



IVO JOSÉ AUGUSTI CAPPELOSSA

**CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
NO ESTADO DE SÃO PAULO**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

IVO JOSÉ AUGUSTI CAPPELOSSA

**Características da internacionalização de micro e pequenas
empresas no Estado de São Paulo**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Silveira

Linha de Pesquisa: Dinâmica das MPEs

CAMPO LIMPO PAULISTA
(2021)

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIFACCAMP

C247c

Cappelossa, Ivo José Augusti

Características da internacionalização de micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo / Ivo José Augusti Cappelossa. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2021.

Orientador: Prof°. Dr. Marco Antonio Silveira

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Microempresa. 2. Pequena empresa 3. Internacionalização. 4. Modo de entrada. 5. Competências organizacionais. 6. Ecossistemas de negócios. 7. Práticas organizacionais. I. Silveira, Marco Antonio. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

CAMPO LIMPO PAULISTA

IVO JOSÉ AUGUSTI CAPPELOSSA

**Características da internacionalização de micro e pequenas empresas
no Estado de São Paulo**

Dissertação de Mestrado aprovada em ____ / ____ / _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
UNIALFA

DEDICATÓRIA

Ao meu irmão e meu cunhado,
corações bondosos e almas generosas

Ao meu companheiro,
leal amigo e conselheiro de todas as horas

Aos meus filhos,
fontes de motivação e inspiração

Aos meus pais,
meus exemplos de honestidade e perseverança

AGRADECIMENTOS

Agraço a Deus, Inteligência Suprema e Causa Primária de todas as coisas.

Agradeço ao meu irmão e ao meu cunhado, cuja generosidade permitiu que eu frequentasse o Programa de Mestrado da UNIFACCAMP; ao meu companheiro, pelo apoio em todas as horas; aos meus filhos e aos meus pais, nos quais busquei a energia para chegar até aqui.

Meus mais sinceros agradecimentos ao meu Orientador, Prof. Dr. Marco Antonio Silveira, que me acompanhou nessa jornada desde a entrevista de admissão e se tornou um mentor, sempre compartilhando seus conhecimentos e experiências de forma tão dedicada e solícita. Expresso também meu apreço e gratidão à Banca Examinadora: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho e Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo. Grato aos Docentes, Colaboradores e Colegas do Programa de Mestrado da UNIFACCAMP, por todas as experiências vivenciadas.

Agradeço aos Gestores das Empresas que participaram do meu estudo, por gentilmente dedicarem tempo e atenção ao meu projeto, permitindo que eu aprendesse através de suas vivências e experiências profissionais.

Agradeço ao SEBRAE de Jundiaí/SP, à Prefeitura de Jundiaí/SP e ao Fórum de Internacionalização de Empresas, pelas valiosas colaborações no processo de amostragem da pesquisa.

Meu reconhecimento e gratidão à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas *stricto-sensu* brasileiros. O processo de avaliação contínua mantido pela entidade é peça fundamental ao desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

“Com paciência e perseverança muito se alcança.”

Theophile Gautier

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização: apesar de haver pesquisas sobre a internacionalização de micro e pequenas empresas (MPEs) feitas em vários países, há lacunas para investigar as características de MPEs que tiveram êxito em negócios com o exterior. O que motivou a presente pesquisa foi a seguinte inquietação: *quais são as características de MPEs sediadas no Estado de São Paulo, tais como suas motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais, viabilizam a sua internacionalização?*

Objetivo de pesquisa: a pesquisa teve como objetivo principal identificar motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais que contribuíram para o êxito da internacionalização das empresas estudadas.

Abordagem metodológica: pesquisa qualitativa exploratória através de estudo de casos múltiplos. Amostragem intencional constituída de cinco micro ou pequenas empresas sediadas no Estado de São Paulo que implementaram alguma forma de internacionalização em seus negócios. Coleta de dados efetuada em duas etapas - um formulário estruturado respondido por cada empresa e posteriormente uma entrevista semiestruturada com o gestor responsável pela internacionalização de cada empresa. Os achados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo.

Resultados alcançados:

- a. Entendimento das principais motivações que impulsionaram a internacionalização dos negócios das MPEs pesquisadas e quais modos de entrada foram escolhidos.
- b. Identificação de competências organizacionais das MPEs pesquisadas e o significado da inovação na internacionalização de seus negócios.
- c. Entendimento de 'se' e 'como' as MPEs atuaram em conjunto com outras organizações presentes em seus respectivos ecossistemas de negócios para alcançar seus objetivos.
- d. Identificação das principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas pesquisadas para se internacionalizarem.
- e. Identificação de práticas organizacionais adotadas pelas MPEs estudadas que contribuíram para o sucesso de sua internacionalização.

Implicações Práticas: prover subsídios sobre motivações, modos de entrada, competências organizacionais e gerenciais, práticas organizacionais, assim como sobre o papel da inovação e dos ecossistemas de negócios na internacionalização de MPEs do Estado de São Paulo. Espera-se que os achados desse estudo possam contribuir com gestores de MPEs que planejem internacionalizar seus negócios, complementando evidências de estudos anteriores e motivando novas pesquisas sobre o tema "internacionalização das MPEs".

Palavras-Chave: microempresa; pequena empresa; internacionalização; modo de entrada; competências organizacionais; ecossistemas de negócios; práticas organizacionais.

Characteristics of the internationalization of micro and small enterprises in the State of São Paulo

ABSTRACT

Context: *despite existing research on the internationalization of micro and small enterprises (MSEs) carried out in several countries, there are gaps to investigate the characteristics of MSEs that have been successful in doing business abroad. What motivated this research was the following concern: which are the characteristics of MSEs based in the State of São Paulo, such as their motivations, competencies, business ecosystems and organizational practices, make their internationalization feasible?*

Research objective: *the main objective of the research was to identify motivations, competencies, business ecosystems and organizational practices that contributed to the successful internationalization of the companies studied.*

Methodological approach: *exploratory qualitative research through multiple case study. The sampling was intentional and consisted of five MSEs based in the State of São Paulo that have implemented some sort of internationalization in their business. Data collection was carried out in two stages - a structured form, answered by each company, followed by a semi-structured interview with the manager responsible for the internationalization of each company. The findings were submitted to qualitative content analysis.*

Results achieved:

- a. *Understanding of the main motivations that drove the internationalization of the businesses of the researched MSEs and which entry modes were chosen.*
- b. *Identification of organizational competences of the researched MSEs and the meaning of innovation in the internationalization of their businesses.*
- c. *Understanding 'if' and 'how' those MSEs have worked together with other organizations present in their respective business ecosystems to achieve their goals.*
- d. *Identification of the main difficulties and barriers faced by the researched companies in order to internationalize their businesses.*
- e. *Identification of organizational practices adopted by the studied MSEs that contributed to the success of their internationalization.*

Practical Implications: *to provide input on motivations, entry modes, organizational and managerial skills, organizational practices as well as on the role of innovation and of business ecosystems in the internationalization of MSEs in the State of São Paulo. The findings of this study shall contribute to managers of MSEs who plan to internationalize their businesses, complementing evidence from previous studies and motivating new research on the theme "internationalization of MSEs".*

Key words: *microenterprise; small enterprise; internationalization; entry mode; organizational skills; business ecosystems; organizational practices.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Motivadores de internacionalização de empresas.....	34
Figura 2	Parcerias mais frequentes classificadas por nível de comprometimento com o mercado internacional	41

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Classificação das MPEs brasileiras.....	60
----------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Síntese das principais correntes teóricas sobre internacionalização.....	30
Quadro 2	Motivações fundamentais para internacionalização de acordo com as correntes teóricas e respectivos autores.....	35
Quadro 3	Modos de entrada para internacionalização e seus pontos fundamentais.....	42
Quadro 4	Competências organizacionais para internacionalização...	48
Quadro 5	Tipos e meio de coletas de dados usados, vantagens e limitações.....	70
Quadro 6	Correlação entre objetivos, perguntas, conceitos e autores referenciados.....	71
Quadro 7	Matriz de amarração.....	73
Quadro 8	Resumo do perfil das empresas pesquisadas	76
Quadro 9	Resumo dos dados coletados sobre os gestores entrevistados.....	77
Quadro 10	Barreiras e dificuldades vivenciadas pelas MPE respondentes.....	94
Quadro 11	Matriz competências x características e práticas organizacionais.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo produtivo local
EMN	Empresa multinacional
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IDE	Investimento direto no exterior
IG	Indicação geográfica
LOF	<i>Liability of foreignness</i>
LOO	<i>Liability of outsidership</i>
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor individual
MNC	<i>Multinational company</i>
MPE	Micro e pequena empresa
MSE	<i>Micro and small enterprise</i>
OEM	<i>Original equipment manufacturer</i>
OLI	<i>Ownership, location, internalization</i>
PIB	Produto interno bruto
RBV	<i>Resource-based view</i>
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
UF	Unidade Federativa
VBR	Visão baseada em recursos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Pergunta de pesquisa.....	18
1.2	Objetivos de pesquisa.....	19
1.3	Estratégias e viabilidade da pesquisa.....	19
1.4	Justificativa e contribuições	21
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	Correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas.....	23
2.2	Motivação para internacionalizar.....	30
2.3	Modos de entrada para a internacionalização de empresas.....	35
2.4	Competências organizacionais para a internacionalização.....	43
2.5	Inovação internacional e o papel dos ecossistemas de negócios.....	49
2.6	A internacionalização das MPEs estrangeiras.....	57
2.7	As MPEs brasileiras e a internacionalização.....	59
3.	MÉTODO DA PESQUISA.....	65
3.1	Protocolo de entrevista.....	71
3.2	Matriz de amarração.....	73
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS ACHADOS.....	74
4.1	Empresas respondentes.....	74
4.2	Motivações para internacionalizar.....	78
4.3	Modos de entrada no mercado internacional.....	80
4.4	Competências organizacionais necessárias para a internacionalização.....	82
4.5	Importância da inovação para internacionalização.....	88
4.6	Interações com ecossistemas de negócios.....	90
4.7	Principais dificuldades e barreiras.....	93
4.8	Práticas organizacionais.....	96
5.	CONCLUSÕES.....	101

6.	REFERÊNCIAS.....	108
	APÊNDICE A – Formulário para primeira etapa de coleta de dados...	115
	APÊNDICE B – Protocolo de entrevista.....	119

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais importante o papel das micro e pequenas empresas (MPEs) no cenário socioeconômico global. Elas têm sido objeto de inúmeros estudos, tanto no Brasil como no exterior, pela sua representatividade na agregação de valor à economia e geração de empregos diretos e indiretos.

A globalização dos mercados, alavancada pelos avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC), pela acessibilidade à *internet* e pela disponibilidade de sistemas logísticos mais baratos e eficientes, têm feito com que empresas de todos os portes adotem a expansão internacional como estratégia de crescimento e sustentabilidade de seus negócios. (OLIVEIRA *et al.*, 2013) (SCHELINI *et al.*, 2017)

A internacionalização abre enormes e crescentes mercados internacionais. No entanto, ela requer uma estratégia global de longo prazo e uma campanha paciente para entrar em mercados estrangeiros significativos, alavancando o diferencial competitivo da empresa. (PORTER, 2008)

Oliveira (2019) considera a internacionalização como uma das principais opções, dentro de um cenário econômico cada vez mais globalizado, para as empresas alavancarem crescimento sustentável, seja para empreendimentos iniciantes como para aqueles já estabelecidos há mais tempo. As empresas têm lançado mão da internacionalização como estratégia em busca de novas oportunidades de negócios, seja pelo acesso a novos mercados, manutenção ou ganho de produtividade, combate à sazonalidade do mercado doméstico, aquisição de novos insumos e produtos e uso de novas tecnologias. (SCHELINI *et al.*, 2017) Silveira (2011, p.193) destaca que "o enfoque estratégico vem crescendo em proporção direta ao aumento do nível de competitividade e do ritmo das transformações do ambiente empresarial." (SILVEIRA, 2011, p. 193a)

A constante internacionalização de grandes organizações provedoras de bens ou serviços, a maior integração e cooperação entre as empresas, universidades e governos e a diminuição das barreiras linguísticas pela universalização do inglês e

pelo desenvolvimento de ferramentas de tradução *on-line* têm simplificado a busca pela informação e facilitado o contato com agentes externos. (SEBRAE, 2006) (KNIGHT, KIM, 2009) (BORGH *et al.*, 2012)

Embora as atividades transfronteiriças tenham sido tradicionalmente vistas como um domínio exclusivo de grandes empresas multinacionais, a internacionalização das MPEs tem ocorrido com maior frequência e atraído considerável atenção de pesquisadores. (PRASHANTHAM, 2011)

As MPEs internacionais normalmente não se enquadram no perfil das empresas multinacionais tradicionais – elas não são simplesmente versões menores de empresas grandes. Apesar de terem estruturas organizacionais mais flexíveis e adaptáveis, elas geralmente têm muito menos ativos tangíveis, como instalações e equipamentos, têm recursos financeiros e humanos limitados e maior dificuldade de aproveitamento de economias de escala, o que torna as suas operações internacionais bem mais desafiadoras e dignas de nota. (MITCHEL, REID, 2000) (SEBRAE, 2006) (PANGARKAR, 2008) (KNIGHT, KIM, 2009)

Consumidores, empresas e países exigem o cumprimento de uma gama cada vez maior de critérios de qualidade, níveis de segurança, responsabilidades sociais, sustentabilidade ecológica, elevando custos e a dependência de informação. Nos países em desenvolvimento somam-se a essas dificuldades a instabilidade do ambiente de negócios e as escalas produtivas menores das MPEs, que dificultam o custeio de despesas fixas e a manutenção de um fluxo financeiro adequado. É frequente seus administradores não dominarem técnicas e competências de gestão que façam frente à internacionalização. (SEBRAE, 2006) (PANGARKAR, 2008)

Os efeitos de um processo de internacionalização não são tão previsíveis para as MPEs. Floriani e Fleury (2012, p. 451) concluíram, em seus estudos sobre o efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro das MPEs brasileiras, que "à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho". Prashantham (2011)

corroborar isso ao escrever que nem todas as MPEs podem se tornar prontamente micromultinacionais.

As dificuldades de as empresas operarem em ambientes em constantes mutações somam-se aos desafios impostos por elevados graus de competitividade demandados por mercados cada vez mais internacionalizados. (SILVEIRA, 2011a, p. 190) Nesse contexto, ecossistemas de negócios consolidam-se como sistemas de apoio que oferecem às empresas individuais um ambiente que prospera na heterogeneidade, aprendizagem, conectividade e interações de influência mútua. (BORGH *et al.*, 2012)

De acordo com levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no Brasil as MPEs representam 99% de todas as empresas constituídas e respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2018b).

São Paulo é a unidade federativa que detém em seu território a maior quantidade de MPEs no país: 30,5% do total de MPEs brasileiras, que por sua vez geram um faturamento estimado em mais de R\$ 630 bilhões, com um crescimento real de 5,1% na comparação entre dezembro de 2017 e dezembro de 2016. (SEBRAE, 2018b) Destacam-se no Estado de São Paulo a Grande São Paulo, Baixada Santista, Região Metropolitana de Campinas, Região do Vale do Paraíba, Região de Sorocaba e as Aglomerações Urbanas de Piracicaba e Jundiaí, que formam a Macrometrópole Paulista, a maior do Hemisfério Sul e uma das maiores do mundo. (EMPRESA PAULISTA DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO, FUNDAÇÃO SEADE, 2011, p.103-108)

O presente trabalho foi, portanto, motivado pela amplitude, relevância e combinação dos temas internacionalização e MPEs, bem como pela posição socioeconômica do Estado de São Paulo perante o Brasil.

1.1 Pergunta de pesquisa

Diversos pesquisadores têm estudado a internacionalização de MPEs, como será detalhado nas seções 2.6 e 2.7 deste trabalho. Há pesquisas sobre características da internacionalização de MPEs obtidas em estudos distintos, conduzidos em países diferentes, como nos trabalhos de Ahimbisibwe et al (2020), Kim (2017), Almodóvar et al (2016), Boermans e Roelfsema (2016), Felzensztein et al (2015), entre outros.

Atenção especial vem sendo dada às MPEs brasileiras, pela sua representatividade na agregação de valor à economia doméstica e à geração de empregos diretos e indiretos (PESSÔA et al., 2016; BARBOZA et al., 2017). Estudos revelam que nas empresas brasileiras que se internacionalizaram, a cultura da organização e o perfil de sua liderança foram, muitas vezes, elementos determinantes, corroborando a tese dos modelos comportamentalistas característicos da Escola de Uppsala (CRETOIU, 2007).

Cruz et al (2015) afirmam que os empreendimentos das empresas brasileiras no exterior começam a ganhar relevância. No entanto, ainda se sabe muito pouco sobre os investimentos de MPEs brasileiras no exterior (CRUZ, BARRETO, PINTO, 2015), existindo alguns estudos sobre segmentos específicos, como Gazquez et al (2020) que pesquisaram sobre empresas de software e Zica et al (2016) que pesquisaram sobre a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas de Minas Gerais, basicamente através de exportações.

Tendo em conta os aspectos e lacunas acima elencados, o que motivou a presente pesquisa foi a seguinte inquietação: *quais são as características de MPEs sediadas no estado de São Paulo, tais como suas motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais, que viabilizam a internacionalização?*

1.2 Objetivos de pesquisa

A pesquisa teve como objetivo principal *identificar motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais que contribuíram para o êxito da internacionalização das empresas estudadas.*

O objetivo principal foi desdobrado em cinco objetivos específicos:

- a. Entender as principais motivações que impulsionaram a internacionalização dos negócios das MPEs pesquisadas e quais modos de entrada no mercado internacional foram por elas escolhidos.
- b. Identificar competências organizacionais das MPEs pesquisadas e o significado da inovação para internacionalizarem seus negócios.
- c. Entender se e como as MPEs atuaram em conjunto com outras organizações presentes em seus respectivos ecossistemas de negócios para alcançarem seus objetivos.
- d. Identificar as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas pesquisadas para se internacionalizarem.
- e. Relacionar práticas organizacionais adotadas pelas MPEs estudadas que contribuíram para o sucesso da internacionalização.

1.3 Estratégias e viabilidade da pesquisa

Esta pesquisa desenvolveu uma abordagem qualitativa exploratória através de um estudo de casos múltiplos sobre a internacionalização de cinco MPEs do Estado de São Paulo. Utilizou-se amostragem intencional para a definição do público entrevistado por conveniência e acesso às informações pelo pesquisador. As cinco empresas pesquisadas atenderam aos critérios de classificação de MPEs adotados pelo SEBRAE.

Os conceitos e constructos sobre internacionalização que nortearam a pesquisa não são específicos de um único setor (indústria, serviços ou comércio) e

tampouco de um único segmento de mercado. Portanto, a amostragem não se concentrou obrigatoriamente em um único perfil/segmento.

A primeira etapa da coleta de dados obteve informações gerais sobre cada uma das cinco MPEs e seus respectivos gestores da internacionalização através de um formulário, que ficou à disposição do respondente para ser preenchido *on-line* ou foi preenchido pelo próprio autor logo no início da segunda etapa da coleta de dados, ou seja, a entrevista.

Houve pelo menos uma entrevista com o gestor responsável pela internacionalização de cada MPE. O roteiro das entrevistas foi norteado por um questionário semiestruturado que conectou os subsídios do referencial teórico aos objetivos específicos da pesquisa.

O referencial teórico partiu das principais teorias sobre a internacionalização de empresas e avançou para os conceitos gerais sobre as principais motivações, modos de entrada e competências organizacionais abordados mais frequentemente pela academia. A inovação e os ecossistemas organizacionais permeiam o sucesso de empresas que se internacionalizaram e complementaram a parte mais generalista do referencial teórico.

A partir desse ponto o referencial teórico trouxe algumas considerações sobre MPEs estrangeiras internacionalizadas para finalmente convergir para as MPEs brasileiras, contextualizando o território escolhido para a amostragem.

O objetivo específico “a” está relacionado com os itens 2.2 e 2.3 do referencial teórico. Espera-se entender de cada gestor o que motivou a internacionalização do negócio e qual modo de entrada foi utilizado. Para identificar as competências organizacionais das MPEs pesquisadas e o significado da inovação para a internacionalizarem seus negócios (objetivo específico “b”) a fundamentação teórica está nos itens 2.4 e 2.5.

Os conceitos teóricos no item 2.5 desenvolvem o objetivo específico “c”, que trata sobre a relevância de se identificar se as empresas pesquisadas se engajaram em um ecossistema de negócios e como esse engajamento as ajudou a viabilizar a sua internacionalização. Ao inquirir sobre as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas MPEs pesquisadas para se internacionalizarem (objetivo “d”) e relacionar as principais práticas organizacionais adotadas por elas contribuindo para o sucesso de suas internacionalizações (objetivo “e”), o pesquisador buscou subsídios teóricos nos itens 2.5, 2.6, 2.7 e subitem 2.7.1.

O material qualitativo coletado pelas cinco entrevistas foi submetido à técnica de análise de conteúdo. Os resultados dessa análise de conteúdo foram apresentados e discutidos e convergiram para o atingimento do objetivo principal da pesquisa, que é identificar fatores críticos de sucesso presentes nas empresas estudadas que contribuem para êxito na internacionalização de seus negócios.

Finaliza-se o trabalho com uma conclusão sobre os estudos, suas contribuições à academia e sociedade, limitações e recomendações para que se desenvolvam futuras pesquisas sobre o tema.

1.4 Justificativa e contribuições

Há lacunas para investigar que recursos as MPEs empregam para expandir seus negócios no exterior. Ainda não se obtiveram todas as respostas sobre como as MPEs estruturam e alimentam recursos intangíveis para superar as limitações de seus recursos tangíveis e obter sucesso comercial internacional. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 256). Pesquisadores da internacionalização das MPEs, dentro e fora do Brasil, ratificaram a necessidade de se expandir os estudos desse tema.

O Estado de São Paulo, por suas características socioeconômicas e sua representatividade perante a economia brasileira, apresenta-se como um território propício a se pesquisar sobre a internacionalização em suas MPEs.

As conclusões dessa pesquisa contribuíram com a academia e a sociedade ao fornecer subsídios sobre características relevantes como as motivações, modos de entrada, competências organizacionais e gerenciais, assim como sobre o papel dos ecossistemas de negócios e da inovação na internacionalização de cinco MPEs situadas no Estado de São Paulo. Espera-se que os achados do presente estudo colaborem com gestores de MPEs que planejem internacionalizar seus negócios, complementando evidências de estudos anteriores e motivando novas pesquisas sobre o tema “internacionalização das MPEs”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme De Sordi (2017, p. 65), "não se produz pesquisa científica sem a inserção e discussão com as teorias que retratam o Estado da arte no campo em estudo", uma vez que as teorias existentes devem ser revistas para que o pesquisador as mescle ou as contraponha aos resultados obtidos em seu estudo específico. Isso não só justifica como enfatiza a relevância do referencial teórico em um trabalho científico. Este referencial teórico forneceu subsídios para que o autor do trabalho atingisse os objetivos da pesquisa e pudesse discutir os resultados obtidos, chegando a conclusões que contribuíram com outros acadêmicos interessados por esse tema.

Iniciou-se com as principais correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas, fatores motivacionais e os modos de entrada no mercado externo. A revisão teórica prosseguiu com posicionamentos de outros pesquisadores sobre competências organizacionais relevantes para o sucesso no contexto da expansão internacional de empresas

Foi também necessário investigar considerações da academia sobre inovação internacional e o papel dos ecossistemas de negócios. Em seguida, aspectos da internacionalização de MPEs estrangeiras foram abordados. A revisão teórica encerra-se com uma breve apresentação sobre o contexto socioeconômico das MPEs no Brasil e a internacionalização de MPEs brasileiras.

2.1. Correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas

Correntes teóricas distintas vêm sendo usadas para conceituar e explicar o processo da internacionalização das empresas. A literatura que trata do conceito de internacionalização empresarial é vasta e isso dificulta a obtenção de uma definição única. "Não existe consenso sobre teoria ou modelo para internacionalização." (CASSOL *et al.*, 2018) Schweitzer *et. al.* (2010, p.343) defendem que "quando as empresas atravessam fronteiras, trata-se, por definição, de internacionalização".

Identificam-se duas grandes correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas: as baseadas em decisões comportamentais e as baseadas em decisões econômicas.

A corrente teórica comportamental remete à Escola de Uppsala nos anos 70 que, protagonizada por autores como Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul, propôs um modelo de internacionalização e relacionou o termo “negócio internacional” com a postura da empresa em relação a atividades no exterior ou à efetiva realização de atividades no exterior. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) há uma relação próxima entre posturas e comportamentos reais: as posturas são a base para decisões de empreendimentos internacionais e as experiências de atividades internacionais influenciam essas posturas.

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977) introduziram o conceito de distância psíquica como a somatória de todos os fatores que dificultam a compreensão de ambientes estrangeiros. Exemplos são diferenças de idiomas, estrutura educacional, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Isso implicava em que a falta de conhecimento sobre as diferenças entre os países, por exemplo, língua e cultura, seria um obstáculo importante para a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento de operações internacionais. Eles afirmavam que essas diferenças seriam os principais fatores de distinção entre operações internacionais e operações domésticas e que quanto maior a distância psíquica, maior seria a incerteza em relação ao resultado de uma ação de internacionalização.

