

INTERNATIONALISATION DES MPE AU BRÉSIL : ÉTUDE DE CAS SUR UNE PETITE ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA CHAUSSURE

Kamila Amorim Noronha Nunes
Luciene Braz Ferreira
Erika Lisboa

Résumé

Cet article est une approche du contexte de l'internationalisation d'une petite entreprise brésilienne du secteur de la chaussure. Il a pour but d'analyser les processus d'exportation directe et indirecte de l'entreprise, ceux-ci étant la première phase d'internationalisation des entreprises. Pour obtenir les résultats recherchés, les objectifs spécifiques de l'analyse ont consisté à décrire dans le détail l'entreprise par rapport à sa localisation et à son secteur, ainsi que les principales motivations qui l'ont conduite vers une option d'internationalisation, les stratégies adoptées et les résultats de cette internationalisation. Grâce à un entretien semi-structuré et approfondi avec le principal responsable des transactions internationales et une mise en relation avec les principales théories sur le sujet, cette recherche a pu identifier des traits théoriques, aussi bien comportementaux qu'économiques, tant lors des phases de procédure que d'exportation continue. De plus, les facteurs qui font que les entreprises se tournent vers le marché extérieur, comme les pull factors (facteurs d'impulsion), les alliances stratégiques et les facilités de communication, ont été identifiées au sein de l'entreprise. D'autre part, il a également été possible de vérifier la présence de mediating forces (forces de médiation) qui sont liées au produit de l'entreprise, à l'exemple des caractéristiques du produit, du secteur d'activité et du besoin en ressources.

Mots clef : Internationalisation, exportation, MPE.

1 Introduction

Au milieu des années 1990, l'effet de la mondialisation a amené le Brésil à démonter ses barrières douanières et à s'ouvrir au marché international, avec la construction de ports, la baisse des tarifs douaniers, ainsi que l'union à des blocs économiques, comme le MERCOSUR, dans le cadre desquels les tarifs d'importation/exportation entre pays membres ont été éliminés (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Ainsi, l'entrée de capitaux étrangers et d'investissements internationaux a fait que l'économie brésilienne a effectué un saut et a surtout dopé le marché intérieur qui est devenu plus compétitif, d'autant plus qu'il allait devoir se retrouver en concurrence avec différentes organisations mondiales.

Cette ouverture a également fait que les entreprises brésiliennes ont cherché à s'internationaliser et à occuper des espaces du marché mondial. Toutefois, en 2017, il est clair qu'il y a encore des incertitudes et des risques auxquels doivent faire face les MPE, surtout en ce qui concerne le manque de ressources. De plus, l'internationalisation exige une planification et une connaissance du marché extérieur dans lequel l'entreprise veut s'insérer, ce qui n'est pas toujours possible par manque de connaissances techniques, voire de bon réseau. Il y a également des implications bureaucratiques, économiques et politiques qui peuvent influencer les arcanes de l'internationalisation (PROZCZINSKI ; STEINBRUCH, 2014).

L'exploration des marchés externes a attiré l'attention des MPE qui avaient déjà une certaine stabilité nationale et qui faisaient de l'internationalisation une stratégie de diversification, aussi bien en termes de marché que de produits ou de services (BRANDT ; HULBERT, 1977). Palacios (2004) échelonne l'internationalisation par rapport à des niveaux de stratégies d'entrée sur le marché externe. Ce modèle considère que l'exportation indirecte est la première phase de l'internationalisation, puisqu'elle permet d'y entrer à moindres risques et sans grands contrôles de la part de l'entreprise. La deuxième phase est celle de l'exportation directe, où le contrôle est un peu plus important, malgré une augmentation des risques (CUNHA, 2012).

Cette recherche va justement décrire comment se déroule l'exportation d'une MPE, tout en prenant en considération que la plupart des études qui s'intéressent à ce sujet sont basées sur la grande industrie et laissent de côté la plus grande partie du secteur privé national, à savoir les MPE. Pour cela, un concept d'exportation a été proposé qui, d'après Cunha (2012), est l'un des types d'internationalisation les plus communs parmi les MPE. De plus, les principales théories de l'internationalisation ont été reprises dans le cadre d'une perspective économique et comportementale, ainsi que les motivations qui poussent à exporter.

Dans un cadre académique, Dominguez (2015) confirme aussi ce qui a été dit précédemment, c'est-à-dire que les études sur l'internationalisation sont focalisées sur les grandes entreprises, surtout multinationales, la littérature manquant de théories sur

les MPE, surtout par rapport aux particularités de ce type d'entreprises. Cunha (2012, p. 9) affirme également que malgré de nombreuses révisions de la littérature sur le thème de l'exportation, il y a encore un manque de clarté, du fait d'une absence de synthèses et d'évidences empiriques.

Face à ce scénario, cette étude approche de façon descriptive le processus d'exportation d'une MPE, tout en cherchant à aider et à appuyer les dirigeants qui veulent s'installer à moindres risques sur de nouveaux marchés, tout en évaluant les facteurs d'inhibitions qui, selon Brandt et Hulbert (1977), doivent au moins être calculés au préalable pour que les chances de succès augmentent.

De plus, les affaires internationales produisent des bénéfices pour l'économie, pour les entreprises et pour la société, qui disposent alors d'une meilleure qualité de services et de produits, résultats d'une forte compétitivité et d'une recherche de l'excellence au sein des entreprises (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Du fait de l'importance des études liées à l'internationalisation des MPE, le problème central de la recherche est de savoir comment le processus d'internationalisation d'une petite entreprise du secteur de la chaussure a-t-il eu lieu ?

Par conséquent, l'objectif central de la recherche est de décrire le processus d'exportation d'une petite entreprise du secteur de la chaussure, tout en analysant de façon minutieuse les objectifs spécifiques de ce travail qui sont : la description de l'entreprise par rapport à sa localisation et à son secteur d'activité ; l'identification de ses motivations, du processus et des principaux obstacles à l'exportation ; et, l'identification des résultats à l'exportation de l'entreprise. Pour répondre à tout cela, une recherche descriptive et qualitative a été réalisée, à l'aide d'un scénario d'entretien semi-structuré ayant pour sujet le chef de l'entreprise, principal responsable des exportations. Par la suite, une analyse du contenu proposé par Bardin (1998) a aussi été effectuée.

La recherche a été organisée de la façon suivante : une introduction qui a permis de contextualiser le thème et de définir les principaux objectifs. La deuxième partie présente le référentiel théorique des principaux sujets analysés tout au long de ce travail. Une troisième partie met l'accent sur la méthode de recherche utilisée. Une quatrième partie expose les données recueillies et leur analyse. Enfin, la cinquième partie présente les considérations finales de l'étude, ainsi que ses limitations et son agenda pour l'avenir.

