfica.

Marcos Antonio Ribeiro Andrade  
marcosandrade@yahoo.com  
UniFOA

Priscila Fonseca de Almeida  
priscila.almeida@csncimentos.com.br  
CSN

Luiz Felipe Camelo de Freitas  
felipe.camelo@foa.org.br  
UniFOA

**Resumo:** A pesquisa busca identificar as formas que as Pequenas e médias empresas (PME's) podem se internacionalizar e a maneira de utilizar como uma vantagem competitiva dentro de um cenário de ameaças e oportunidades, para isso foi realizado um estudo bibliográfico. Investigando sobre PME's, estratégias e internacionalização, foi utilizada a abordagem qualitativa, estudo exploratório descritivo. As (PME's) tem um papel importante na economia do país devido a sua representativa em firmas abertas e a geração de empregos, porém enfrentam dificuldades para participar do mercado internacional. O Setor tem buscado formas de se internacionalizar para tornar-se mais competitivo perante seus concorrentes e conquistar novos mercados. Como resultado da pesquisa verificou-se que a exportação é a forma mais utilizada de internacionalização para as PME's, que costumam se unir para ganhar vantagem competitiva perante as grandes empresas que predominam na exportação por conseguirem negociar melhores preços devido às compras em grande escala.

**Palavras Chave:** Estratégia - Internacionalização - Exportação - Vantagem competitiva - PME's

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado global tem se tornado cada vez mais competitivo, em busca de mercados diversificados e novos clientes, as empresas tem despertado o interesse no processo de internacionalização, a busca de alianças estratégicas tem sido usado em seus diversos setores para ganhar vantagem diante de seus concorrentes. (SILVA, CABRAL E OLIVEIRA 2008).

De acordo com Lima, Lima e Takaki (2004), a globalização trouxe uma grande concorrência para o Mercado interno, pois facilitou a entrada de outros produtos no país, deixando as empresas nacionais inseguras com seu produto e lucro, despertando o interesse no mercado externo. A possibilidade de maiores lucros é um dos principais atrativos á exportação.

Com a incerteza no mercado interno as empresas buscaram formas de se internacionalizarem para garantirem novos mercado. De acordo com os autores Floriani e Schmitt Neto (2008) a internacionalização é uma participação da empresa em negociações em outros países que permite a diminuição das barreiras de entradas dos produtos em novos mercados.

A internacionalização segundo Grzybovski, Ongaratto e Lopes (2008) teve início após a segunda guerra mundial porém no Brasil começou a ganhar força após a década de 90, impulsionado pelo incentivo do governo de expandir a exportação do país, sendo necessário uma alteração na forma de gerenciar das empresas para se adequarem a nova realidade tornando-se mais competitiva.

De acordo com Andrade (2007), após o inicio da entrada do Brasil no mercado Internacional ficou claro que as empresas buscavam adotar novo padrão organizacional para se adaptarem as exigências do mercado pois o administrador que antes estava acostumado a administrar dentro de um mercado conhecido que não exigia conhecimentos gerenciais agora precisava buscavam adaptação a nova realidade.

No Brasil a predominância é de pequenas e médias empresas, que são fundamentais no crescimento do país, isso ocorre pelo fato de serem grandes geradoras de emprego exercendo um importante papel na sociedade. Com o mundo cada vez mais dinâmico cresce a necessidade das empresas em buscar novas maneiras de atrair e manter seus clientes, diante de uma mercado cada vez mais competitivo fica evidente que é necessário buscar formas de se estabelecer um comércio com outros países (JANSEN, ROTONDARO E JANSEN 2005).

Para as PME's optar pela estratégia de exportação no processo de internacionalização traz maiores benefícios do que outras estratégias, especialmente quando a empresa tem interesse em comercializar com um país vizinho que em distancias menores o custo com transporte é menor, além das condições culturais e territoriais ter maior chance de serem familiares (GRZYBOVSKI, ONGARATTO E LOPES 2008).

