

RYTHME ET NIVEAU D'INTERNATIONALISATION DES PME DE PAYS EMERGENTS

Auteurs

Natália C. WINCKLER

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração

Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico, Porto Alegre - RS, 90010-460, Brasil

nataliawinckler@gmail.com

Aurora C. ZEN

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração

Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico, Porto Alegre - RS, 90010-460, Brasil

aurora.zen@ufrgs.br

Frédéric PREVOT

Kedge Business School

Domaine de Luminy BP 921 - 13 288 Marseille Cedex 9, France

frederic.prevot@kedgebs.com

Résumé

L'objectif de cette recherche est de montrer l'influence de l'âge, de la rapidité d'internationalisation et de l'expérience internationale sur le degré d'internationalisation des PME de pays émergents. Nos résultats, basés sur une analyse quantitative de données obtenues par l'administration d'un questionnaire auprès de 222 entreprises brésiliennes, montrent que les entreprises les plus jeunes et qui s'internationalisent le plus rapidement présentent un niveau d'internationalisation plus élevée. Ceci souligne l'importance pour les PME de pays émergents de se lancer au plus tôt dans l'internationalisation et indique que pour les entreprises les plus anciennes sur le marché local, l'internationalisation n'est pas nécessairement une stratégie appropriée. Ces résultats apportent un éclairage sur la spécificité des PME de pays émergents par rapport aux approches théoriques construites sur des analyses portant essentiellement sur des entreprises de pays développés.

Mots clef : Pays émergents ; PME ; Internationalisation, Brésil

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) des pays émergents présentent des différences par rapport à celles des pays développés, dues en grande partie au fait qu'elles proviennent d'environnements qui ont récemment subi des changements institutionnels importants et qui connaissent encore des instabilités économiques, politiques et sociales (Ketar et Acs, 2013). Outre le fait qu'elles tendent à s'internationaliser plus tard que les PME des pays développés, les PME des pays émergents ont un accès aux ressources plus limité et leurs processus décisionnels comportent des aspects qui rendent l'internationalisation difficile (Bonaccorsi, 1992 ; Williams, 2008). L'ouverture économique qui s'est opérée dans ces pays dans les années 1990 a été marquée par l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché intérieur et par une réorientation des entreprises locales vers les marchés mondiaux (Contractor et al., 2007 ; Ramamurti, 2009).

Les PME des pays émergents font face à des difficultés inhérentes à leur contexte d'origine, mais elles ont cependant des avantages qui peuvent être sources de différenciation sur les marchés externes, tels que leur capacité de réponse rapide et leur flexibilité (Keen, 2013). Le mode d'entrée privilégié sur les marchés externes est en général l'exportation (Fundación EU-LAC, 2017), pour lequel les engagements, les risques et les coûts économiques sont inférieurs à ceux des autres formes d'internationalisation (Lafuente et al., 2015) et dans lequel elles trouvent un complément à leurs activités domestiques (Contractor et al., 2007).

Lorsque le marché du pays d'origine présente un fort niveau de consommation et permet l'accès à des ressources productives locales, l'internationalisation de l'entreprise peut n'être qu'un objectif secondaire (Floriani et Fleury, 2012). Ainsi, le rythme et les modes d'internationalisation des PME de pays comme le Brésil ne suivent pas nécessairement la norme proposée dans la littérature en management international, en particulier lorsque l'on considère les deux des perspectives les plus adoptées dans l'analyse de l'internationalisation des PME : le modèle d'Uppsala et l'approche born global (Dominguez et Mayrhofer, 2017). Dans ces deux approches, la notion de temporalité est prépondérante (Meschi et al., 2017). Selon le modèle d'Uppsala, une entreprise internationalisée, pour arriver à maturité, passe par des étapes à travers lesquelles elle réduit les barrières à l'internationalisation et accroît son engagement sur le marché externe (Johanson et Vahlne, 1977). Dans la littérature sur les PME, il est en général mis en évidence que celles-ci passent par des étapes d'internationalisation marquées par des variations du niveau d'engagement et de résultat qui sont liées à des aspects tels que la demande sur le marché intérieur, la compétitivité du produit à l'étranger et les coûts d'accès au marché (Wright et al., 2007 ; Dominguez et Mayrhofer, 2017). Les entreprises qualifiées de born global ou international new venture, sont quant à elles caractérisées par une internationalisation précoce et rapide qui repose sur une structure organisationnelle spécifiquement établie dans un objectif d'internationalisation lors de la création de l'entreprise, un accès fiable aux ressources et une recherche d'avantages concurrentiels ou de contrôle de ressources sources de différenciation dans le pays de destination (Oviatt et McDougall, 1994). Ce phénomène de born global s'oppose à la vision du modèle d'Uppsala car ces entreprises ne passent pas par un ensemble d'étapes et s'appuient sur des avantages intangibles qui leur permettent de dépasser les limites supposées liées à leur jeune âge (Kocak et Abimbola, 2009). Les PME des pays

émergents entrent difficilement dans l'une ou l'autre de ces catégories. Elles ne se caractérisent pas par des niveaux de compétitivité qui feraient d'elles des born global. Mais elles ne passent pas non plus par des étapes d'engagement sur les marchés extérieurs car non seulement elles doivent souvent rattraper une concurrence déjà fortement internationalisée, mais également, elles font essentiellement reposer leur stratégie internationale sur l'exportation (Fundación UE-LAC, 2017). Ainsi, la relation entre le degré d'internationalisation et le rythme d'internationalisation des PME des pays émergents ne suit pas nécessairement la logique du modèle d'Uppsala, ni celle de l'approche born global, bien que le temps, dans ses différentes mesures et tout au long de la vie de l'entreprise, apparaisse comme un élément important influençant la stratégie.

Les études tendent à montrer que les PME latino-américaines qui ont eu une période plus réduite d'activité sur le marché local, c'est à dire qui se sont internationalisées le plus vite par rapport à leur date de création, ont de plus grandes chances de succès sur les marchés étrangers (Peña-Vinces et al., 2017 ; Torrens et al., 2014). Le rythme d'entrée sur les marchés étrangers et la maturité sur le marché local sont des variables influençant la réussite de la stratégie d'internationalisation (Meschi et al., 2017). Cependant, il existe peu d'études relatives au lien entre variables temporelles et le degré d'internationalisation dans le contexte brésilien (Torrens et al., 2014). Plus généralement, peu d'études ont permis de mettre en avant les spécificités des PME des pays émergents en ce qui concerne la relation entre degré d'internationalisation et variables temporelles telles que l'âge, l'expérience internationale et la rapidité d'internationalisation.