2 Théories de l'internationalisation

2.1 Origine économique

Les théories présentées par Dib et Carneiro (2006) tirent leur origine de concepts économiques, car elles sont basées sur les prises de bénéfices de l'entreprise. Dans ce

cadre, les organisations s'internationalisent à la recherche de bénéfices et de diminution, voire de dilution, des coûts.

D'après ces auteurs, la **Théorie du pouvoir du marché** « est née du travail fondateur de Hymer (1960/1976) » (DIB ; CARNEIRO, 2006, p.3). Ce dernier pensait que les entreprises sont à la recherche d'un monopole, ou de quelque chose qui s'en rapproche, pour obtenir un maximum de bénéfices, grâce à une participation significative sur le marché et, donc, imposer leurs prix. Ce monopole peut provenir de fusions, d'acquisitions ou d'améliorations de la productivité. Toutefois, lorsque ce marché sature, ce qui empêche toute croissance soutenue et constante, l'une des solutions possibles pour l'entreprise consiste à partir à la recherche de nouveaux marchés, au-delà de son territoire d'origine. L'expansion vers d'autres pays a lieu dans la mesure où il existe une volonté de constante maximisation des bénéfices. La théorie du pouvoir du marché peut être décrite comme un « pourquoi » s'internationaliser, puisque d'après cette théorie le motif de l'expansion externe est celui du contrôle d'une part plus importante du marché mondial (DIB ; CARNEIRO, 2006).

La Théorie de l'internationalisation suggère que l'entreprise retient dans sa structure toutes les activités qui étaient auparavant destinées au marché, valorisant ainsi au maximum la connaissance, en croyant qu'il s'agit du principal moteur de l'internationalisation (CUNHA, 2011). Dib et Carneiro (2006) affirment également que, d'après cette théorie, la préoccupation de l'entreprise consiste à internaliser le plus grand nombre possible d'activités développées à l'international, afin de minimiser les coûts de transactions. Par conséquent, l'entreprise peut en principe internaliser n'importe quel produit ou service, technologie, connaissance ou activité, à partir du moment où il existe des avantages quant aux coûts.

La théorie de l'internalisation considère que l'internationalisation la mieux adaptée est celle qui touche des territoires où les produits intermédiaires imparfaits, car il est possible d'apporter tous les éléments qui lui sont nécessaires sans dépendre de tiers pour développer ses activités (DIB ; CARNEIRO, 2006).

Développée par Dunning (1988), la **Théorie du paradigme éclectique** considère les imperfections du marché, qui se recomposent avec un ensemble d'avantages, comme autant d'opportunité d'internationalisation. Le premier avantage est celui de la propriété d'actifs comme la marque et les brevets. Le deuxième est celui de la localisation. Cet avantage est dû aux ressources naturelles qui existent dans le pays de destination, aux coûts de la main-d'œuvre, aux infrastructures et à d'autres facteurs qui fournissent des avantages à l'entreprise. Le troisième avantage est celui de l'internationalisation et fait référence à la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre toutes ses activités sans avoir besoin d'un tiers, ce qui réduit les coûts (CUNHA, 2011). Dib et Carneiro (2006) affirment aussi que les principales motivations de l'internationalisation sont la recherche de marchés, pour augmenter les recettes, ainsi qu'une recherche d'efficacité, qui signifie une réduction des coûts de main-d'œuvre, de matière première, etc.

Dans le cadre de la théorie du paradigme éclectique, le choix de l'endroit de l'internationalisation est très important, étant donné qu'il faut que l'entreprise obtienne des avantages, soit du fait de l'abondance de ressources naturelles ou humaines, avec une bonne qualité et un faible coût, soit d'un savoir-faire technologique, d'infrastructures, d'une taille du commerce, de la stabilité économique et politique, voire d'un régime de changes ou d'un choix des politiques économiques (DIB ; CARNEIRO, 2006, p.9).

En ce qui concerne la forme de l'internationalisation, tout comme dans le cadre de la théorie de l'internationalisation, la meilleure stratégie devra être adoptée conformément aux avantages liés aux coûts et bénéfices des transactions, après une analyse des alternatives s'adaptant le mieux aux buts de l'entreprise (DIB ; CARNEIRO, 2006).

2.2 Origine comportementale

Par rapport aux modèles dits comportementaux, l'un des plus cités est le **Modèle d'Uppsala**. Ce modèle a été développé par l'Université d'Uppsala en Suède et propose un concept d'internationalisation en tant que mise en place d'un réseau, à partir de l'idée d'un apprentissage comme moyen d'insertion graduelle au sein d'une nouvelle culture. Conformément à ce modèle, l'internationalisation est causée par une pression liée à la recherche de marchés, ce qui arrive lorsque les possibilités d'expansion à l'intérieur du marché domestique sont limitées. Le Modèle d'Uppsala affirme aussi que les entreprises tendent à s'internationaliser dans des pays où les différences culturelles avec le pays d'origine sont moins importantes (DIB ; CARNEIRO, 2006, p.6).

Il faut rappeler que la **Perspective des réseaux de travail**, postérieure au modèle d'Uppsala, met l'accent sur l'importance du réseau relationnel de l'entreprise et affirme que les relations doivent être plus durables et constantes, pour qu'il y ait continuité et consolidation de l'insertion dans le pays de destination. Dans cette perspective, les réseaux de relations peuvent être exploités par les entreprises sous différents aspects, avec, entre autres, une minimisation du besoin de connaissances, étant donné que cette intégration présuppose la facilitation, voire l'accélération du processus d'internationalisation (TEIXEIRA ; PICCHIAI, 2015).

Enfin, parmi les théories comportementales, il faut également citer **l'Entrepreneuriat international** qui est directement lié au profil comportemental du responsable, qui doit réunir toute une série de caractéristiques entrepreneuriales et être le moteur de ce changement. Par conséquent, selon Ruzzier et Konecnik (2006), ce responsable doit développer certaines compétences techniques et émotionnelles, ainsi qu'être intégré à la culture de l'entreprise et ne pas avoir peur de prendre des risques.

Dib et Carneiro (2006) rajoutent que « l'entrepreneur de marché » part à la recherche de nouveaux marchés, alors que « l'entrepreneur technique » tend à répondre

aux demandes non résolues, du fait des ressources dont il dispose et, enfin, que « l'entrepreneur structurel » veut restructurer son entreprise, pour, par exemple, consolider sa marque.

2.3 Exportation

Il y a différents types d'internationalisation. L'un d'eux est la certification qui, d'après l'échelonnement proposé par Palacios (2004), est la troisième étape du processus d'internationalisation d'une entreprise. Grâce à la certification, une entreprise détentrice de propriétés intellectuelles, de marques et de brevets peut les céder à d'autres pour qu'ils les exploitent pendant un certain temps, contre paiement de royalties. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'effectuer des investissements très importants, mais, par contre, les bénéfices sont moins importants et le contrôle opérationnel est faible (CUNHA, 2012).