As Pequenas e Médias Empresas (PME's) tem se destacado no Brasil por sua representatividade de percentual de empresas registradas, nesse contexto torna-se importante o estudo desse setor com grande potenciação de desenvolvimento. Esse trabalho discute as formas de internacionalização dando ênfase à exportação, caracteriza-se por uma pesquisa exploratória descritiva, embasada em estudo bibliográfico.

Diante do exposto formulou-se a seguinte questão de pesquisa: De que forma as PME's podem se internacionalizar e comercializar seus produtos no mercado internacional e quais as dificuldades a serem enfrentadas?

A presente pesquisa torna-se relevante devido à importância do setor para a economia do Brasil e o potencial de crescimento, o estudo poderá ser importante para os administradores que almejam iniciar o processo de internacionalização nas suas empresas. Para a academia o tema é atual e relevante, porém os estudos de PME's ainda são poucos, mostrando-se importantes estudos futuros, devido as constantes transformações no mercado e nos processos.

## 2. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As PME's representam cada vez mais um papel importante em nossa sociedade, no cenário atual e é o principal gerador de empregos formais contribuindo para sanar um dos maiores problemas do país que é o desemprego.

Possuem uma participação expressiva quanto ao número de empresas do país, correspondem a 99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB nacional, porém representam apenas 20% das exportações (SILVA e BOEHE 2003) apud (RIBA, FERREIRA 2000).

O critério adotado pelo SEBRAE (2012) para a classificação do porte das empresas é o número de empregados, definidos conforme quadro 1.

Quadro 1- Critérios para definir tamanho das PMEs.

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio
	Nº de Funcionários	Nº de Funcionários
Microempresa	Com até 19 funcionários	Com até 9 funcionários
Pequena Empresa	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários
Média Empresa	De 100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
Grande Empresa	500 funcionários ou mais	100 funcionários ou mais

Fonte: SEBRAE (2012)

Segundo Silva e Boehe (2003), apesar das PME's possuírem um número significativo de registro de empresas e geração de empregos formais, a exportação ainda não representa grandes resultados, o contraste entre esses números aponta que existem barreiras para evolução de um melhor resultado nas exportações. No Brasil ainda são poucos os incentivos de financiamentos para as PME's, baixo poder de compra diante de fornecedores que ditam os preços, baixo nível de inovação tecnológica.

Fernandez e Lana (2008) descrevem que Com poucos recursos, as PME's não conseguem implantar ou atualizar as Tecnologias de Informação de forma adequada ao seu porte, o que facilitaria o processamento e o acesso as informações relevantes para monitorar o cenário global e diminuir as incertezas do mercado.

Esse desempenho indicado pelas PMEs está relacionado à capacidade de antever cenários desfavoráveis ou favoráveis e realizar mudanças para se adaptar à nova situação do mercado. Apesar das dificuldades as PME's tem potencial para crescer nesse mercado, boa

parte do rendimento depende de estratégias adotadas e a sua forma de implementação. (JANSEN, ROTONDARO; JANSEN 2005) apud (Knight, 2000).

De acordo com estudos apresentados Cia e Smith (2001), Balestrin e Vargas (2003) as PME's, têm representado um papel importante na economia, mas também tem enfrentado dificuldades para disputar no mercado Internacional cada vez mais competitivo. Um fator que contribui para isso é o fato das PME's em sua maioria ter um poder de compra menor, não conseguindo barganhar preço com seus fornecedores e obterem vantagens que as possibilite competir com as grandes empresas que compram em volumes maiores, podendo negociar preços melhores.

Apesar do poder de compra limitado, as PME's possuem a vantagem de serem mais flexíveis, segundo Silva, Cabral e Oliveira (2008); as PME's precisam de uma atenção especial em relação a exportação, pois tem uma representatividade significativa na economia e por serem em maior número podem contribuir de forma expressiva para o crescimento das exportações.

Nesse sentido entende-se que as PME's devido a sua flexibilidade possuem facilidade de se unirem gerando um desempenho competitivo superior a empresas isoladas e garantindo novos mercados e novas formas de sobrevivência segundo (SILVA, CABRAL E OLIVEIRA 2008).