Dans cet article, nous proposons d'étudier la relation entre un ensemble de variables temporelles (âge, rapidité d'internationalisation et expérience internationale) et le degré d'internationalisation. L'objectif de cette recherche est de montrer l'influence de l'âge, de la rapidité d'internationalisation et de l'expérience internationale sur le degré d'internationalisation des PME de pays émergents, avec un focus sur les PME brésiliennes. Nos résultats sont basés sur une analyse quantitative de données obtenues par l'administration d'un questionnaire auprès de 222 entreprises brésiliennes ayant une activité à l'international.

Les résultats montrent que l'âge de l'entreprise et le délai d'internationalisation (calculé en nombre d'année entre la création et la première expérience à l'international) sont reliées négativement au degré d'internationalisation, c'est-à-dire que les entreprises les plus jeunes et celles qui s'internationalisent le plus rapidement présentent un degré d'internationalisation plus élevé. Par ailleurs, il n'apparaît pas de relation entre l'expérience internationale et le degré d'internationalisation. Ces résultats permettent d'apporter des contributions à la théorie et à la pratique. D'un point de vue théorique, ils apportent un éclairage sur la spécificité des PME de pays émergents par rapport aux approches du modèle d'Uppsala et de la vision Born Global développées au travers d'analyses portant essentiellement sur des entreprises de pays développés. Du point de vue de la pratique managériale, ils montrent l'importance pour les PME de pays émergents de se lancer au plus tôt dans l'internationalisation et montrent également que pour les entreprises les plus anciennes sur le marché local, l'internationalisation n'est pas nécessairement une stratégie appropriée.

Approches théoriques de l'internationalisation

Les premiers travaux dans le domaine du management international publiés dans les années 60 contribuent essentiellement à mettre en avant les avantages découlant de l'internationalisation. La perspective économique qui a marqué les premières années du management international suppose que des activités telles que l'exportation, l'importation et l'investissement direct à l'étranger caractérisent l'internationalisation et résultent d'une rationalité qui vise à maximiser les rendements économiques. Toutefois, certaines théories se détachent de cette approche pour concentrer l'analyse au niveau de l'entreprise, telles que la théorie de l'avantage monopolistique de Hymer (développée dans les années 60 bien que publiée en 1976) et la théorie de l'internalisation de Buckley et Casson (1976), qui visent à expliquer pourquoi les firmes s'internationalisent. Dans les années 70 et 80, des théories ont émergé pour proposer des explications du processus d'internationalisation et ont déplacé la perspective d'une approche économique vers un point de vue plus tourné vers l'entreprise pour inclure des aspects tels que l'apprentissage et l'expérience. Selon Dunning (2001), cette évolution théorique se produit dans un contexte où les défis du management international sont plus importants compte tenu de l'évolution de l'environnement global, des transformations des marchés et de l'émergence économique de certains pays. Les approches se concentrent sur les multinationales, considérées comme des institutions qui gèrent des actifs dans plusieurs pays et qui génèrent de la valeur à partir de ces activités. On passe ainsi d'une vision de l'entreprise en tant qu'acteur transactionnel à une approche de l'entreprise en tant qu'agent de production qui maximise l'efficacité de la localisation des activités dans différents pays. Ces entreprises cherchent à profiter des spécificités des marchés qui justifient l'investissement étranger direct et des avantages à l'internalisation des activités. Cette approche est essentiellement développée dans le cadre du paradigme éclectique, OLI (Dunning, 1980, 2001) qui met en avant les avantages de propriété (O – ownership), de localisation (L – location) et d'internalisation (I – internalisation). Des approches se développent pour critiquer la vision essentiellement économique du management international, en mettant en avant en particulier le fait que cette vision laisse totalement de côté des explications liées aux caractéristiques des pays, aux variables environnementales et à la dynamique des marchés (Buckley et Casson, 1998 ; Narula et Dunning, 2012). Ainsi se développe une perspective comportementale, qui intègre des questions dynamiques et cherche à comprendre les raisons et le processus d'internationalisation des entreprises. Les théories emblématiques de ces approches sont le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), le modèle d'innovation (Cavusgil, 1980), la perspective des réseaux (Vahlne et Johanson, 2013) et l'approche born global (Oviatt et McDougall, 1994 ; Madsen et Servais, 1997 ; Rialp et al, 2005). Ces théories prennent en compte des facteurs tels que l'apprentissage, les relations de réseau, les caractéristiques des entreprises telles que la taille, l'âge, le comportement face au risque, les niveaux d'incertitude et la distance psychique (Seifert et al., 2012). Le modèle d'Uppsala et le modèle d'innovation reposent sur une vision de l'internationalisation selon un ordre séquentiel, dont les étapes s'organisent en fonction de la connaissance acquise par l'expérience. L'engagement graduel est lié à l'incertitude et à la distance psychique. Les travaux de Johanson et Vahlne (1977) ont servi de base à l'élaboration du modèle d'Uppsala qui met en avant l'idée que l'internationalisation de la firme est un processus incrémental reposant sur l'apprentissage des opérations internationales, qui, lorsqu'il

s'accroît, conduit l'entreprise à augmenter son engagement dans ses activités internationales. L'acquisition, l'intégration et l'utilisation graduelles des connaissances concernant les marchés et les opérations étrangères conduit ainsi à un engagement progressif. L'incertitude est considérée comme étant l'obstacle majeur de l'internationalisation. L'expérience des marchés étrangers permet d'acquérir de la connaissance, de diminuer ainsi l'incertitude et de découvrir les opportunités liées aux activités internationales. L'entreprise s'engage alors plus dans ses marchés étrangers, ce qui lui permet d'acquérir plus de connaissances pour profiter des opportunités et mène alors vers un engagement plus important, et ainsi de suite. Des approches plus récentes ont remis en cause cette vision séquentielle de l'internationalisation en montrant en particulier qu'elle ne permet pas d'expliquer l'internationalisation rapide de certaines entreprises, comme les PME dans les hautes technologies. La critique fondée sur une analyse de l'internationalisation accélérée a conduit au développement d'une vision qualifiée de born global (Madsen et Servais, 1997 ; Rialp et al, 2005), International New Venture (Oviatt et McDougall, 1994), Global start up (Oviatt et McDougall, 1994 ; Rialp et al, 2005) ou Instant exporters (McAuley, 1999). Ces approches se fondent sur des analyses empiriques d'entreprises au développement international rapide et montrent que non seulement la perception du risque lié à l'international a diminué dans les dernières décennies, mais également que dans un contexte de globalisation des marchés et de développement des technologies et de l'innovation, les entreprises sont conduites à accélérer leur entrée sur les marchés étrangers, voire à se créer en tant qu'entreprises internationales. D'autres approches ont remis en cause la vision séquentielle en montrant que l'entreprise peut s'appuyer sur des réseaux, son capital social ou ses ressources spécifiques pour accélérer son internationalisation (Vahlne et Johanson, 2013).