Une autre étape, qui correspond à la quatrième étape, est celle des joint-ventures ou partenariats réalisés avec des entreprises étrangères. Ici, ces entreprises acceptent de partager les risques et les investissements, de façon à fonder une nouvelle entité dans le pays ciblé (CUNHA, 2012). Seco (2013), dans son étude de cas, affirme que ce partenariat est avantageux, car les entreprises apprennent les unes des autres, peuvent augmenter leurs coûts et réaliser des négociations plus complexes.

La cinquième étape comprend les investissements directs à l'extérieur (IDE), avec la construction de filiales ou l'acquisition d'installations et d'équipements productifs. Tout cela demande des investissements très élevés, mais permet un retour plus important, ainsi qu'une meilleure connaissance du marché d'insertion (CUNHA, 2012).

Dans le cadre de cette étude, l'étape analysée est la première, qui correspond à l'exportation et est la plus utilisée par les MPE. L'exportation, conformément à ce qui a déjà été affirmé, peut être classée comme la première étape de l'internationalisation. D'après Kovacs (2009) et Palacios (2004), elle peut être subdivisée en exportation directe et indirecte, selon le degré de risque et de contrôle. L'exportation directe est très utilisée à cause de risques moindres et du faible investissement nécessaire. Elle se caractérise par un recours à des intermédiaires qui travaillent sur le marché de l'entreprise exportatrice. Elle concerne surtout des entreprises débutantes qui ont besoin d'être soutenues lors de l'exécution de leurs activités d'exportation. Les exportations directes, quant à elles, sont caractérisées par l'embauche d'intermédiaires se trouvant dans le pays de destination qui effectuent différentes opérations. Il faut donc mettre en place une structure interne qui entraîne des investissements plus importants, mais qui, en contrepartie, proportionne un meilleur contrôle et donc plus de bénéfices (CUNHA, 2012).

Kovacs (2009) affirme qu'il existe des motivations internes et externes qui influencent le début du processus d'exportation et que celles-ci doivent être classées comme proactives et réactives. Les exportateurs réactifs sont plus influencés par des

motivations externes, car ils exportent à cause d'une disponibilité de produits, voire en réponse à une demande externe inattendue. Quant aux proactifs, ils sont plus prompts à répondre à des motivations internes, car ils considèrent que l'exportation est un pas essentiel pour la croissance de l'entreprise. Ils prennent donc l'initiative d'étudier de nouveaux marchés et d'adopter une stratégie qui répond à leurs attentes.

Cunha (2012) considère que l'étude de l'exportation doit être adaptée à chaque produit ou service. Le processus ne peut pas être généralisé étant donné qu'il existe des particularités sur le marché qui devra être exploité, ce qui peut donner de l'élan ou ralentir les exportations. Les entreprises doivent faire attention aux différents environnements au sein desquels elles veulent s'intégrer. D'après Kovacs 2009, p. 49), elles doivent adapter leurs stratégies compétitives aux besoins spécifiques de chaque marché, c'est-à-dire analyser le contexte politique, culturel, économique, technologique et social de la région où elles veulent exporter.

2.4 Internationalisation des MPE

Les Micros et petites entreprises doivent faire face à certains défis lorsqu'il s'agit de s'internationaliser, surtout parce qu'il existe peu d'orientations disponibles destinées aux entreprises plus petites. Néanmoins, comme l'affirme Cunha (2011), et malgré ces défis, l'internationalisation présente un ensemble d'avantages et n'est plus un choix, mais un besoin.

Etemad (2004) a défini une structure composée de trois forces et influences, soit le Push factor, le Pull factor et les Mediating forces, qui permettent de mieux réfléchir à l'internationalisation des entreprises de petite taille. La première influence dépend de facteurs internes à l'entreprise (Push factor), comme les stratégies organisationnelles, le profil des leaders et les investissements dans la Recherche et le Développement (R&D). La deuxième influence découle de facteurs externes (*Pull Factor*) qui poussent l'entreprise vers un environnement international, à cause de partenariats stratégiques, d'alliances internationales, d'une avancée technologique, de l'apparition de blocs économiques ou d'une facilité de communication due à la mondialisation (CUNHA, 2011). Enfin, il existe des forces de médiations (*Mediating forces*) qui sont liées aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise, à son secteur, à ses besoins de financement et à sa demande. En mélangeant ces trois forces, Etemad (2004) a pu affirmer qu'il est possible d'intensifier le processus d'internationalisation des MPE.

Dominguez (2015) démontre l'apparition progressive de concepts d'internationalisation chez les MPE. Grâce à ceux-ci, il est possible de voir une avancée dans la complexité et l'inclusion de différents aspects qui, auparavant, n'étaient pas pris en compte. Cela est mis en évidence à partir de la première définition donnée par Johanson et Valhne (1977) qui disent que l'internationalisation des MPE provient d'une série de décisions incrémentielles provenant des marchés internationaux. Pour Welch et Loustarienen (1988), il s'agit d'un processus de croissance des investissements dans le cadre d'opérations internationales. Dans les années 2000,

Havila et al (2002) ont conclu que l'internationalisation se développe au sein des MPE lorsqu'une entreprise qui n'a pas ou a très peu d'affaires dans d'autres pays commence à en avoir avec plus de fréquence.

Parmi les types d'internationalisation des MPE, le plus fréquent reste l'exportation qui peut également être définie comme une porte d'entrée sur un marché externe (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). D'après Kotler (1998), les principaux types d'internationalisation sont, de façon générale, l'exportation directe et indirecte, la certification, les joint-ventures et l'investissement direct. Cunha (2011) rajoute que chacun de ces types demande des degrés d'engagement différent et successif.

Il faut aussi mettre l'accent sur la définition de la MPE, surtout parce qu'il existe différents classements, aussi bien au Brésil que dans d'autres pays, qui varient selon la réalité du marché et, généralement, des aspects quantitatifs. Cette recherche s'appuie sur le classement du Service Brésilien d'Appui aux Micros et Petites Entreprises (SEBRAE), qui a recours à un classement d'après le nombre d'employés embauchés (tableau 1) et au chiffre d'affaires brut annuel (tableau 2), conformément à la catégorisation de la Banque Nationale de Développement (BNDES).

Tableau 1 – Classement d'après le nombre d'employés

Taille/Secteur	Industrie	Commerce et services
Microentreprises	Jusqu'à 19	Jusqu'à 9
Petites	De 20 à 99	De 10 à 49
Moyennes	De 100 à 499	De 50 à 99

Source: Sebrae (2012)

D'après le tableau 1, les microentreprises sont limitées à 19 employés dans l'industrie et à 9 dans le commerce et les services. Dans les petites entreprises, ce nombre varie de 20 à 99 dans l'industrie et de 10 à 49 dans le commerce et les services. Enfin, pour les entreprises moyennes, ce nombre varie de 100 à 499 pour l'industrie et de 50 à 99 dans le commerce et les services.

Tableau 2- Classement d'après le chiffre d'affaires brut annuel (US\$)

Taille/Secteur	Revenu annuel
Microentreprises	Inférieur ou égal à 109 000.
Entreprises de petite taille	De 109 000 à 1,9 million.