Visando melhorar a competitividade a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) criou em 2009 o Projeto APEIEX Projeto de Capacitação para Empresas Com potencial de Exportação, que visa melhorar a competitividade e promover a cultura exportadora nas PME's, a empresa fica preparada para encarar desafios do mercado da exportação. O projeto merece atenção, por estimular o desenvolvimento da economia e dar apoio as PME's que possuem grande capacidade de crescimento, que muitas vezes não ocorre por causa dos administradores que não possuem o conhecimento necessário para entrar nesse mercado.

### 3. ESTRATÉGIA

Segundo Oliveira (2009), a estratégia é importante para empresa, pois define qual o caminho, e as ações que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos e a meta traçada cabe ao administrador identificar quais as melhores estratégias para sua empresa e qual o melhor momento de usá-la.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 10), a estratégia é uma teoria de como a empresa vai obter vantagem competitiva. Os autores definem que a empresa possui vantagem competitiva quando: *“é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais.”* A intenção da administração estratégica é possibilitar a empresa escolher e executar a estratégia adequada para adquirir a vantagem competitiva que pode ser percebida no valor econômico criado pela empresa comparado com o das empresas rivais.

Para Mintzbert et al (2006, p.36), a estratégia competitiva representa escolher antecipadamente um conjunto de ações e metas diferente dos concorrentes, para entregar um conjunto de valores e resultado único, de forma que surpreenda e satisfaça as expectativas dos clientes. A estratégia definida pela empresa busca dar vantagem competitiva a mesma, para que tenha um desempenho melhor que seus concorrentes na mesma atividade.

Porter (1999) descreve que as empresas precisam responder com velocidade as transformações competitivas do mercado, pois as empresas rivais conseguem reproduzir com

rapidez a posição de mercado de seus concorrentes, tornando a vantagem competitiva provisória, com isso precisam criar maior valor aos seus clientes ou manter o mesmo valor a um custo menor, ainda de acordo com o autor a estratégia pode ser definida como. “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER1999, pag. 45).

De acordo com Oliveira (2009, p. 183), quando uma empresa tem como meta o crescimento, ela deverá adotar estratégias específicas de acordo com o que o ambiente proporcionar, descritas conforme quadro 2.

Quadro 2- Estratégias de Crescimento

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia de Inovação	Lançar novos produtos e serviços, estando sempre à frente dos seus concorrentes. É necessário desenvolver novas tecnologias, ou lançar produto ou serviços inovadores que irão surpreender o mercado.
Estratégia de Internacionalização	Busca de mercado em outros países, processo devagar e com muitas incertezas. As empresas de maior porte ganham vantagem por terem sistema de logística e de comunicação avançados.
Estratégia de Joint Venture	Duas empresas se associam para produzir um produto, com objetivo das duas se lançarem em um mercado novo.
Estratégia de Expansão	Precisa de planejamento, é preciso identificar o momento correto de expandir para e a forma correta para que não seja igual dos concorrentes do setor.

Fonte: Oliveira 2009 Adaptado pela acadêmica

Para criar valor e ter um desenvolvimento melhor que o dos concorrentes, Porter (2004), estabelece três estratégias genéricas para as empresas se posicionarem num cenário competitivo de forma simples: Liderança no custo, Diferenciação e enfoque.

- **Liderança no Custo Total:** Precisa ter um custo menor que o do concorrente, para que dessa forma consiga brigar por preço, de acordo com o autor somente é possível ser um líder de custo na indústria.
- **Diferenciação:** Oferecer um produto ou serviço que seja considerado único para o cliente, que seja percebido que se diferencia dos concorrentes, várias empresas podem adotar essa estratégia, desde que seus produtos e serviços possuam características e atributos únicos.
- **Enfoque:** Escolher um mercado específico ou segmento para focar, direcionar seus produtos e serviços de acordo com as necessidades desse mercado, podendo atender a esse público através da diferenciação ou do custo baixo.