Le développement de modèles récents montre les limites des modèles classiques pour l'explication de l'internationalisation de types d'entreprises spécifiques, en particulier les PME (Kamakura et al., 2012). Meschi et al. (2017), montrent ainsi que pour les PME, des stratégies hybrides d'internationalisation sont possibles, mêlant démarrage rapide de l'internationalisation et étapes de développement. Par ailleurs, les théories développées dans un contexte d'analyse d'entreprises provenant essentiellement des pays développés ont montré des limites dans l'explication des stratégies adoptées par les entreprises des pays émergents (Kin et al., 2017). L'importance croissante de ces pays dans l'économie mondiale et le développement de leurs PME vers les marchés étrangers justifient que la littérature soit développée, en utilisant des modèles d'analyse appropriés à cette réalité.

Internationalisation des PME de pays émergents

La plupart des entreprises des pays émergents sont petites et moyennes, car les particularités du pays, telles que la structure institutionnelle, l'accès au financement, ou les taux d'imposition, entre autres facteurs, ont un impact sur leur création et leur développement. Les entreprises de taille réduite, en général, considèrent l'exportation comme une activité risquée avec un rendement financier immédiat faible - malgré leur entrée plus rapide sur le marché étranger, compte tenu de leur cycle de vie (Burpitt et Rondinelli, 2000).

Une étude publiée en 2017 montre qu'il existe peu de PME latino-américaines qui réalisent des investissements directs à l'étranger (10%), les exportations étant le principal

moyen d'entrer sur les marchés étrangers (Fundación EU-LAC, 2017). L'exportation est faite principalement de produits traditionnels, qui ont des processus de production à forte intensité de main-d'œuvre et une importante utilisation de ressources naturelles. Les pays émergents se caractérisent par une main d'œuvre moins qualifiée (en particulier pour les industries de haute technologie), qui constitue pourtant en général une ressource décisive dans la performance internationale des entreprises (Peña-Vinces et al., 2017).

Les PME des pays émergents souffrent d'une production limitée avec une faible standardisation et ne peuvent pas augmenter la production. Beaucoup d'entre elles, ne disposent pas des capacités pour exploiter tout le potentiel du marché local et peinent à attirer la main d'œuvre qualifiée qui préfère travailler dans des entreprises plus grandes (Williams, 2008). En outre, culturellement, les PME des pays émergents ont une plus grande aversion au risque, ce qui est négativement associé à l'intensité de l'internationalisation (Ketkar et Acs, 2013). Lorsqu'elles s'internationalisent, ces entreprises ont tendance à utiliser davantage leurs propres ressources financières que les formes de financement bancaire (Dong et Men, 2014).

Le profil des entreprises familiales, plus présents dans les PME, pose la question de la qualification de l'entrepreneur et des gestionnaires, car la participation des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise influe négativement sur la propension à exporter, et peut constituer un frein à l'internationalisation. Cependant, une fois que l'entreprise familiale a décidé de s'internationaliser, le degré d'internationalisation n'est pas affecté par le fait que la direction soit familiale. En effet, la culture familiale peut fournir une orientation à long terme et valoriser des aspects tels que l'engagement, la cohésion, le sens des responsabilités et le dévouement au travail (Avrichir et al., 2016). Mais l'ouverture de l'entreprise familiale aux non-membres de la famille peut devenir nécessaire pour répondre aux défis de l'internationalisation (Cerrato et Piva, 2012).

Des ressources spécifiques et des capacités stratégiques particulières sont nécessaires pour une bonne performance internationale (Zhang et al., 2014). Dans le cas des entreprises des pays émergents, le manque d'infrastructures, d'institutions et d'autres ressources affecte particulièrement les activités des PME. Le Brésil est un pays dans lequel ces caractéristiques sont présentes et ont déjà été identifiées comme des obstacles à l'internationalisation, générant un retard dans ce mouvement stratégique par rapport aux entreprises d'autres pays (Fleury et Fleury, 2007). Le Brésil est caractérisé par une économie représentée par plus de 90% de petites et moyennes entreprises (SEBRAE, 2015), avec, parmi celles-ci, un nombre croissant d'entreprises exportatrices (MDIC, 2015). La plupart d'entre elles sont familiales (SEBRAE, 2015). Ces entreprises tendent à entrer tardivement sur le marché mondial (Fleury, Fleury, 2007). Leurs caractéristiques sont encore peu étudiées dans la recherche en management international (Torrens et al., 2014).

Les PME brésiliennes représentent plus de 70% des entreprises exportatrices du pays (MDIC, 2015). Les données du Ministère du développement, de l'industrie et du commerce extérieur (MDIC, 2015) sur les exportations à partir de 2015 indiquent que sur les 23 548 entreprises exportatrices du Brésil, 17 034 étaient de taille micro, petite ou moyenne. Cependant, la représentativité des grandes entreprises reste plus élevée en valeur des

exportations avec une légère augmentation de la valeur représentée par les PME ces dernières années (MDIC, 2015).

L'imprévisibilité des actions gouvernementales et d'autres désavantages spécifiques du Brésil, comme le soulignent Fleury et Fleury (2007), constituent un défi pour les entreprises, tant pour la performance du marché domestique qu'international. Cependant, des projets spécifiques ont été lancés pour stimuler les secteurs productifs et pour développer les activités internationales (APEX Brasil, 2017). Au Brésil, différentes stratégies de soutien gouvernemental et d'aides provenant d'autres institutions ont été mises en place, l'accent étant mis sur l'Agence brésilienne pour la promotion des exportations et des investissements (Apex Brasil, 2017) : incitations fiscales, financement des exportations, formation de consortiums d'exportation. Un des principaux projets de soutien d'Apex Brasil est Export Industrial Extension (PEIEX), visant à qualifier les entrepreneurs et les entreprises pour l'export. L'Apex développe par ailleurs des Projets Sectoriels, qui élaborent des stratégies spécifiques selon le secteur (APEX Brasil, 2017). Les performances du gouvernement, des agences et d'autres institutions sectorielles, telles que la Fédération des industries de chaque État, se traduisent par la production d'informations et d'actions sectorielles pour faciliter l'accès au marché externe. L'ensemble des actions développées vise non seulement à soutenir le développement vers les marchés étrangers, mais aussi à améliorer l'image des entreprises brésiliennes et des produits ainsi qu'à attirer les investissements directs étrangers dans le pays (APEX Brasil, 2017).