Source: BNDES

D'après le tableau 2, le chiffre d'affaires annuel ne peut pas dépasser 109 000 pour les microentreprises et varier de 109 000 à 1,9 million pour les petites entreprises.

En ce qui concerne l'internationalisation, les MPE se trouvent surtout au niveau de la première phase, se limitant aux exportations. De façon générale et conformément à l'analyse des entreprises brésiliennes impliquées dans cette activité, en 2009, 19 272

entreprises ont généré 152,7 milliards de dollars grâce aux exportations. Sur ce total, 12 230 étaient des MPE, soit 63,5% des exportateurs, avec un résultat de 1,9 milliard de dollars (CUNHA, 2012). En 2014, ce nombre avait diminué et, d'après les statistiques du Sebrae, le Brésil ne comptait plus que 11 184 MPE exportatrices, ce qui révèle une légère récession par rapport à 2009. Malgré tout, la représentation des entreprises brésiliennes sur le marché extérieur reste très timide, avec un pourcentage d'à peine 1,26%, ce qui place le pays au 24^e rang mondial (CUNHA, 2012).

Dans son mémoire de master, Ruiz (2005) a réalisé des études sur les MPE pour identifier les principales motivations de l'exportation. Il a constaté que les questions financières, comme l'augmentation des marges bénéficiaires, la diminution des coûts et la réduction des dépenses de capital étaient les principales. Par contre, au sein des microentreprises, l'écoulement des excédents nationaux était la motivation la plus importante. Pour lui, cette conjoncture démontre que les microentreprises sont induites par des facteurs à court terme, alors que les petites entreprises se positionnent d'après une pensée structurelle à long terme.

Ruiz (2005, p. 112) a vérifié que les MPE ne donnaient pas trop d'importance à des motivations comme « l'apprentissage continu, la recherche d'une valorisation de la marque, l'amélioration globale de l'entreprise et l'amélioration de la qualité des produits, même si certains entrepreneurs commencent à accorder de l'importance à ces facteurs ». En ce qui concerne la fréquence des exportations, Ruiz (2005) a identifié que les exportateurs donnent souvent plus de poids aux motivations à plus long terme, comme l'amélioration de la qualité des produits et de l'image locale du produit.

3 Méthode

Cette recherche a pour but de décrire le processus d'exportation d'une MPE du secteur de la chaussure, par le biais d'une recherche descriptive et qualitative. La technique de collecte de données qui a été retenue est celle de l'entretien, mis en œuvre au moyen d'un script semi-structuré, auquel a répondu le principal acteur du processus d'internationalisation de l'entreprise, c'est-à-dire le propriétaire. Cet entretien a été réalisé en 2017. Pour cela, le script semi-structuré de la collecte des données de l'entretien comprenait 31 questions ouvertes, classées selon des catégories présélectionnées, afin que la personne interrogée détaille ses réponses.

L'analyse de la recherche a été faite en profondeur par le biais d'une étude de cas qui, selon Yin (2017), permet une compréhension singulière des phénomènes individuels, sociaux, organisationnels et politiques. L'objet de l'analyse a été une entreprise qui fabrique des claquettes en caoutchouc, sise au Pôle de développement JK de Santa Maria, DF, Brésil. Cette entreprise est sur le marché depuis 1996 et distribue ses produits dans la plupart des États du Brésil, surtout du Centre-Ouest, Nord et Nord-Est. De plus, elle exporte vers des pays comme les États-Unis, le Portugal, l'Espagne, la France et une grande partie de l'Afrique.

Le choix de cette entreprise comme objet d'analyse de l'étude de cas découle des particularités qui existent au sein de la MPE, du faible niveau d'internationalisation des MPE, ainsi que de sa localisation. En effet, cette dernière entraîne toute une série d'implications logistiques qui existent dans une entreprise qui exporte au moyen du transport maritime, mais qui ne se trouve pas sur le littoral.

Après la collecte, les données ont été analysées d'après le modèle d'analyse de contenu de Bardin (1998), qui a pour but de comprendre les connaissances produites au moyen de processus systématiques de description du contenu des messages.

4 Présentation et analyse des données

4.1 Activités de l'entreprise

L'entreprise est sur le marché interne depuis 1996, année de sa fondation, et développe ses activités dans le domaine de la claquette en caoutchouc. Avec le temps, cette entreprise a commencé à sophistiquer son produit quant à la qualité de la matière première, ce qui lui a permis d'être mieux acceptée sur le marché. Au départ, les claquettes étaient produites en éthylène-acétate de vinyle ou EVA, matériel de qualité inférieure au caoutchouc, avec une lanière en tissus. Après dix ans d'existence, l'entreprise s'est repositionnée sur le marché et a modifié sa principale matière première de production, en commençant à produire avec du caoutchouc.

C'était un produit qui se vendait à l'époque, vous comprenez ? Non pas qu'il n'y avait pas de claquettes à cette époque, n'est-ce pas ! Le leader est depuis 60 ans sur le marché. Alors, produire cette claquette n'est pas si facile, il faut de la technologie et des équipements.

L'entreprise fabrique différentes claquettes en caoutchouc pour un public masculin, féminin (adulte et enfant) et lance de nouveaux modèles chaque saison. Il y a différentes lignes avec des moulages, des floccages et des couleurs spéciales pour chaque style et avec une inspiration tirée des meilleures tendances. D'après l'entrepreneur, des études sont réalisées pour savoir quelles sont les tendances et mettre en place les nouvelles collections.

Actuellement, l'entreprise distribue ses produits dans une bonne partie du Brésil, surtout dans les régions Centre-Ouest, Nord et Nord-Est, avec une stratégie surtout axée sur la vente en supermarchés, même si les produits sont vendus dans d'autres points, comme des magasins, des merceries et des stations-service.

[...] On est là pour le marché, là où le marché absorbe nos produits on est là. Aujourd'hui, on a toute une série de magasins... c'est clair, le supermarché c'est le plus fort, n'est-

ce pas ? Aujourd'hui, 60 % de nos produits sont écoulés en supermarché. Mais, on a les magasins, les merceries, les stations-services [...]. On est là où le marché absorbe.

Dès que l'entreprise a commencé à produire des claquettes en caoutchouc, mi 2008, elle a aussi entrepris d'exporter. Aujourd'hui, elle exporte vers les États-Unis, le Portugal, l'Espagne, la France et une bonne partie de l'Afrique.

Actuellement, l'entreprise a 69 employés, ce qui, conformément au classement du SEBRAE, la définit comme petite entreprise. Elle cherche aussi à embaucher des employés qui vivent dans la région administrative de Santa Maria, dans le District Fédéral, du fait des difficultés de transport jusqu'au local de travail. De cette façon, elle contribue à l'économie locale et amène des revenus aux familles de la région où elle se trouve.