De acordo com Ansoff (1977), na busca de conquistar novos clientes e participação em novos mercados, num cenário cada vez mais competitivo, o autor indica duas novas estratégias: Internacionalização e diversificação.

Ansoff (1977), estabelece que na Diversificação é preciso afastar a administração de familiares e permanecer no mesmo ambiente geográfico no qual a empresa já tem sucesso,

iniciar atividades não relacionadas as atuais da empresa, adquirir uma nova tecnologia que permita atender aos mercados já atendidos com sucesso ou adaptar a tecnologia da empresa para atender a novas necessidades.

A empresa também pode diversificar adquirindo outra empresa ou desenvolvendo a sua internamente mensurando o conhecimento existente. A empresa pode diferenciar seus produtos e serviços, oferecendo um desempenho melhor em relação ao concorrente, já na diferenciação de mercado o foco é criar para os clientes um novo conceito de produtos e serviços (ANSOFF 1977).

O autor define que na internacionalização ocorre mudança de ambiente geográfico com ou sem mudança de produtos e serviços, o objetivo da estratégia é gerar o crescimento da empresa e expansão de mercados, oferecendo ao mercado externo os produtos tradicionais da empresa. No mercado internacional a empresa encontrará novos desafios que a fará crescer para atender as necessidades de um novo mercado (ANSOFF 1977).

#### 4. INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Silva, Cabral e Oliveira (2008), internacionalização é o processo de inserção da empresa ou do produto no mercado internacional, a empresa precisa conhecer o mercado que pretende ingressar e as estratégias devem ser alinhadas com todos os envolvidos no processo, principalmente a estratégia de entrada no mercado.

Nesse sentido pode-se dizer que para as empresas se expandirem é necessário ter conhecimento de onde e como se quer investir. A expansão dos negócios no mercado internacional, é uma oportunidade para a conquista de novos clientes, cabe ao administrador minimizar os impactos negativos dessa expansão, antes da decisão de internacionalizar, deve ser feita uma análise de ameaças e oportunidades, a empresa deve conhecer o mercado e o cliente alvo (PORTER, 2004).

O administrador decide qual a melhor forma para a sua empresa comercializar no mercado internacional, ele deve considerar os objetivos desejados para a escolha de qual estratégia adotar, de acordo com Snell (2009) as Empresas podem se internacionalizar de cinco formas: Exportação, Licenciamento, Franquias, Joint Venture e Subsidiárias próprias no exterior.

O autor define as formas das empresas se internacionalizarem conforme a seguir:

- **Exportação:** Mais simples e mais utilizada. Os custos com transporte são altos, existem barreiras tarifárias impostas pelos países, a empresa pode concorrer com produtos de países fabricados com baixo custo. Possui o controle sobre suas atividades e produtos comercializados.
- **Licenciamento internacional:** Contrato entre empresas de países distintos para produzir o produto em seu próprio país, pagando royalties. Não possui controle da tecnologia, não financia os custos de abertura no exterior e não banca os riscos.
- **Franquias:** Utilizada para serviços, a empresa compra o direito de usar a marca de outra pagando um valor inicial e uma porcentagem nas vendas. Não possui custo em desenvolvimento e obedecem as regras impostas pela empresa detentora da marca.

- Joint Venture: Duas ou mais empresas se unem em determinado projeto para compartilhar os lucros e os riscos do negócio, há uma troca de conhecimento e experiência.
- Subsidiárias próprias no exterior: É a forma mais cara de internacionalização, pois ela arca com os custos totais e eventuais prejuízos. Reduz o risco de perder a tecnologia e possibilita o controle total atividades no exterior.