Ces efforts pour promouvoir des structures soutenant l'internationalisation des entreprises brésiliennes caractérisent les récents changements institutionnels des pays émergents (Ketkar et Acs, 2013). Cependant, historiquement, le Brésil souffre de la discontinuité d'un grand nombre de ces initiatives (Fleury et Fleury, 2007). En outre, dans les études réalisées sur les entreprises d'Amérique du Sud (Fundación UE-LAC, 2017), il a été observé que les connaissances des managers au sujet de ces programmes de soutien n'ont pas une relation positive et directe avec la performance de ces entreprises sur le marché international et que, souvent, les managers n'utilisent pas les programmes bien qu'ils les connaissent.

La valeur totale exportée par le Brésil en 2015 était de 191 milliards de dollars, dont environ 94% réalisés par de grandes entreprises. En dépit des faibles valeurs monétaires, lorsque l'on considère le nombre d'entreprises exportatrices (23 146 entreprises exportatrices en 2015), 11 928 (51,5%) étaient des PME. Si l'on ajoute les micro-entreprises aux PME on obtient 73,6% des entreprises exportatrices (MDIC, 2015). On sait peu de choses sur l'internationalisation de ces PME brésiliennes. Bien que certaines études antérieures aient apporté des contributions théoriques à ce sujet, il existe encore des voies de recherche inexplorées. L'internationalisation reste un objectif secondaire des PME brésiliennes car le pays d'origine a une population importante représentant un grand marché de consommation. Il y a par ailleurs de nombreuses ressources productives disponibles (Floriani et Fleury, 2012). Les études passées ont mis en évidence que la performance des PME brésiliennes dans leurs activités internationales est liée à leur expérience sur les marchés étrangers (Floriani et Fleury, 2012 ; Oura et al., 2016) Parmi les PME d'internationalisation rapide (born globals), il y a une plus grande tendance à utiliser les programmes et à avoir une présence dans des secteurs géographiques plus larges que les autres. Mais ce facteur n'indique pas nécessairement une meilleure performance de l'entreprise sur le marché international. Bien que ces études aient

examiné différentes facettes de la stratégie internationale des PME brésiliennes et proposé une analyse de la performance (Torrens et al., 2014 ; Oura et al., 2016), il demeure de nombreux aspects inconnus, en particulier en ce qui concerne le lien entre le rythme d'entrée de ces entreprises sur le marché étranger et leur degré d'internationalisation.

Hypothèses de recherche

Le degré d'internationalisation est exprimé par la part des ventes à l'international ; Il est un indicateur de l'engagement à l'international de l'entreprise et de son développement international (Bonaccorsi, 1992 ; Sullivan, 1994). Les caractéristiques de l'entreprise sont susceptibles d'influencer le degré d'internationalisation. Plusieurs facteurs ont été pris en compte dans les études passées tels que l'âge, la nature familiale ou l'expérience internationale (Brush et al., 2002, Floriani et Fleury, 2012 ; Cerrato et Piva, 2012 ; Peña-Vinces et al., 2017). Cependant, dans le contexte des pays émergents, il existe encore des lacunes dans la mise en avant de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et le degré d'internationalisation.

L'âge semble être une variable pertinente selon les différentes approches théoriques de l'internationalisation. Ainsi, selon le modèle d'Uppsala une société plus mature est plus établie sur le marché intérieur, ce qui peut faciliter son développement à l'international (Johanson et Vahlne 1977). L'âge semble être tout aussi important dans les approches théoriques en rupture avec le modèle d'Uppsala. Dans le modèle born global, les entreprises utilisent des ressources stratégiques pour dépasser les limites supposées liées à leur création récente (Kocak et Abimbola, 2009 ; Mohr et Batsakis, 2014). Les born globals et les entreprises au développement international plus classique participent aux mêmes marchés mondiaux. Ainsi l'âge de l'entreprise devrait être positivement lié à un plus fort degré d'internationalisation de l'entreprise (Brush et al., 2002). Une étude auprès des PME aux États-Unis montre qu'il existe une relation entre l'âge et le développement international : les entreprises plus âgées ont tendance à avoir un plus faible degré d'internationalisation que les jeunes entreprises (Love et al., 2016). Dans le contexte des pays émergents, une étude des PME péruviennes a montré que les entreprises les plus récentes sur le marché intérieur présentent un plus fort degré de développement sur les marchés étrangers (Peña-Vinces et al., 2017). Dans le cas des PME au Brésil, une étude montre que les PME qui se sont internationalisées les plus jeunes présentent un degré d'internationalisation plus élevé (Torrens et al., 2014). En ce qui concerne l'internationalisation, les entreprises des pays émergents sont considérées comme des late movers car elles se sont lancées sur les marchés étrangers plus tardivement que les entreprises des pays développés, mais cela ne semble pas créer de différences entre elles (Fleury et Fleury, 2007). Ainsi, la littérature montre que l'âge et la rapidité dans le développement international influencent la performance internationale. Cependant, les études passées ont proposé des résultats contradictoires quant au sens de cette relation. Ce qui nous conduit à élaborer les hypothèses suivantes :

H1: L'âge de l'entreprise influence le degré d'internationalisation des PME des pays émergents.

H2: La rapidité dans l'internationalisation de l'entreprise influence le degré d'internationalisation des PME des pays émergents.

Une fois que l'entreprise est internationalisée, son expérience internationale est un facteur d'influence sur son degré d'internationalisation. Une entreprise plus expérimentée sur le marché étranger a tendance à agir dans une plus grande zone géographique et à bénéficier du processus d'apprentissage (Johanson et Vahlne, 1977). Cette relation a été démontrée dans des recherches récentes (Love et al., 2016). Selon Torrens et al. (2014), la variable temps d'exportation des PME influence son degré d'internationalisation. Il existe une corrélation positive entre ces deux variables dans le cas des PME brésiliennes (Oura et al., 2016). Ceci nous conduit à formuler l'hypothèse suivante.