4.2 Processus d'internationalisation de l'entreprise

En ce qui concerne son classement, l'entreprise réalise des opérations d'exportations indirectes et directes qui, d'après l'échelle de Palacios (2004), la placent au premier niveau d'internationalisation des entreprises. L'exportation indirecte est faite à partir d'une vente à des distributeurs se trouvant dans les pays de destination, qui rachètent les produits en dégageant une marge bénéficiaire.

L'exportation indirecte est l'alternative la plus viable pour ces petites entreprises, car cela demande peu d'investissements et n'engendre pas de gros risques. Il s'agit donc d'une porte d'entrée sur le marché international (CUNHA, 2012).

C'est à une personne ou à une entreprise qu'on envoie notre produit, pour qu'elle le redistribue. C'est un distributeur qu'on a là dans l'autre pays, vous comprenez ? Il achète notre produit pour X et là il le revend avec un bénéfice.

De plus, l'entreprise travaille également avec des exportations directes, avec une représentation en Angola. Dans ce pays, elle a deux représentants, un brésilien et un anglais, qui sont responsables de la distribution dans la région. Ce type d'exportation demande plus d'efforts par rapport aux exportations indirectes, car cela génère des coûts d'installation, d'employés, etc. Toutefois, les avantages sont indéniables en termes de bénéfices et de contrôle de l'affaire (CUNHA, 2012).

L'entrepreneur a rapporté que les exportations ont commencé grâce à un contact externe qui a demandé les produits de l'entreprise, ce qui, d'après Etemad (2006), caractérise un *pull factor*, c'est-à-dire une force d'impulsion de l'entreprise sur le marché international. Ce type de forces peut provenir de partenaires stratégiques, de blocs économiques, de la mondialisation qui facilite les moyens de communication ou d'avancées technologiques. Selon l'entrepreneur, les transactions ont lieu plus

facilement, y compris par le biais des réseaux sociaux. D'autre part, le propriétaire avait déjà envie d'internationaliser sa marque :

C'a été une question d'opportunité. Nous avons, nous avons trouvé un partenaire là-bas qui venait d'ailleurs de la concurrence. Pour une raison ou une autre, ils l'ont renvoyé et alors il nous a contactés et nous avons réussi à faire affaire. La façon de négocier est différente, c'est en temps réel, in time, vous comprenez ? Parfois, je me lève le matin et je parle à un client là-bas en Europe par exemple et, en même temps, je parle avec un client là au Nord-Est [...].

D'après l'entrepreneur, l'entreprise fabrique un type de produit qui est rapidement absorbé par le marché et qui ne demande pas de transformation pour pouvoir s'adapter aux marchés externes. Par conséquent, l'entreprise peut aussi avoir un impact sur les forces médiatrices qui, selon Etemad (2004), sont en rapport avec les caractéristiques spécifiques de l'entreprise. Etemad (2004) considère que le processus d'internationalisation s'intensifie lorsque ces forces se mélangent, ce qui justifie les facteurs qui influencent la petite entreprise de l'étude.

À partir de là, l'entreprise a établi des contacts avec d'autres pays ayant une culture comparable à celle du Brésil, d'où une importante similitude avec le modèle de l'Uppsala, car, conformément à ce modèle d'internationalisation, les entreprises recherchent avant tout des pays étant peu éloignés psychiquement et culturellement (DIB, CARNEIRO, 2006). De plus, il s'agit aussi d'un modèle qui met l'accent sur les réseaux, autre facteur d'impulsion, ainsi que cela a été démontré auparavant.

L'Afrique est bonne pour les ventes, vous comprenez ? Là-bas aussi c'est tropical, il y a une forte consommation de claquettes. C'est bon pour les ventes, et en plus on vend toute l'année.

Face à ce type d'entrée sur le marché international, il faut insister sur la perspective des réseaux présents lors de l'internationalisation d'une entreprise. Cette théorie affirme qu'un réseau de relations est très important pour une insertion sur le marché international et que celles-ci doivent être constantes et durables, en plus de permettre une pénétration sur le marché externe sans nécessiter de grandes connaissances, comme dans le cas de l'entreprise étudiée.

Ainsi, l'entrepreneur a déclaré qu'il n'y avait pas eu de planification lors du démarrage des exportations. Il rapporte que le but de l'entreprise était de développer un produit qui réponde aussi bien aux besoins internes qu'externes et que sa qualité devait être la même, indépendamment de la région où le produit allait être vendu. De cette façon, lorsqu'une occasion s'est présentée, l'entreprise a compris qu'elle était préparée à répondre à la demande. Pour cela, l'entreprise n'a pas eu besoin de développer un plan stratégique. Quelques études ont été réalisées pour identifier les pays qui consomment

les produits proposés, des contacts ont été pris et l'entrée sur les marchés a eu lieu petit à petit. Encore une fois, le cadre d'une perspective de réseau est présent, d'autant plus que d'après cette théorie, le choix des pays a été déterminé à partir de réseaux internationaux établis et ciblés, d'où une diminution du risque perçu lors de l'internationalisation (DIB ; CARNEIRO, 2006).

Ce manque de planification par rapport aux transactions internationales est en désaccord avec les théories concernant le sujet, dans la mesure où des auteurs comme Proczinski et Steinbruck (2014) affirment que des études et une planification sont nécessaires avant de commencer l'internationalisation. Néanmoins, ce manque de planification des MPE est fréquent et Silva et al. (2015) citent que l'une des principales causes de faillite prématurée des MPE est justement ce manque de prévision. Cet auteur met l'accent sur les besoins qu'ont les chefs d'entreprises de planifier et de mettre en œuvre des actions spécifiques permettant de réduire ces taux élevés de faillite.

Même si l'internationalisation sans planification peut entraîner un échec à long terme, les entreprises qui s'internationalisent grâce aux forces d'impulsion, comme dans le cas de l'entreprise analysée, finissent par saisir leur chance, malgré ce manque. Il y a ici un fort parallèle avec la théorie de l'Entrepreneuriat international puisque l'entrepreneur a décidé de prendre un risque et qu'il a été capable de gérer les changements, ainsi que l'expliquent Ruzzier et Konecnik (2006).

Nous nous sommes préparés à avoir un produit qui réponde au marché interne, au marché externe, peu importe où, notre produit doit y aller, il faut qu'il ait une qualité pour ça, vous comprenez !

Ceux que nous avons pris, d'abord nous sommes allés là-bas et nous avons fait une étude, pour savoir s'il y a un marché pour notre produit, un bon flux, et ainsi de suite, alors on prend des contacts. On en est là, nous étudions d'autres marchés, où il y a aussi des flux pour qu'on vende de façon constante.