O modelo de internacionalização da Escola de Uppsala da década de 70 baseava-se em observações empíricas de um banco de dados de subsidiárias de propriedade sueca no exterior, e de uma série de estudos setoriais de empresas suecas em mercados internacionais. Havia evidências de que as empresas suecas frequentemente começaram a internacionalização através da exportação *ad hoc*. Num estágio seguinte, passaram a usar agentes ou representantes para intermediar negócios no país-alvo. Normalmente, à medida que as vendas cresciam, eles substituíam seus agentes por uma equipe de vendas local própria e, à medida que o crescimento continuava, passavam a produzir no mercado externo para superar as

barreiras comerciais existentes. Os autores referem-se a essa dimensão do modelo de internacionalização como a cadeia de estabelecimento (no texto original em inglês, “*establishment chain*”). (JOHANSON, VAHLNE, 1977)

Outra característica desse modelo é que a internacionalização frequentemente se iniciava em mercados externos próximos ao mercado interno em termos de distância psíquica. As empresas então entrariam gradativamente em outros mercados mais distantes em termos de distância psíquica. Esse processo teve sua origem no conceito da “*liability of foreignness*” (LOF, numa tradução livre para o português, riscos de ser estrangeiro), no qual um investidor estrangeiro precisava ter uma vantagem específica para sua empresa para mais que compensar esse risco (Hymer, 1976). Quanto maior a distância psíquica, maior é a LOF. (JOHANSON, VAHLNE, 2009)

Para Hemais e Hilal (2002 apud DA ROCHA, 2002) a Escola de Uppsala dos anos 70 percebia a empresa internacional como um organismo que evoluía através de uma estrutura de recursos complexa e irradiada, de influências e de competências, que se somavam a cada fase do processo de internacionalização. No início dos anos 2000, Andersson e Forsgren (2000) já observaram que, em países emergentes, o aumento da internacionalização das empresas, inclusive das MPEs, era frequentemente reforçado pela participação dessas empresas em redes de relacionamento.

As mudanças nas práticas de negócios e os avanços teóricos ocorridos desde a década de 70 motivaram uma revisão do modelo de internacionalização de Uppsala em 2009. O ambiente de negócios passou a ser visto como uma rede de relacionamentos e não como no modelo neoclássico, ou seja, um mercado com muitos fornecedores independentes e seus clientes. O conceito de distância psíquica, apesar de permanecer implícito na revisão do modelo da década de 70, passou a compartilhar importância com o conceito de “*liability of outsidership*” (LOO - “riscos de estar-se fora”, tradução livre do inglês para o português). A LOO refere-se justamente aos problemas que uma empresa enfrenta por estar fora de uma rede de negócios (*business network*) importante, que dá acesso a relacionamentos e contatos em um novo mercado. (JOHANSON, VAHLNE, 2009, p. 1411) Observa-se, portanto, que

mesmo após a sua revisão de 2009, o modelo de Uppsala permaneceu bastante aderente à abordagem comportamental.

Partindo-se para as correntes econômicas da internacionalização, que se baseiam em critérios de escolhas racionais estruturadas e buscam maximizar os retornos econômicos, destacam-se como principais teorias: a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1976), a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976), a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1979); o Paradigma Eclético ou Teoria OLI de Dunning (1988), a Teoria Baseada em Recursos de Penrose (1959) e Barney (1991) e a Teoria das Vantagens das Nações de Porter (1998).

Pela Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1976), as empresas expandem sua participação no mercado doméstico inicialmente pelo aumento de capacidade produtiva e por associações, ou uma combinação de ambos. Em linhas gerais, o aumento da participação de mercado - ou a alta concentração do poder de mercado - possibilita maiores lucros ou até mesmo uma situação de proteção contra o ataque de concorrentes. Somente após atingir a saturação da participação de mercado doméstico é que as empresas utilizarão os lucros obtidos nessa etapa de seu crescimento para investirem em operações internacionais, iniciando assim um novo ciclo de crescimento através de constante aumento de poder em mercados estrangeiros.

A Teoria da Internalização, que apesar de ter sido abordada primeiramente em um artigo de Coase em 1937, foi finalmente atribuída a Buckley e Casson (1976). Nessa teoria, as empresas se internacionalizam ao passarem do status de exportadoras para outros modos de atuação mais complexos nos mercados estrangeiros, tais como o estabelecimento de operações comerciais locais e a instalação de unidades produtivas nos mercados-alvo. Dessa forma, os recursos investidos no exterior e os conhecimentos adquiridos passam a ser ativos da empresa - são internalizados. Adicionalmente, a teoria afere a relação custo/benefício para ajustar a intensidade das atividades de internacionalização da empresa, objetivando o ponto de equilíbrio. Por fim, a internalização de mercados além das fronteiras

geográficas domésticas torna a empresa uma multinacional (MNC, do inglês “*multinational company*”).

Quando uma empresa tem como objetivo a internacionalização e quer identificar vantagens e desvantagens sob o prisma dos custos, a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1979) pode ser aplicada. A partir do momento em que uma empresa se predispõe à internacionalização, mesmo que através de uma forma menos intensiva em recursos como a exportação, haverá a incidência de custos, sejam eles para colher informações de mercado como para honrar os contratos firmados: estes são os custos de transação. Eles incidem em razão inversa, ou seja, quanto maior os custos na busca de informações preliminares menores serão os potenciais problemas decorrentes do fechamento de um contrato. (WILLIAMSON, 1979)

Reunindo preceitos de economia, do conceito de custo de transação e da teoria da internalização, Dunning (1988) trouxe o paradigma eclético da produção internacional: um modelo conceitual para a internacionalização de empresas que aborda o investimento direto no exterior (IDE) através da exploração de três tipos de vantagens: a propriedade (“*ownership*”), localização (“*location*”) e internalização (“*internalization*”). Com isso, o paradigma eclético passou a ser também conhecido como teoria OLI. A seguir discorre-se sobre cada um dos elementos do paradigma eclético:

- Vantagem específica do proprietário (“*ownership-specific advantage*” – O): ao se internacionalizar a empresa deverá se sobrepôr às competências dos novos concorrentes como diferencial competitivo. Essas competências adquiridas deverão desenvolver na empresa-mãe e ser transmitidas às subsidiárias.
- Vantagem específica de localização (“*location-specific variables*” – L): a empresa explora as vantagens de localização, estabelecendo sua atuação no exterior, incorporando os custos de mão-de-obra, transporte, matéria-prima mais competitiva, vencendo as barreiras de idiomas e culturas, consolidando sua própria adaptação no mercado externo.
- Internalização (“*internalization*” – I): ocorre quando a empresa já está decidida a se internacionalizar para explorar as vantagens caracterizadas pela diminuição dos

custos de câmbio, da incerteza e da informação. Há maior probabilidade de controle de oferta e dos mercados, e, por conseguinte, maior controle dos potenciais contratos e acordos comerciais.

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV, do inglês “*Resource Based View*”, tem suas origens na obra de Penrose (1959) e foi posteriormente aprofundada pelo trabalho de Barney (1991) e propõe que as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis somente pela criação de valor, de modo que estas vantagens sejam raras e difíceis para os competidores imitarem. Outra premissa básica da Visão Baseada em Recursos é a diferenciação entre as empresas pelos seus respectivos modos singulares de operação, visto que cada uma delas tem um conjunto singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Barney (1991) ressalta a interdependência entre os recursos da empresa, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. Os recursos da empresa incluem ativos, competências, processos e atributos organizacionais, informação e conhecimento que permitam à empresa desenvolver e implantar estratégias que aumentem sua eficiência e efetividade, gerando vantagens competitivas perante a concorrência. Se essa vantagem competitiva é exclusiva, única e de difícil reprodução ou imitação pelos concorrentes, ela é considerada uma vantagem competitiva sustentável.

As vantagens que empresas detêm por estarem localizadas em um determinado país comparadas a empresas do mesmo setor situadas em um outro país são a base da Teoria da Vantagem das Nações de Porter. (PORTER, 1998) O autor concebeu o modelo "Diamante da Vantagem Nacional", cuja representação visual é um diamante com seus quatro pontos interconectados. Ele ajuda a entender a vantagem competitiva das nações e sugere como os governos podem agir como agentes melhoradores da posição de seus países em um ambiente econômico globalmente competitivo.

O modelo está alicerçado em quatro atributos: condições dos fatores; condições das demandas; setores correlatos e de apoio no país; estratégia, estrutura

e rivalidade das empresas. Estratégia, estrutura e rivalidade levam as empresas a encontrar maneiras de aumentar a produção e ao desenvolvimento de inovações tecnológicas. Setores correlatos de apoio no país são os setores acima ou abaixo na cadeia produtiva que facilitam a inovação através da troca de ideias. As condições de demanda referem-se ao tamanho e natureza da base de clientes, que também impulsiona a inovação e a melhoria do produto. O determinante final, e o mais importante é o das condições dos fatores. As condições dos fatores são aqueles elementos que a economia de um país pode criar para si mesma, como um grande contingente de profissionais qualificados, inovação tecnológica, infraestrutura e capital. (PORTER, 1998)

Porter (1998) enfatiza que as condições dos fatores são mais importantes do que os fatores naturalmente herdados (terra e recursos naturais, por exemplo) na determinação da vantagem comparativa de um país, e defende que o governo tem a função primordial de incentivar e desafiar negócios, buscando criar e desenvolver os elementos das condições do fator, como uma forte indústria de tecnologia, mão de obra qualificada, políticas robustas de apoio à economia, etc.

O Quadro 1 sintetiza as duas correntes de abordagens teóricas, com as teorias que as representam, os autores citados nesse trabalho e respectivas ideias fundamentais.

Quadro 1: Síntese das principais correntes teóricas sobre internacionalização

Corrente teórica	Exemplos de teorias	Principais autores	Ideias fundamentais
Econômica	Foco em recursos (RBV)	Penrose (1959) Barney (1991)	Explora determinantes nos diferentes níveis de internacionalização, são passíveis de explicar a passagem de um nível ao outro, de estagnar ou de retornar às etapas anteriores
	Foco no custo de transação	Buckley e Casson (1976) Williamson (1979)	Análise de custo e benefício, aproveitamento de vantagens competitivas ou comparativas. Não identificam a importância do conhecimento e da informação para explicar o processo de internacionalização. Os autores assumem que a informação antecede a internacionalização.
	Foco no país	Porter (1998)	Vantagem do país onde a empresa nasceu e se internacionalizou por essa vantagem.
	Paradigma eclético ou teoria OLI	Dunning (1988)	Produção internacional através de três tipos de vantagens: a propriedade da empresa (“ <i>ownership</i> ”), vantagem de localização (“ <i>localization</i> ”) e vantagens de internalização (“ <i>internalization</i> ”).
	Foco no poder de mercado	Hymer (1976)	Foco na concentração do setor e no poder de mercado.
Comportamental	Modelo de Uppsala	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977; 2009)	A internacionalização é um processo de aprendizagem progressiva e incremental. O aprendizado influencia fortemente a expansão internacional, pois permite vencer as distâncias psíquicas.

Fonte: elaborado pelo autor

Os conceitos acima relacionados remetem a diferentes motivações para uma empresa, independentemente de seu porte, internacionalizar seu negócio. A seguir discorre-se sobre as motivações empresariais para a internacionalização.

2.2 Motivação para internacionalizar

Assim como visto nas correntes teóricas da internacionalização de empresas, identificam-se influências comportamentais e econômicas também na motivação para uma empresa se internacionalizar. Os estudos de autores como Hymer (1976), Buckley e Casson (1976), Cretoiu (2007), Dunning e Lundan (2008), Cassano *et al.* (2013), Schelini *et al.* (2017) e Caravegna *et al.* (2018) contribuíram para um melhor entendimento sobre as motivações para as empresas se internacionalizarem.

Schelini *et al.* (2017) propõem que as motivações por influências econômicas se concentram no relacionamento entre as empresas e seus ambientes. Seu principal aspecto é que as empresas são quase racionais na escolha dos investimentos e o tomador de decisão tem acesso à informação. A motivação é influenciada por aspectos ligados ao ambiente interno (tais como estrutura, recursos e competências) e ao ambiente externo (regulações, cultura, barreiras, etc.). Já as abordagens comportamentais têm a ver com a aprendizagem individual dos gerentes quando eles buscam entender o comportamento internacional. Eles se concentram no impacto da experiência internacional no ritmo e na direção do processo de internacionalização dos negócios.

Oliveira (2019) constatou que a expectativa de crescimento que o gestor projeta para o seu negócio é uma importante motivação para o processo de internacionalização; ou seja, quanto maior for essa expectativa de crescimento, maior a probabilidade desse gestor internacionalizar sua empresa.

Segundo modelo da Escola de Uppsala dos anos 70 a motivação para internacionalizar vinha de uma necessidade de busca por mercados, e o gatilho ocorria quando a empresa percebia que havia limitações de suas possibilidades de crescimento no mercado doméstico. Para se escolher qual o itinerário do processo de internacionalização considerava-se o tamanho do mercado potencial e a menor "distância psíquica" em relação ao mercado doméstico. Esse processo ocorria de forma gradual e empírica, começando com a exportação, depois evoluindo para uma parceria para atuação no exterior, e finalmente havia o estabelecimento de estrutura própria de vendas e de produção local. (JOHANSON, VAHLNE, 2009)

Hymer (1976) considera que as empresas se motivam para internacionalizar a fim de neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas e diversificar-se. (HYMER, 1976) A diversificação também é uma motivação para se internacionalizar. A teoria econômica aponta três categorias principais de diversificação. A diversificação horizontal ocorre quando uma empresa fabrica o mesmo produto em várias fábricas diferentes, independentemente de localizações. Quando uma empresa fabrica produtos intermediários que compõem diferentes etapas da mesma sequência

produtiva ela é diversificada verticalmente, e é diversificada por conglomerado quando produz em mais de uma sequência produtiva. Qualquer empresa pode se diversificar através de uma ou mais dessas categorias. (BUCKLEY, CASSON, 1976)

Dunning e Lundan (2008), norteados pela teoria OLI, consideram quatro motivações para uma empresa se internacionalizar, as quais pressupõem eventual realização de investimento direto no exterior (IDE) em algum ponto do processo: procura de recursos, de mercado, de eficiência e de recursos estratégicos.

- Procura de recursos (“*resource seeking*”) – as empresas procuram ter acesso a recursos que não estão disponíveis em seus mercados domésticos, como, por exemplo, recursos naturais, matérias-primas, ou que estão disponíveis a um custo mais elevado, como custos com pessoal. Normalmente busca-se o acesso a pelo menos parte da cadeia de valor no exterior para reduzir os custos de produção.
- Procura de mercado (“*market seeking*”) – as empresas investem para aumentar suas bases de clientes. Esta motivação pode surgir, por exemplo, da tentativa de reduzir-se custos de transporte: a empresa efetua IDE em substituição a exportações
- Procura de eficiência (“*efficiency seeking*”) – as empresas realizam IDE se conseguem vantagens entre países quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores produtivos, economias de escala e atendimento às exigências dos consumidores. Esta motivação pode igualar-se à procura de recursos na medida em que as empresas dividem a produção para terem custos menores de mão-de-obra em países menos desenvolvidos.
- Procura de recursos estratégicos (“*strategic asset seeking*”) – as empresas realizam IDE para adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas, em vez de se limitarem a explorar os ativos de que já dispõem. Não há intenção de explorar vantagens competitivas prévias, porém desenvolver novas vantagens. Ao realizar IDE, a empresa consegue acessar conhecimentos específicos às localizações receptoras (países, regiões ou mesmo cidades) ao implantarem subsidiárias.

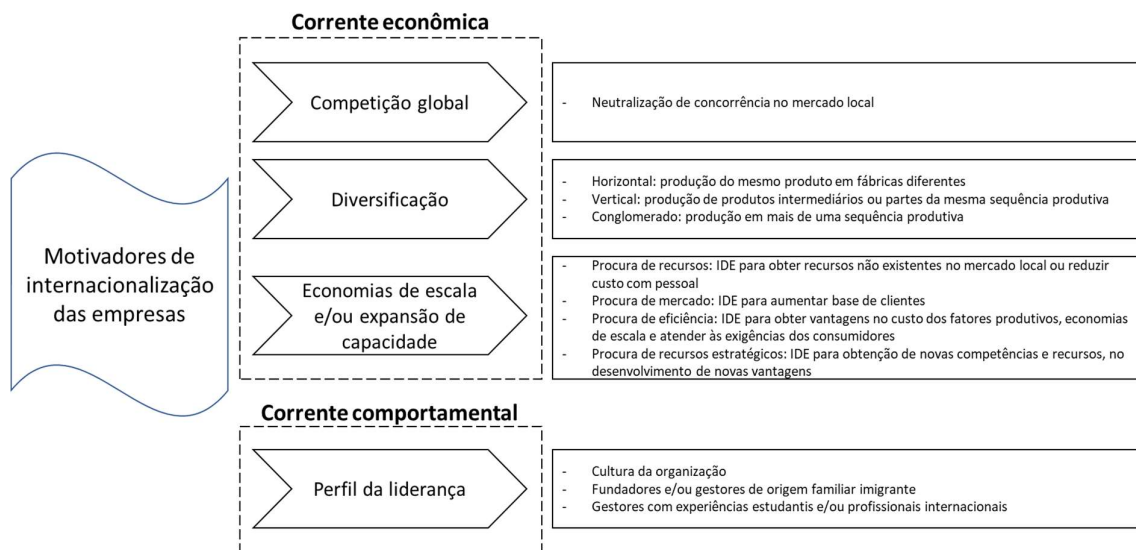
Conforme o estudo de Cassano *et al.* (2013), a busca por eficiência em ganhos de arbitragem também é um dos motivos para a internacionalização das empresas

brasileiras. Ao atuar em outros mercados, principalmente em países desenvolvidos, as empresas se beneficiam de um arcabouço jurídico mais robusto para as operações, diferentemente do que ocorre no Brasil. As diversas dificuldades com a lentidão causada pela burocracia existente no Brasil também motivam a internacionalização como uma forma de as empresas se desvencilharem das obrigações do mercado nacional.

De acordo com Schelini *et al.* (2017), a motivação para a internacionalização tem cunho estratégico, visto que deve responder perguntas como o quê, por quê, onde, como, quando e quanto, e implicará em mudanças substanciais para a empresa. As MPEs que se internacionalizam reduzem custos e melhoram a qualidade dos produtos e serviços pela identificação e contratação de novos fornecedores para as unidades no exterior. A integração da cadeia de valor é uma motivação para a empresa ganhar vantagens competitivas nos vários mercados em que atua, seja produzindo ou apenas comercializando. (CRETOIU, 2007)

Caravegna *et al.* (2018) examinaram as motivações para a internacionalização precoce para pequenas empresas com base em uma pequena economia, com foco nas atitudes dos empresários em relação às oportunidades econômicas disponíveis em seu mercado doméstico, o risco de internacionalização e a lucratividade de entrar em mercados estrangeiros. O tamanho do mercado interno parece atuar como uma das motivações comumente compreendidas pelos gestores de MPEs, mas é necessário combinar essa motivação com outros fatores para que os empreendedores se internacionalizem precocemente. Há um denominador comum que norteia a decisão por internacionalizar-se ou não: a percepção do empreendedor e a sua atitude ante os riscos e retornos dessa empreitada. Isso afetará a alocação de recursos, o escopo e o desempenho da expansão internacional.

Figura 1 – Motivadores de internacionalização das empresas



Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 2, a seguir, resume as motivações fundamentais para internacionalização segundo os autores pesquisados, correlacionadas com as correntes teóricas sobre a internacionalização das empresas.

Quadro 2: Motivações fundamentais para internacionalização de acordo com as correntes teóricas e respectivos autores

Abordagem	Exemplo de autores	Motivações fundamentais
Corrente comportamental	Cretoiu (2007)	Existem motivações não econômicas que influenciam a internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> • fundadores/principais gestores são pessoas de origem familiar imigrante; • experiências internacionais prévias; • cultura da organização.
Corrente econômica	Hymer (1976)	Três motivações principais: neutralizar concorrentes, explorar vantagens competitivas e diversificar-se.
	Buckley e Casson (1976)	Motivação por diversificação em três modos: <ul style="list-style-type: none"> - horizontal: mesmo produto produzido em várias fábricas diferentes; - vertical: fabricação de produtos intermediários que compõem diferentes etapas da mesma sequência produtiva; - conglomerado: produção em mais de uma sequência produtiva.
Corrente econômica	Dunning e Lundan (2008)	Quatro motivações para a internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> - procura de recursos: acesso a recursos não disponíveis no seu mercado doméstico (recursos naturais, matérias-primas, etc.); - procura de mercado: empresas investem para aumentar suas bases de clientes; - procura de eficiência: empresas realizam IDE se conseguem vantagens entre países quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores produtivos, economias de escala e atendimento às exigências dos consumidores; - procura de recursos estratégicos: empresas realizam IDE para adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas (intenção na exploração e desenvolvimento de novas vantagens).
Corrente econômica	Schelini <i>et al.</i> (2017)	Motivação de cunho estratégico, pois implicará em mudanças significativas para a empresa.
Corrente econômica	Ciravegna <i>et al.</i> (2018)	Motivação pela limitação no tamanho do mercado interno, porém contraposta à percepção e atitude do empreendedor perante riscos e retornos de seus investimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 Modos de entrada para a internacionalização de empresas

Nesse item, fez-se um levantamento teórico sobre o posicionamento de alguns autores sobre modos de entrada para a internacionalização de empresas, sem a pretensão de esgotar todas as opiniões acadêmicas a esse respeito.

Porter (2008) afirma que uma das maiores barreiras para o sucesso da internacionalização de empresas sediadas em países menores é a ilusiva

necessidade de atender a todos os segmentos e oferecer uma variedade de produtos ou serviços para capturar uma oportunidade limitada de mercado. Segundo esse autor, deve-se ir pelo caminho oposto, ou seja, focar em um segmento ligado à especialidade da empresa e buscar oportunidades internacionais para expandir; ou seja, há que se escolher um modo de entrada para isso.

Felzensztein *et al.* (2019) chegaram a conclusões alinhadas com a afirmação de Porter (2008). Eles observaram que dentre as empresas por eles estudadas, cada uma em sua especialidade, houve casos em que se precisou abordar de forma coordenada mais de um novo mercado potencial (especialmente de países emergentes), para potencializar os esforços de internacionalização e reduzir os riscos de exposição a crises e recessões no caso da concentração de atividades em um único território.

Felzensztein *et al.* (2019) também identificaram que a escolha do modo de entrada correto no mercado estrangeiro é um dos fatores críticos de sucesso para iniciar o processo de internacionalização das empresas. Cada modo de entrada cria desafios relacionados com a novidade e, por isso, as empresas passam a empenhar esforços na obtenção de conhecimentos sobre: como ser bem-sucedida no exterior, como conquistar legitimidade e como operar em ambientes institucionais diferentes. (CISLAGHI *et al.*, 2017)

A internacionalização de uma empresa pode ser tratada como um projeto, cuja escolha do modo de entrada é o ponto de partida. Tal projeto deve ter metas fixas de tempo, custos e recursos e deve considerar aspectos estáticos (formas de operações, comprometimento e conhecimento da empresa em relação a um determinado mercado-alvo); e dinâmicos (a evolução do desempenho internacional da empresa, os riscos associados a determinados mercados e a inexperiência nesses mercados). Internacionalizar uma empresa é uma meta altamente complexa, que para ser administrável e atingível pode ser subdividida em parcelas menores, como subprojetos ou estágios. (SCHELINI *et al.*, 2017)

Um projeto piloto pode ser considerado, já que ele possibilita tratar de situações de alta complexidade, gerenciando menos agentes e variáveis. Além de validar uma metodologia mais próxima da realidade do mercado ele permite sistematizar operações para que sejam sustentáveis e aptas à internacionalização. Deve-se ter em conta fatores tangíveis como máquinas, materiais, instalações prediais; e intangíveis, como o capital humano, intelectual. A concepção de uma empresa como uma rede de processos, com dimensões tecnológicas e humanas, permite a gestão integrada de vários fatores relevantes, seja para uma única organização ou para uma rede de organizações. (SILVEIRA, 2011a)

Quando uma empresa enxerga a internacionalização como estratégia de desenvolvimento de seus negócios, ela tem basicamente três modos de entrada possíveis: uma atuação isolada e independente através de exportação ou importação e, a partir daí, evoluir para uma relação contínua com o mercado externo através de alianças estratégicas e parcerias internacionais e, por fim, o investimento direto no exterior com operações no local. (BRITO, 1993; CINTRA, MOURÃO, 2005; SEBRAE, 2006) Isso está alinhado ao modelo de Uppsala, onde o contato com o exterior se dá de forma incremental, vencendo distâncias psíquicas menores através de importação de insumos e/ou exportação de bens, depois evoluindo para uma parceria para atuação no exterior, e posteriormente o estabelecimento de estrutura própria de vendas e de produção local. (JOHANSON, VAHLNE, 2009)

Importação ou exportação é a maneira mais imediata para uma MPE ingressar no comércio exterior. Apesar de demandar um nível de comprometimento relativamente baixo com o mercado externo, pois em tese não há investimento direto no exterior (IDE), esse primeiro estágio não é simples para a MPE, pois exige dela o entendimento do mercado estrangeiro, a prospecção de fornecedores ou clientes, o estabelecimento de contatos externos, a adaptação de produtos e serviços, o desenvolvimento de competências específicas de seu capital humano, o cumprimento de normas e eventual obtenção de certificações, além de trâmites burocráticos e logísticos diferentes dos praticados em seu país de origem. (BRITO, 1993; SEBRAE, 2006; PRASHANTHAM, 2011)

No entanto, não se pode deixar de considerar que, por ser pequena, uma MPE poderá contar com duas grandes vantagens em relação a empresas maiores: maior aproveitamento das oportunidades de negócios pela sua flexibilidade e agilidade de reação e uma maior personalização nos contatos, que poderão garantir um relacionamento a longo prazo baseado na confiança mútua. (BRITO, 1993)

Há também situações em que a internacionalização de uma MPE se dá por uma casualidade, ou seja, não por uma atitude proativa da própria empresa em buscar oportunidades de negócios no exterior. As conclusões do estudo de Ciravegna *et al.* (2018) apontaram um modo de entrada reativo para a internacionalização de uma empresa: pedidos espontâneos; ou seja, pedidos vindos de clientes ou intermediários estrangeiros que chegaram até a empresa, embora a empresa não tenha feito nenhum esforço para promover ativamente essa exportação. Esse modo acaba por ocorrer com empreendedores que veem risco e falta de lucratividade nos mercados de exportação e, apesar das limitações do mercado interno, não fomentam nenhuma iniciativa de exportação. No entanto, o recebimento de pedidos espontâneos aliado a uma eventual capacidade produtiva ociosa ou disponibilidade de serviços tornam-se prerrogativas para que eles iniciem a internacionalização de suas empresas.