H3: L'expérience internationale de l'entreprise influence le degré d'internationalisation des PME des pays émergents.

Méthode de recherche

Les résultats de cette recherche sont fondés sur l'analyse de données recueillies au travers de questionnaires. La base de données des entreprises interrogées pour cette recherche a été constituée à partir du croisement de deux bases de données. La première provient du site Web du ministère du Développement, de l'Industrie et du Commerce extérieur (MDIC, 2015), sur les années 2014, 2015 et 2016, et la seconde a été établie à partir des données 2017 fournies par les Fédérations des industries de trois états brésiliens (Rio Grande do Sul, Santa Catarina et Paraná). Ensemble, ces États correspondent à plus de 30% des entreprises exportatrices du pays (MDIC, 2015). La population totale ainsi obtenue s'élevait à 1017 entreprises de 1 à 499 employés. Sur cette base, 279 questionnaires ont été administrés, parmi lesquels 222 ont été retenus comme valides pour la présente recherche. 57 questionnaires portant sur des microentreprises (moins de 20 employés) ou ayant des réponses incomplètes ou incohérentes ont été exclus de l'échantillon. Le même critère a été retenu par Oura et al. (2016), qui n'ont pas tenu compte des entreprises de moins de 20 salariés en raison des particularités inhérentes à cette taille d'entreprise. L'échantillon est multisectoriel.

La validation du questionnaire a été réalisée avec trois spécialistes et un pré-test auprès de 30 entreprises, ainsi que des tests de fiabilité et de validité. Les questionnaires ont été administrés par téléphone, par du personnel recruté et formé en juin et juillet 2017. Les personnes interrogées sont les responsables de l'international ou de l'export des entreprises. Le questionnaire contenait des questions sur les caractéristiques de l'entreprise (création, début des activités internationales, nombre d'employés) et sur le degré d'internationalisation, mesurée par le rapport entre ventes à l'international et ventes totales. Les différentes variables établies à partir des données collectées sont présentées ci-dessous. L'analyse des données a été réalisée avec le support du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 21.0.

Les hypothèses ont été vérifiées au moyen d'un test de régression linéaire, qui permet d'établir une relation entre variables. Pour que le coefficient de régression soit significatif, il doit être différent de zéro. Sont pertinents pour l'interprétation des résultats les valeurs de R et R², où R est le coefficient de corrélation qui permet d'observer la pertinence du modèle généré, tandis que R² représente la mesure de la valeur de la relation entre les variables. Le degré d'internationalisation a été utilisée comme variable dépendante, mesurée par le rapport entre les ventes à l'international et les ventes totales. Les variables indépendantes utilisées sont celles

relatives aux caractéristiques temporelles du développement international des PME étudiées : l'âge, l'expérience internationale et la rapidité d'internationalisation.

Variables du modèle d'étude

Pour mesurer le degré d'internationalisation, nous avons utilisé le pourcentage du volume des ventes sur le marché étranger par rapport aux ventes totales de l'entreprise au cours de l'année précédant l'étude. Cette mesure a été utilisée dans de nombreuses études sur l'internationalisation des entreprises par le passé (Bonaccorsi, 1992 ; Sullivan, 1994), ainsi que dans des études récentes (Ramón-Lloren et al., 2017), y compris dans le cas de PME (Camisón et Villar-López, 2010 ; Cerrato et Piva, 2012) et dans le contexte des pays émergents (Manolova et al., 2013 ; Gaur et al., 2014).

Age

L'âge est représenté par le nombre d'années écoulées entre la fondation de l'entreprise et la collecte de données de la recherche (2017). Cette variable est utilisée dans différentes recherches sur l'internationalisation, en particulier dans le cadre d'études sur les PME (Fernhaber et al., 2008 ; Pattnaik et Elango, 2009 ; Cerrato et Piva, 2012). Les études passées montrent qu'elle ne peut pas être considérée comme un proxy de l'expérience internationale. Nous l'utilisons donc comme une variable du modèle indépendante de l'expérience internationale.

Expérience internationale

L'expérience internationale est mesurée par le nombre d'années écoulées entre le début des activités internationales de l'entreprise et l'année de collecte des données de l'enquête. On retrouve fréquemment cette mesure, y compris dans les études portant sur les PME (Camisón et Villar-López, 2010).

Délai d'internationalisation

Le délai d'internationalisation est représenté par la différence entre la création de l'entreprise et le début des activités internationales (Meschi et al., 2017). Plus cette différence est faible, plus la rapidité d'internationalisation est grande.

Résultats

Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon comprend 222 entreprises brésiliennes. Les répondants sont des managers (43,7%), des directeurs (13,5%), des analystes des exportations (7,7%), des dirigeants (6,3%) et des responsables export (5,4%). En termes de taille d'entreprise, l'échantillon comprend 45% de petites entreprises (20 à 99 employés) et 55% d'entreprises moyennes (100 à 499 employés). Quant à l'âge, la moyenne est de 37 ans, la plus ancienne des entreprises de l'échantillon ayant été fondée en 1871 et la plus récente en 2013. Les entreprises de l'échantillon se distribuent de

la manière suivante : moins de 20 ans (25,7% de l'échantillon) ; entre 21 et 30 ans (25,2%) ; entre 31 et 49 ans (26,6% de l'échantillon) ; et 50 ans et plus (22,5%). En ce qui concerne la taille, mesurée par le Chiffre d'Affaires exprimé en Réais (1 Réal équivaut à 0,25€ au 18/02/2018), la répartition est la suivante : 3,7% inférieur ou égal à 360 000 ; 28,7% entre 360 000 et 1,2 millions ; 18,5% entre 1,2 et 2,4 millions ; 25% entre 2,4 et 16 millions ; 16,2% entre 16 et 90 millions ; 6,9% entre 90 et 300 millions ; 0,9% plus de 300 millions.

Pour la variable d'expérience internationale, la moyenne est de 18,85 années, avec un écart type de 12,4. Les entreprises de l'échantillon présentent une expérience internationale assez importante, 36,9% d'entre elles ayant une expérience de plus de 20 ans. Au total, 33,3% ont une expérience récente (moins de 12 ans), 29,7% une expérience intermédiaire (de 13 à 19 ans) et 36,9% une expérience importante (20 ans et plus).