Para as PME's no processo de estratégia de internacionalização é importante obter informações precisas. Cruz e Delgado (2006), definem que a principal dificuldade:

*Reside em sua incapacidade de detectar rapidamente as mutações do ambiente e dos mercados locais, e, portanto trazer uma proposta apropriada. Os recursos limitados não permitem a geração de um sistema de informação de boa performance. Isto explica a dificuldade em apreender a informação no tempo desejado. Além disso, qual seja o estado de desenvolvimento internacional da PME, a complexidade e a volatilidade do ambiente tornam difícil o acesso às informações.*

No mercado global cada vez mais dinâmico, as empresas têm buscado novas formas de comércio para continuarem competitivas; um dos fatores que motiva as PME's buscarem a internacionalização é o retorno financeiro devido o aumento do mercado, segundo Chtourou, Cruz e Delgado (2006) a estratégia de exportação é a mais usada pelas PME's no processo de internacionalização.

De acordo com Snell (2009, p.9):

*Mesmo as pequenas empresas que não operam em escala global precisam tomar decisões estratégicas importantes a partir de considerações internacionais. Muitas empresas de menor porte exportam seus produtos. Muitas empresas com atuação restrita ao mercado interno fabricam seus produtos em outros países. Além disso, as empresas sofrem grande pressão para aprimorar seus produtos diante da intensa competição de produtores estrangeiros de alta qualidade.*

AS empresas que não internacionalização enfrenta dificuldades diante de seus concorrentes que buscam cada vez mais melhorar seus produtos, as PME's buscam a internacionalização como forma de vantagem competitiva, a exportação é a forma mais utilizada por esse setor.

## 5. EXPORTAÇÃO

A Exportação significa um avanço inovador para as PME's, que vem conquistando esse mercado antes exclusivo de empresas de Grande Porte. Existe uma incerteza nesse negócio, que só diminui após ter experiência no mercado internacional e com parceiros. (LIMA, LIMA; Takaki 2004).

A exportação traz diversos benefícios para as empresas, e para o consumidor interno, pois é beneficiado com as melhorias ocorridas no Produto e o surgimento de novo produto.

De um modo geral Lima, Lima e Takaki (2004), definem os benefícios decorrentes da exportação como mudanças estruturais nas empresas, produtos fabricados com mais qualidade gerando maior valor percebido pelo cliente, um número maior de produtos no mercado e empresas dispostas a correr atrás para brigar com os concorrentes e manter-se competitiva e atrativa para o cliente.

Segundo Silva, Cabral e Oliveira (2008), a exportação pode ser direta ou indireta, na direta a negociação é feita entre o fabricante e o consumidor, pode ser feita também direto a um distribuidor no outro país já na indireta a venda tem um intermediador no próprio país sede do exportador. A empresa pode optar por uma forma de exportar, adotar as duas ao mesmo tempo ou ainda escolher uma e depois mudar de acordo com a necessidade do mercado.

As PME's tem dificuldade em exportar por não conseguir fazer um grande volume para enviar para outro país, porém elas têm facilidade em se unirem para conseguir competir com as empresas de grande porte, de acordo com Grzybovski, Ongaratto e Lopes (2008, p.72) para conseguir escala as PME's podem se unir formando "consórcios de exportação formados no país de origem ou pela utilização da rede de canais de distribuição de outra empresa".

O mercado atual tem exigido cada vez mais das empresas para se manterem competitivas, visando se manterem nesse mercado as empresas estão buscando a cooperação entre si para ganharem força, formando consórcios de exportação baseados na confiança. (LIMA, LIMA e TAKAKI 2004)

De acordo com Freitag Filho e Amal (2008) apud Chetty e Holm (2000) redes de negócios pode ser definido como duas ou mais empresas ligadas por relacionamentos comerciais. Freitag Filho e Amal (2008) destacam que as redes "ajudam a identificar oportunidades internacionais, estabelecer credibilidade junto aos seus parceiros, prover o acesso a recursos considerados estratégicos".

Segundo Amato Neto (2005), a criação de redes de cooperação pode ser considerada uma resposta para as PME's diminuírem a desvantagem que possuem frente as grandes empresas, para competir no mercado global, através das redes as PME's conseguem escala para negociações, confiança e credibilidade junto a clientes e competitividade, Andrade (2010) define que cooperação "encontra-se na literatura vinculado à confiança, como mecanismo de governança em contexto de relações não contratuais".