Il faut également mettre en exergue que, malgré un manque de planification spécifique, l'entreprise exporte déjà depuis plus de huit ans et que son activité d'exportation augmente année après année, ainsi qu'il est rapporté dans l'extrait suivant :

Quand j'ai commencé à exporter, cela représentait plus ou moins 5% et je n'exportais pas tous les mois. Du type un mois sur deux. Aujourd'hui, j'ai des exportations tous les mois. C'est clair, il y a des mois où vous exportez plus. Mais comme ça on se développe : 5%, 6%... Il est clair que la production a aussi augmenté. Quand j'ai commencé, j'ai commencé à produire 2 000 paires par jour, aujourd'hui on en produit 7 000

paires/jour. Alors la production a augmenté et l'exportation a suivi.

L'entrepreneur a affirmé être le troisième de son secteur dans le District Fédéral et le cinquième au Brésil, en nombre de vente. Prenant en considération le fait que cette entreprise est depuis 20 ans sur le marché, il faut se demander si avec une planification et des objectifs stratégiques bien définis elle ne pourrait pas se retrouver à un autre niveau. De plus, selon Palacios (2004) qui considère que l'internationalisation a lieu par étapes, cette entreprise en est encore à l'étape de départ qui est caractérisée par les exportations, et qu'en huit ans d'activités exportatrices il n'y a pas eu d'avancée en termes d'internationalisation.

Malgré tout, cette évolution ne doit pas être prise comme facteur déterminant pour toutes les entreprises, qui doivent rechercher une performance qui s'adapte le mieux à leurs objectifs. Bien qu'il n'existe pas de planification, l'entrepreneur a rapporté que lorsque les occasions se sont présentées, il a mis en place des études pour pouvoir obtenir des informations sur les facteurs cruciaux de l'exportation. Il a affirmé avoir participé à une foire organisée par le SENAI et que cette entité a été son principal partenaire et soutien et qu'en plus de l'apport de connaissances, il partage aussi son apprentissage avec cet organisme.

[...] comme ça, avec les entités qui soutiennent l'industrie on essaie d'observer et même d'aider aussi. On a déjà des choses qui ont été prises comme modèle et ainsi de suite.

D'autre part, d'après le modèle Uppsala, la connaissance de l'environnement du pays de destination, à l'exemple des facteurs politiques, économiques, culturels et sociaux, est fondamentale en ce qui concerne le processus d'internationalisation, tout comme les connaissances qui en découlent a posteriori. Pour ce qui est des questions politiques, l'entrepreneur a déclaré que lorsqu'il a commencé à exporter vers les États-Unis il a eu des difficultés avec le problème des métaux lourds qui étaient présents dans la teinture des claquettes. Ils ont donc dû développer une autre teinture pour que le produit puisse être exporté vers ce pays. À partir de là, cette teinture a été adoptée sur toute la ligne de production de l'entreprise.

Si c'est une tendance mondiale et que, pour un motif ou un autre, un pays, dans ce cas les États-Unis, prenne des sanctions contre un produit, c'est que théoriquement il y a déjà une étude, quelque chose qui dit que ce produit est nocif. S'il est nocif aux États-Unis, il est aussi nocif ici.

Par conséquent, cela démontre qu'il faut être attentif aux questions politiques des pays de destination, de façon à s'adapter et s'insérer dans leur marché. En plus des politiques internationales, il est aussi nécessaire de connaître les politiques nationales à l'exportation, car certains produits doivent être inspectés par des organes

d'accréditation, responsables des vérifications concernant la spécification des produits. Toutefois, dans le cadre du secteur de l'entreprise, l'entrepreneur a déclaré qu'il n'était pas nécessaire d'apporter des modifications importantes pour que son produit parte vers d'autres pays.

Par rapport aux conditions économiques, l'entrepreneur a rapporté qu'il était important de connaître les taux de change, parce que cela affecte directement le prix du produit.

L'une des variables d'exportation à laquelle il faut faire attention vient de la question économique, surtout de la question du change. La question du change interfère sur le prix du produit.

Cette question du change dépend non seulement d'une analyse macro sur le pays cible, mais aussi des aides gouvernementales qui cherchent à maintenir l'équilibre de la monnaie pour que ceux qui sont impliqués dans des opérations internationales puissent travailler plus sûrement.

Pour ce qui est des questions culturelles, l'entreprise a fait des études pour savoir où ses produits s'adapteraient le mieux, d'autant plus que leurs caractéristiques sont tropicales. Par conséquent, les pays dont le climat ressemble à celui du Brésil font partie des principaux importateurs, avec une place de choix donnée aux pays africains. Les pays européens, quant à eux, sont des destinations saisonnières, avec une demande plus importante seulement pendant une partie de l'année. Cet aspect d'une faible distance culturelle corrobore plus spécifiquement la théorie Uppsala, par rapport aux choix des destinations d'exportation.

Malgré le manque de planification internationale de l'entreprise, il faut redire qu'il s'agit de quelque chose de fréquent parmi les entreprises moins grandes, qui sont plus aptes à réagir aux demandes externes. Cependant, les connaissances restent fondamentales pour pouvoir entrer et rester sur le marché, ce que l'entrepreneur affirme avoir réussi à faire.

Lorsqu'il a été interrogé sur les processus d'exportation, il est devenu évident que l'entreprise n'avait pas de problèmes par rapport à ceux-ci et que tout se passait de façon simple, la documentation étant l'unique entrave, sans que cela devienne un obstacle, surtout parce que l'entreprise a déjà une connaissance de la chaîne de fonctionnement.

Les personnes pensent que c'est difficile d'exporter, mais rien n'est difficile à partir du moment où vous vous consacrez à ça et que vous y allez, vous comprenez ?

Premièrement, vous devez avoir un produit, c'est le premier pas. Un produit qui soit acceptable là dehors, comme je vous l'ai dit,

qui soit désiré. Si ça marche, le reste c'est un chemin et sur ce chemin il faut éliminer les obstacles, le gros problème c'est la documentation... Maintenant, vous savez ce que je vois vraiment ? C'est le manque de connaissance des personnes qui ne se renseignent pas.

Vous avez un produit pour toucher le marché ? Oui. Alors, il n'y pas assez d'efforts, cela manque de focalisation. Tu veux rentrer sur le marché, étudie.

La sectorisation au sein des MPE est normalement plus réduite, ce qui est également le cas avec l'entreprise, étant donné que le principal responsable des affaires liées à l'exportation est le propriétaire de l'entreprise. Selon Costa (2012), ce resserrement est la cause d'une plus grande souplesse et une facilité quant aux transactions internationales, ce qui permet une meilleure gestion, un meilleur contrôle et un meilleur suivi des procédures nécessaires.

La première étape est celle de l'apparition de la demande, suivie de la négociation, ce qui la plupart du temps a lieu sur les réseaux sociaux. L'acheteur établit un contact avec l'entrepreneur, demande le produit et la négociation a lieu par rapport au moyen de paiement et de transport.

La façon de négocier est différente, c'est en temps réel, in time, vous comprenez ? Parfois, je me lève le matin et je parle à un client là-bas en Europe par exemple et, en même temps, je parle avec un client là au Nord-Est [...].