Normalmente, após terem acessado o mercado estrangeiro através da importação de insumos ou da exportação de seus bens e/ou serviços, as empresas tendem a evoluir para outros modos que reforcem sua presença internacional. A cooperação empresarial é uma delas, situação intermediária entre a atuação independente (importação / exportação) e o IDE. Ela pode ocorrer na forma de alianças estratégicas ou quaisquer outros formatos de relações comerciais e parcerias que as MPEs estabeleçam com outras empresas, geralmente propiciando maior flexibilidade de negociação entre os envolvidos. Há algumas formas tradicionais de cooperação empresarial na internacionalização: licenças de exportação/importação/produção, franquias, *joint ventures*, consórcios e inclusive a cooperação informal. As MPEs interagem com inúmeras entidades que extrapolam seus clientes e fornecedores, incluindo concorrentes, órgãos públicos, bancos, clientes de clientes etc. É desse fenômeno que surgem as redes de relacionamentos

e as confianças mútuas, cujos atributos muitas vezes não estão registrados por escrito em documentos. (BRITO, 1993; SEBRAE, 2006)

Beamish *et al.* (1999) consideram parcerias como sendo alianças estratégicas que têm como vantagens a minimização de custos de transação, o aumento do poder de mercado, o compartilhamento dos riscos e o melhor acesso a recursos-chave como capital e informação. Gulati *et al.* (2000) acrescentam a essas vantagens o acesso a outros recursos do parceiro ou aos recursos da “rede desse parceiro”. Grandes empresas normalmente compram de fornecedores de destaque e globais. Ingressar na cadeia de valor de uma grande corporação é um desafio para a MPE, por ser um processo complexo e multifacetado que resulta na formalização de um contrato de fornecimento de um bem ou serviço. Portanto, pertencer à cadeia de valor de uma corporação multinacional pode ser uma credencial para a MPE se internacionalizar. (DISCHINGER *et al.*, 2012)

Os países em desenvolvimento tornaram-se uma parte crescente da economia internacional, e muitas empresas neles sediadas se internacionalizaram por meio de exportações de *commodities* ou por alianças estratégicas com multinacionais estrangeiras para produção OEM (do inglês "*original equipment manufacturer*", numa tradução livre fabricante original de equipamento) em seus territórios, visto que o custo de mão-de-obra nesses países é menor. (PORTER, 2008)

No contexto das alianças estratégicas e parcerias internacionais, é fundamental o papel desempenhado pelo *networking* internacional, ou seja, o processo através do qual as empresas iniciam, desenvolvem e coordenam vários relacionamentos em rede em mercados estrangeiros. (JOHANSON, MATTSON, 1988 apud AHIMBISIBWE *et al.*, 2020)

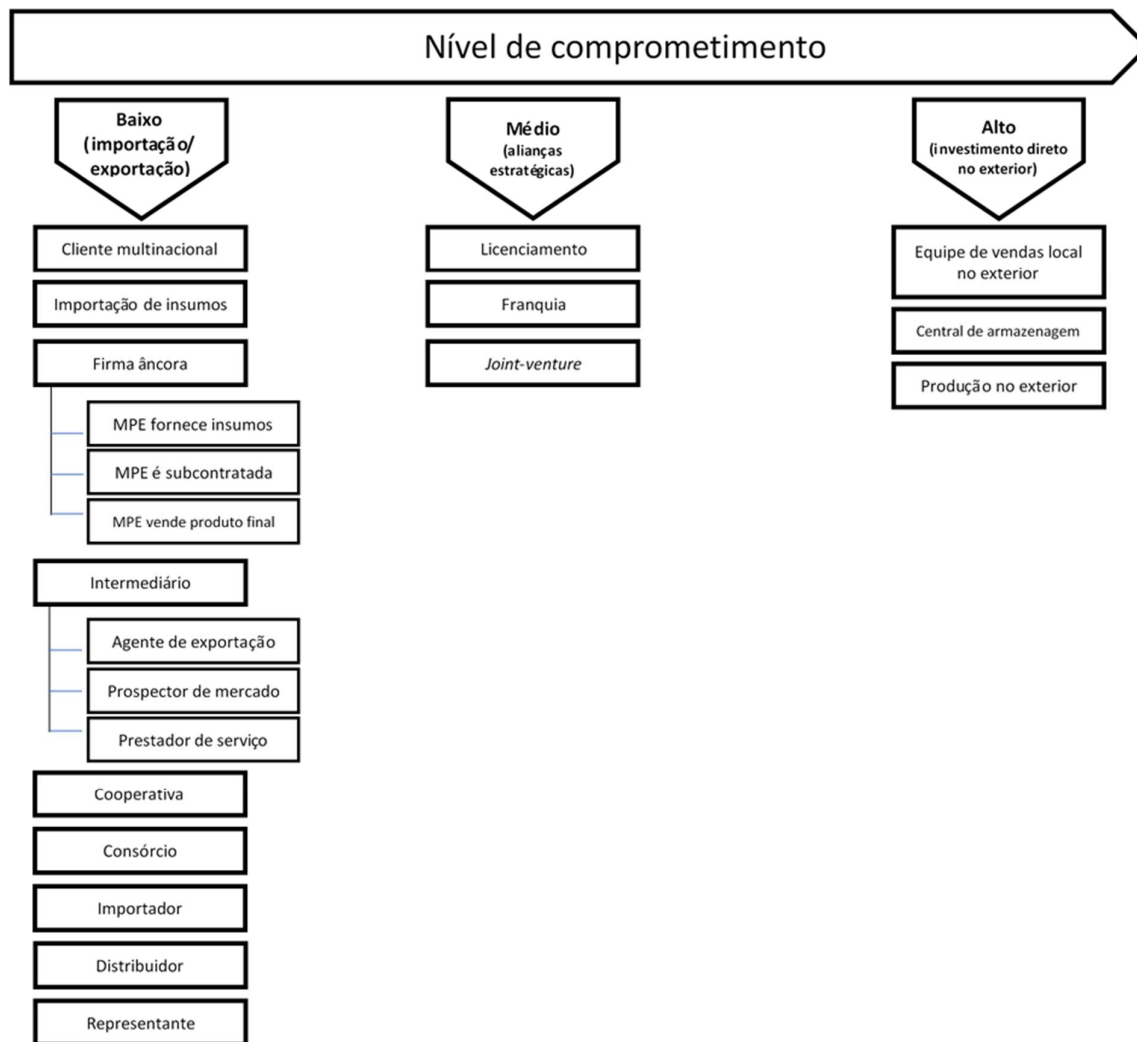
Por fim, o modo de entrada com maior comprometimento com o mercado internacional é o IDE, cujas bases fundamentam-se no paradigma eclético e levam em conta custos de transação e informação. O paradigma eclético ou teoria OLI, abordado anteriormente neste referencial teórico, propõe a produção em mercados estrangeiros, adquirindo e capturando vantagens econômicas através de três

vantagens específicas para atuação, conhecidas como OLI, que são: vantagem específica do proprietário (“*ownership*” - O), vantagem específica de localização (“*location*” – L) e internalização (“*internalization*” – I). (CASSOL *et al.*, 2018)

Pela perspectiva da corrente comportamental da Escola de Uppsala, quando abordam o conceito de compromisso de mercado, Johanson e Vahlne (1977) assumem que ele é composto por dois fatores - a quantidade de recursos comprometidos e o nível de comprometimento, ou seja, a dificuldade de encontrar um uso alternativo para os recursos ou transferi-los de um mercado a outro. Recursos localizados em uma determinada região podem ser considerados um compromisso com esse mercado. Quanto mais especializados são os recursos para um mercado específico, maior é o nível de comprometimento.

A figura 2 correlaciona tipos de cooperação e parcerias, o grau de comprometimento da empresa com o mercado exterior e seus respectivos modos de entrada.

Figura 2: parcerias mais frequentes, classificadas por nível de comprometimento com o mercado internacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Numa análise de custo-benefício, a opção de realização em investimento direto no exterior se apresenta como a mais adequada aos objetivos estratégicos de longo prazo de uma empresa multinacional (EMN), por duas razões: a primeira se relaciona a um potencial enfraquecimento da concorrência no mercado-alvo por meio da aquisição de empresas locais; a segunda refere-se ao controle direto, que se apresenta mais vantajoso diante das dificuldades e dos custos associados em se administrar um licenciamento ou franquia, por exemplo. (HYMER, 1976)

Cretoiu (2007, p. 246), no entanto, considera difícil esperar que muitas MPEs exportadoras evoluam ao ponto de se transformarem em investidoras no exterior. Mesmo assim, o IDE feito por MPEs não deve deixar de ser avaliado. É uma solução com vantagens explícitas quando comparada com a exportação, dentre elas os aumentos do controle da operação, da competitividade e a evolução da gestão de empresa individual para uma estrutura de rede. Eventuais riscos e desvantagens precisam ser avaliados: meios de financiamento mais expressivos, recursos humanos apropriados, maior complexidade organizacional e o próprio risco inerente ao negócio e ao investimento. (BRITO, 1993)

Prashantham (2011) utiliza, em seu estudo sobre MPEs indianas de *software*, o termo micromultinacionais para conceituar as MPE internacionalizadas que adotaram modos de entrada com maior comprometimento além da exportação. Ser uma micromultinacional pode oferecer maiores oportunidades de aprendizado tecnológico e de mercado. Mas nem todas as MPEs podem se tornar prontamente uma micromultinacional. Os modos de entrada pesquisados nesse referencial teórico e seus pontos fundamentais estão resumidos no Quadro 3.

Quadro 3: modos de entrada para a internacionalização e seus pontos fundamentais

Modo de entrada	Principais autores	Conceitos fundamentais
Exportação e/ou importação – atuações independentes	Brito (1993) SEBRAE (2006) Cretoiu (2007) Prasahntham (2011)	Modo(s) de entrada mais imediato(s). Comprometimento relativamente baixo de recursos. Exigências: prospecção de fornecedores e/ou clientes, adaptação de produtos, cumprimento de normas, obtenção de certificações, trâmites burocráticos e logísticos.
Parcerias Internacionais	Brito (1993) Cintra e Mourão (2005) SEBRAE (2006)	Situação intermediária entre atuação independente e criação de subsidiárias. Grande flexibilidade de negociação. Formas tradicionais: licenças de exportação e/ou importação, franquias, subcontratação, <i>joint ventures</i> , consórcios e cooperação informal.
Investimento direto no exterior	Brito (1993) Cintra e Mourão (2005) Cassol <i>et al.</i> (2018)	Maior comprometimento com o mercado internacional. Fundamentação na teoria eclética, que explora as três vantagens OLI. Mais adequada aos objetivos estratégicos de longo prazo de uma EMN: - enfraquecimento da concorrência no mercado local; - controle direto das operações. Subsidiárias no exterior. Aquisições de empresas no país alvo.

Fonte: elaborado pelo autor

2.4 Competências organizacionais para a internacionalização

Nos anos 70 e 80, competência significava o conjunto de qualificações disponíveis para se executar uma atividade com nível superior de desempenho. Posteriormente, Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados (usualmente conhecido como CHA), que afetam significativamente o desempenho de uma atividade e que podem ser aferidos e alavancados através de treinamento e desenvolvimento. Atualmente entende-se competência como uma fusão dessas duas linhas, ou seja, é a capacidade de se empregar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para se alcançar objetivos estratégicos e organizacionais. (DUTRA *et al.*, 2000)

Competências que suportem as atividades preparatórias da internacionalização, como por exemplo: conhecimento de mercado, adaptabilidade de produtos aos mercados e planejamento estratégico aumentam as chances de sucesso internacional das MPEs. Identificar os valores que os clientes internacionais atribuem a um produto ou serviço exige um grande entendimento sobre como esses clientes expressam suas necessidades, e muito disso é influenciado pela cultura daquele país. (KNIGHT, 2000)

As empresas se preparam internamente para se engajarem em empreendimentos internacionais e desenvolvem competências apropriadas. Conhecimento e competência gerenciais suficientes aliados à falta de informações têm sido as duas principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs na internacionalização. (PANGARKAR, 2008)

Ao aprofundarem-se na internacionalização, as MPEs deparam-se com oportunidades de desenvolvimento de outras competências, diferentes daquelas relacionadas aos ganhos de competitividade nos mercados internacionais. O processo de aprendizagem empresarial iniciado com as exportações traz nítidos reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência no mercado doméstico. A presença física em outros mercados multiplica as possibilidades de *benchmarking* e intensifica a percepção precoce de novas

tendências de mercado e tecnologias no setor de atuação da empresa. Aprende-se com concorrentes novos e muitas vezes mais agressivos. (CRETOIU, 2007)

As MPEs internacionais bem-sucedidas evitam orientações puramente domésticas e desenvolvem uma mentalidade global em que os gestores veem o mundo como o mercado da empresa, e difundem uma cultura de negócios internacionais. São imprescindíveis as mudanças na filosofia e na orientação dos negócios para se ter êxito em um mercado internacional. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 256–257)

Knight (2000) considera a orientação empreendedora internacional uma competência fundamental e um dos motores da internacionalização de MPEs. Nas operações domésticas, pode-se, em grande medida, confiar em experiências básicas ao longo da vida, às quais podemos acrescentar as experiências específicas de indivíduos, organizações e mercados. Em operações estrangeiras, no entanto, não se tem tal conhecimento experimental básico para começar. Ele deve ser obtido sucessivamente durante as operações no país (JOHANSON, VAHLNE, 1977, p. 28)

A pesquisa de Oliveira (2019) demonstrou que a probabilidade de internacionalização do negócio cresce proporcionalmente com o nível educacional do gestor. O autor evidenciou que os gestores se motivam a internacionalizar seus negócios mais pela oportunidade e nem tanto pela necessidade. Nesse sentido, a descoberta de oportunidades internacionais não se dá ao acaso, mas pressupõe a congruência de recursos pré-existentes, habilidades e inovações.

Os conhecimentos do gestor podem ser um ativo importante para a atividade internacional de uma MPE (LLOYD-REASON, MUGHAM, 2002). Para os autores, a perspectiva internacional do gestor está relacionada com as seguintes características: conhecimento de línguas estrangeiras e conhecimento de negócios internacionais atuais, *networks* já existentes que lhes permitem desenvolver conhecimento acerca de oportunidades de gestão, de criação de rotinas de trabalho que facilitam o funcionamento das empresas, gestão de relações e atividades em novos ambientes e maior capacidade para lidar com mercados estrangeiros e com os seus clientes.

Segundo Reid (1981), os gestores que tiveram vivências pessoais ou profissionais no exterior respondem mais favoravelmente a oportunidades de internacionalização. Segundo o mesmo autor, ao viajar para o exterior, os empresários estão mais propensos a aprender sobre as práticas de negócios estrangeiros, conhecer potenciais clientes e identificar oportunidades de mercado.

Knight e Kim (2009) afirmam que as competências organizacionais mais importantes das MPE internacionais contemporâneas são orientação ao mercado internacional, habilidades de *marketing* internacional e inovação internacional. Os estudos de caso promovidos pelos autores indicam que estes três atributos são particularmente importantes para o sucesso das MPE nos mercados internacionais, porque a vantagem posicional que eles imprimem às empresas mostraram-se raras, valiosas e de difícil imitação.

Orientação ao mercado é a habilidade que uma organização detém de realmente compreender o cliente, o mercado e os concorrentes, agindo e reagindo através desse entendimento. A orientação ao mercado internacional nas MPEs caracteriza-se pela intensidade com que as atividades comerciais da empresa são orientadas para os clientes e competidores do exterior e são coordenadas por várias de suas áreas funcionais, disseminando aprendizado pela organização. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 262)

Habilidades de *marketing* internacional permitem que a empresa crie valor para clientes estrangeiros através de foco e segmentação específicos e planeje, controle e avalie como as ferramentas de *marketing* que está usando no mercado externo se diferenciam daquelas usadas pelos seus concorrentes. Apesar de uma MPE eventualmente dispor de produtos ou serviços que atendam bem às preferências dos clientes internacionais, ela tem maior dificuldade de alcançar os clientes de forma efetiva se não detiver fortes habilidades de *marketing*. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 260–261)

Inovação internacional é a capacidade que uma empresa demonstra em desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados

internacionais. Grande parte da inovação gerada nas MPEs internacionais pode depender do quanto seus gestores capitalizam e agem sobre a inteligência de mercado. As organizações sem capacidade inovadora podem investir tempo e recursos no estudo de mercados, mas têm muita dificuldade para converter esse conhecimento em negócios efetivos. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 261)

As competências de *marketing* dirigidas aos mercados de países desenvolvidos são diferentes das que se aplicam aos países em desenvolvimento, principalmente porque nos países desenvolvidos a taxa de crescimento da renda ano a ano é baixa. A aceleração dos níveis de renda nos países em desenvolvimento em relação aos países desenvolvidos é potencialmente maior e isso requer adaptações dos produtos existentes para que se consolidem nesses mercados menos avançados. Portanto, é provável que empresas com experiência em *marketing* em economias em desenvolvimento encontrem uma variedade maior de produtos com potencial para adaptação a seus mercados. (BUCKLEY, CASSON, 1976)

Recursos intangíveis e únicos conferem vantagens competitivas ao permitir que a empresa ofereça valor agregado para determinados mercados. Quando alavancados com habilidade, eles geram eficiência e eficácia organizacional. Conseqüentemente, recursos intangíveis, como orientação internacional e competência em *marketing*, podem ser fundamentais para os resultados desejados para a internacionalização das MPEs. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 257)

Empresas com forte orientação internacional tendem a ser caracterizadas por visão gerencial e cultura organizacional proativas para o desenvolvimento de recursos específicos para alcançar objetivos no mercado externo, para explorar ativamente novas oportunidades de negócios no exterior, compensando eventual escassez de recursos tangíveis através de iniciativas internacionais em mercados complexos e geralmente cheios de incertezas e riscos. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 260)

É necessário construir um planejamento de investimentos adequado para que a empresa tenha sucesso no processo de internacionalização. (CASSOL *et al.*, 2018) Deve-se levar em conta nesse planejamento a necessidade de recursos canalizados

para as ações internacionais, especialmente financeiros e de pessoal, para não comprometer recursos de outras áreas da empresa que possam gerar mais lucros e financiar o início do processo de internacionalização. (FLORIANI, FLEURY, 2012, p. 451)

A internacionalização gera impactos ao desempenho de uma MPE. No primeiro momento há, geralmente, uma piora no desempenho da organização devido à falta de informação e conhecimento sobre os mercados alvo, pouca familiaridade com a cultura dos outros países, e competência administrativa e experiência profissional insuficientes. Num segundo momento, ao ter mais conhecimentos e competências necessárias para gerir operações internacionais, as empresas percebem melhoria no desempenho. Caso a complexidade da gestão das operações internacionais aumente excessivamente, sem a correspondente adequação de recursos e competências por parte da empresa o desempenho voltará a se deteriorar. (DALBOSCO, FLORIANI, 2016; CASSOL *et al.*, 2018)

Floriani e Fleury (2012) observam que à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho. Já Galimberti e Wazlawick (2015) estudaram a internacionalização de MPEs de *software* da França. Eles concluíram que para ter sucesso no seu processo de internacionalização uma MPE deve ter as seguintes competências: inovação, empreendedorismo, *networking* e conhecimento de mercado internacional.

O Quadro 4 correlaciona as competências organizacionais abordadas, suas características e os resultados almejados pela internacionalização da empresa.

Quadro 4: Competências organizacionais para a internacionalização

Competência	Características	Resultados almejados	Autores pesquisados
Orientação empreendedora internacional	Processos organizacionais. Tomadas de decisão com foco no exterior. Identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios internacionais. Inovação internacional. Aceitação de riscos. Postura voltada ao futuro. Relações de confiança entre empresas. <i>Marketing</i> internacional. Expectativa de crescimento.	Entrar em novos mercados e lançar novos produtos ou serviços. Aprendizado tecnológico.	Knight (2000) Knight e Kim (2009) Prashantham (2011) Oliveira (2019)
Perspectiva internacional do gestor	Conhecimentos sobre negócios internacionais. Nível de escolaridade. Conhecimento de línguas estrangeiras. <i>Networking</i> .	Aprendizado de mercado. Criação de valor para clientes estrangeiros. Redução de custos. Aumento de poder de mercado.	Lloyd-Reason e Mughan (2002) Johanson e Vahlne (1977 e 2009) Oliveira (2019)
Padrões internacionais de produtos e serviços	Fornecimento para uma cadeia de suprimentos corporativa. Atendimento a clientes domésticos renomados, especialmente multinacionais. Parcerias estratégicas e adequação de produtos existentes.	Melhor acesso a recursos chave. Acesso a recursos das empresas parceiras. Acesso às redes das empresas parceiras.	Dischinger <i>et al.</i> (2012) Cretoiu (2007) SEBRAE (2006) Buckley e Casson (1976)
Vivência internacional do gestor	Tempo que o gestor passou no exterior. Viagens internacionais. Experiências profissionais internacionais.		Reid (1981)
Preparação internacional	Estudos de mercado. Planejamento estratégico. Entendimento das diferentes necessidades dos clientes internacionais. Entendimento da cultura do(s) país(es) alvo.	Entrar em novos mercados Lançar novos produtos ou serviços. Aprendizado tecnológico. Aprendizado de mercado.	Beamish <i>et al.</i> (1999) Gulati <i>et al.</i> (2000) Knight (2000) Oliveira (2019)
Recursos diferenciados	Imagem empresarial de alta reputação. Custos mais baixos. Tecnologia avançada. Patentes. Alta liquidez. Recursos humanos diferenciados. Marca reconhecida. Controle de canais de distribuição.	Criação de valor para clientes estrangeiros. Redução de custos. Aumento de poder de mercado. Melhor acesso a recursos chave. Acesso a recursos das empresas parceiras. Acesso às redes das empresas parceiras	Oliveira (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor

A importância de competências específicas para a internacionalização de empresas pode ser exemplificada pelo fenômeno das empresas conhecidas como *born global*, ou empreendedorismo de rápida internacionalização. São empresas que têm a particularidade de entrar no mercado internacional nos primeiros 2 anos de vida, com conhecimento limitado de negócios e de instituições internacionais e sofrem o risco do novo. Há quatro características específicas dessas empresas: confiança no apoio do governo à oferta de recursos financeiros, estrutura organizacional baseada na internalização de transações, vantagens competitivas no exterior e controle de recursos escassos. Em geral, as empresas *born global*:

- atuam em nichos de mercado global muito especializados;
- estendem suas operações rapidamente a pelo menos dois mercados internacionais;
- conseguem entrar nos principais mercados mais rapidamente do que as empresas tradicionais;
- têm a capacidade de passar pelos diferentes estágios da internacionalização;
- conseguem, em algumas situações, eliminar etapas no desenvolvimento de uma estratégia operacional;
- geram receitas internacionais representam entre 5% e 75% das receitas totais;
- apoiam-se geralmente em redes e alianças. (ESCANDÓN BARBOSA, HURTADO AYALA, 2014; DIB, 2008 apud CRUZ *et al.*, 2015)

2.5 Inovação internacional e o papel dos ecossistemas de negócios

De acordo com o Manual de Oslo (2018), a inovação é a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de *marketing* ou organizacional. (OECD, Eurostat, 2018) Inovação internacional é a capacidade que uma empresa demonstra em desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais. (KNIGHT, KIM, 2009)

Desde o início do século XXI, a internacionalização é vista sob a perspectiva do "empreendedorismo internacional" como uma nova área de estudo derivada de

outros dois campos de estudo específicos: o empreendedorismo e os negócios internacionais, que também integram disciplinas como estratégia e *marketing*. Sob essa nova ótica, a internacionalização pode ser interpretada como uma ação de empreendedorismo com alto nível de risco e inovação, e como um processo de criação, integração e adaptação de novas ideias de negócios dentro de estruturas e redes em uma economia globalizada. (ESCANDÓN BARBOSA, HURTADO AYALA, 2014)

A rivalidade competitiva dos mercados globalizados sempre se depara com alguma escassez de recursos que transcende o regionalismo. Nesse contexto, ciência e tecnologia são determinantes para que os empreendedores entreguem inovação com eficácia, quantidade e qualidade. (CARAYANNIS, CAMPBELL, 2012)

As inovações são uma característica frequentemente associada ao sucesso de empreendimentos de pequeno e médio porte. Existe um maior crescimento das pequenas e médias empresas que inovam em relação às que não inovam, e existe uma associação positiva entre maior grau de inovação e o aumento de rentabilidade e participação de mercado observado nessas empresas. (BESSANT, TIDD, 2013)

Há frequentes menções na literatura sobre a importância da inovação na entrada das MPEs em novos mercados, uma vez que ela conduz a produtos aprimorados ou processos mais eficientes, criando vantagem competitiva percebida tanto pelos clientes domésticos como pelos internacionais. (FREIXANET *et al.*, 2020) Tais autores observaram que as MPEs que investiram em inovação frequentemente acabaram considerando seus mercados locais muito pequenos para gerar retorno satisfatório sobre os investimentos e, portanto, buscaram novos compradores em outros países.

Grande parte da inovação gerada nas MPEs internacionais pode depender do quanto seus gestores capitalizam e agem sobre a inteligência de mercado. As organizações sem capacidade inovadora podem investir tempo e recursos no estudo de mercados, mas têm muita dificuldade para converter esse conhecimento em negócios efetivos. (KNIGHT, KIM, 2009)

A conhecida expressão “a união faz a força” remete aos ecossistemas de negócios (ou organizacionais), sistemas de suma relevância para o desenvolvimento sustentável e inovador das empresas.