En ce qui concerne le délai d'internationalisation, la moyenne est de 18,42 ans entre la création de l'entreprise et le lancement des activités à l'international (écart type de 18,64). On compte 27,9% d'entreprises à internationalisation rapide (entre 0 et 5 ans), 23% assez rapide (entre 6 et 13 ans), 24,3% assez lente (entre 14 et 26 ans), 24,8% lente (27 ans et plus).

L'étude menée par la Fundación EU-LAC (2017) sur 225 PME latino-américaines présente un âge moyen de 17,7 ans, avec une expérience internationale moyenne de 11,8 ans et une rapidité d'internationalisation moyenne de 6 ans. Les entreprises de notre échantillon sont donc plus matures (37 ans en moyenne), avec une plus grande expérience internationale (19 ans en moyenne), mais une rapidité d'internationalisation beaucoup plus faible (18,42 ans en moyenne).

Degré d'internationalisation

Le degré d'internationalisation est mesuré par le rapport entre ventes à l'international et ventes totales en 2016. Les résultats donnent une moyenne de 24,36% (écart-type de 25,3). 50,2% des entreprises présentent une part des ventes à l'international inférieure à 10%. La grande majorité des entreprises (82,6%) ont une part des ventes à l'international inférieure à 40%. Seulement 5,8% des entreprises réalisent une part de plus de 80% de leur chiffre d'affaires à l'international. La répartition des entreprises de l'échantillon est la suivante : degré d'internationalisation faible (part des ventes réalisées à l'international entre 1 et 10%) : 46,8% des entreprises de l'échantillon ; degré d'internationalisation moyen (entre 11 et 40%) : 29,7% ; degré d'internationalisation élevé (plus de 41%) : 16,2%.

Les entreprises latino-américaines ont en moyenne une part des ventes à l'étranger de 42,4% (Fundación EU-LAC, 2017). Nous constatons ainsi que notre échantillon présente une part des ventes à l'étranger beaucoup plus faible que la moyenne des entreprises latino-américaines. En revanche, notre résultat est cohérent avec celui d'une étude passée, portant spécifiquement sur les entreprises brésiliennes, qui montrait une moyenne de 18,8% (Oura et al., 2016).

Test des hypothèses

Les variables âge, expérience internationale et délai d'internationalisation ont été utilisées comme variables explicatives. Dans le cadre de la vérification des hypothèses concernant l'influence sur le degré d'internationalisation, le test de régression linéaire a généré deux modèles significatifs. Le modèle 1 ($F(1, 220) = 7,234$, $p < 0,008$), avec R^2 ajusté de 0,027, est formé par la variable de délai d'internationalisation ($\beta = -0,178$, $p < 0,008$). Le modèle 2 ($F(1, 219) = 4,188$; $p < 0,042$), avec R^2 ajusté 0,041. Dans ce second modèle, les variables délai d'internationalisation ($\beta = -0,359$, $p < 0,001$) et âge ($\beta = -0,225$; $p < 0,042$) ont été insérées.

Les deux modèles présentent de faibles valeurs R^2 ajusté. Ainsi, le modèle 2 explique 4,2% de la variance de la part des ventes à l'international. Ceci s'explique par le fait que de nombreuses variables sont susceptibles d'influencer le degré d'internationalisation et que nous avons concentré notre analyse sur un faible nombre de variables, toutes liées à un même facteur explicatif : le rythme d'internationalisation. Nos résultats montrent une absence de relation entre expérience internationale et degré d'internationalisation. En revanche, l'âge de l'entreprise et son délai d'internationalisation sont négativement liés au degré d'internationalisation. Autrement dit, les jeunes PME, et celles qui se sont internationalisées le plus rapidement ont une plus forte présence à l'international.

Tableau 1 : Résultats de la régression linéaire

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,178 ^a	,032	,027	24,9202	,032	7,234	1	220	,008
2	,224 ^b	,050	,041	24,7415	,018	4,188	1	219	,042
a. Predictors: (Constant), Délai d'internationalisation									
b. Predictors: (Constant), Délai d'internationalisation, Age									
ANOVA ^a									
Model		Sum of Squares		df	Mean Square		F	Sig.	
1	Regression	4492,719		1	4492,719		7,234	,008 ^b	
	Residual	136623,100		220	621,014				
	Total	141115,819		221					
2	Regression	7056,673		2	3528,336		5,764	,004 ^c	
	Residual	134059,147		219	612,142				
	Total	141115,819		221					
a. Dependent Variable: Degré d'internationalisation									
b. Predictors: (Constant), Délai d'internationalisation									
c. Predictors: (Constant), Délai d'internationalisation, Age									
Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.			
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	28,812	2,354		12,241	,000			
	Délai d'internationalisation	-,242	,090	-,178	-2,690	,008			
2	(Constant)	586,920	272,712		2,152	,032			
	Délai d'internationalisation	-,486	,149	-,359	-3,262	,001			
	Age	-,280	,137	-,225	-2,047	,042			
a. Dependent Variable: Degré d'internationalisation									
Excluded Variables ^a									

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Expérience internationale	,137 ^b	2,047	,042	,137	,964
	Age	-,225 ^b	-2,047	,042	-,137	,359
2	Expérience internationale	. ^c	.	.	.	,000
a. Dependent Variable: Degré d'internationalisation						
b. Predictors in the Model: (Constant), Délai d'internationalisation						
c. Predictors in the Model: (Constant), Délai d'internationalisation, Age						

Discussion des résultats

En moyenne, les PME brésiliennes interrogées se lancent assez tardivement sur les marchés internationaux (délai de 18 ans entre la création et la première expérience internationale). Ce lancement à l'international apparaît effectivement tardif, si l'on compare à d'autres résultats d'études menées en Amérique du Sud (Fundación EU-LAC, 2017) qui présentent un délai moyen de 6 ans. En revanche, les PME brésiliennes de notre échantillon sont bien plus âgées (37 ans en moyenne, comparé à 18 ans) et elles ont une expérience internationale importante (19 ans en moyenne, comparé à 12 ans). Le degré d'internationalisation moyen est de 24,38% (part des ventes à l'international dans le total des ventes). Notre échantillon confirme le profil des PME brésiliennes exportatrices identifiées dans les recherches précédentes (Oura et al., 2016) en termes d'âge et d'expérience internationale, mais le degré d'internationalisation identifié dans notre étude est plus élevé.