Les effets de la mondialisation et les avancées technologiques ont entraîné une simplification et une rapidité des transactions internationales, ce qui a surtout aidé les MPE à s'engager dans ces affaires. Cunha (2012), dans son mémoire de master écrit sur des entreprises internationalisées, a pu vérifier l'importance de réseaux de communication comme les réseaux sociaux, lors de la mise en œuvre de ces activités internationales, ce qui démontre que ces outils ont révolutionné la façon de négocier.

Pendant ce temps, le service commercial s'occupe de toute la documentation se trouvant sous la responsabilité de l'entreprise, jusqu'au moment de l'embarquement aérien ou maritime. Celle-ci étant remise à l'acheteur avant ou avec le produit.

Si c'est aérien, ça va à l'aéroport. Si c'est maritime, ça va au port et c'est embarqué sur un navire, le navire passe à telle date, il va être là. On se bouge et on envoie la documentation, ils dépendent de la documentation que l'on envoie. Ça arrive là-bas quand le navire arrive, il est avec la documentation en règle pour le débarquement, le retrait et la mise en vente du produit.

L'entrepreneur a également mis l'accent sur l'importance de la logistique, car les clients exigent que les produits soient livrés le plus vite possible. Pour cela, l'entreprise a mis en place des partenariats logistiques qui apportent une aide et accélèrent les opérations, le moyen de transport étant choisi conformément à la demande du client, soit aérien, soit maritime.

Nous avons développé un fret aérien meilleur marché, on cherche et on va dans ce sens. Le fret moins cher c'est le suivant : on contacte quelques compagnies de logistique, voire même des entreprises aériennes, et on met en place un fret meilleur marché. Pourquoi la Chine aurait-elle un bon fret pour se placer ici et pas nous ? Si l'avion qui arrive ici est le même qui part ? Où est le problème ? On y est allé. Aujourd'hui, nous avons un très bon fret aérien. Ça n'est pas la même chose avec le maritime, non, parce que le coût du maritime est très bas, il n'est pas possible de négocier, il faut le mettre dans le coût du produit.

La stratégie de développement d'un transport plus rapide et efficace est fondamentale pour rester compétitif, d'autant plus que l'entreprise ne se trouve pas près de ports et du fait de l'extension géographique du Brésil, ses routes en mauvais état et les dangers auxquels doivent faire face les transporteurs. Après l'envoi, l'acheteur doit s'occuper de toutes les opérations d'enregistrement du produit dans le pays de destination. L'entreprise ne contrôle pas l'effectivité des ventes et ne fait qu'attendre la prochaine demande.

Pour l'entrepreneur, avec une connaissance suffisante, le processus est simple. Il affirme d'ailleurs que ce manque de connaissance est une réalité pour celui qui veut commencer à s'internationaliser, mais que ce n'est plus une barrière pour une entreprise qui exporte depuis huit ans.

Quant aux motivations liées à l'exportation, l'entrepreneur a déclaré que sa principale motivation était d'écouler ses produits et, qu'en plus du profit, il cherchait à augmenter la visibilité du produit, aussi bien au Brésil qu'à l'étranger.

La marge bénéficiaire n'est pas très différente de celle qu'on fait ici, parfois c'est même moins. Mais, même comme ça, c'est un marché que vous avez, qui va écouler votre produit. Vous en avez les avantages. Évidemment, vous visez les bénéfices, il n'y a aucun doute, mais, en plus, vous augmentez la visibilité de votre produit.

Ces motivations corroborent la recherche de Ruiz (2005), qui indique que les exportateurs sont souvent motivés par des facteurs à long terme, à l'exemple d'une augmentation de la visibilité du produit, comme dans le cas de cette entreprise.

Néanmoins, lorsqu'il déclare que pour lui l'écoulement de ses produits, c'est-à-dire la vente de ses excédents nationaux, est quelque chose d'important, il contredit ce qu'a affirmé Ruiz (2005). En effet, il a constaté qu'il s'agissait de la motivation la plus fréquente des MPE.

4.3 Résultats de l'internationalisation

Les retours financiers ne sont pas le principal objectif de l'entreprise, puisque, d'après le chef d'entreprise, les marges bénéficiaires à l'étranger ne sont pas très différentes des marges obtenues au Brésil, et qu'il peut même y avoir des marges plus faibles, selon les variations de change. De plus, l'entrepreneur a insisté sur le fait que son intention était d'écouler ses produits, c'est-à-dire de vendre son excédent national, ce qui est caractéristique des MPE, comme mentionné chez Ruiz (2006).

Même s'il ne s'agit pas du principal but, la lucrativité est l'un des résultats de l'exportation, car tout en augmentant l'horizon géographique des ventes, elle augmente aussi les retours financiers. Par ailleurs, l'entrepreneur a déclaré qu'il voulait améliorer la visibilité de son produit, parce que, d'après lui, si le produit a une bonne acceptation internationale c'est qu'il est de bonne qualité. Ainsi, les résultats obtenus grâce à l'augmentation de la visibilité finissent par améliorer, de façon indirecte, la lucrativité de l'entreprise.

C'est évident, vous vendez votre produit, vous devez avoir un retour. Tu exportes, tu as un retour, tout comme si tu vends sur le marché interne. Tu ajoutes, n'est-ce pas ? Tu fais la somme, ici et là-bas.

Et, et... comme ça, tu n'en as que plus de visibilité. Si l'entreprise exporte bien c'est parce que le produit est absorbé là dehors, et ainsi de suite.

Un autre résultat observé provient de la connaissance. Avec la distribution internationale de son produit, l'entreprise a dû faire face à des normes de qualité encore plus drastiques, comme dans le cas du changement de la teinture utilisée et qui contenait du plomb, ce qui a amené l'entreprise à intégrer ce facteur connaissance et à l'appliquer sur les produits destinés à l'exportation, mais aussi sur ceux vendus sur le marché interne.

Par conséquent, les résultats obtenus par l'entreprise peuvent être compris comme autant de connaissances acquises sur le marché externe, avec des retours financiers et une visibilité croissante, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Face à cela, il est possible d'affirmer que la présence de caractéristiques liées à la Théorie du paradigme éclectique met en évidence cet ensemble d'avantages. Le premier d'entre eux fait référence à la propriété de la marque et au brevet, qu'il faut mettre en

rapport avec le désir d'amélioration de la visibilité du produit. Le deuxième avantage découle des gains de connaissances, produits de l'internationalisation du produit.

Enfin, la Théorie du paradigme éclectique est une théorie d'origine économique, et les résultats financiers, comme dans le cadre de la théorie, doivent également être pris en compte en ce qui concerne l'entreprise objet de l'étude.

5 Considérations Finales

Grâce aux données obtenues, il a été possible de vérifier que l'entreprise fabrique des claquettes en caoutchouc, aussi bien destinées à un public masculin que féminin ou d'enfant. L'entreprise, sise dans la région administrative de Santa Maria, District Fédéral, a été fondée à la mi 1996 et est sur le marché depuis plus de vingt ans. De plus, d'après le SEBRAE, il s'agit d'une petite entreprise.