Conforme Kon (2016, p.16-17), um ecossistema de negócios, tal como um ecossistema biológico que envolve os organismos vivos interagentes entre si e com o ambiente, congrega todos os indivíduos, organizações, entidades governamentais, com os quais uma empresa interage, incluindo os consumidores, competidores e demais agentes. Ecossistemas organizacionais possibilitam que empresas participem individualmente de um ambiente que prospera na diversidade, no aprendizado, no *networking* e nas mútuas interações. (BORGH *et al.*, 2012)

Os indivíduos que pertencem a um ecossistema de negócios são chamados de atores e classificam-se dessa forma:

- Ator público - provêm legislação, programas de fomento e políticas;
- Ator de conhecimento – universidades, instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pesquisadores, estudantes e formadores de recursos humanos em geral;
- Ator institucional – entidades que prestam assistência especializada aos demais atores;
- Ator de fomento – bancos, governo e investidores que financiam diferentes etapas do ecossistema;
- Ator empresarial – empresas provedoras de demandas, pesquisadoras e desenvolvedoras de tecnologias;
- Ator empreendedor – principal ente do ecossistema;
- Sociedade civil – indivíduos que criam demandas e necessidades sociais e ambientais. (TEIXEIRA *et al.*, 2017; CARAYANNIS, CAMPBELL, 2012)

Não se sabe ao certo o que motiva as empresas a se juntarem, ficarem e possivelmente deixarem o ecossistema e, como tal, aumentarem a vantagem competitiva do próprio ecossistema. (BORGH *et al.*, 2012) Um ecossistema organizacional viabiliza a inovação nas MPEs através de alianças estratégicas e

parcerias. (BITTAR *et al.*, 2018, p. 101) Essas alianças e parcerias ocorrem através de redes horizontais ou verticais.

As redes horizontais são associações formais e informais de empresas de portes diferentes que juntam forças na busca de competitividade e sustentabilidade, oferecendo produtos ou serviços substitutos ou complementares dentro de um mesmo segmento ou ramo de atividade. Como pertencem a um mesmo setor de atividades, pode-se dizer que as redes horizontais são compostas por negócios concorrentes, e as diferentes motivações das empresas associadas podem levar a conflitos. Exemplos de redes horizontais são os arranjos produtivos locais (APLs), cooperativas e consórcios de exportação. As atividades conjuntas podem incluir: aquisição de insumos, coprodução de um bem, desenvolvimento de produtos, material para divulgação e participação em eventos e feiras. A vantagem das redes horizontais é a possibilidade de ação coletiva, que pode acelerar o aprendizado, induzir a especialização e permitir atingir melhorias incrementais na produção e nas vendas. Pode ocorrer de a rede horizontal não ser suficiente para garantir o acesso ao mercado internacional, exigindo que uma empresa assuma a liderança, ou que se crie uma empresa ou entidade para liderar o processo de entrada dos participantes da rede no mercado externo. (SEBRAE, 2006)

As redes verticais de cooperação ocorrem entre uma empresa e os principais agentes que compõem a sua cadeia de suprimentos para a elaboração de bens que demandam muitas partes ou componentes e/ou tenham diversas etapas de elaboração em seu processo produtivo. São formadas por uma empresa e seus parceiros comerciais, fornecedores de bens e de serviços, além de canais de distribuição. As empresas que cooperam verticalmente podem estar em diferentes níveis de relevância perante o mercado ou de evolução tecnológica. Segundo o SEBRAE (2006), redes verticais são muito usadas pelas MPEs que querem entrar no mercado internacional. Como elas têm limitações para garantir o padrão de qualidade, atingir escala, acessar clientes, negociar vendas e executar os trâmites logísticos e alfandegários, as MPEs associam-se a firmas âncoras ou intermediários que realizam parte ou todas essas funções. A principal diferença entre empresa âncora e intermediário é que a empresa âncora também produz algum bem, enquanto o

intermediário concentra-se em fazer apenas a ligação entre produtores e compradores e apoiar atividades que viabilizam a transação comercial. (SEBRAE, 2006)

A partir do conceito de ecossistema organizacional chega-se ao de ecossistema de inovação. Ele integra um determinado território, área econômica, industrial ou empresarial aos agentes, fatores, entidades e atividades tangíveis e intangíveis, que interagem entre si e com o ambiente socioeconômico em que se localizam e se aglomeram espacialmente. Cada ator tem seu próprio papel a ser desempenhado no conjunto do ecossistema de inovação, que têm ganhado destaque porque a inovação é uma fonte notável de geração de valor agregado e de riqueza em uma economia; eles promovem a criação destes inter-relacionamentos entre os diversos agentes, induzindo desenvolvimento econômico e de base em períodos de menor dinamismo ou de recessão. (KON, 2016) A novidade ocorre ao se produzir algo percebido como original. Em um ecossistema, a novidade pode, por exemplo, surgir da introdução de instalações e serviços, do estímulo a novas formas de interação, da criação de novas parcerias ou de novas formas de fazer negócios. (BORGH *et al.*, 2012)

As regiões são cada vez mais interpretadas como aglomerações ecossistêmicas de entidades organizacionais e institucionais ou de *stakeholders* (partes envolvidas, em uma tradução livre) com conflitos sociotécnicos, socioeconômicos e sociopolíticos, assim como metas, prioridades, expectativas e comportamentos convergentes. (CARAYANNIS *et al.*, 2018)

Em um ecossistema, os participantes com recursos potencialmente complementares são mais propensos a interagir se estiverem fisicamente próximos e se os canais de comunicação direta estiverem presentes. Além disso, a gestão do ecossistema pode oferecer pacotes de serviços aos residentes e ajudar a criar conexões entre residentes e não-residentes. O valor agregado do ecossistema (incluindo sua reputação e suas instalações) pode amplificar esse efeito atraindo novos conhecimentos de outros lugares. (BORGH *et al.*, 2012)

Moore (1993, p.77) conceituou as quatro fases de desenvolvimento de um ecossistema de negócios. Segundo esse autor, o desenvolvimento de um ecossistema de negócios ocorre através de quatro estágios de maturidade:

- **Nascimento:** há muitas incertezas, é difícil prever os recursos e esforços que serão demandados, há muito conhecimento concentrado em poucas pessoas e os consumidores toleram versões primitivas dos produtos ou serviços, geram bons *feedbacks* e contribuem com melhorias e formação de opinião. O maior desafio neste estágio é conseguir criar valor superior ao que já existe e que consiga se difundir pelo mercado. Nessa fase, é possível maior número de experimentos, que ocasionam fracassos e guinadas no processo.
- **Expansão:** nesta fase o ecossistema enfrenta dois grandes desafios - estruturar-se e ao mesmo tempo "ganhar corpo", abrindo novas fronteiras. A competição entre ecossistemas (seja um já estabelecido ou um novo que chega como uma alternativa) existe e é necessário fazer escolhas, principalmente para definir o modelo de negócio, criando uma demanda e entregando com consistência e confiabilidade o valor proposto. São necessárias as incorporações de elementos externos, como recursos financeiros, outros membros e novos negócios de apoio que tragam contribuições e possam coexistir no ecossistema.
- **Liderança (do ecossistema) ou continuidade:** as regras de competição mudam, passando a vigorar uma forte disputa interna, ao mesmo tempo em que precisa haver cooperação para manter o ecossistema dominante no ambiente. Na concorrência interna, os membros tentam ganhar poder de influência no ecossistema e devem estar atentos aos "forasteiros" que querem entrar no ecossistema e tomar o lugar dos que já estão lá.
- **Renovação:** o ecossistema começa a entrar em declínio, e começa a fragmentar-se pela alta especialização do conhecimento, acarretando aumento dos custos e desperdícios. Nesse caso, os consumidores passam a procurar por alternativas e o ecossistema é ameaçado pela obsolescência. Torna-se imperativa a decisão de reformar o ecossistema ou realocar o esforço em negócios alternativos.

Um ecossistema pode "morrer" antes de atingir qualquer uma dessas fases, pelos mais variados motivos. (MOORE, 1993, p. 77) Neto *et al.* (2018) consideram

que a consolidação dos vínculos entre os atores é determinante na longevidade de um ecossistema organizacional.

Em comparação com empresas individuais, os ecossistemas adquirem conhecimento de forma mais global. Especialmente as pequenas empresas que entraram no ecossistema, com o tempo, tornar-se-ão cada vez mais dependentes do acesso a esse grande conjunto de conhecimentos. (BORGH *et al.*, 2012)

Felzensztein *et al.* (2019) afirmam que a velocidade e o sucesso da internacionalização de pequenas empresas estão mais intimamente relacionados ao aproveitamento da experiência doméstica do que à expansão internacional incremental tradicional.

O potencial de criação de valor de um ecossistema aumenta na proporção que seus residentes estão motivados a permanecer no ecossistema e a se envolver em transações repetidas utilizando serviços prestados pela administração do ecossistema e outros residentes. Essa situação retrata a capacidade de aprisionamento (do inglês *lock-in*) do ecossistema. O aprisionamento se reforça com a internacionalização e aumenta a capacidade de o ecossistema atrair mais residentes, diminuindo os custos de oportunidade para as partes envolvidas (*stakeholders*). (BORGH *et al.*, 2012)

A função de um ecossistema líder é fazer com que os membros da comunidade compartilhem ideias para alinhar seus investimentos e encontrar sistemas de apoio mútuo, visto que a sustentabilidade do ecossistema está na criação e manutenção de uma rede de relacionamentos que se recompensam mutuamente. (KON, 2016) Silveira (2011b, p.24) destaca que "sustentabilidade, não importa em qual acepção for tomada, traz em si a ideia de sobrevivência ao longo do tempo. Sobrevivência de uma empresa, de um nicho ecológico, de um país e da sociedade humana tal como a concebemos".

Felzensztein *et al.* (2019) publicaram um estudo comparativo conduzido em três países, examinando a internacionalização de vinicultores familiares pertencentes a *clusters* vinícolas regionais distintos da Argentina, Chile e Nova Zelândia. O estudo

mostrou que, quando os *clusters* de pequenas empresas familiares localizados em países pequenos buscam se internacionalizar, há várias questões que devem ser levadas em consideração, como suas relações com as associações comerciais. As pequenas empresas agrupadas em um *cluster* avaliam que seja mais fácil e rápido se internacionalizar se houver uma associação comercial responsável por uma promoção abrangente da marca de seu *cluster* regional. Essa associação comercial precisa confiar e apoiar totalmente todos os membros do *cluster*, que por sua vez, devem demonstrar confiança, cooperação e convergência na visão de seu futuro coletivo.

As pequenas empresas em um APL de uma pequena economia como a Nova Zelândia devem considerar a exportação assim que houver produto suficiente. Os gestores devem prestar mais atenção em como as condições de mercado podem influenciar seus esforços de internacionalização, em vez de serem influenciados por evidências históricas de opções de crescimento. (FELZENSZTEIN *et al.*, 2019)

Uma política de APL que congregue uma organização comercial própria pode ser benéfica para a internacionalização das empresas. Evidências coletadas no Chile também mostraram a necessidade de se criar uma estrutura comercial que represente empresas menores, incentivando uma interação mais social e informal entre elas e aumentando a possibilidade de uma maior cooperação para chegar a um processo de internacionalização mais eficaz para as MPEs. (FELZENSZTEIN *et al.*, 2019)

O Brasil possui um sistema de inovação desenvolvido, com ecossistemas de negócios e instituições de apoio operantes, mas ainda apresenta ineficiência em termos de políticas e regulação, em termos de sobreposição de responsabilidades, competição por recursos, pelo uso não estratégico de recursos, descontinuidade de investimentos e de programas e excessiva burocracia. Isso deve ser considerado nas formulações e ajustes de políticas públicas que se destinem ao ganho de competitividade internacional das MPEs de economias emergentes. (MAZZUCATO, PENNA, 2016) (FELZENSZTEIN *et al.*, 2019)

2.6 A internacionalização das MPEs estrangeiras

Diversos acadêmicos estrangeiros têm pesquisado sobre a internacionalização de MPEs. A seguir exemplificam-se algumas constatações sobre fatores de sucesso na internacionalização de MPEs obtidas em estudos distintos, conduzidos em países diferentes, que corroboram os conteúdos teóricos expostos até aqui.

Almodóvar *et al.* (2016) pesquisaram sobre o papel exercido pela qualidade do capital humano – portanto suas habilidades e competências - na internacionalização de MPEs familiares da Espanha. Os autores verificaram que maior intensidade de exportação nem sempre está associada a uma melhor qualidade dos ativos humanos: há uma diferença fundamental entre a qualidade dos ativos humanos generalistas (praticamente disponíveis a qualquer empresa) e dos especializados (altamente específicos de uma empresa).

Os autores concluíram que as MPEs familiares que começam a investir na qualidade dos seus ativos humanos, desenvolvendo suas competências, obtêm resultados melhores na internacionalização inicial, normalmente porque nessa fase do processo é suficiente uma melhoria incremental. As empresas que continuaram investindo na melhoria do nível da educação generalista de seus funcionários experimentaram um impacto negativo ou estagnação temporária da internacionalização, provavelmente porque o avanço das exportações passou a depender da conquista de mercados mais distantes; ou seja, a LOO passou a exigir competências mais específicas do capital humano para ter-se sucesso, e a educação generalista obtida no país de origem acabou por representar, no curto a médio prazo, um bloqueio em vez de uma vantagem específica da empresa. Finalmente as MPEs familiares com maiores intensidades de atividades de exportação detinham capital humano com um nível de educação superior e conseguiam alavancar esse conjunto de competências e conhecimentos adquiridos para assegurar com efetividade a internacionalização.

Além dos investimentos em ativos humanos locais para desenvolver competências e habilidades, outros autores pesquisaram sobre a inovação, a postura

dos gestores ante mercados internacionais e investimentos tecnológicos e as redes de relacionamento internacionais, elementos de grande influência no sucesso de várias MPEs durante suas jornadas de internacionalização.

Boermans e Roelfsema (2016) destacam que as MPEs de regiões desenvolvidas se lançam no mercado internacional para ganhar conhecimento, desenvolver atitudes inovadoras e melhorar o desempenho da empresa. Os resultados empíricos desse estudo sugerem que, apesar dos riscos inerentes à pequenez dessas firmas, elas de fato aprendem com as atividades internacionais, passam a inovar mais e, conseqüentemente, expandem seus empreendimentos.

Kim (2017) pesquisou sobre fatores que influenciaram a internacionalização de MPEs na Coréia do Sul. Suas conclusões ratificaram que a orientação internacional do empreendedor está positivamente relacionada à internacionalização das MPEs na Coréia do Sul. Empreendedores ou gestores de MPEs que implementaram programas para fomentar uma atitude positiva de seus funcionários perante a expansão internacional e demonstraram a importância de pensar para além do mercado doméstico aumentaram a probabilidade de sucesso e criaram uma vantagem competitiva para a empresa. O capital humano, especialmente aquele detentor de habilidades em línguas estrangeiras e de experiência internacional, também se apresentou como preditor do sucesso da internacionalização das MPEs sul-coreanas. Os investimentos em tecnologia também estão intrinsecamente conectados à internacionalização das MPEs pesquisadas, apontando para a necessidade de se fomentar o desenvolvimento e o fortalecimento das competências tecnológicas da organização. Por fim, o autor verificou que setor de negócios ao qual a MPE pertence não desempenhou um papel significativo para a internacionalização das MPEs sul-coreanas.

Ter um amplo leque de redes favorece a internacionalização de pequenas empresas, contribuindo positivamente não só para a velocidade e intensidade de seus processos de internacionalização, mas também para seus alcances. (FELZENSZTEIN *et al.*, 2015)

A importância de se estabelecer uma robusta rede de relacionamentos (*networking*) internacionais para o sucesso da internacionalização foi ratificada por Ahimbisibwe *et al.* (2020), que também pesquisaram sobre a importância do *networking* internacional para o sucesso da internacionalização em 206 MPEs de Uganda. O estudo indicou que as MPEs exportadoras que se empenharam em *networking* internacional por meio da coleta sistemática de informações sobre seus potenciais parceiros no exterior atingiram níveis maiores de internacionalização, tanto pelo aumento do número de mercados estrangeiros em operação, como pelo aumento da participação das receitas externas. Os resultados também apontaram que quando as MPEs exportadoras utilizaram outras organizações para identificar parceiros estrangeiros, seus níveis de internacionalização aumentaram. Os autores concluíram que o estabelecimento de relacionamentos com participantes-chave nos mercados internacionais ajuda as MPEs não somente a superar sua escassez de recursos, mas também fornece o conhecimento de mercado necessário que, de outra forma, seria de difícil acesso.

Parte-se, a seguir, para uma breve pesquisa teórica sobre a internacionalização de MPEs brasileiras.

2.7 As MPEs brasileiras e a internacionalização

As MPEs brasileiras também têm sido objeto de inúmeros estudos pela sua representatividade na agregação de valor à economia doméstica e à geração de empregos diretos e indiretos. Desde os anos 70, as MPEs ganham continuamente relevância para o desenvolvimento econômico brasileiro. (PESSÔA *et al.*, 2016)

Dentre as grandes transformações estruturais, econômicas e políticas que ocorreram no Brasil na década de 1990, dois fenômenos de grande interesse surgiram: primeiro, a expansão e o aumento da importância das pequenas e médias empresas; segundo a disseminação de políticas públicas dedicadas a essa parcela do empresariado. O principal motivo para a expansão do número de MPEs foi a criação de muitos negócios principalmente pela iniciativa de trabalhadores que

perderam suas posições formais no mercado de trabalho. No entanto, apesar da constatação de grandes aumentos quantitativos, há uma fragilidade na sustentabilidade das MPEs formais ou não, tanto que o SEBRAE tem revelado, desde os anos 1990, taxas de extinção superiores a 25% ao longo dos dois primeiros anos de existência. (BARBOZA *et al.*, 2017) (SEBRAE, 2006).

Já o segundo fenômeno, diretamente decorrente do primeiro, expressa-se pelas pressões contínuas a que passaram a ser submetidos os poderes públicos para a elaboração e implantação de políticas públicas de apoio às MPEs, dentre elas as políticas de apoio à inovação e ao empreendedorismo. (BARBOZA *et al.*, 2017)

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (2006), uniformizou o conceito de micro e pequenas empresas, classificando-as com base na receita bruta anual em reais. O SEBRAE (2018a) também as classifica pelo número de funcionários. A tabela 1 resume essas duas formas de classificação de MPEs brasileiras.

Tabela 1 – Classificação das MPEs brasileiras

Porte	Receita Bruta Anual	Número de Funcionários	
		Indústria	Comércio e Serviços
Microempresário Individual (MEI)	Até R\$ 81.000,00	Empreendedor + 1	
Microempresa (ME)	Até R\$ 360.000,00	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	A partir de R\$360.000,00 e até R\$ 4.800.000,00	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2018a)

Dados do SEBRAE (2018b) anteriores à pandemia do novo coronavírus reportavam que 99% de todas as empresas constituídas no Brasil são MPEs e que respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado.

No que se refere ao Estado de São Paulo, o SEBRAE (2018b) reportava que, dentre as 2.688.366 MPEs paulistas, 41% (1.118.986) estavam no setor de serviços, 37% (1.002.276) no comércio, 12% (313.196) na indústria, 7% (179.639) em atividades de construção e 3% (74.269) no setor agropecuário. As MPEs paulistas representavam 98% das empresas constituídas no estado, eram responsáveis por

50% dos empregos formais, o que equivalia a 39% da folha de salários, com participação de 27% no PIB. No Estado de São Paulo observava-se, à época do relatório, uma taxa de extinção da ordem de 25% ao longo dos dois primeiros anos de existência da MPE.

Nas empresas brasileiras que se internacionalizaram, a cultura da organização e o perfil de sua liderança foram, muitas vezes, elementos determinantes para explicar a busca pelo mercado externo e o comprometimento definitivo com os negócios internacionais. Isso corrobora a tese dos modelos comportamentalistas característicos da Escola de Uppsala, que afirma existirem fatores não econômicos que levam uma empresa a decidir pela internacionalização de seus negócios e que depois influenciam a formulação e implementação da estratégia correspondente. Empresas que têm como fundadores e principais executivos pessoas de origem familiar imigrante ou com experiências estudantis e/ou profissionais internacionais são mais propensas a considerar o mercado externo. (CRETOIU, 2007)

Com base em dados de fontes diversas, Cruz *et al.* (2015) afirmam que os empreendimentos das empresas brasileiras no exterior começam a ganhar relevância. No entanto, embora se possa contar com dados oficiais e precisos sobre exportação e novos empreendimentos, ainda se sabe muito pouco sobre os investimentos de MPEs brasileiras no exterior.

Gazquez *et al.* (2020) pesquisaram sobre experiências de internacionalização de pequenas empresas de *software* e os conhecimentos gerados. Os modos de entrada foram parceiros locais, parcerias com outras empresas que se internacionalizaram, consultores, órgãos públicos e viagens. Foram identificadas seis classes de conhecimentos gerados pela internacionalização: mercados e destinos, ação para colocar o produto no mercado internacional, apoio e busca de conhecimentos externos, necessidade de qualificação para o processo de internacionalização e parcerias locais, visão do mercado local e complexidade do processo de internacionalização. Além disso, observou-se a busca por conhecimentos de mercado, cultural e legal em dois momentos distintos: no planejamento da internacionalização e na efetiva entrada no mercado internacional.

Zica *et al.* (2016) pesquisaram sobre a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas de Minas Gerais, basicamente através de exportações. Os autores observaram a motivação para internacionalização veio da demanda internacional pelo produto/serviço, da possibilidade de expandir o mercado, do interesse em diversificar e finalmente pela empresa ter sido concebida para atender o mercado externo. Quando questionados sobre habilidades e competências que precisam ser melhorados, 45% dos respondentes declararam que existe forte necessidade de se aprimorar idiomas estrangeiros.

Cruz *et al.* (2015) observaram um movimento de brasileiros em direção aos Estados Unidos da América, que buscavam um estilo de vida diferente e a aquisição de experiências no exterior, e para tanto fizeram uso de seus negócios e capacidades de gestão para se estabelecerem lá. Não se tratava de imigração clandestina. Os autores identificaram brasileiros com alta escolaridade formal e capacidade de investimento que optaram por se instalar no exterior e emigrar, parcial ou totalmente, com seus respectivos familiares. Eles concluíram que esse fenômeno migratório de empreendedores investidores brasileiros delineava um modo de entrada peculiar no mercado norte-americano, diferenciando-se um pouco dos modos de entrada tradicionais propostos pelas teorias da internacionalização mais divulgadas.

Apesar de não existirem proibições ou restrições governamentais ao investimento direto de uma MPE brasileira no exterior, algumas normas cambiais e procedimentos legais dificultam as transações e tornam-nas mais caras. Há uma dificuldade natural de as empresas de menor porte acessarem os mercados de capitais ou financeiros no exterior. Empresas com resultados notáveis no campo econômico-financeiro estão mais aptas a se internacionalizar. Este pré-requisito frequentemente vem acompanhando ou pode ser amenizado por parcerias com sócios locais, tais como distribuidores e clientes da empresa no mercado-alvo. (CRETOIU, 2007)

O governo brasileiro e as entidades de mercado competentes devem garantir políticas específicas para promover a internacionalização das MPEs, motivando-as a

se internacionalizarem cada vez mais. Publicidade positiva do Brasil no exterior e financiamentos exclusivos para auxiliar as MPEs a estabelecerem operações fora do país podem contribuir para o aumento da internacionalização das MPEs brasileiras e para o inevitável afloramento de novas competências para melhorar os seus desempenhos e a competitividade. (FLORIANI, FLEURY, 2012)

Domingues *et al.* (2016) constataram que as MPEs brasileiras estão dispostas a levar o nome do Brasil para o exterior; porém, ainda lhes falta o conhecimento de incentivos que, apesar de já existirem na pauta do governo, não são difundidos adequadamente para que possam potencializar a internacionalização.

As empresas precisam levar em conta os riscos econômicos e políticos dos países-alvo da expansão, visto que instabilidades nesses fatores podem impactar fortemente os faturamentos e lucros das operações. (CASSOL *et al.*, 2018) A oferta de produtos e serviços adaptados e mais adequados a países em mesmo grau de desenvolvimento socioeconômico podem ser uma maneira interessante para a internacionalização de empresas de países emergentes. Similaridades entre esses mercados, como frequentes oscilações político-econômicas, bem como o poder aquisitivo limitado de uma grande parcela da população incentivam o desenvolvimento de competências gerenciais e o domínio de técnicas, processos e abordagens de *marketing* que lhes atribuem vantagens competitivas significativas diante de competidores vindos de países desenvolvidos. (CRETOIU, 2007)

Todavia, o estudo de Zica *et al.* (2016) constatou que as empresas mineiras respondentes não restringiam suas exportações aos países com menores distâncias geográficas ou distâncias psíquicas hipoteticamente menores, como por exemplo países do cone sul; elas expandiam suas operações também a países dos demais continentes.

Dos Santos e Rimoli (2016) analisaram as relações e parcerias entre as MPEs vitivinícolas de Jundiaí, agentes de governo e universidades. Os autores constataram que ainda não havia uma rede efetiva e eficaz de relacionamentos e parcerias entre os atores desse ecossistema devido à falta de informação e interação

entre eles. A inovação era impulsionada pelas universidades, que trabalhavam em melhorias dos insumos da cadeia vitivinícola, percebidas na ponta pelos consumidores finais da uva *in natura* e no enoturismo da região.

De 03/04/2020 a 07/04/2020, portanto já no período inicial da pandemia do novo coronavírus, o SEBRAE (2020) realizou uma pesquisa quantitativa por meio de formulário *on-line* (*web survey*) que abrangeu um universo de 17,2 milhões de micro e pequenos negócios, através de uma amostragem de 6.080 respondentes de todos os 26 estados da federação e Distrito Federal, sendo 48,9% MEI, 27,8% ME, 23,4% EPP (porte estimado pelo faturamento médio mensal declarado na pesquisa). O erro amostral dessa pesquisa é de +/- 1% para os resultados nacionais, intervalo de confiança de 95% e os resultados foram ponderados por UF levando em conta o universo de MPE por UF. Com base nos resultados dessa pesquisa, evidenciou-se que 94,3 % das empresas nunca fizeram exportação nem importação; 0,8% só fizeram exportação, mas não importação; 4,0% só fizeram importação, mas não exportação e apenas 0,9% declararam ter importado e exportado.

Diante desse contingente ainda pequeno de MPEs brasileiras com algum grau de internacionalização, o presente estudo focalizou cinco MPEs sediadas no Estado de São Paulo, de diferentes setores e segmentos, que internacionalizaram seus negócios em algum ponto de sua trajetória.