De acordo com Andrade e Hoffmann (2010) "O objetivo da formação das redes é a consecução de vantagem competitiva sustentável." Continuando com o autor "Nas redes, as empresas existem não apenas por elas mesmas, mas também em relação às outras empresas", com as redes as PME's conseguem tornarem-se competitivas perante os concorrentes.

As empresas utilizam a cooperação para tornarem-se mais competitivas, elas podem se unir através de uma rede ou um consórcio de exportação, de acordo com Lima, Lima e Takaki (2006), os consórcios de exportação são definidos como "uma combinação de esforços exportadores de empresas que atuam num mesmo ramo de atividades", um grupo de empresas se une para competir no mercado internacional.

No consórcio de exportação empresas que são concorrentes em seu país, tornam-se parceiras para juntas alcançar o objetivo de entrada no mercado externo, as PME's compartilham as experiências em uma relação de confiança, se adaptam rápido as alterações no mercado por terem uma estrutura mais flexível (LIMA, LIMA e TAKAKI 2006).

## 6. MÉTODOS DA PESQUISA

A pesquisa trata-se de um estudo teórico que buscou levantar as formas que as PME's podem se internacionalizar, quais as vantagens e desvantagens desse setor no processo. É do tipo bibliográfico que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.”

A fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada com investigações de dados secundários, sobre os seguintes assuntos: pequenas e médias empresas, estratégia, internacionalização, segundo Collis e Hussey, (2005 p. 154), os dados secundários “são dados que já existem, como livros, documentos”.

Para cumprir com os objetivos proposto na pesquisa, a abordagem utilizada foi qualitativa estudo exploratório descritivo. De acordo com Collis e Hussey, (2005 p. 26), o método qualitativo “é mais sugestivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”.

De acordo com Bervian e Silva (2007) a pesquisa exploratória “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes” continuando com autor a pesquisa exploratória é recomendada “quando há pouco conhecimento sobre o assunto a ser estudado.”

A pesquisa descritiva avalia e descreve as características dos assuntos abordados. Segundo Collis e Hussey, (2005 p. 24) a pesquisa descritiva “é usada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”.

Hair Et all (2005) define que a pesquisa descritiva “descreve alguma situação. Geralmente, as coisas são escritas com mensuração de um evento ou atividade” continuando com o autor “os estudos descritivos com frequência são confirmatórios.

A pesquisa indicou que as PME's recorrem à internacionalização para ganharem vantagem competitiva perante seus concorrentes, a forma mais simples e mais utilizada entre o setor é a exportação. Dentre as dificuldades das PME's em adotarem essa estratégia destacam-se baixo poder de compra e as barreiras tarifárias.

A pesquisa indica que as PME's podem formar redes organizacionais e consórcios de exportação para ganharem vantagem perante as empresas que trabalham isoladas, e conseguirem competir com as empresa de grande porte no mercado externo, segundo Andrade e Hoffmann (2010), “O objetivo da formação das redes é a consecução de vantagem competitiva sustentável”.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou verificar formas em que uma PME pode se internacionalizar e competir no mercado cada vez mais dinâmico. O estudo indicou que as empresas que não buscam novos mercados e novas formas de comércio tornam se menos competitivas e perdem mercado para seus concorrentes.

Verificou-se na pesquisa diferentes formas de uma empresa se internacionalizar e o estudo teórico indica que as PME's tem mais sucesso utilizando a estratégia de exportação para estabelecer comércio com outros países e gerar valor organizacional.

A revisão da literatura permitiu a compreensão da relevância das PME's para a economia brasileira, o setor predomina em número de empresas abertas, mas ainda tem uma participação pequena nas exportações do país.

Identificou-se que o setor enfrenta desafios à internacionalização devido ao seu tamanho e volume de vendas inferior ao do setor de empresas de grande porte, para superar essa dificuldade, verificou-se que as PME's se unem formando redes e consórcios para exportação.