Nos résultats montrent que les entreprises plus anciennes tendent à présenter un moindre degré d'internationalisation que les entreprises plus jeunes. Ceci confirme les résultats obtenus par Love et al. (2016), qui ont mené une étude sur les entreprises nord-américaines et fait apparaître des similitudes entre les PME des pays émergents et développés en ce qui concerne l'influence de l'âge sur le degré d'internationalisation. Ce même résultat apparaît dans l'étude de Torrens et al. (2014) dans le contexte brésilien. Ces résultats obtenus sur des échantillons de PME vont à l'encontre des théories de l'engagement international progressif et de la vision selon laquelle l'internationalisation est une stratégie qui suppose une maturité et une expérience sur le marché national. Les PME les plus jeunes présentent le degré d'internationalisation le plus élevé. Ceci peut s'expliquer par le fait que les PME récentes vont chercher sur le marché international un développement que le marché national ne leur permet pas d'atteindre. Par ailleurs les PME les plus anciennes ont un degré d'internationalisation plus faible. L'explication peut provenir du fait que leurs ressources étant plus limitées que celles des grandes entreprises, elles les consacrent à la défense de leur position acquise sur le marché national au cours du temps et non dans le développement international.

Nos résultats montrent que les entreprises qui se sont internationalisées le plus rapidement par rapport à leur date de création sont celles qui présentent un degré d'internationalisation le plus élevé. Ceci confirme les résultats obtenus dans des recherches passées aussi bien dans le cadre d'études récentes sur les entreprises de pays développés (Love et al., 2016 ; Meschi et al., 2017) que dans celui d'études portant sur les pays émergents (Torrens et al., 2014). Ces résultats sur l'influence positive du jeune âge et de la rapidité d'internationalisation sur le degré d'internationalisation vont à l'encontre des explications fondées sur le modèle d'Uppsala car le

développement international ne semble pas dépendre d'étapes d'accumulation d'expérience. Cependant, le modèle born global ne s'applique pas pour autant car les entreprises les plus développées à l'international, bien que jeunes et caractérisées par un développement à l'international assez rapide par rapport à leur date de création ne semblent pas avoir été créées spécifiquement pour une entrée sur le marché international car les délais moyens d'entrée sur le marché international restent assez élevés dans le contexte brésilien. On retrouve ainsi des stratégies hybrides avec une première étape de renforcement sur le marché national associée à une entrée assez rapide sur les marchés internationaux (Meschi et al., 2017). Ainsi les PME brésiliennes les plus jeunes semblent saisir les opportunités du marché international pour échapper à un marché qui ne leur permet pas de se développer, en s'internationalisant assez rapidement par rapport à leur date de création et à un degré relativement élevé par rapport à leur concurrentes plus âgées qui font le choix de limiter leur degré d'internationalisation pour consacrer leurs ressources à la défense de leur position sur le marché national. Ces résultats tendent à montrer que, dans les pays émergents, la stratégie d'internationalisation n'est pas nécessairement pertinente pour les PME les plus anciennes. En revanche, elle apparaît comme une solution adéquate pour les entreprises les plus jeunes qui ont intérêt à s'internationaliser au plus tôt, sans pour autant se prémunir d'une première étape de consolidation sur le marché national, ce qui les distingue des born global. Ceci peut justifier une orientation des politiques publiques d'aide au développement international vers les PME les plus jeunes afin de les inciter à un développement international rapide.

Conclusion

La littérature en management international a souligné plusieurs obstacles au développement des PME sur les marchés étrangers, tels que des produits et des services moins compétitifs, un manque d'inclination ou de capacité à exporter et une réticence à engager des ressources pour l'internationalisation. Dans un contexte institutionnel défavorable à l'internationalisation ou dans lequel cette stratégie apparaît comme secondaire, les caractéristiques de l'entreprise ont une influence fondamentale sur la mise en place d'une stratégie qui vise à un développement de la présence à l'international.

L'objectif de notre recherche était d'étudier la relation entre différentes mesures de temps et le développement international des PME brésiliennes. Les résultats montrent que le jeune âge et la rapidité d'internationalisation ont une influence positive sur le degré d'internationalisation. En revanche, l'expérience internationale n'influence pas le degré d'internationalisation. Ces résultats vont à l'encontre des explications fondées sur le modèle d'Uppsala sans pour autant s'inscrire complètement dans la vision born-global. Ces résultats ouvrent de nouvelles possibilités de recherche pour approfondir les modèles en vue d'expliquer le comportement spécifique des PME des pays émergents en termes d'internationalisation de leurs activités. La recherche que nous avons menée présente une limite en termes de mesure de l'internationalisation en focalisant l'analyse sur le degré d'internationalisation. Ceci permet d'appréhender le développement international mais ne couvre pas la question de la performance à l'international. Par ailleurs, les variables temporelles utilisées, bien que liées au degré d'internationalisation ne contribuent à expliquer qu'une part de celui-ci et il conviendrait de développer la recherche en incluant des variables autres que celles qualifiant le rythme

d'internationalisation afin d'avoir une explication plus précise. En outre, le Brésil présente des spécificités dans le contexte des pays émergents, en particulier en termes de taille et de développement du marché intérieur. Ainsi les résultats obtenus dans cette étude devront être prolongés dans études futures permettant d'effectuer des comparaisons entre pays. Ainsi, cette analyse menée dans le contexte brésilien ouvre des perspectives de recherche pour le développement des modèles explicatifs du développement international des PME des pays émergents.

Références

APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), <http://www.apexbrasil.com.br/home/index> (accès en date du 13/09/2017).

Avrichir, I, Meneses, R., Santos, A. (2016). « Do Family-managed and non-family-managed firms internationalize differently? », *Journal of Family Business Management*, Vol. 6, N°3, p. 330-349.

Bonaccorsi, A. (1992). « On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N°4, p. 605-635.

Brush, C., Edelman, L., Manolova, T. (2002). « The impact of resources on small firm internationalization », *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 13, N°1, p. 1-17.

Buckley, P., Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.

Buckley, P., Casson, M. (1998). « Models of the Multinational Enterprise », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, N°1, p. 21-44

Burpitt, W., Rondinelli, D. (2000). « Small Firms' Motivations for Exporting: to Earn and Learn? », *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N°4, p. 1-14.

Camisón, C., Villar-López, A. (2010). « Effect of SME's international experience on Foreign Intensity and Economic Performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy », *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, N°2, p. 116-151.