3. MÉTODO DA PESQUISA

A fundamentação teórica abordada nesse trabalho demonstrou que a internacionalização de uma MPE é um fenômeno real, complexo e contemporâneo, sendo que o seu sucesso depende tanto de fatores internos às empresas (motivações, escolhas, competências), como de fatores externos (políticos, socioeconômicos, geográficos) que influenciam o ecossistema organizacional onde ela está inserida. Essa constatação somada às contribuições teóricas publicadas por autores como Flick (2009), Creswell *et al.* (2010), Yin e Herrera (2015) e Sordi (2017), resumidas a seguir, corroboraram a escolha do autor pela condução de uma pesquisa qualitativa exploratória utilizando a metodologia de estudos de casos múltiplos.

A pesquisa qualitativa busca compreender melhor um problema ou uma situação complexa, e conduz a um estudo subjetivo pela lógica indutiva, propiciando a construção de conhecimento. Os métodos qualitativos de pesquisa usam concepções filosóficas e estratégias de investigação diferenciados, sem um caminho padronizado, e demandam mais esforços dissertativos. Os seus métodos de coleta, procedimentos de análise e interpretação de dados também são característicos. Os dados são obtidos principalmente de fontes sonoras, textuais e de imagens. (CRESWELL *et al.*, 2010) (SORDI, 2017)

O pesquisador, ao trabalhar com um método qualitativo:

- relata o problema ou situação através da elaboração de um panorama do problema ou situação em estudo, envolvendo diferentes perspectivas e fatores coligados;
- investiga no ambiente natural, geralmente em campo e no local onde o problema ou questão estudado é vivido;
- coleta pessoalmente os dados por análise documental, observação comportamental e entrevistas;
- pode usar um protocolo de estudo;
- elabora seus próprios questionários;
- analisa os dados de forma indutiva;

- aprende com o significado que os participantes atribuem ao problema ou situação, não no que ele próprio ou a literatura trazem para a pesquisa. (CRESWELL *et al.*, 2010) (SORDI, 2017)

Uma pesquisa qualitativa e exploratória caracteriza-se também por:

- adequar-se à demanda por melhor compreensão sobre um tema específico, seja ele novo ou, se já estudado anteriormente, agora sob novo enfoque;
- geralmente envolver fontes de dados múltiplas (documentos, observações, entrevistas)
- ter um projeto de pesquisa emergente e sem prescrição rígida de planejamento;
- usar lente teórica;
- não generalizar os resultados para ambientes, circunstâncias e indivíduos fora dos que estão sendo estudados;
- estabelecer prerrogativas para novos estudos sobre o tema ou evidenciar que o problema ou situação em observação já foi explicado por teoria já publicada. (CRESWELL *et al.*, 2010) (SORDI, 2017)

Os estudos de caso investigam empiricamente e em profundidade um fenômeno contemporâneo ("o caso") do "mundo real" e interessam-se pela resolução de problemas práticos. Eles enquadram-se no paradigma de pesquisa pragmático. O pesquisador não intervém no fenômeno em questão; ele observa diretamente os eventos e entrevista seus atores sem manipular seus comportamentos relevantes. A investigação conta, portanto, com múltiplas fontes de evidência, e beneficia-se das proposições teóricas previamente desenvolvidas para orientar a coleta e a análise dos dados. (YIN, HERRERA, 2015, p. 17–18) (SORDI, 2017) Eles respondem perguntas do tipo "como" e/ou "por quê" para se chegar a um entendimento do problema ou situação, e podem capturar precisa e pormenorizadamente o processo sob investigação por não serem restritos, por buscarem comparabilidade e explorarem o potencial de vários métodos de investigação. Optou-se nesse trabalho por um estudo de casos múltiplos para se minimizar eventuais questões de generalização. (FLICK, 2009, p. 134)

Em um estudo de caso, a amostragem é proposital, intencional, e norteia a decisão sobre qual público será entrevistado e de quais grupos ele deve vir. (FLICK, 2009) A amostragem nesse trabalho foi intencional, por conveniência e acesso às informações pelo pesquisador.

O processo de amostragem teve início em meados de 2019, quando o pesquisador se aproximou de entidades como o SEBRAE e a Prefeitura de Jundiaí e o Fórum de Industrialização de Empresas para identificar potenciais respondentes que se enquadrariam nos critérios do estudo. Em princípio esperava-se amostrar MPEs de Jundiaí e cidades vizinhas.

Os contatos com o SEBRAE de Jundiaí indicaram que havia poucos projetos de internacionalização de MPEs em andamento na região. Já os eventos promovidos pela Prefeitura de Jundiaí e pelo Fórum de Internacionalização de Empresas (FIE) eram frequentados por empresas de portes maiores e por prestadores de serviços do ecossistema de importação/exportação, que não se encaixavam no perfil da amostra,

A pandemia de covid-19, a partir de março de 2020, causou sérios impactos sociais e sanitários, abalou a economia mundial e, indubitavelmente, enfraqueceu ainda mais a já combalida economia brasileira. Os projetos de internacionalização anteriormente identificados foram congelados ou simplesmente abortados e o sucesso na obtenção de uma amostra de cinco MPEs internacionalizadas apenas da região de Jundiaí mostrou-se improvável. Optou-se por expandir a busca para todo o Estado de São Paulo, novamente com o apoio do SEBRAE, FIE e da rede de contatos pessoais e profissionais do pesquisador. Mesmo ampliando-se o território de amostragem, houve uma grande dificuldade em identificar MPEs internacionalizadas, pois, além de uma notória escassez desse tipo de empresas, houve algumas recusas explícitas por parte de alguns gestores a participarem do estudo e a indiferença de uma dezena de outros, que nem sequer responderam aos contatos iniciais do pesquisador.

Por fim, chegou-se à amostragem desejada de cinco MPEs, todas sediadas no Estado de São Paulo, pertencentes a diferentes setores e segmentos, que internacionalizaram seus negócios. Cada uma das empresas selecionadas foi

representada no estudo pelo gestor responsável pela internacionalização, que foi entrevistado pelo pesquisador.

O pesquisador pactuou confidencialidade com os respondentes de cada uma das empresas e seus respectivos respondentes para garantir aos participantes a segurança necessária para contribuírem com o estudo através do compartilhamento de informações, dados, experiências e relatos.

A primeira etapa da coleta de dados obteve informações gerais sobre cada uma das cinco MPEs e sobre o respectivo gestor da internacionalização (respondente) através de um formulário, exposto no Apêndice A. Esse formulário ficou à disposição do respondente para ser preenchido *on-line* ou foi preenchido pelo próprio autor, no início da segunda etapa da coleta de dados: a entrevista.

Os nomes das empresas e dos entrevistados não foram revelados nesse trabalho, em conformidade com o pacto de confidencialidade selado entre o pesquisador e cada uma das empresas e entrevistados.

A segunda etapa da coleta de dados deu-se através de cinco entrevistas qualitativas semiestruturadas e centradas no problema - uma entrevista com cada gestor responsável pela internacionalização de cada MPE da amostragem - conduzidas pelo próprio pesquisador segundo o protocolo previamente estabelecido. Devido ao distanciamento social imposto pela pandemia de covid-19 e mediante a concordância e autorização dos respondentes, utilizou-se a plataforma *on-line Zoom*® para a execução e gravação de todas as entrevistas. Os áudios das entrevistas foram transcritos para posterior análise.

A coleta de dados qualitativos delimita o estudo e obedece a um protocolo para o registro das informações, que são obtidas pelo pesquisador por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas e de documentos e materiais audiovisuais de domínio público ou privado. (CRESWELL *et al.*, 2010, p. 212) Para efeito de um protocolo de entrevista qualitativa e de registro de respostas dos entrevistados, os autores recomendam os seguintes itens:

- cabeçalho: data, local, nome do entrevistador e entrevistado;
- instruções ao entrevistador para garantir uma padronização na condução das entrevistas;
- as questões da entrevista: uma de abertura, quatro a cinco de exploração e uma declaração ou pergunta de conclusiva;
- sondagens das quatro a cinco perguntas exploratórias para garantir o detalhamento das ideias dos entrevistados;
- caso as entrevistas não sejam gravadas, espaço suficiente entre as perguntas para anotar as respostas;
- agradecimento pelo tempo e participação do entrevistado.

As entrevistas foram balizadas por um questionário semiestruturado, com perguntas predominantemente abertas. As questões abertas permitem que o entrevistado expresse suas opiniões livremente (DE SORDI, 2017). Seguindo a recomendação de Creswell *et al.* (2010), o pesquisador elaborou um protocolo de entrevista, que norteou o processo da coleta de dados. Esse protocolo está detalhado no item 3.1.

Conforme Creswell *et al.* (2010), nas entrevistas qualitativas o pesquisador coloca-se em contato direto com o entrevistado, de preferência no próprio ambiente do entrevistado. Em função das restrições impostas pela pandemia da covid-19, as entrevistas desse trabalho foram conduzidas de forma remota através de chamadas de vídeo ou de áudio por plataforma de reuniões virtuais. Com o consentimento prévio dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que seus dados pudessem ser analisados e discutidos.

O Quadro 5 resume os tipos de coleta de dados usados e os meios de coleta utilizados nessa pesquisa, assim como algumas de suas vantagens e limitações.

Quadro 5: tipos e meios de coletas de dados usados, vantagens e limitações

Tipo de coleta de dado	Opções dentro do tipo de coleta	Vantagens	Limitações
Questionário	<i>E-mail</i> Formulário <i>on-line</i>		
Entrevistas	Telefone; Audio conferência; Videoconferência.	Quando o(s) participante(s) não pode(m) ser observado(s) diretamente; Os participantes podem oferecer dados históricos. O pesquisador tem controle sobre o questionamento.	As informações sofrem a influência das opiniões dos entrevistados. As informações são obtidas em local determinado e não necessariamente em campo natural. A presença do pesquisador pode influenciar as respostas; e nem todos os entrevistados têm as mesmas características cognitivas.
Documentos	Informações de domínio público e informações restritas a cada empresa (domínio privado).	O pesquisador obtém a linguagem dos participantes e tem acesso de acordo com sua própria conveniência. Os dados têm critério, pois foram elaborados com o cuidado dos participantes. O pesquisador economiza tempo e recursos com transcrições, uma vez que já são evidências escritas.	Podem ser informações sigilosas ou indisponíveis ao acesso. O pesquisador pode ter dificuldade em ter acesso aos locais onde as informações estão. Os dados podem estar incompletos, faltar precisão ou autenticidade aos documentos.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Creswell *et al.* (2010, P. 213)

A questão da amostragem surgiu novamente durante a interpretação dos dados, para definirem-se quais partes das transcrições seriam selecionadas para interpretação e análise e seriam mais adequadas para que as descobertas e as conclusões surgissem (amostragem de apresentação).

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016, p. 44) a análise de conteúdo é definida como *"um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens"*. De Sordi (2017, p. 93) também menciona que a análise de conteúdo é, geralmente, a técnica qualitativa mais empregada, visto que os dados são textuais ou

sonoros, que também podem ser convertidos em texto para análise, exploração e tratamento de resultados.

A apresentação e a discussão sobre os achados serão feitas no capítulo 4.

3.1 Protocolo de entrevista

Para obter dados qualitativos que permitissem ao pesquisador fazer as devidas análises e inferências, elaborou-se um protocolo de entrevista balizado por um questionário, cujas perguntas se fundamentaram nos conceitos teóricos propostos pelos autores pesquisados. O quadro 6 demonstra a correlação entre objetivos, perguntas dos questionários, principais conceitos e autores referenciados.

Quadro 6: correlação entre objetivos, perguntas, conceitos e autores referenciados

Objetivo Principal	Perguntas do questionário de entrevista	
identificar motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais que contribuíram para o êxito da internacionalização das empresas estudadas.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14	
Objetivos Específicos	Perguntas do questionário de entrevista	Fundamentação teórica
Entender as principais motivações que impulsionaram a internacionalização dos negócios das MPEs pesquisadas e quais os modos de entrada no mercado internacional foram escolhidos.	1, 2, 3, 14	Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2020) Barney (1991) Brito (1993) Buckley e Casson (1976) Cassano <i>et al.</i> (2013) Cassol <i>et al.</i> (2018) Cintra e Mourão (2005) Ciravegna (2018) Cislaghi <i>et al.</i> (2017) Cretoiu (2007) Dischinger <i>et al.</i> (2012) Dunning (1988) Dunning e Lundan (2008) Felzensztein <i>et al.</i> (2019) Gulati <i>et al.</i> (2000) Hymer (1976) Johanson e Vahlne (1977) Johanson e Wiedersheim Paul (1975) Oliveira (2019) Pensrose (1959) Porter (1988, 2008) Prashantham (2011) Schelini <i>et al.</i> (2017)

		SEBRAE (2006) Williamson (1979)
Identificar competências organizacionais das MPEs pesquisadas e o significado da inovação para internacionalizarem seus negócios.	4, 6, 7, 8, 11, 14	Bessant e Tidd (2013) Buckley e Casson (1976) Cassol <i>et al.</i> (2018) Dalbosco e Floriani (2016) Dutra <i>et al.</i> (2020) Escandón Barbosa e Hurtado Ayala (2014) Floriani e Fleury (2012) Freixanet <i>et al.</i> (2020) Galimberti e Wazlawick (2015) Johanson e Vahlne (1977) Knight (2000) Knight e Kim (2009) Lloyd-Reason e Mugham (2002) OECD Eurostat (2018) Oliveira (2019) Reid (1981)
Entender “se” e “como” as MPEs atuaram em conjunto com outras organizações presentes em seus respectivos ecossistemas de negócios para alcançarem seus objetivos.	9, 14	Andersson e Forsgren (2000) Bittar <i>et al.</i> (2018) Borgh <i>et al.</i> (2012) Carayannis e Campbell (2012) Carayannis <i>et al.</i> (2018) Felzensztein <i>et al.</i> (2019) Kon (2016) Mazzucato e Penna (2016) Moore (1993) Neto <i>et al.</i> (2018) SEBRAE (2006) Silveira (2011a, 2011b) Teixeira <i>et al.</i> (2017)
Identificar as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas pesquisadas para se internacionalizarem.	10, 14	Cretoiu (2007) Domingues <i>et al.</i> (2016) Dos Santos e Rimoli (2016) Felzensztein <i>et al.</i> (2015) Floriani e Fleury (2012) Kim (2017) Porter (2008) Schelini <i>et al.</i> (2017) Zica <i>et al.</i> (2016)
Relacionar principais práticas organizacionais adotadas pelas MPEs estudadas que contribuíram para o sucesso da internacionalização.	5, 11, 12, 13, 14	Buckley e Casson (1976) Cassol <i>et al.</i> (2018) Felzensztein <i>et al.</i> (2019) Floriani e Fleury (2012) Galimberti e Wazlawick (2015) Knight (2000) Knight e Kim (2009) Silveira (2011a, 2011b)

Fonte: elaborado pelo autor

O protocolo que norteou as entrevistas com os gestores da internacionalização das MPEs pesquisadas está exposto no APÊNDICE B.

3.2 Matriz de amarração

O quadro 7 representa a matriz de amarração da pesquisa, inspirada no modelo de Mazzon (1981).

Quadro 7 – Matriz de amarração

Objetivo Principal	identificar motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais que contribuíram para o êxito da internacionalização das empresas estudadas.		
Objetivo Específico	Método	Fonte	Dados
Entender as principais motivações que impulsionaram a internacionalização dos negócios das MPEs pesquisadas e quais os modos de entrada no mercado internacional foram escolhidos.	Coleta de dados através de entrevistas baseadas em questionário semiestruturado	Gestor responsável pela internacionalização da MPE pesquisada	Histórico do processo de internacionalização de cada MPE pesquisada, com enfoque nas motivações para internacionalizar e na escolha do modo de entrada. Alinhamento com corrente(s) teórica(s) da internacionalização pesquisadas.
Identificar competências organizacionais das MPEs pesquisadas e o significado da inovação para a internacionalizarem seus negócios.	Coleta de dados através de entrevistas baseadas em questionário semiestruturado	Gestor responsável pela internacionalização da MPE pesquisada	Conhecimentos, habilidades e atitudes empregados em cada uma das etapas da internacionalização; Ocorrência de inovação na MPE pesquisada e seu impacto.
Entender “se” e “como” as MPEs atuaram em conjunto com outras organizações presentes em seus respectivos ecossistemas de negócios para alcançarem seus objetivos.	Coleta de dados através de entrevistas baseadas em questionário semiestruturado	Gestor responsável pela internacionalização da MPE pesquisada	Parcerias, cooperações, associações e outras formas de interação com outros atores do ecossistema organizacional que influenciaram a internacionalização.
Identificar as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas pesquisadas para se internacionalizarem.	Coleta de dados através de entrevistas baseadas em questionário semiestruturado	Gestor responsável pela internacionalização da MPE pesquisada	Distância psíquica; escassez de recursos; políticas governamentais; competências insuficientes; falta de informação e de conhecimento; Mão-de-obra não disponível; incompatibilidade de produto ou serviço oferecido.
Relacionar práticas organizacionais adotadas pelas MPEs estudadas que contribuíram para o sucesso da internacionalização.	Análise de conteúdo	Transcrições das entrevistas gravadas	Práticas organizacionais das empresas respondentes que contribuíram com a internacionalização.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de (MAZZON, 1981)

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

Para auxiliar na compreensão dos achados do estudo e, assim, organizar a sua análise, este capítulo inicia-se pela apresentação das empresas respondentes e seus gestores. Em seguida, são apresentados os principais resultados obtidos através das entrevistas.

Os dados das entrevistas foram transcritos, organizados e analisados segundo sete categorias estabelecidas a priori e conectadas com os objetivos da pesquisa:

- motivações para internacionalizar,
- modos de entrada no mercado internacional,
- competências organizacionais necessárias para a internacionalização,
- importância da inovação na internacionalização,
- interações com ecossistemas de negócios,
- principais dificuldades e barreiras,
- práticas organizacionais.

Cada uma dessas categorias corresponderá a um subitem do capítulo 4.

4.1 Empresas respondentes

As cinco empresas respondentes obedeceram aos critérios de amostragem definidos e expostos no capítulo 3. Elas e seus gestores serão referenciados pelas letras A, B, C, D e E, conforme cronologia crescente da execução das entrevistas.

A empresa A é uma empresa de pequeno porte (EPP) sediada no município de Jarinu/SP. Trata-se de uma empresa familiar que exporta frutas *in natura*, cultivadas na propriedade da família em Jarinu, interior do Estado de São Paulo. Apesar de a propriedade pertencer à família há algumas gerações, a criação de uma empresa exportadora ocorreu apenas em 2017, após uma primeira venda para o Canadá. O gestor da empresa pertence à terceira geração da família, cuja ascendência é italiana. Ele sempre trabalhou nos negócios da família.

A empresa B também é uma EPP. Trata-se de um negócio familiar sediado no município de Jundiaí/SP, com tradição na produção de vinhos e bebidas alcoólicas artesanais. Fundada em 1990, a empresa fez sua primeira venda internacional em 2019 para a Espanha. O gestor é membro da família e sempre esteve envolvido com os negócios familiares.

Também familiar e sediada no interior de São Paulo, no município de Garça, a empresa C é uma microempresa que exporta grãos de café *in natura* para a Espanha desde 2015. O produto é cultivado na fazenda da família, que tem longa tradição cafeicultora. O gestor, médico veterinário por formação universitária, abandonou a profissão e tornou-se um entusiasta e defensor da alta qualidade do café dessa região.

A empresa D tem sua origem no ano de 1953 na cidade de São Paulo com a fabricação de escovas para cabelos. A empresa familiar ganhou participação no mercado nacional ao longo dos anos, chegando a atingir porte médio. Nos anos 90, passou a enfrentar severa concorrência de produtos asiáticos, o que levou a um significativo encolhimento no faturamento da empresa, que atualmente enquadra-se na classificação de microempresa, tanto pelo quesito número de funcionários como faturamento bruto anual. A empresa já exportou para os Emirados Árabes e América do Sul. Seu gestor iniciou sua carreira profissional como engenheiro civil e posteriormente foi convidado pelo sogro a assumir a direção da empresa, que atualmente é compartilhada com sua filha.

A história da Empresa E iniciou-se em 1996, quando um grupo de sócios fundou uma empresa em Santo André/SP que desenvolvia *softwares* voltados à gestão de pessoas. Posteriormente, em 2005, um dos fundadores publicou um livro sobre gestão de pessoas por competências, que foi muito bem aceito pelo público e passou a ter grande tiragem e venda no Brasil. Nessa época a empresa criou uma *startup* em consultoria e a incubou na empresa “mãe”. O livro passou a ter também muita procura em países de língua portuguesa e espanhola (primeiro idioma para o qual a obra foi traduzida). Com isso, a partir de 2011 a empresa passou a receber consultas de empresas africanas para implantação da metodologia apresentada no livro e, em 2012, fechou o primeiro contrato de implantação dessa metodologia em um grande

cliente angolano. Além desse cliente, houve mais uma empresa angolana e uma universidade paraguaia que contrataram a consultoria da empresa para a implantação dessa metodologia.

O Quadro 8 sintetiza os dados gerais sobre as MPEs respondentes.

Quadro 8 - Resumo do perfil das empresas pesquisadas

Empresa	A	B	C	D	E
Data da entrevista	09/02/2021	18/02/2021	12/03/2021	16/03/2021	02/04/2021
Classificação	EPP	EPP	ME	Ltda.	Ltda.
Município domiciliar	Jarinu	Jundiaí	Garça/SP	São Paulo/SP	Santo André/SP
Ano de fundação	2017	1990	2011	1953	2005
Nº de funcionários	1	6	7	30	37
Setor	Comercial	Produtivo	Comercial	Produtivo	Serviços
Segmento	Agro	Bebidas	Agro	Beleza	Consultoria
Principal produto ou serviço	Frutas in natura	Caipirinha engarrafada	Grãos de café in natura	Escovas para cabelos	Planos de Cargos, Carreiras e Salários
Produto ou serviço internacionalizado	Frutas in natura	Caipirinha Lemoncelo Cachaça	Grãos de café in natura	Escovas para cabelos	Avaliação de Desempenho e Política de Remuneração Variável
Ano da internacionalização	2017	2019	2015	1990	2012

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados coletados sobre os gestores entrevistados estão agrupados no Quadro 9.

Quadro 9 - Resumo dos dados coletados sobre os gestores entrevistados

Gestor	A	B	C	D	E
Nacionalidade	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro
Naturalidade	Jarinu/SP	Jundiaí/SP	São Paulo/SP	Rio de Janeiro/RJ	São de André/SP
Faixa etária	31 a 40	31 a 40	51 a 60	>71	31 a 40
Escolaridade	Pós-Graduação completa	Pós-Graduação completa	Superior Completo	Pós-Graduação completa	Mestrado Completo
Profissão	Ciências Contábeis	Hotelaria Química	Médico Veterinário	Engenheiro Civil	Marketeiro
Formação em gestão?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Idioma estrangeiro:	Inglês	Inglês	Inglês Espanhol	Inglês Espanhol	Inglês
Nível de domínio do idioma	Intermediário	Básico	Intermediário Intermediário	Intermediário Avançado	Avançado
Tempo de experiência profissional (anos)	20	23	27	>45	19
Tempo de casa (anos)	4	23	10	40	14
Situação funcional	Sócio-proprietário Principal Gestor	Sócio-proprietário Principal Gestor	Sócio-proprietário Principal Gestor	Sócio-proprietário	Sócio-proprietário Gestor da empresa
Cargo/Título	Proprietário	Diretor	Diretor	Proprietário	CSO <i>Chief Strategy Officer</i>
Tempo no cargo (anos)	4	16	10	40	7
Principal atividade profissional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autor

A seguir apresentam-se os achados relativos a cada uma das categorias e discutem-se suas relações com a teoria referenciada no estudo.

4.2 Motivações para internacionalizar

Ao se investigar quais motivações levaram à internacionalização dos negócios identificou-se uma mescla de fatores comportamentais e econômicos. O que vem ao encontro dos estudos apresentados no capítulo 2 deste trabalho.

Todos os gestores das empresas tinham ascendência de imigrantes estrangeiros. Os gestores A, B, C e E não falavam o idioma de seus ascendentes e não expressaram vínculos relevantes com o país de origem. Apenas o gestor da empresa D afirmou ser filho de imigrantes europeus e dominar o idioma de seus ascendentes. Ele não concordou que isso tenha influenciado a internacionalização da sua empresa, até porque nos contatos internacionais sempre ressaltou ser brasileiro. Por outro lado, ele afirmou que os descendentes de imigrantes, independentemente de qual país, carregam um *chip* na forma de uma memória das histórias vivenciadas pelos pais e avós, como se fosse uma programação de DNA para uma postura muito resiliente ante aos desafios e oportunidades. A corrente comportamental da Escola de Uppsala identifica uma proximidade entre posturas, comportamentos e decisões para empreender internacionalmente (WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

As seguintes falas dos Gestores A, B, C e E apontam para uma motivação comportamental no processo de internacionalizar os negócios:

"...o meu pai sempre teve esse sonho de exportar os produtos aqui produzidos, aqui na propriedade, né: as frutas..." (Gestor A);

"...durante o processo eu acabei pesquisando realmente o que era, como funcionava, como fazia e tudo mais. E ficou vontade, né. Pô! (sic) Já que existe a possibilidade, por que a gente não vai atrás realmente?" (Gestor B)

"...primeiro foi uma "inconformação" (sic). Acho que é isso que provoca a gente né, a não aceitação de que não era capaz de falar com quem faz uso do meu produto..." (Gestor C)

"...havia uma intenção, um pouco de vaidade dos fundadores de chegar ao mercado internacional. Inclusive a nossa visão organizacional era ser referência em gestão de pessoas alcançando o mercado internacional..." (Gestor E)

As palavras *sonho*, *vontade*, *inconformação* e *vaidade* remetem a motivações não-econômicas no processo decisório inicial, e todas exerceram influência nas posturas e comportamentos desses gestores. (WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Todos os respondentes passaram por um processo de aprendizagem progressiva e incremental no processo de internacionalização, o que também está alinhado ao modelo de Uppsala, na corrente comportamental.

O gestor C não reconheceu motivações econômicas para internacionalizar seus negócios. Ao ser indagado se houve motivação pela necessidade de buscar mais volume de venda, de expandir, ele respondeu, simplesmente: “Não!”.