En ce qui concerne son internationalisation, il a été constaté que son activité exportatrice est continue et qu'elle réalise des exportations aussi bien directes qu'indirectes. Les facteurs qui l'influencent et l'entraînent sur le marché externe, sont des *pull factors* (facteurs d'impulsion), à l'exemple des alliances stratégiques et des facilités offertes par les moyens de communication. D'autre part, une présence de forces médiatrices (*mediating forces*) a également été détectée dans le cadre des affaires de cette entreprise, à l'exemple des caractéristiques des produits, du secteur de l'entreprise et des besoins de ressources.

Malgré la présence de ces forces, il y a des motivations qui partent du propriétaire, comme la possibilité d'amélioration de la visibilité du produit, l'écoulement des excédents et les retours financiers.

En ce qui concerne les pays de destination, l'entreprise recherche des pays qui présentent des similitudes climatiques avec le Brésil, car ce facteur influence l'utilisation du produit. Par conséquent, actuellement sa principale destination est le continent africain, du fait de son climat tropical. L'exportation est une procédure simple et informelle, puisque des transactions sont réalisés par le biais des réseaux sociaux. La production destinée à l'exportation n'est pas différente du reste et le même produit est vendu aussi bien au Brésil qu'à l'étranger.

Ce n'est qu'après la réalisation de la demande qu'il est vérifié que le produit demandé est disponible. Dans le même temps, les questions bureaucratiques et de documentation sont réglées pour faire sortir le produit du pays, ce qui, pour l'entreprise, est la phase la plus complexe. Même si, avec la compréhension progressive des procédures nécessaires, cela finit par être de moins en moins un problème.

Un autre facteur important, est celui de la logistique, puisque la plupart des clients veulent être livrés le plus vite possible et pour cela l'entreprise a dû mettre en place un système logistique efficace, grâce aux transports aérien et maritime, conformément aux besoins du client. L'entreprise a aussi mis l'accent sur l'importance des questions de

change, étant donné qu'elles affectent la valeur du produit, ce qui entraîne des bénéfices ou des pertes selon les oscillations.

L'entreprise a affirmé que les exportations ont augmenté la visibilité du produit, aussi bien en interne qu'à l'étranger. Et que, de plus, elles ont produit des résultats financiers, avec une augmentation du profit.

Face à tout cela, il est possible d'affirmer que cette recherche a répondu aux objectifs proposés, puisqu'il s'agissait de décrire les processus d'exportation de l'entreprise, sa localisation sectorielle, ses motivations, les principaux obstacles affrontés et les résultats obtenus avec l'exportation.

Du fait de la taille de l'entreprise, du manque de formalisme des opérations et à cause de l'autonomie du chef d'entreprise, cette recherche n'a pu s'appuyer que sur un entretien avec l'entrepreneur, principal responsable des opérations d'exportation. Par conséquent, la recherche ne s'est limitée qu'à un seul point de vue. Une autre limitation découle du manque de formalisme des opérations, d'où une absence de données synthétiques et spécifiques sur les exportations, qui auraient permis de compléter les données rapportées par l'entrepreneur.

Dans l'avenir, il faudrait continuer cette étude avec différents produits et services, surtout parce que l'un des facteurs observés dans ce secteur provient des caractéristiques du produit, comme sa durabilité, la simplicité des ressources nécessaires à sa fabrication, son acceptation par le marché. En effet, dans ce dernier cas, il rentre et se maintient facilement dans les différents pays de destination.

Finalement, il est également suggéré d'étudier plus profondément la question du manque de formalisme quant aux transactions internationales des MPE, résultat de la mondialisation. De fait, il faut en analyser les aspects positifs et négatifs, tout en prenant en compte les bénéfices que cela peut amener en termes de coûts et de temps, mais aussi les problèmes de contrôle systématique concernant les opérations, qui pourraient conduire à un manque d'informations et à des failles quant aux décisions et à la planification stratégique.

Références

Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu*. French: Paperback

The Brazilian development bank (BNDES) (1998). Funding guide. Available in: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Access in: 17 jun. 2017.

Brandt, W. K; Hulbert, J. M. (1977). *A empresa multinacional no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Costa, A.C.R. (2012). *Burocracia e comercio exterior: os desafios à exportação sob a ótica das micro e pequenas empresas exportadoras do Rio Grande do Norte*. 126 f. Dissertação em Administração) – Pós-graduação em administração, UFRN.

Cunha, C. S. G. (2011). *O processo de internacionalização de micro e pequenas empresas sob a ótica do conhecimento*. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, UCB, Brasília.

Cunha, R.D. (2012). *A influência das atividades de marketing na performance de exportação em países emergentes: um estudo sobre micro e pequenas empresas brasileiras*. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-graduação em Gestão Internacional, ESPM.

Dominguez, N. (2015). *Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tetê-de-pont*. 2015. 432 f. Thèse (Doctorat in sciences de gestion) UJM, Lyon.

Dib, L. A; Carneiro, J. (2006). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: EnANPAD, 30., *Anais...* Brazil.

Fundação Dom Cabral (1996). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Qualitymark: Rio de Janeiro.

Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5rd Edition. São Paulo: Atlas.
Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol. 35, No. 4, p. 65-71, jul./aug.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5rd Edition. São Paulo: Atlas.

Kovacs, E. P. (2009). *O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework*. 394 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pós-graduação em gestão organizacional, UFP.

Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies. *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol. 1, No. 7, pp. 181 - 196.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (2015). *Relatório técnico 01: Apoio a internacionalização do empreendedorismo jovem*.

Moreira, R; Fonseca, P. (2015). *As micro e pequenas empresas nas exportações brasileiras:1998-2014*. 114 p. SEBRAE: Brasília.

Prozczinski, D; Steinbruch, A. M. (2014). Obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos ambientes de inovação no Brasil. In: Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belem. *Anais...* Pará.

Ruiz, F. M. (2005). *Exportações brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE)*. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP.

Ruzzier, M; Konecnik, M. (2006). The internacionalization strategies of SMEs: the case of the slovenian hotel industry. *Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 17-36.

Ruzzier, M.; Hisrich, R. D.; Bostjan, A. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 13, No. 4, pp. 476-497

Seco, L. F. (2013). *A internacionalização em países emergentes: estratégia e marketing*. 82 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Pós-graduação em gestão empresarial, IPC.

Silva, A. B; Brasil, A. D. S; Alvarenga, L. M. D. S; Santos, S. M. D. (2015). Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista Conexão Eletrônica*, Vol.12, No.1, pp. 1-15.

Teixeira, M. J. Picchiai, D. (2015). Análise do processo de internacionalização das micro e pequenas empresas da cidade de Campinas/SP à luz das teorias comportamentais. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Brasil.

Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6rd Edition. Los Angeles: SAGE.