Cavusgil, S. (1980). « On the internationalization process of firms », *European Research*, Vol. 8, p. 273-281.

Cerrato, D., Piva, M. (2012). « The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership », *Journal of Management & Governance*, Vol. 16, N°4, p. 617-644.

Contractor, F., Kumar, V., Kundu, S. (2007). « Nature of the relationship between international expansion and performance: the case of emerging market firms », *Journal of World Business*, N°42, p. 401-417.

Dong, Y., Men, C. (2014). « SME financing in emerging markets: Firm characteristics, banking structure and institutions », *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol. 50, N°1, p. 120-149.

Dunning, J. (1980). « Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests », *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, N°1, p. 9-31.

Dunning, J. (2001). « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future », *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, N°2, p. 173-190.

Fernhaber, S., Gilbert, B., McDougall, P. (2008). « International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization », *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, N°2, p. 267-290.

Fleury, A., Fleury, M. (2007). « Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers », in Fleury, A., Fleury, M. (Eds), *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas.

Floriani, D., Fleury, M. (2012). « O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira », *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 16, N°3, p. 438-458.

Fundación EU-LAC (2017). *La internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa*, Abril, Fundación EU-LAC: Hamburgo.

Gaur, A., Kumar, V., Singh, D. (2014). « Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms », *Journal of World Business*, Vol. 49, N°1, p. 12-20.

Johanson, J., Vahlne, J. (1977). « The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N°1, p. 23-32.

Kamakura, W., Ramón-Jerónimo, M., Gravel, J. (2012). « A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, N°2, p. 236-251.

Keen, C. (2013). « Tangible and intangible internationalization of SMEs: the Argentinean case », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 19, N°3, p. 399-420.

Ketkar, S., Acs, Z. (2013). « Where Angels Fear to Tread: Internationalization of Emerging Country SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, N°11, p. 201-209.

Kin, V., Meschi, P.-X., Prévot, F. (2015). « Les « pays émergents » : émergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management international ? Une étude bibliométrique », *Management International*, Vol. 19, Numéro special, p. 20-34.

Kocak, A., Abimbola, T. (2009). « The effects of entrepreneurial marketing on born global performance », *International Marketing Review*, Vol. 26, N°4/5, p. 439-452.

Lafuente, E., Stoian, M., Rialp, J. (2015). « From export entry to de-internationalization through entrepreneurial attributes », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, N°1, p. 21-37

Love, J., Roper, S., Zhou, Y. (2016). « Experience, age and exporting performance in UK SMEs », *International Business Review*, Vol. 25, N°4, p. 806-819.

Madsen, T., Servais, P. (1997). « The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? », *International Business Review*, Vol. 6, N°6, p. 561-583.

Manolova, T., Manev, I., Gyoshev, B. (2014). « Friends with money? Owner's financial network and new venture internationalization in a transition economy », *International Small Business Journal*, Vol. 32, N°8, p. 944-966.

McAuley, A. (1999). « Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector », *Journal of International Marketing*, Vol. 7, N°4, p. 67-82.

MDIC (2015). Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior e Serviços: Exportações por porte de empresas, <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/outras-estatisticas-de-comercio-exterior> (accès en date du 27/08/2017).

Meschi, P.-X., Ricard, A., Tapia-Moore, E. (2017). « Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, and Risk Diversity on the Survival of Exporting Firms », *Journal of International Management*, Vol. 23, N°3, p. 279-291.

Mohr, A., Batsakis, G. (2014). « Intangible assets, international experience and the internationalization speed of retailers », *International Marketing Review*, Vol. 31, N°6, p.601-620.

Narula, R., Dunning, J. (2012). « Multinational enterprises, development and globalization: some clarifications and a research agenda », *Oxford Development Studies*, Vol. 38, N°3, p. 263-287.

Oura, M., Zilber, S., Lopes, E. (2016). « Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil », *International Business Review*, Vol. 25, N°4, p. 921-932.

Oviatt, B., McDougall, P. (1994). « Toward a Theory of International New ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N°1, p. 45-64.

Pattnaik, C., Elango, B. (2009). « The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms », *Multinational Business Review*, Vol. 17, N°2, p. 69-88.

Peña-Vinces, J., Casanova, J., Guillen, J., Urbano, D. (2017). « International competitiveness of Small and Medium-sized enterprises: Peru, a Latin-American Emerging Market », *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol. 53, N°1, p. 150-169.

Ramamurti, R. (2009). « Why study emerging-market multinationals? » In: Ramamurti, R., Singh, J. (Eds), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, New York: Cambridge University Press.

Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. (2005). « The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? », *International Business Review*, Vol. 14, N°2, p. 147-166.

Ramón-Llorens, M., García-Meca, E., Duréndez, A. (2017). « Influence of CEO characteristics in Family firms internationalization », *International Business Review*, Vol. 26, N°4, p. 786-799.

SEBRAE (2015). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas : Relatório especial – Empresas familiares, Setembro, Unidade de Gestão Estratégica, Brasília.

Seifert, R., Child, J., Rodrigues, S. (2012). « The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms », *Brazilian Administration Review*, Vol. 9, N°4, p. 475-497.

Sullivan, D. (1994). « Measuring the Degree of Internationalization of a Firm », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N°2, p. 325-342.

Torrens, E., Amal, M., Tontini, G. (2014). « Determinantes do desempenho exportador de pequenas e Médias empresas manufatureiras Brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo de Uppsala », *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 16, N°53, p. 511-539.

Vahlne, J., Johanson, J. (2012). « The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks », *International Marketing Review*, Vol. 30, N°3, p. 189-210.

Williams, D. (2008). « Export stimulation of micro-and small locally owned firms from emerging environments: New evidence », *Journal of International Entrepreneurship*, nN°6, p. 101-122.

Wright, M., Westhead, P., Ubasaran, D. (2007). « Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications », *Regional Studies*, N°41, p. 1013-1029.

Zen, A., Fensterseifer, J., Prévot, F. (2011). « Internationalization of clustered companies and the influence of resources: a case study on wine clusters in Brazil and France », *Latin American Business Review*, Vol. 12, N°2, p. 123-141.

Zhang, M., Knight, G., Tansuhaj, P. (2014). « International Performance Antecedents in Emerging Market SMEs: Evidence from China », *Journal of Global Marketing*, Vol. 27, N°3, p. 161-177.