Em contrapartida, identificaram-se motivações econômicas para a internacionalização nas empresas A, B, D e E. Essas motivações encontraram elementos em algumas das teorias econômicas apresentadas, a saber: de Hymer (1976) ao explorarem suas vantagens competitivas, de Dunning e Lundan (2008) na procura de mercados, eficiência e recursos estratégicos e, ainda, de Schelini *et al.* (2017) pelo cunho estratégico dessas motivações, que imprimiram mudanças significativas às empresas.

Observou-se na empresa A uma motivação de ordem econômica para aumento de participação de mercado e conquista de novos clientes. Nas palavras do Gestor A:

“...a parte comercial é importante para o homem do campo se manter ativo na sua atividade...não adianta só o cara focar em ter uma boa produção, mas se ele não conseguir comercializar aquele produto, ele vai acabar sendo engolido, vai acabar tendo problema e vai acabar abandonando a atividade...”

A motivação econômica da empresa B foi a diversificação de produtos na tentativa de aumentar o volume de produção e com isso também o giro financeiro. Já no caso da empresa D, os gestores se motivaram a internacionalizar para aumentar seus volumes de vendas e sua base de clientes: “...o mercado interno nosso é enorme, mas nada impede. É um segmento totalmente paralelo, que você pode fazer e não atrapalha o mercado interno...” (Gestor D). Na fala do Gestor E, fica mais nítido o viés econômico da motivação:

“...o que motivou um pouco a gente fazer esses projetos, além da questão da vaidade, é que o Brasil tem uma moeda muito fraca, né, o Real é uma moeda muito fraca. Assim, não se negocia, nenhum contrato é liquidado no mundo em Real, exceto quem compra e vende pelo Brasil. Então, quando você faz, ou você tem um negócio internacional, você acaba lastreando a sua operação em moeda forte, em dólar. Então, fizemos negócios, por exemplo, com Paraguai e com Angola, todos em dólar.”

4.3 Modos de entrada no mercado internacional

Os resultados obtidos mostraram que a exportação foi, portanto, o modo de entrada no mercado internacional para todas as empresas entrevistadas nesse estudo. Isso está em conformidade com os trabalhos de Brito (1993), SEBRAE (2006) e Cretoiu (2007).

O pai do gestor da empresa A, ao ser entrevistado, falou sobre seus produtos a um noticiário regional de uma emissora de TV. Houve repercussão e a família foi procurada pela Câmara de Comércio Brasil-Canadá e pelo SEBRAE, que haviam criado uma força-tarefa para promover atividades entre as duas nações. Essa força-tarefa havia identificado um cliente potencial para frutas *in natura* no Canadá, para onde aconteceu a primeira exportação – a realização do sonho do pai do gestor – primeiramente de forma indireta, através de um agente (*trader*). Houve a seguinte colocação do gestor A: “*eu acho que foi Deus que acabou abrindo a porta, ajudando, porque até o momento, a única coisa que existia era a vontade, mas nada mais do que isso, só a vontade, e um desconhecimento total...*”. Isso confirma a afirmação de Ciravegna *et al.* (2018), e caracteriza um modo de entrada reativo. A partir do sucesso da primeira exportação, a família decidiu criar uma empresa exportadora e passou a vender as frutas de sua propriedade diretamente para seus clientes no exterior.

A empresa B, com tradição regional no segmento de bebidas alcoólicas, desenvolveu produtos inovadores que foram muito bem aceitos pelos clientes que passavam pelo comércio da família em Jundiaí/SP. Esses clientes passaram a incentivar a família a considerar a venda desses produtos fora do Brasil. Apesar de uma primeira tentativa frustrada, através de uma parceria com um agente que se comprometera a alcançar o mercado chinês, o Gestor B perseverou na busca por informações de mercado e adquiriu conhecimentos sobre gestão e comércio exterior. Isso realimentou a vontade da empresa de dar consecução à estratégia de internacionalização, que teve êxito através da exportação de caipirinhas engarrafadas para a Espanha em 2019.

A empresa C também foi criada para exportar os grãos de café *in natura*, cultivados na propriedade da família, no município de Garça, interior de São Paulo. A venda dos grãos de café *in natura* para o mercado internacional sempre acontecera por meio de atravessadores – os produtores não conheciam os usuários finais de seus produtos. Garça tem longa tradição cafeeira e essa propriedade pertence à família do gestor há várias gerações. O gestor C não se conformava com essa situação e, por deter profundos conhecimentos sobre o seu produto, resolveu modificar o modelo comercial vigente e estabelecer um canal direto com torrefações da Espanha. Através de uma parceria com a Câmara de Comércio da Catalunha e da atuação quase concomitante de um representante comercial, ele começou a exportar para torrefações espanholas.

A empresa D operou por muito tempo somente no Brasil, chegando a deter 80% de participação de mercado, o que fez com que sua marca se tornasse conhecida em outros países. Quando o gestor D tomou ciência da reputação de sua marca durante uma visita a uma feira internacional de beleza na Itália, ele passou a considerar a exportação como uma estratégia de expansão de suas vendas e de aumento de escala. A empresa exportou para os Emirados Árabes, Portugal e para alguns países da América do Sul. Esse primeiro ciclo de exportações foi interrompido. A invasão de produtos chineses no mercado brasileiro na década de 90, sem que houvesse qualquer tipo de ação *antidumping* por parte do governo brasileiro, levou a empresa em uma forte recessão, comprometeu significativamente seu faturamento e forçou-a a reduzir fortemente seu quadro de colaboradores. Atualmente é uma empresa de porte pequeno. Ao repensar seu *modus operandi* reposicionou a exportação em suas ações estratégicas.

No caso da empresa E, prestadora de serviços, pode-se considerar que houve uma exportação de conhecimento, de uma metodologia de gestão de pessoas. A Empresa não somente ministrou treinamentos a colaboradores de entidades estrangeiras, como também prestou consultoria para a implementação dessa metodologia nos países dos clientes, entendam-se Angola e Paraguai. No entanto, assim como na empresa A, foi um processo totalmente reativo. “...foi uma oportunidade, não foi fruto de um plano [...] eles entraram em contato com a gente,

querendo comprar um lote de livros [...] eles que vieram atrás da gente". Essa empresa angolana adquiriu os livros e enviou vários grupos de colaboradores para receber o treinamento da Empresa E, no Brasil. Porém, essa empresa de Angola tentou implantar a metodologia e encontrou algumas dificuldades. Segundo o Gestor E *"...eles não tinham know-how de colocar aquilo em prática..."*. O cliente solicitou uma mentoria em Angola que acabou resultando na execução da implantação da metodologia em forma de consultoria *in loco*.

Para as empresas A, B, C e D, observa-se que a primeira exportação foi facilitada por parcerias estratégicas, desde o início, com entidades ou empresas de comércio exterior. O primeiro contrato internacional da empresa E, no entanto, além de totalmente reativo, foi negociado diretamente entre empresa e cliente estrangeiro.

As empresas B e E declararam ter feito investimento direto no exterior (IDE): O Gestor B disse *"...nós temos na Espanha uma operação própria..."*. Além disso, a empresa B tem uma parceria comercial em Portugal. Já a empresa E constituiu uma empresa *offshore* em Portugal para viabilizar os recebimentos dos clientes estrangeiros em dólar. Para a constituição dessa *offshore*, foi necessário remeter divisas do Brasil para Portugal e criar pelo menos um posto de trabalho lá.

Não há evidências de que as empresas A C e D tenham feito IDE até o momento desse estudo. A empresa C utilizou um representante na Espanha (não era funcionário da empresa, era comissionado por negócio fechado) e a empresa D elegeu distribuidores em alguns países da América do Sul, que importavam seus produtos da fábrica no Brasil e depois os revendiam em seus respectivos países.

4.4. Competências organizacionais necessárias para a internacionalização

De acordo com o referencial teórico pesquisado, as competências organizacionais mais relevantes para a internacionalização são orientação empreendedora internacional, perspectiva internacional do gestor, padrões internacionais de produtos e serviços, vivência internacional do gestor, preparação

internacional e recursos diferenciados. Cada uma dessas competências pode ser evidenciada pela presença ou não de características associadas, conforme o Quadro 4.

Para que se possa inferir sobre as competências organizacionais das empresas pesquisadas, é importante primeiro apresentar e discutir as evidências obtidas através das entrevistas com os gestores.

Nenhum dos gestores entrevistados evidenciou deter conhecimentos prévios, sobre os mercados com os quais acabaram por iniciar seus negócios internacionais. Esse conhecimento começou a ser adquirido com a preparação e consecução dos primeiros negócios e foi se consolidando com a prática, participação em feiras internacionais de seus respectivos segmentos, pesquisas e estudos sobre demandas, novos clientes ou mercados potenciais. Os seguintes depoimentos dos Gestores corroboram esse achado:

“Eu acho que foi Deus, viu, que acabou abrindo a porta, ajudando, porque até o momento a única coisa que existia era a vontade, mas nada mais do que isso, só a vontade e um desconhecimento total.” (Gestor A)

Gestor B: *“Comecei a estudar o que é exportação, como que funciona, onde que tão os gargalos, barreiras tributárias, não-tributárias... Começamos a participar de várias feiras, fiz quatro feiras internacionais...”* (Gestor B)

Gestor C: *“Eu vou vender meu café, eu vou ver o que precisa...eu quero exportar, o que eu preciso ter? Vou montar uma exportadora, uma empresa. O que é que eu preciso?...Porque até então, a maneira que nós comercializamos aqui, desde que foi implantada a cafeicultura na região, mais de 100 anos, sempre foi através de corretores, de traders e exportadores. Nós nunca falamos com torradoreiros estrangeiros, nunca.”* (Gestor C)

Já o Gestor D fez a seguinte ponderação: “para os Emirados Árabes foi um contato que os próprios Emirados fizeram com o representante dos Emirados aqui no Brasil e a operação foi feita.” E sobre um funcionário da empresa que trabalhava na firma em São Paulo/SP e foi designado para as atividades de comércio exterior, o Gestor D diz que: *“...na época não se tinha internet, não tinha nada, então era malinha debaixo do braço e viajar.”* Disso deduz-se que não havia conhecimento prévio, pelo menos relevante, sobre os mercados-alvo e, para adquiri-los era necessário fazer a mala e viajar.

O Gestor E verbalizou o desconhecimento prévio sobre os mercados estrangeiros onde fecharam seus contratos de prestação de serviços através de

expressões, tais como “...*muito amador, muito na raça....*” e “...*fomos na raça, cara...*” e “...*então o Brasil estava em evidência e a gente surfou essa onda, mas não foi uma coisa, assim estruturada, que nós caminhamos para isso. Era uma vaidade, mas nunca foi um plano estruturado no papel, passo a passo.*”

Na coleta de dados inicial, os gestores A, B, D e E declararam ter formação específica em gestão, em que normalmente aprende-se planejamento, seja ele estratégico ou operacional. Já o gestor C declarou não possuir formação específica em gestão e afirmou ter desenvolvido competências de gestão na prática, ao longo da vida profissional. Com isso, pode-se inferir que conhecimento sobre planejamento estava disponível em todas as organizações estudadas. Evidencia-se o uso desse conhecimento nas Empresas A, B, C e D, conforme os seguintes recortes dos depoimentos de seus gestores:

- Gestor A, indicando planejamento operacional: “*Então, você tem todo o trabalho ali, está montando lote, embalar fruta, chegar até no aeroporto lá em Guarulhos, entregar a sua fruta lá para o pessoal, tudo certinho...*”.
- O Gestor B: “*O principal desafio, a parte de planejamento, mercado e financeiro também....eu acho que, assim, não tem uma que é mais ou menos. Se você não tiver o equilíbrio entre todas, a operação não funciona...*” e “*o meu conselho para um micro ou pequeno empresário, isso acho que não vale só para nossa região, para qualquer micro e pequena empresa brasileira, é foque no planejamento estratégico. Faça as coisas com planejamento estratégico, com o estudo.*”
- O Gestor C: “*...aí ele começou a entender o que eu estava planejando...não planejei tudo, né. As coisas acontecem...umas portas que abrem, outras fecham e a gente não tinha tudo isso planejado...*”
- O Gestor D não usou o termo planejamento literalmente, porém, comentou decisões estratégicas de sua empresa que não foram tomadas à revelia ou por impulso; pelo contrário, sempre estudadas com critério: “*E aí eu fiz um estudo que eu encaminhei [...] e aí nós estamos fazendo um estudo para criar isso*”.
- O Gestor E ressaltou a importância de se ter um planejamento de caixa para financiar a internacionalização:

“...você tem que ter caixa para internacionalizar, porque gasta muito dinheiro e não é um dinheiro de marketing, por exemplo, o dinheiro de marketing é custo de aquisição de clientes, você está gastando aqui está entrando um cliente aqui [...] mas o negócio internacional não, ele já vem dando o custo

antes do dinheiro entrar. Talvez o dinheiro não entre. Você tem que ter caixa, e você não pode ter uma visão tacanha desse caixa. Esse é um caixa que pode ser eventualmente queimado e que pode demorar para voltar. Agora, se o cara quiser falar assim, esse é o meu capital de giro, ou seja, tem que girar logo, tem que voltar, não vai ser assim. O próprio processo de repatriar o recurso não é tão fácil...”

Todos os respondentes identificaram valores atribuídos pelos clientes aos seus produtos, porém um reconhecimento da marca ocorreu apenas com as empresas B e D. O Gestor A relatou que os integrantes da força tarefa entre SEBRAE e Câmara de Comércio Canadense *“descobriram a gente através de uma entrevista que aconteceu para alguma emissora de TV e eles viram o meu pai falando na reportagem sobre a atemoia. Eles vieram em cima da gente, falaram: a gente precisa da sua atemoia, o cliente lá está aguardando a sua fruta...”*. Quando as frutas da primeira remessa chegaram ao mercado de Toronto, outro cliente se interessou pelo produto e mandou um e-mail para o Gestor A, manifestando interesse em comprá-lo.

O Gestor B teve o primeiro reconhecimento ainda pelos clientes domésticos: *“Os clientes que chegavam na loja, no nosso ponto de vendas [...] isso aqui, para exportar vai ser legal, acho que isso funcionaria lá fora e daria certo.”* O café cultivado na propriedade da família do Gestor C também foi muito bem avaliado e passou a fazer parte de bares e café lançadores de tendências na Espanha: *“Eles fazem esses pequenos blends para o cliente ali na frente [...] Tem lá que nem (sic) um bulbo ali onde está o café da Nicarágua, o café do Brasil, ele pega um pouquinho de cada um lá e torra na frente do cara, e põe para ele provar.”*

O Gestor D ficou surpreso ao descobrir, durante uma visita a uma feira internacional de beleza na Itália, que sua marca gozava de grande prestígio no mercado externo, mesmo sem que a Empresa D houvesse feito investimentos em *marketing* internacional *“...o italiano falou: - vocês estão entre as cinco maiores do mundo, vocês são referência para o mundo inteiro.”*

Na empresa E o serviço de consultoria prestado pela empresa, até um determinado momento apenas no Brasil, amparado pelo sucesso do livro do seu fundador, com vendas em países de língua portuguesa e espanhola, atraiu clientes

internacionais, o que culminou com o fechamento de contratos de consultoria fora do Brasil.

A característica adaptabilidade, seja de produtos ou da própria gestão da empresa, foi identificada nos depoimentos dos cinco gestores.

Ao mencionar embalagens, o Gestor A disse “*a questão de enquadramento de embalagem, isso daí a gente já estava aí [...] a gente já utilizava embalagem competitiva com o mercado externo...*” de onde se infere que, apesar de não ser uma exigência para o mercado nacional, a empresa já usava embalagens alinhadas às exigências dos clientes estrangeiros – “competitivas”, na verbalização do Gestor A, e deduz-se que, com poucos investimentos, conseguiram enquadrá-las aos padrões demandados pela exportação.

A adaptabilidade de produtos ficou explícita na fala do Gestor B: “*Estados Unidos gosta de produto bem menos doce, então tivemos que fazer redução de açúcar [...] Europa não aceita garrafa de 750ml, apenas garrafa de 700ml, então tivemos que fazer uma remodelação de toda a embalagem [...] a parte de rotulagem também, cada país tem a sua legislação e são bem diferentes.*”

É notória a importância das embalagens para se ter acesso ao mercado exterior. A empresa C adequou suas embalagens para atender a uma nova demanda de um mercado igualmente novo, o de cafés especiais, evidenciando não só adaptabilidade como inovação. Disse o Gestor C: “*Agora a gente está fazendo esse tipo de produto aqui, pera aí, é uma embalagem de 1 kg. Até então a gente só fazia sacas de 60 kg. Aí o mercado novo que abriu, que é o mercado de cafés especiais...*”

No estudo de caso da Empresa D pode-se enfatizar a adaptabilidade como competência organizacional exercida para manter a sustentabilidade do negócio ao longo das diversas crises e ciclos da economia brasileira. Observou-se igualmente a adaptabilidade de produtos para atender às demandas do mercado e, como dito antes, resultando no reconhecimento da marca pela qualidade de seus produtos em feiras

internacionais. Chamou a atenção o fato de seus *designs* chegarem a ser feitos através de concursos na Faculdade de Belas Artes de São Paulo.

No caso da empresa E, seu gestor foi muito assertivo quanto à presença e uso dessa característica: “... *as competências que fizeram o negócio se sustentar eu acho que, em primeiro lugar, flexibilidade e adaptabilidade, para você conviver com culturas e perfis diferentes.*”

As empresas A e C foram criadas para levar os produtos agrícolas cultivados nas propriedades das respectivas famílias – frutas e grãos de café - ao mercado externo; portanto, isso faz com que nelas a tomada de decisão com foco no exterior seja inata. As empresas B e D tomaram decisões com foco no exterior ao longo do processo de internacionalização. Segundo o Gestor B, isso se manifesta através das indagações:

“...para quem você quer exportar? Quero exportar para quem quer comprar. Aí você não tem o teu público, você não tem as características de cada região e você fica sem um norte. Então, bom, eu quero começar a exportar para os Estados Unidos por causa disso, disso e disso, e porque eu acredito que eu tenho mais projeção e conhecimento lá. Então foca nesse mercado e trabalha em cima desse mercado.”

Ao incluir a exportação no planejamento estratégico de crescimento de sua empresa, o Gestor D evidenciou tomar decisões com foco no exterior.

Por fim, não se pôde afirmar que a Empresa E tivesse orientação internacional, visto que o Gestor E, em diversos momentos de seu depoimento, evidenciou a postura reativa aos negócios internacionais, que ocorreram somente quando algum cliente do exterior os procurou.

Habilidades de *marketing* internacional permitem que a empresa crie valor para clientes estrangeiros através de foco e segmentação específicos. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 260–261) Essas habilidades ficaram evidenciadas nas empresas A, B e C. Para poder atender clientes diferentes em um mesmo território e driblar efeitos da exclusividade e da concorrência por preços, a empresa A criou diferentes marcas para o mesmo produto. A empresa B desenvolveu novos sabores para suas bebidas com base no gosto e percepção do cliente estrangeiro. A empresa C introduziu o conceito

de espécies botânicas dos grãos de café nos cardápios de bares e cafeterias espanholas – a exemplo do que se faz com vinhos – para alinhar-se às tendências. As participações dos Gestores em feiras internacionais, suas viagens internacionais de prospecção e a criação de materiais de divulgação orientados aos clientes do exterior são evidências da utilização da competência habilidades de *marketing* internacional pelas empresas A, B e C.

Inovação internacional é a capacidade que uma empresa demonstra em desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais. (KNIGHT, KIM, 2009, p. 261) A inovação internacional será discutida no próximo subitem.

4.5 Importância da inovação para internacionalização

De acordo com o Manual de Oslo (2018), a inovação é a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de *marketing* ou organizacional. (OECD, Eurostat, 2018) Foram interessantes as diferentes perspectivas dos Gestores sobre a inovação e o seu papel na internacionalização de seus negócios.

O Gestor A entende que o processo de cultivo das frutas, que ele também chama de manejo e trato, foi a inovação que permitiu a internacionalização:

“Inovação que é o diferencial nosso aqui é na parte de produção mesmo [...] o que a gente vê como a questão de inovação, né, a gente acha que é no trato, no manejo. Então a gente, ao invés de usar, por exemplo, adubos convencionais, a gente usa adubos importados de liberação lenta que agredem menos a planta, que vão dar um efeito melhor de durabilidade, de sabor, de coloração [...] aqui a inovação é na produção”.

Apesar do uso literal da palavra “inovação” em sua fala, abstrai-se que o Gestor a equipara ao “diferencial” da Empresa. De qualquer modo, a forma de cultivo aparenta ser diferente e inovadora perante seus concorrentes, que não utilizam as mesmas técnicas e insumos e, por esse motivo, as frutas da Empresa A tiveram êxito na exportação.

Ao ser indagado sobre o papel da inovação na internacionalização de seu negócio, o Gestor B foi categórico: *“Eu vejo como fundamental.”* Seu produto foi uma inovação, e ele explica *“A Inovação em si, dentro do nosso produto, foi conseguir colocar uma caipirinha muito próxima de uma real, feita na hora, dentro de uma garrafa que conseguisse conservar por x período. Esse foi o primeiro fator de inovação, que são poucas que existem e são bem diferentes.”* E a partir do sucesso da caipirinha de limão a Empresa B participou de um projeto da APEX que se chama *Brasil Design Export* e foi selecionada para ter uma repaginação do produto. Hoje a caipirinha tem uma marca internacional e é oferecida em quatro sabores: limão, tangerina, maracujá e banana.

No caso da empresa C, a inovação se deu primeiramente pelo próprio modelo de negócio, que de forma inédita colocou o produtor de grãos de café diretamente em contato com a torrefação estrangeira. Adicionalmente, a Empresa introduziu o conceito de variedade botânica do café no cardápio dos bares e cafeterias espanhóis, conforme exposto pelo gestor:

“... a gente veio com o propósito de ser um completo, que não precisa de outra origem: 100% brasileira com variedades botânicas, assim, o blend é um blend brasileiro e totalmente da região de Garça. Exatamente, cem por cento brasileiro, cem por cento região de Garça e com variedades botânicas. A gente já começa despertar...opa! pera aí! Tem variedade botânica no café também? Que história é essa? Isso foi uma inovação.”

Os depoimentos do Gestor D não verbalizam o termo “inovação”, mas nos permitem inferir que ela esteve presente na empresa. Um exemplo disso foi terem usado a expertise da Escola de Belas Artes de SP para chegarem a produtos de *design* refinados e diferenciados, que seguramente influenciou o reconhecimento da marca no exterior.

Por fim, o Gestor E não reconhece uma conexão entre inovação e internacionalização, no caso das experiências por ele vivenciadas. Ele declarou que *“não houve, assim, a incorporação de uma inovação na nossa cultura por conta desses atendimentos. Foi mais um cliente...mais um cliente...”*. Ele usou, como exemplo, o tema avaliação de desempenho: a Empresa E pode ter inovado ao abordar a avaliação de desempenho de uma forma não tradicional para o mercado, pode ter criado um pacote de soluções para atender aos diversos perfis de empresas que há

no mercado brasileiro e, com isso, atraído um grupo de empresas de fora que acharam a proposta interessante; contudo, essa inovação não foi canalizada para a internacionalização.

4.6 Interações com ecossistemas de negócios

No referencial teórico viu-se que os ecossistemas de negócios se consolidam como sistemas de apoio que oferecem às empresas individuais um ambiente que prospera na heterogeneidade, aprendizagem, conectividade e interações de influência mútua. (BORGH *et al.*, 2012) Conforme Kon (2016, p.16-17), um ecossistema organizacional (ou de negócios), tal como um ecossistema biológico que envolve os organismos vivos interagentes entre si e com o ambiente, congrega todos os indivíduos, organizações, entidades governamentais, com os quais uma empresa interage, incluindo os consumidores, competidores e demais agentes.

Os estudos dos cinco casos deixam claro que todas as empresas compuseram e interagiram com um determinado ecossistema de negócios. Conforme referenciado pela teoria, os indivíduos que pertencem a um ecossistema de negócios são chamados de atores. Além do ator empreendedor, papel exercido pelas cinco empresas estudadas, os demais atores classificam-se em ator público, ator de conhecimento, ator institucional, ator de fomento, ator empresarial e, por fim, a sociedade civil. (TEIXEIRA *et al.*, 2017; CARAYANNIS, CAMPBELL, 2012).

No caso da Empresa A, foram atores institucionais o SEBRAE, Câmara de Comércio do Canadá e o SENAI:

“O SEBRAE, ele tem esses cursos voltados para profissionalização. Tem para o comerciante, tem para o agricultor rural (sic). A gente aqui, na cidade aqui, já teve vários cursos que o SEBRAE veio desenvolver. São parceiros, né. Igual o SENAI, também são parceiros, né. Existem essas entidades públicas que buscam dar esse auxílio, seja para o produtor, para o comerciante, uma contribuição profissional”.

A Prefeitura de Jundiaí apresentou-se como ator de fomento: “...Jundiaí mesmo, na gestão passada e dando sequência nessa gestão, eles fizeram um trabalho um pouco mais efetivo do que as gestões anteriores nessa parte de comércio

internacional. Sempre tinha lá reuniões, Câmaras de Comércio de todos os lugares do mundo, representantes diplomatas...”.

Como atores empresariais identificaram-se o agente aduaneiro e o importador, que pode ser o próprio cliente final: “...o aduaneiro que vai cuidar da logística, que está fazendo a reserva, que tem todos os dados para a fruta ir, para armazenar da hora que chega até o voo, e o importador, para receber.” No entanto, a seguinte colocação do Gestor A: “Olha, eu acho que é mais o pontapé inicial, porque depois que você está no mercado o seu próprio produto vai abrir portei ras” permite inferir que todos os atores acima relatados participaram apenas do início processo (“pontapé inicial”) e, posteriormente, permaneceram apenas o ator empreendedor (a própria Empresa A) e dois atores empresariais, a saber o agente aduaneiro e o importador (cliente final). Não houve atuação dos atores público e de conhecimento, nem qualquer menção à participação da sociedade civil nesse processo.