Ressalta-se da pesquisa descritiva que as PME's precisam cada vez mais buscar a cooperação mútua, é necessário que busquem estratégias para diminuir as incertezas de entrar em um mercado novo.

Conclui-se que as PME's devem adotar estratégias de internacionalização para participarem no mercado global, pois gera valor a empresa que ganha vantagem competitiva diante de seus concorrentes, é necessário buscar formas de exportar para que diminua os impactos de entrada em um novo cenário, para tanto as PME's podem associar-se a outras empresas criando redes ou consórcios de exportação, essa relação de confiança e parceria é produtiva para todos os envolvidos que além de ganharem escala nas vendas compartilham e trocam experiências de mercado.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, J. **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, M. A. R. Internacionalização como forma de vantagem competitiva: Inserção Global. In: **Instituto Brasileiro de Profissionais da Supply Chain**. São Paulo, Art 204, 2009.

ANDRADE, M. A. R. **Redes interorganizacionais: Um Estudo das Pequenas e Médias Empresas no Setor Calçadista do Vale do Rio Tijucas**. Biguaçu, SP, 2007, 97f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí.

ANDRADE, M. A. R.; HOFFMANN, V. M. Redes interorganizacionais: Um Estudo das Pequenas e Médias Empresas no Setor Calçadista do Vale do Rio Tijucas. In: **Revista de administração e inovação – RAI**, São Paulo, v. 7, n. 2, abr./jun. 2010.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

APEX BRASIL <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/>> acesso em: 23/10/2012.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes Horizontais de Cooperação Como Estrutura Favorável ao Desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos**, Atibaia, 2003 CD-ROM.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A., SILVA, R da. **Metodologia Científica**. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHTOUROU, W.; CRUZ, L. B.; DELGADO, N. A. As Trocas Reticulares de Informações tendo em vista a Evolução das PMEs em seu processo de Desenvolvimento Internacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos**, Salvador, 2006 CD-ROM.

CHTOUROU, W.; CRUZ, L. B.; DELGADO, N. A. Perfis e Desafios Informacionais no Processo de Internacionalização de PMEs. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos**, Salvador, 2006 CD-ROM.

CIA, J. N. S.; SMITH, M. S. J. O Papel da Contabilidade Gerencial nas PMEs (Pequenas e Médias Empresas): Um Estudo nas Empresas de Calçados de Franca-SP. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos**, Campinas, 2001 CD-ROM.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERNANDEZ, M. J.; LANA, R. A. Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. In: **RACE – Biblioteca virtual de artigos em economia**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008.

FLORIANI, D. E.; SCHMITT NETO, J. C. A internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R de. **Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes**. Campinas, SP: Akadematica, 2008.

FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro, 2008 CD-ROM.

GRZYBOVAKI, D.; ONGARATTO, A. P.; LOPES, F. D. Estratégias de entrada das empresas do setor de cosméticos: caso Região Sul do Brasil. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R de. **Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes**. Campinas, SP: Akadematica, 2008.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JANSEN, L. K. N; ROTONDARO, R. G. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambiente globalizado: Um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Scielo – Scientific Electronic Library Online**. São Carlos, v.12, n.3, set.-dez. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2005000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2005000300010)> acesso em 5/11/2012.

LIMA, G. A. N de.; LIMA, J. B de.; TAKAKI, H. R. C. Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais Eletrônicos**, Curitiba, 2004 CD-ROM.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J; QUINN J. B.; GHOSHAL S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas.** 26ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas Essenciais.** 12ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SEBRAE <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> acesso em: 11/10/2012.

SILVA, K. M da.; BOEHE, D. Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos**, Atibaia, 2003 CD-ROM.

SILVA, L. N. N da.; CABRAL, J. E. O.; OLIVEIRA, M. C. Estratégia de internacionalização de empresas: evolução e determinantes do canal de distribuição utilizado. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R de. **Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes.** Campinas, SP: Akademica, 2008.