Na fase inicial do processo de internacionalização da Empresa B estiveram presentes os atores institucionais SEBRAE, FIESP e Associação Comercial de São Paulo, os atores de fomento Prefeitura de Jundiaí e APEX e atores empresariais na figura das *traders*.

“O primeiro contato, sim, foi com o SEBRAE. Só que o SEBRAE não te dá o suporte para isso; ele que fez o direcionamento para a APEX. Então, a primeira parte foi dentro da APEX. Também utilizamos da FIESP, que tem um departamento de exportação [...] foi dado apoio, fizemos algumas feiras pela APEX e pela FIESP também [...] o Governo do Estado, ele não apoia [...] quem apoia mesmo é o Governo Federal, pela APEX [...] existem alguns eventos feitos pela Associação Comercial de São Paulo e Prefeitura de Jundiaí, eventos de internacionalização. Sempre estivemos juntos. Vinham muitos eventos externos, recebiam a Consulesa da China, o Cônsul de algum outro país; então, faziam os eventos e a gente participava.”

Também no caso da Empresa B não se evidenciou a participação do ator de conhecimento, público e tampouco a participação da sociedade civil.

Empresa C: “Olha, no início não teve ninguém, não” foi a resposta imediata do Gestor C ao ser indagado sobre a existência de um ecossistema de negócios. Porém, a Câmara de Comércio da Catalunha foi mencionada pelo gestor, como um ator de fomento que atuou desde o início do seu projeto de exportação. “...desde a primeira vez, eu sempre bati na porta da porta da Câmara de Comércio...” A partir do momento

em que se verificou a importância de se obter a indicação geográfica (IG) para o produto “café da região de Garça”, começou a se estruturar um ecossistema de negócios, uma “cadeia”, nas palavras do gestor:

“...a primeira coisa, acessei o SEBRAE [...], agora eu tenho um projeto de exportação com a Espanha, ele já é concreto [...] é uma associação que tem que fazer o pedido no INPI, no Instituto de Propriedade Intelectual. Tem que ser uma associação, então a gente aprova. Então, vamos lá no poder público comigo? [...] aí nós fomos lá na Prefeitura [...] numa das reuniões...o Prefeito bateu na mesa: - o negócio é o seguinte: amanhã eu vou encontrar o Márcio França em São Paulo e eu preciso pedir alguma coisa para ele. O que vocês querem? O que vocês precisam? [...] A gente pegou uns dados com a Casa da Agricultura e, no dia seguinte, entregou na mão do Prefeito e ele foi para lá. Entregou na mão do Márcio França [...]. Então, para que o IG aconteça é imprescindível a participação de todas as cadeias. Todas: universidades, faculdades. Então a gente convidou para fazer parte do comitê gestor o SEBRAE, que é um pilar, a Prefeitura Municipal, a FATEC de Marília e Garça, a Fundação Suji Nishimura, que é a Jato, em Pompeia, e a ETEC - Instituto Paula Souza. A gente está envolvendo essas entidades para ajudar no trabalho, cada um na sua individualidade.”

Portanto, a partir do projeto de exportação da Empresa C, surgiu o objetivo de se obter a indicação geográfica para o café da região de Garça pelo INPI; estruturou-se, portanto, um ecossistema composto pelo ator empreendedor, ator de fomento, ator público, ator de conhecimento, ator empresarial e ator institucional, que serviram tanto à causa da exportação como à da IG.

Ao se estudar a Empresa D, verificou-se que o gestor tinha uma excelente articulação e trânsito com atores públicos, atores de fomento, atores empresariais e atores institucionais:

“Hoje a gente está revendo para exportar e eu estou me atualizando com o curso do SEBRAE. Um pessoal nosso também está fazendo esse curso. Fiquei surpreso com as ferramentas que a APEX tem: ajuda a exportação [...]. Eu me considero uma pessoa envolvida, porque eu presido a Associação Brasileira dos Fabricantes de [...] eu tenho uma frequência muito grande na FIESP.”

Ele declarou ter também participado ativamente, junto a atores institucionais, atores empresariais e atores públicos, no desenvolvimento de uma política *antidumping* que protegesse a indústria brasileira contra a concorrência desleal de produtos chineses. Detentor de vasta experiência profissional, o Gestor D comentou algumas percepções acerca dos atores institucionais e dos atores de conhecimento:

“...as entidades quase não se falam [...] sei lá, isso agora parece que na pandemia caiu a ficha de todo mundo. Como as reuniões são mais fáceis, porque elas são virtuais, agora essas paredes foram derrubadas [...]. A Universidade, ela está afastada da realidade empresarial [...] porque se você

não fizer isso, o seu conhecimento fica guardado aí e eu fico aqui, sem saber que você tem esse conhecimento.”

A afirmação do Gestor D corrobora Dos Santos e Rimoli (2016), que constataram que ainda não havia uma rede efetiva e eficaz de relacionamentos e parcerias entre os atores do ecossistema devido à falta de informação e interação entre eles. Enfim, ficou implícito que a Empresa D fez parte de estruturas ecossistêmica de negócios ao longo de toda a sua história, e essa participação sempre influenciou decisões estratégicas.

O Gestor E não reconheceu a inserção da Empresa E em nenhum tipo de ecossistema de negócios para viabilizar seus contratos de serviços internacionais. *“Fomos na raça, cara (sic)”*. No entanto, os seguintes recortes de seus depoimentos permitem inferir que houve, sim, a participação de pelo menos dois atores nesse processo – atores empresariais e ator de conhecimento.

“O que teve foi esse escritório de contabilidade em Portugal, teoricamente os advogados dessas empresas, as duas empresas de Angola [...] nos ajudando e o pessoal da Universidade aqui de Assunção, também nos ajudando.”

É também importante ressaltar que o Gestor E reconheceu que o envolvimento com um ecossistema de negócios poderia ter sido benéfico. *“... a gente não procurou! Eu acho que talvez isso teria melhorado a nossa experiência, teria ajudado bastante a facilitar a nossa experiência.”*

4.7 Principais dificuldades e barreiras

Pressupondo-se barreiras como algo que pudesse ser impeditivo à internacionalização e dificuldades como desafios a serem vencidos ao longo do processo para se ter sucesso na internacionalização, observam-se vivências e percepções diferentes entre os gestores entrevistados.

Os Gestores A e C não identificaram barreiras aos processos de internacionalização de suas empresas, enquanto os Gestores B e D identificaram uma barreira cada e o Gestor E expôs duas barreiras. Não houve qualquer correlação entre as barreiras enfrentadas pelas Empresas B, D e E, visto que o Gestor B mencionou

barreiras tributárias, o Gestor D o “custo Brasil” e o Gestor E a xenofobia e o conhecimento insuficiente de idioma estrangeiro.

Todos os gestores expuseram dificuldades para a internacionalização, e nesse caso pôde-se identificar algumas convergências. A burocracia impôs dificuldades às Empresas A, D e E, enquanto a falta de conhecimento prévio sobre o mercado externo foi apontada pelos Gestores A, C e E. Os Gestores B, C, D e E viram na pandemia de covid-19 uma dificuldade de grande impacto aos seus negócios. Houve também dificuldades específicas expostas pelos Gestores B, C e E.

O Quadro 10 expõe, de forma matricial, as diferentes vivências e percepções sobre barreiras e dificuldades para a internacionalização de cada uma das empresas pesquisadas, evidenciadas por recortes das falas de seus respectivos gestores.

Quadro 10: barreiras e dificuldades vivenciadas pelas MPE respondentes

Empresa		Evidência no depoimento do Gestor	
A	Barreiras	Não identificadas	<i>“...não tem travamento, não tem nada [...] não tem empecilho.”</i>
	Dificuldades	Conhecimento sobre o mercado externo	<i>“Como que eu faço para vender alguma coisa? Eu tenho que ter uma pessoa interessada em comprar, e como que eu vou ter esse contato? Uma pessoa interessada em comprar meu produto do outro lado do mundo?”</i>
		Burocracia	<i>“Todo embarque que você faz é auditado pela Receita Federal, pela Polícia Federal, documentação, tudo tem que estar certinho.”</i>
		Pandemia Covid-19	- Não identificada -
B	Barreiras	Tributárias - diferenças nas legislações tributárias entre os países	<i>“Aqui você paga imposto por unidade vendida; na Europa você paga imposto pelo teor alcoólico do produto.”</i> <i>“Até x% de álcool é um imposto; passou 1% de álcool daquilo lá você já passa para outra classificação [...] Nós tínhamos 22% de álcool e Estados Unidos são 20%, se a gente reduzisse para 20, daria um efeito ruim, principalmente na estabilidade do produto; aí você tem que entender se isso é interessante, se você reduzir a graduação.”</i>
		Dificuldades	Adaptação do produto ao mercado
		Adaptação do produto à legislação	<i>“A parte de rotulagem também eu acho que é um fator bem tenso, porque você vai imaginando que a legislação seja próxima à nossa legislação em questão do que ter dentro desse rótulo, mas é totalmente fora, cada país tem a sua legislação.”</i>
		Pandemia Covid-19	<i>“[...] tivemos o problema com a pandemia, que tá tudo fechado [...] a gente já estava com tudo</i>

			<i>pronto. Foi chegar o lote lá, deu 15 dias, travou, travou com a pandemia.”</i>	
C	Barreiras	Não identificadas	- Não identificada -	
	Dificuldades	Conhecimento sobre o mercado externo	<i>“Era difícil para a gente, aqui como produtor, entender qual que era a necessidade do torrador estrangeiro [...] é diferente como a gente vende o café aqui e para um exportador; é muito diferente de quando você vende direto para um torrador. Então como é que um torrador compra?”</i>	
		Falta de indicação geográfica para o produto	<i>“A gente tem ótimos produtos e, ao mesmo tempo, nós nunca fomos conhecidos no mercado internacional, nosso café sempre foi vendido através de outras regiões: nossos cafés saíam pela Mogiana, saíam pelo Cerrado Mineiro, como café do Cerrado, como café da Mogiana, porque eles tinham a indicação geográfica.”</i>	
		Envolvimento de mais produtores da região	<i>“A gente já tem uma associação, só que é uma associação de velhos produtores, as pessoas já com idade; a gente precisa oxigenar isso, trazer gente com visão industrial, visão empresarial, né [...] eu fazia questão de colocar ele (sic) no meio dos produtores, para os produtores entenderem que é possível, que a gente consegue fazer [...] Ah você é sonhador! Se fosse fácil assim todo mundo faria [...] é um sonhador...”</i>	
		Pandemia Covid-19	<i>“Eu estou passando uma fase difícil agora. As exportações pararam [...] para ele, nessa época de pandemia, firmar um contrato de fornecimento anual de um produto de valor agregado mais alto, ele não se sente agora confortável [...] tem um problema de logística: navios, já diminuiu um monte, tá (sic) tudo complicado.”</i>	
D	Barreiras	Custo Brasil	<i>“Onde que nós deixamos de ser competitivos? No custo Brasil. Não tem milagre, ninguém inventa. Cada vez que alguém fala que a indústria brasileira tem que ser competitiva, me dá um estado de nervos, porque o problema não é dentro da fábrica, o problema é da porta para fora.”</i>	
	Dificuldades	Burocracia	<i>“Onde é que empaca? Empaca nos portos, na burocracia dos portos, o cara (sic) que exige aquela papelada, que se faltar um pontinho lá, marcado no X...”</i>	
			Pandemia Covid-19	- Não identificada -
E	E	Barreiras	Xenofobia	<i>“Eles não querem o brasileiro lá, eles não querem, eles são extremamente xenófobos, eles não têm o interesse de que você vá lá, eles criam dificuldades para tentar inviabilizar quando percebem [...], é absolutamente legal, tanto é que a gente pagou os impostos e tudo lá. Então, eu percebi essas dificuldades, o europeu não quer o brasileiro lá, assim de forma bem explícita.”</i>
			Idioma estrangeiro	<i>“Quiseram contratar para a gente fazer na matriz, no Texas, e a gente não conseguiu. Eles mandaram um teste, que nem era um teste muito difícil, tanto é que eu fui aprovado, que é a primeira etapa de avaliação do fornecedor. Um testezinho (sic) em inglês e precisávamos três pessoas; só eu passei nesse primeiro, já fomos</i>

		descartados. Então, a gente perdeu negócios nesse sentido.”
Dificuldades	Falta de conhecimento prévio	“...uma coisa é se falar que vai ter que fazer esse processo vindo um fluxo no <i>powerpoint</i> , outra coisa é o que de fato ocorre.”
	Distância psíquica	“Primeiro o processo da concessão de visto e a cultura deles não é muito voltada ao trabalho [...] não são, por exemplo, como os alemães, que você conhece bem, que são maquininhas, são sociedades muito metódicas.”
	Recebimento de pagamentos em dólar	“...liquidar o contrato em dólar no Brasil é terrível [...] na época, quando a gente começou com o trabalho de Angola, a gente abriu uma <i>offshore</i> , porque o processo para você repatriar esse dinheiro era um pouco complicado [...] Portugal tinha um acordo com Angola, esse valor era pago num banco português.”
	Longos ciclos de pagamento impactando o fluxo de caixa	“A gente terminou de receber esse projeto de Angola seis a sete meses depois de ele ter encerrado [...] o fluxo era muito deslocado [...]. Isso foi uma coisa que deixou um pouco de trauma, porque você tem um gasto de fluxo de caixa [...] a empresa pequena, você não tem caixa para muito tempo.”
	Burocracia	“Tinha que criar um documento seu como estrangeiro no país, para você pedir o visto para trabalho, uma coisa louca [...]. Eu tenho que abrir como se fosse um CPF em Angola. Aí a empresa de lá, que está pedindo, manda esse número e eu coloco no protocolo do pedido de visto aqui e levo ao Consulado [...]. No início, cada viagem que tinha que ir para lá era muito complicado.”
	Pandemia Covid-19	“...hoje nós estaríamos sentindo menos o baque no caixa, que foi esse processo da pandemia.”

Fonte: Elaborado pelo autor

Os achados do estudo sobre o significado de barreiras e dificuldades para as empresas pesquisadas permitiram confirmar as visões de Mitchel e Reid (2000), SEBRAE (2006), Cretoiu (2007), Pagankar (2008), Knight e Kim (2009), e Floriane e Fleury (2012).

4.8 Práticas organizacionais

A análise das entrevistas permitiu identificar algumas práticas organizacionais, não necessariamente comuns a todas as Empresas respondentes, mas que conduziram à internacionalização das empresas e corroboraram a teoria referenciada nesse estudo. Ao refletirem sobre o que fariam de diferente caso pudessem voltar no

tempo, e sobre os conselhos que dariam às MPEs que pretendam se internacionalizar, evidenciaram-se práticas organizacionais validadas dentro da amostragem do estudo e que, com os devidos cuidados e adaptações, poderiam ser extrapoladas como referências para gestores de outras MPEs.

Em todos os casos estudados, os gestores exerceram o papel dos atores empreendedores. Todos tinham nível de escolaridade superior, sendo um graduado, três pós-graduados e um mestre. Exceto pela Empresa E, as demais respondentes eram empresas familiares. Esses achados alinham-se a Almodovar *et al.* (2016), que observaram que as MPEs familiares com maiores intensidades de atividades de exportação detêm capital humano com um nível de educação superior e conseguem alavancar esse conjunto de competências e conhecimentos adquiridos para assegurar com efetividade a internacionalização.

O processo de planejamento, nos níveis estratégico, operacional e financeiro, confirmou-se como prática imprescindível para que as MPEs tenham êxito na internacionalização. Os gestores respondentes testemunharam isso, seja ao exemplificarem suas práticas de gestão, seja ao confessarem que planejariam melhor se iniciassem tudo outra vez, ou a aconselharem isso a outros empreendedores:

“[...] eu estudaria muito o processo antes da primeira tacada [...] entra eu fazendo uma busca, passando todas as informações que possa dar errado no produto é revisada toda a demanda. Então, surgiu uma demanda para tal país, você faz o estudo do país e vai verificando se tem público para isso, se realmente dá aderência. E aí a gente define: sim ou não.” (Gestor B)

“Não adianta eu exportar um parafuso porque eu acho que tem que exportar. Tem que fazer uma pesquisa, por isso que eu digo, procurar quem sabe que possa dizer o seu produto não é exportável...” (Gestor D)

“Eu não incentivaria o cara a ter um processo de exportação até que ele tivesse, em primeiro lugar, uma operação muito bem estruturada no Brasil [...] você tem que ter caixa para internacionalizar...” (Gestor E)

As empresas A, B, C e D reconheceram a importância do *marketing* institucional e de produto para conquistar mercados externos. Elas investiram em material publicitário, páginas de *internet*, viagens profissionais internacionais, participação em feiras e eventos internacionais no Brasil e no exterior, obtenção do reconhecimento de identidade geográfica para o produto e a ênfase da “brasilidade”.

A preocupação e a responsabilidade ante a qualidade dos produtos exportados ficaram evidentes nos depoimentos de todos os respondentes. Seja nas técnicas de cultivo das frutas, na formulação das bebidas, na seleção de grãos de café especiais, nas embalagens, rótulos, no *design* dos produtos, no rigor da implantação de uma metodologia de gestão, ficou nítida a consciência dessas MPEs sobre a necessidade de qualidade diferenciada e o comprometimento para entregar essa qualidade aos clientes estrangeiros. *“E tudo feito com muita qualidade e com muito capricho, isso é uma coisa que a gente não abre mão.”* (Gestor D)

Outra prática aconselhada pelos Gestores foi não tentar fazer tudo sozinho; ou seja, contratar aquilo que é crítico, que não se saiba ou que não se tenham recursos para fazer internamente e, com o tempo, reavaliar se parte disso precisa e/ou pode ser internalizado:

“Aquilo que você não consegue ou que você não sabe, têm pessoas capacitadas do seu lado para poder rodar isso também. Acho que o principal aí é não querer abraçar o mundo...” (Gestor B)

“[...] a empresa de Minas que está fazendo essa parte de registro de marca” (Gestor C)

“Quando você não souber, procure quem sabe [...], procure quem tem o conhecimento e você compra esse conhecimento para poder ganhar etapas...” (Gestor D)

A participação de atores institucionais, atores de fomento e atores empresariais nos processos de todas as empresas confirmam a dificuldade de uma MPE absorver 100% do seu processo de internacionalização. Em algum ponto da trajetória de cada empresa um determinado ecossistema de negócios supriu a falta de experiência internacional, estudos de mercado, recursos de *marketing*, suporte legal e tributário, suporte logístico e aduaneiro. Sem isso, nenhuma dessas empresas teria logrado êxito em suas internacionalizações.

Foco apresentou-se como uma prática importante, pois a falta dele pode comprometer o caixa da empresa. *“Se você começar a ter uma gama grande, uma diversificação grande de produto, acaba ficando muito oneroso para você mandar amostra, acaba fracionando muito o lote, você tem um pedido de um container ele fraciona em dez tipos de produto e isso acaba aumentando o teu custo [...] foca nesse mercado e trabalha em cima desse mercado. Senão, você manda uma amostra para*

o lugar, uma amostra para o outro, vai numa feira lá e numa feira aqui, e na hora que você vê você não tem nada e gastou um absurdo...” (Gestor B)

A Empresa C beneficiou-se muito da prática de *networking* internacional de seu gestor. “... *eu sempre bati na porta da porta da Câmara de Comércio, e eu conheci lá na Câmara de Comércio Brasil - Catalunha uma pessoa fantástica que e hoje é um amigo: é o presidente da Câmara de Comércio [...]. Quando eu levei os produtores para o lançamento do produto, nós fomos em 13 pessoas. Então eu agendei uma reunião na Câmara de Comércio para apresentar o nosso modelo comercial, eu e meu cliente, e trouxemos os produtores juntos.*” A importância do *networking* foi também verificada nos estudos de Johanson e Mattsson (1988) apud Ahimbisibwe *et al.* (2020) e Galimberti e Wazlawick (2015)

O Quadro 11 apresenta de forma matricial as competências organizacionais relevantes para a internacionalização, as características e práticas organizacionais a elas associadas, as empresas estudadas em que ocorreram as evidências e os autores teóricos referenciados nesse estudo.

Quadro 11: Matriz competências x características e práticas organizacionais

Competência	Características/práticas evidenciadas	Empresas	Autores referenciados
Orientação empreendedora internacional	Tomadas de decisão com foco no exterior.	A, B, C, D	Knight (2000) Knight e Kim (2009) Prashantham (2011) Oliveira (2019)
	Identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios internacionais.	A, B, C, D, E	
	Inovação para internacionalizar.	A, B, C, D	
	Habilidades de <i>marketing</i> internacional.	A, B, C	
	Expectativa de crescimento devido à internacionalização	A, B, C, D	
	Adaptabilidade da gestão.	D, E	
Perspectiva internacional do gestor	Nível de escolaridade.	A, B, C, D E	Lloyd-Reason e Mughan (2002) Johanson e Vahlne (1977 e 2009) Oliveira (2019)
	Conhecimento avançado de línguas estrangeiras.	E	
	<i>Networking</i> .	C, D	
	Formação específica em gestão	A, B, D, E	
Padrões internacionais de produtos e serviços	Adequação de produtos existentes.	A, B, C, D	Dischinger <i>et al.</i> (2012) Cretoiu (2007) SEBRAE (2006) Buckley e Casson (1976)
	Valor atribuído pelos clientes estrangeiros	A, B, C, D, E	
Vivência internacional do gestor	Viagens internacionais.	A, B, C, D, E	Reid (1981)
Preparação internacional	Estudos de mercado.	B, D	Beamish <i>et al.</i> (1999) Gulati <i>et al.</i> (2000) Knight (2000) Oliveira (2019)
	Planejamento estratégico, operacional ou financeiro	A, B, C, D, E	
	Entendimento das diferentes necessidades dos clientes internacionais.	A, B, C	
Recursos diferenciados	Marca reconhecida.	B, D, E	Oliveira (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÕES

Esse trabalho teve como objetivo principal identificar características presentes nas empresas estudadas que contribuíram para o êxito na internacionalização de seus negócios. A motivação para esse estudo foi buscar respostas para a seguinte questão: *quais são as características de MPEs sediadas no Estado de São Paulo, tais como suas motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais, que viabilizam a internacionalização?*

Com o propósito de responder à pergunta acima, foi definido como objetivo principal deste trabalho, identificar motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais que contribuíram para o êxito da internacionalização das empresas estudadas. E, este objetivo, foi desdobrado nos seguintes cinco objetivos secundários: entender as principais motivações que impulsionaram a internacionalização dos negócios das MPEs pesquisadas e quais os modos de entrada no mercado internacional foram escolhidos; identificar competências organizacionais das MPEs pesquisadas e o significado da inovação para internacionalizarem seus negócios; entender se e como as MPEs atuaram em conjunto com outras organizações presentes em seus respectivos ecossistemas de negócios para alcançarem seus objetivos; identificar as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas pesquisadas para se internacionalizarem; relacionar práticas organizacionais adotadas pelas MPEs estudadas que contribuíram para o sucesso da internacionalização.

Para essa finalidade, inicialmente foi apresentada uma revisão teórica sobre a internacionalização de empresas, abordando-se as correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas, motivação e modos de entrada, competências organizacionais, inovação internacional e o papel dos ecossistemas de negócios na internacionalização. Fez-se breves inserções sobre a internacionalização das MPEs estrangeiras e, por fim, as brasileiras.

Esse referencial teórico norteou a parte prática do trabalho, que consistiu em um estudo de casos múltiplos; portanto, uma pesquisa qualitativa e exploratória, com amostragem intencional, por conveniência e acesso às informações pelo pesquisador.

Investigaram-se cinco MPEs sediadas no Estado de São Paulo, de setores e segmentos diferentes, que internacionalizaram seus negócios em algum ponto de suas existências. A investigação seguiu um protocolo de estudo que norteou o pesquisador durante as entrevistas com os gestores responsáveis pela internacionalização dessas empresas. As entrevistas foram individuais e conduzidas pelo próprio pesquisador, utilizando a plataforma de reuniões *on-line* Zoom®, devido às restrições impostas pela pandemia de covid-19.

Quanto ao perfil das empresas, duas eram exportadoras (setor comercial), duas do setor produtivo e uma prestadora de serviços (consultoria). As exportadoras eram empresas familiares e tinham, como fornecedores dos produtos que exportavam, as propriedades rurais das próprias famílias, com histórico de cultivo de várias gerações. A prestadora de serviços tinha como alicerce a empresa que a incubou, fundada pelo seu CEO em 1996. As produtoras, empresas também familiares, foram fundadas em 1953 e 1990. Se passarmos uma linha de corte no ano de 1996 (fundação da incubadora da empresa prestadora de serviço), pode-se considerar que todas essas empresas tinham um histórico de pelo menos 25 anos. Isso é especialmente relevante no caso das duas exportadoras e da prestadora de serviços, que se apoiaram na solidez das propriedades rurais das famílias e da incubadora.

Os gestores eram todos homens, brasileiros, quatro deles nascidos no Estado de São Paulo e um no Estado do Rio de Janeiro. Três tinham mais de 31 anos, eram graduados ou pós-graduados, quatro deles com formação específica para gestão de negócios. Todos tinham pelo menos 19 anos de experiência profissional e ocupavam o cargo de gestor há pelo menos 4 anos. Conclui-se, portanto, que havia neles uma formação acadêmica robusta e alinhada com os requisitos da internacionalização, assim como senioridade profissional.

Essas MPEs internacionalizaram-se motivadas por uma combinação entre fatores comportamentais e fatores econômicos. Três empresas evidenciaram os dois fatores motivacionais desde o início do processo; uma foi inicialmente motivada apenas por fator comportamental e outra apenas pelo econômico. As motivações comportamentais evidenciaram-se em quatro empresas, por ideais, posturas e comportamentos de seus fundadores ou gestores, verbalizados através de expressões como *sonho*, *vontade*, *inconformação (sic)* e *vaidade*. Quatro empresas declararam as seguintes motivações econômicas: necessidade de diversificação, o aumento de produtividade, a expansão da base de clientes, o aumento de faturamento e o lastreamento dos negócios em moedas fortes. Os gestores observaram que a motivação para internacionalização veio da demanda internacional pelo produto/serviço, da possibilidade de expandir o mercado, do interesse em diversificar e, finalmente, pela empresa ter sido concebida para atender o mercado externo.

Não se confirmou Cretoiu (2007), pois não se evidenciou uma relação direta entre descendência de imigrantes e a internacionalização. Com exceção de um respondente, que era filho de europeus e falava o idioma de seus ascendentes, os demais não tinham mais ligação forte com os países e idiomas de ascendência.

Apesar do idioma ser um elemento básico da distância psíquica da Escola de Uppsala, não ficou evidente a necessidade imprescindível de dominar o idioma inglês para se ter sucesso. Todos tinham conhecimento de inglês; no entanto, apenas dois tinham nível avançado e, para um deles, o inglês não foi usado com os clientes estrangeiros. Convém ressaltar que os gestores que tinham menor domínio de inglês confirmaram que seria importante melhorar seus conhecimentos no idioma. No estudo de Zica *et al.* (2016), 45% dos respondentes declararam que existia forte necessidade de se aprimorar idiomas estrangeiros.

Todas as empresas estudadas ingressaram no mercado internacional pela exportação, seja de bens ou de serviços. Esses achados corroboram Zica *et al.* (2016), que pesquisaram sobre a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas de Minas Gerais, basicamente através de exportações. Duas delas tiveram processos de entrada reativos, pois foram procuradas por clientes estrangeiros sem qualquer tipo

de proatividade na prospecção. Apenas duas MPEs fizeram investimento direto no exterior (IDE) até o momento do estudo. As duas empresas exportadoras e as duas produtoras usaram algum tipo de parceria ou aliança com representantes ou distribuidores no exterior. Os achados confirmam o que se estudou na teoria; ou seja, a exportação é o modo de entrada mais usual para as MPEs. (BRITO, 1993; SEBRAE, 2006; CRETOIU, 2007)

As competências orientação empreendedora internacional, perspectiva internacional do gestor, padrões internacionais de produtos e serviços, vivência internacional do gestor e preparação internacional foram exercidas por todas as MPEs desse estudo. A competência recursos diferenciados foi identificada em três empresas, por terem marcas reconhecidas dentro de seus segmentos.

A inovação desempenhou papel fundamental na internacionalização de duas das empresas estudadas – uma inovação de produto e uma inovação no modelo de negócios. Nas demais, a inovação foi identificável, porém não determinante para o sucesso da internacionalização.

Todas as respondentes utilizaram estruturas ecossistêmicas de negócios em algum momento da trajetória de internacionalização. Pode-se inferir, para a amostragem estudada, que não foi possível a nenhuma das MPEs desenvolver as etapas do processo de internacionalização de forma 100% independente. Foi fundamental o engajamento em ecossistemas de negócios e a interação com outros atores, principalmente os institucionais, de fomento e empresariais. Apenas duas empresas envolveram atores de conhecimento (universidades, faculdades, escolas técnicas) em seus ecossistemas, o que demonstra ainda existir um distanciamento entre os atores empreendedores e o mundo acadêmico. Também nesse aspecto os resultados desse estudo alinham-se com os pressupostos teóricos.

Considerando-se barreiras como algo que pudesse ser impeditivo à internacionalização dessas empresas, os gestores mencionaram o custo Brasil, a xenofobia, barreiras tributárias impostas pelas legislações de outros países. Convém

ressaltar que essa xenofobia se apresentou mais como um mecanismo de proteção econômica do país-alvo e não como uma rejeição aos brasileiros como pessoas.

Entendendo-se dificuldades como os desafios a serem vencidos ao longo do processo para se ter sucesso na internacionalização, as MPEs tiveram que ganhar conhecimento sobre o mercado externo, driblar a burocracia, não só no Brasil mas em alguns países-alvo, adaptar seus produtos aos gostos dos mercados e às suas normas e legislações, valorizar a brasilidade de seus produtos através de obtenção de indicação geográfica e engajar parceiros locais para potencializar ações de *marketing* e de desenvolvimento do segmento ao qual a empresa pertence.

A pandemia da covid-19 representa um capítulo à parte no quesito dificuldades. Trata-se de um evento inusitado pelo qual todo o planeta está passando, que tem imposto grandes desafios à economia mundial e às sociedades de todos os países. No momento desse estudo, o Brasil encontra-se em um momento difícil, tanto no aspecto da crise sanitária como da vulnerabilidade econômica. Três empresas declararam severos danos aos seus processos de internacionalização devido à pandemia, inclusive com impactos na disponibilidade de rotas marítimas.

Esse estudo deixou entrever, no entanto, que ainda são relativamente poucas as MPEs brasileiras que atuam de alguma forma no mercado externo, e que há muito espaço e necessidade para a academia contribuir com mudanças qualitativas e quantitativas no avanço da internacionalização dos negócios de micro e pequenos empresários brasileiros.

Como contribuições práticas, esse estudo traz subsídios sobre motivações, modos de entrada, competências organizacionais e gerenciais, assim como sobre o papel dos ecossistemas de negócios e da inovação na internacionalização de MPEs do Estado de São Paulo. Espera-se que os achados desse estudo contribuam com gestores de MPEs que planejem internacionalizar seus negócios, complementando evidências de estudos anteriores e motivando novas pesquisas sobre o tema “internacionalização das MPEs”.

O presente estudo, no entanto, tem limitações. Declarar limitações da pesquisa e sugerir sua continuidade mostram que o pesquisador tem uma visão holística e admite que, não obstante todos os seus esforços para a qualidade científica de sua pesquisa, há sempre mais a explorar.

Convém observar que esse estudo tem limitações, causadas principalmente pela amostragem intencional, que considerou cinco MPEs sediadas no Estado de São Paulo e pertencentes a setores e segmentos diferentes. A quantidade de empresas amostradas, o fato de pertencerem a uma região geográfica específica e atuarem em setores e segmentos diferentes não permitem a generalização das conclusões desse estudo.

O presente estudo pode, ainda, servir de apoio e motivação a futuras pesquisas que trabalhem com outras segmentações e amostragens. Dentro de um modelo ainda qualitativo e exploratório, pode-se tanto expandir para uma área geográfica maior no território brasileiro quanto afinar para uma macrorregião do Estado de São Paulo. Da mesma forma pode-se focalizar o estudo em um único setor, ou dentro de um setor apenas um segmento. Com a ampliação da amostra pesquisada, poder-se-á identificar se existem padrões dominantes no processo de internacionalização de micro e pequenas empresas e, quais seriam esses padrões. Já estudos focando a segmentação das empresas pesquisadas poderão identificar similaridades e características específicas de alguns setores econômicos mais relevantes; entre esses setores, destacam-se algumas indústrias atuantes no complexo eletroeletrônico com forte presença de micro e pequenas empresas, como o setor de desenvolvimento de *software* e o de equipamentos eletromédicos.

Um enfoque nas questões de planejamento de MPEs em vias de internacionalização pode gerar um trabalho qualitativo interessante e de valiosa contribuição acadêmica e empresarial. Outra abordagem interessante seria investigar como as MPEs brasileiras estão encontrando oportunidades de internacionalização em tempos de pandemia.

Pode-se também partir para estudos quantitativos, porém, nesse caso, a questão do tamanho da amostragem deve levar em conta o estudo do SEBRAE (2020), que reportou que 94,3 % das MPEs brasileiras nunca fizeram exportação nem importação.

6. REFERÊNCIAS

AHIMBISIBWE, G. M.; NTAYI, J. M.; NGOMA, M.; BAKUNDA, G.; KABAGAMBE, L. B. **The internationalization of small to medium-sized enterprises: do all levels in international networking matter?** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 27, n. 5, p. 817–837, 2020. doi:10.1108/JSBED-09-2019-0313.

ALMODÓVAR, P.; VERBEKE, A.; RODRÍGUEZ-RUIZ, O. **The Internationalization of Small and Medium-Sized Family Enterprises.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 23, n. 2, p. 162–174, 2016. doi:10.1177/1548051816633066.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. **In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations.** *Management International Review (MIR)*, v. 40, n. 4, p. 329–350, 2000. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=12146143&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. F. **O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional.** *REGE - Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 58–71, 2017. doi:10.1016/j.rege.2016.10.001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p. ISBN 978-85-62938-04-7.

BARNEY, J. Firm **Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99, 1991.

BEAMISH, P. W.; KARAVIS, L.; GOERZEN, A.; LANE, C. **The relationship between organizational structure and export performance.** *Management International Review (MIR)*, n. 39, p. 37–54, 1999.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change:** Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-36063-7.

BITTAR, A. V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas.** *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 3, p. 85–109, 2018. doi:10.14211/regepe.v7i3.729.

BOERMANS, M. A.; ROELFSEMA, H. **Small firm internationalization, innovation, and growth.** *International Economics and Economic Policy*, v. 13, n. 2, p. 283–296, 2016. doi:10.1007/s10368-014-0310-y.

BORGH, M.; CLOODT, M.; ROMME, A. G. L. **Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study**. *R&D Management*, v. 42, n. 2, p. 150–169, 2012.

BRITO, C. M. **Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial**. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 1993.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. 1. ed. Londres: The Macmillan Press Ltd., 1976. 116 p. ISBN 978-0-333-19476-8.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. **Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: 21st-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development**. *SpringerBriefs in Business*, n. 7, p. 1–63, 2012.

CARAYANNIS, E. G.; GRIGOROUDIS, E.; CAMPBELL, D. F. J.; MEISSNER, D.; STAMATI, D. **The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models**. *R&D Management*, v. 48, n. 1, p. 148–162, 2018.

CASSANO, F. A.; CARO, A.; SARAIVA JR, C. E. G.; SILVA, L. R.; OLIVEIRA, R. M. P.; ALMEIDA, M. R. **Estratégias de internacionalização e marca top of mind: o caso Sagatiba**. *Revista de Negócios*, v. 18, n. 4, p. 55–74, 2013.

CASSOL, A.; NOVAKOWSKI, B. F. D.; TONIAL, G.; DALBOSCO, I. **Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicaseos**. *Revista Gestão Organizacional*, p. 55–78, 2018.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. *Revista Autor*, v. 53, 2005.

CIRAVEGNA, L.; KUIVALAINEN, O.; KUNDU, S. K.; LOPEZ, L. E. **The antecedents of early internationalization: A configurational perspective**. *International Business Review*, v. 27, n. 6, p. 1200–1212, 2018. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.05.002.

CISLAGHI, T. P.; FERNANDES, E. B.; WEGNER, D. **O Processo de Internacionalização na Transformação das Capacidades Dinâmicas de Pequenas Empresas**. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 3, p. 584–615, 2017. doi:10.14211/regepe.v6i3.659.

CRESWELL, J. W.; LOPES, M. F.; SILVA, D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: SAGE, 2010. viii, 296 p. ISBN 978-85-363-2300-8.

CRETOIU, S. L. **Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 316 p. ISBN 978-85-352-2056-8.

CRUZ, E. P.; BARRETO, C. R.; PINTO, C. B. **Internationalization of small business: an investigation about Brazilian business in Orlando City**. Journal of Management Policy and Practice, v. 16, n. 3, p. 78, 2015.

DA ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**: Mauad, 2002. (Coleção Estudos COPPEAD). ISBN 9788574780771. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=SHiyAAAAIAAJ>>.

DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E. **Grau de internacionalização, competências internacionais e desempenho organizacional da PME: Estudos de caso no SUI do Brasil**. Revista eletrônica de administração, v. 22, n. 2, p. 478–509, 2016. doi:10.1590/1413-2311.0142015.55625.

DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**: Saraiva Educação SA, 2017. ISBN 8547214968.

DISCHINGER, J. S.; KARWATOWSKI, C. D.; RAINA, A. **Supplier Connection: A supply-chain ecosystem for small business job growth**. IBM Journal of Research and Development, v. 56, n. 6, 11: 1-11: 9, 2012.

DOMINGUES, L. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. **Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização?**, 2016.

DOS SANTOS, L. C. T.; RIMOLI, C. A. **Aplicação do modelo hélice tripla de inovação em redes de PMEs: O caso da vitivinicultura em Jundiá (SP)**. Revista Visão: Gestão Organizacional, v. 1, n. 1, 2016.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions**. Journal of international business studies, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008. 920 p. ISBN 978 1 84376 525 7.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 161–176, 2000.

EMPRESA PAULISTA DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO; FUNDAÇÃO SEADE. **Rede urbana e regionalização do Estado de São Paulo**. São Paulo: EMPLASA, 2011. 149 p. ISBN 978-85-7071-016-1.

ESCANDÓN BARBOSA, D. M.; HURTADO AYALA, A. **Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia**. Estudios Gerenciales, v. 30, n. 131, p. 172–183, 2014. doi:10.1016/j.estger.2014.04.006.

FELZENSZTEIN, C.; CIRAVEGNA, L.; ROBSON, P.; AMORÓS, J.E. **Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises**. *Journal of Small Business Management*, v. 53, p. 145–160, 2015. doi:10.1111/jsbm.12188.

FELZENSZTEIN, C.; DEANS, K. R.; DANA, L. **Small Firms in Regional Clusters: Local Networks and Internationalization in the Southern Hemisphere**. *Journal of Small Business Management*, v. 57, n. 2, p. 496–516, 2019. doi:10.1111/jsbm.12388.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2009. xx, 504. ISBN 9781847873231.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. **O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da MPE brasileira**. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 3, p. 438–458, 2012.

FREIXANET, J.; RIALP, A.; CHURAKOVA, I. **How do innovation, internationalization, and organizational learning interact and co-evolve in small firms? a complex systems approach**. *Journal of Small Business Management*, v. 58, n. 5, p. 1030–1063, 2020.

GALIMBERTI, M. F.; WAZLAWICK, R. S. **Active Internationalization of Small and Medium - Sized Software Enterprises - Cases of French Software Companies**. *Journal of technology management & innovation*, v. 10, n. 4, p. 99–108, 2015. doi:10.4067/S0718-27242015000400011.

GAZQUEZ, A. H.; MACHADO, H. P. V.; DA CRUZ URPIA, A. G. B. **Experiências de internacionalização de pequenas empresas de software e conhecimentos obtidos**. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, v. 15, n. 2, p. 18–36, 2020.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic networks**. *Strategic Management Journal*, n. 21, p. 203–215, 2000.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: A study of foreign direct investment**, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. *Journal of international business studies*, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of international business studies*, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm: four swedish cases**. *Journal of management studies*, v. 12, n. 3, p. 305–323, 1975.

KIM, S. **Factors Affecting the Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises in South Korea: Entrepreneurial Orientation, Human Capital and Technological Capabilities**. *International Journal of Economics and Financial Issues*, v. 7, n. 5, p. 371–379, 2017.

KNIGHT, G. **Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization**. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 2, p. 12–32, 2000. doi:10.1509/jimk.8.2.12.19620.

KNIGHT, G.; KIM, D. **International business competence and the contemporary firm**. *Journal of international business studies*, v. 40, n. 2, p. 255–273, 2009.

KON, A. **Ecosistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços**. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 7, n. 1, 2016.

LLOYD-REASON, L.; MUGHAN, T. **Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of owner-manager**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, n. 9, p. 120–129, 2002.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador**. São Paulo, 1981.

MAZZUCATO, M.; PENNA, C. **The Brazilian innovation system: a mission-oriented policy proposal**. Brasília, 2016.

MITCHELL, F.; REID, G. C. **Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research**. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 4, p. 385–390, 2000. doi:10.1006/mare.2000.0152.

MOORE, J. F. **Predators and Prey: A New Ecology of Competition**. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75–86, 1993.

NETO, A. C.; MATOS, G.; EHLERS, A.; SOUZA, R.; TEIXEIRA, C. **Inovação em Santa Catarina: Uma análise dos atores do ecossistema de inovação**. Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia, 2018.

OECD; EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**, 2018.

OLIVEIRA, M. F. **O perfil do empreendedor para a inovação e internacionalização de empresas iniciantes e estabelecidas**. Ribeirão Preto, 2019. 203 p.

OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A.; DE PAULA, E. A. M. **A Visão Baseada em Recursos da Inteligência Competitiva**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 35, 141-n/a, 2013.

PANGARKAR, N. **Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises**. *Journal of world business*, v. 43, n. 4, p. 475–485, 2008.

PARRY, S. B. **The Quest for Competencies**. Training, v. 33, n. 7, p. 48–54, 1996. Disponível em: <<https://search.proquest.com/scholarly-journals/quest-competencies/docview/62697609/se-2?accountid=34749>>.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil & Blackwell, 1959. Tradução ao castelhano: Teoría del Crecimiento de la Empresa. Madrid: Aguilar, 1962.

PESSÔA, L. C.; DA COSTA, G.; MACCARI, E. A. **As micro e pequenas empresas, o Simples Nacional e o problema dos créditos de ICMS**. Revista Direito GV, v. 12, n. 2, p. 345–363, 2016. doi:10.1590/2317-6172201614.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations: with a new introduction**. Nova Iorque: The Free Press, 1998. 929 p. ISBN 0-684-84147-9.

PORTER, M. E. **On competition**. Boston, MA: Harvard Business School Pub, 2008. xxxi, 544 p. (The Harvard business review book series). ISBN 978-1-4221-2696-7.

PRASHANTHAM, S. **Social Capital and Indian Micromultinationals**. British Journal of Management, v. 22, n. 1, p. 4–20, 2011. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00720.x.

REID, S. D. **The decision-maker and export entry and expansion**. Journal of international business studies, v. 12, n. 2, p. 101–112, 1981. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490581.

SCHELINI, A. L. S.; MARTENS, C. D. P.; PISCOPO, M. R. **Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies**. Internext, v. 12, n. 3, p. 1–15, 2017. doi:10.18568/1980-4865.1231-15.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Internacionalização das micro e pequenas empresas: Oportunidades sugeridas pela experiência internacional**, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 17 nov. 2018a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Panorama dos pequenos negócios 2018**, 2018. 48 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2018b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição: Resultados Nacionais, 2020.** Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf>.

SILVEIRA, M. A. **Gestão da sustentabilidade em ecossistema organizacional: caso ilustrativo na indústria eletrônica. Gestão da sustentabilidade organizacional: desenvolvimento de ecossistemas colaborativos.** Campinas: Cedet, p. 189–206, 2011a.

SILVEIRA, M. A. **Introdução à sustentabilidade organizacional: integrando o capital humano aos ecossistemas organizacionais.** AZEVEDO, A. M. M.; SILVEIRA, M. A. **Gestão da sustentabilidade organizacional: desenvolvimento de ecossistemas colaborativos.** Campinas (SP): Cedet, p. 23–52, 2011b.

TEIXEIRA, C. S.; TRZECIAK, D. S.; VARVAKIS, G. **Ecossistema de Inovação: alinhamento conceitual.** Florianópolis: Perse, 2017.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction-cost economics.** The Journal of Law & Economics, 1979.

YIN, R. K.; HERRERA, C. M. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p. ISBN 978-85-8260-231-7.

ZICA, R. M. F.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C.. **Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas: uma avaliação sobre o processo decisório estratégico.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 5, n. 3, p. 30–58, 2016.

APÊNDICE A

FORMULÁRIO PARA PRIMEIRA ETAPA DE COLETA DE DADOS

Pesquisa acadêmica sobre internacionalização de empresas.

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Ivo Cappelossa e estou concluindo meu Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Campo Limpo Paulista, próximo a Jundiaí/SP.

Meu trabalho de conclusão é um estudo qualitativo sobre a internacionalização de empresas. Essa internacionalização pode ter se dado através de exportações, parcerias com empresas *trades*, representantes comerciais em outros países, etc.

Trata-se de uma pesquisa estritamente acadêmica, sigilosa e sem quaisquer objetivos comerciais ou profissionais. Não serão solicitados dados sigilosos nem quaisquer valores econômico-financeiros aos respondentes.

A Empresa participante não precisará identificar seu nome/razão social, nem o nome do gestor respondente, a não ser que deseje.

As informações serão tratadas com confidencialidade e utilizadas apenas por mim, exclusivamente para os fins do estudo e tratadas sob o rigor do protocolo de pesquisa acadêmica.

Para se enquadrar do escopo da pesquisa, sua empresa deve ter feito (em algum momento) negócios com outro(s) país(es) e deve atender aos seguintes critérios:

- de 1 a 49 funcionários para empresas comerciais ou prestadoras de serviço;
- de 1 a 99 funcionários para empresas que tenham processo produtivo;
- faturamento bruto total anual inferior a R\$4.600.000,00 (quatro milhões e seiscentos mil reais).

Eu ficarei honrado e extremamente grato pela sua participação. Para tanto, por gentileza, preencha o formulário abaixo (*on-line*) e clique em "enviar". O preenchimento é muito simples e rápido!

Se tiver alguma dúvida ou questionamento, não hesite em falar comigo através dos contatos abaixo.

Atenciosamente,

Ivo Cappelossa

E-mail: ivo.cappelossa@gmail.com

WhatsApp: +55 11 99204 5252

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ivocappelossa>

Endereço de e-mail:

1. Classificação da empresa?

- MEI
- Microempresa (ME)
- Empresa de pequeno porte (EPP)
- Ltda.

2. Número de colaboradores da empresa?

3. Ano de constituição da empresa? (pode ser aproximado)

4. Município onde a empresa está constituída?

5. Setor de atuação da empresa? (você pode assinalar mais de uma opção)

- Empresa fabricante/produtora
- Empresa comercial
- Empresa prestadora de serviços

6. Segmento de atuação (exemplos: alimentos, bebidas, moda, *software*, joias e bijuterias, agronegócio, etc.) *

7. Qual o principal produto ou serviço da empresa (o "carro chefe")?

8. Com quais produtos ou serviços a empresa trabalha fora do Brasil?

9. Em que ano ocorreu o primeiro negócio da empresa com outro país? (pode ser aproximado)

10. O respondente desse formulário é o(a) gestor(a) responsável pelos negócios internacionais da empresa?

- Sim
- Não

11. Nacionalidade do(a) respondente:

12. Naturalidade do(a) respondente: (Cidade/Estado)

13. Faixa etária do(a) respondente:

- 18 A 30 anos
- 31 A 40 anos
- 41 A 50 anos
- 51 A 60 anos
- 61 A 70 anos
- Acima de 71 anos

14. Escolaridade do(a) respondente:

	Incompleto	Completo
Fundamental (1º ao 9º ano)		
Ensino médio ou técnico		
Curso superior		
Pós-graduação / Especialização / MBA		
Mestrado		
Doutorado		

15. Profissão do(a) respondente? (ex.: administrador(a), contador(a), engenheiro(a), técnico etc.)

16. O respondente tem alguma formação específica em administração ou gestão? (ex.: faculdade, pós-graduação, extensão, curso específico, treinamento etc.)

Sim

Não

17. Como o(a) respondente avalia seu conhecimento no idioma:

Nível >>>	Básico	Intermediário	Avançado	Fluente
Inglês				
Espanhol				
Italiano				
Alemão				
Francês				
Chinês				
Japonês				
Outro				

18. Há quantos anos o(a) respondente trabalha?

19. Qual o tempo de empresa do(a) respondente?

20. Situação funcional do(a) respondente na empresa? (você pode assinalar mais de uma opção)

Sócio proprietário

Principal gestor da empresa

Gestor da empresa

Herdeiro / sucessor

Consultor externo

Colaborador sem função de chefia

21. Qual título o(a) respondente utiliza para se apresentar ao cliente internacional (p. ex.: diretor(a), proprietário(a), gerente, especialista, consultor(a))?

22. Há quanto tempo o(a) respondente ocupa esse cargo na empresa?
23. O respondente concorda em participar de uma entrevista por plataforma *on-line* (duração de 20 a 30 minutos) com o autor da pesquisa para conversar um pouco mais sobre a internacionalização da empresa e sobre a sua experiência pessoal nesse processo? A entrevista é a etapa final e valida a participação da empresa no estudo. O conteúdo da entrevista é mantido sob sigilo e apenas usado pelo autor da pesquisa.
- Sim
- Não
24. Caso tenha concordado em ser entrevistado, por favor, deixe seu contato preferencial (celular, *WhatsApp*, *e-mail*) para que o autor possa agendar uma data e horário de acordo com a sua conveniência e disponibilidade. Seus dados de contato serão mantidos sob sigilo.

APÊNDICE B

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

B.1 Preâmbulo

A entrevista era iniciada com o seguinte preâmbulo.

“Muito obrigado por dedicar seu tempo e atenção ao meu estudo. Antes de começarmos, gostaria de me apresentar e contar um pouco sobre o motivo pelo qual pedi uma entrevista. Meu nome é Ivo Cappelossa, sou um estudante de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela UNIFACCAMP, aqui em Campo Limpo Paulista. Para obter minha certificação de Mestre em Administração de Empresas estou desenvolvendo um estudo (através de uma dissertação) sobre a internacionalização de MPEs do Estado de São Paulo. Esse será o tópico da nossa conversa hoje.

Quero enfatizar que tudo o que for conversado entre nós será usado apenas para os fins da minha dissertação. Seu nome e o nome de sua empresa não serão mencionados no trabalho escrito e nem na apresentação à banca examinadora. Todas as informações serão anônimas. E como tudo será confidencial, peço que se sinta à vontade para falar abertamente e com transparência. Cada empresa é diferente e não existe uma forma certa de internacionalizar. Eu busco entender como as MPEs estudadas se internacionalizaram, identificando semelhanças e diferenças e contrapondo tudo isso a alguns trabalhos teóricos pré-existentes.

Também gostaria de pedir sua permissão para gravar a nossa conversa. Como já mencionei, tudo que for conversado é confidencial. Eu preciso gravar a entrevista para poder transcrevê-la e ter certeza de que capturei corretamente tudo o que você disse. A transcrição e a gravação só serão usadas por mim e serão os subsídios para as minhas análises e conclusões: ninguém mais terá acesso nem à gravação e nem à transcrição. Se, ao transcrever a entrevista eu eventualmente tiver alguma dúvida que demande uma checagem, somente eu farei contato com você. Ninguém mais

entrará em contato com os entrevistados ou com suas empresas além de mim para assuntos relacionados a esse trabalho.

Conforme avançarmos na entrevista, se algo não estiver claro, por favor, avise-me e eu farei uma explicação mais detalhada.

Você tem alguma pergunta antes de começarmos?"

B.2 Questionário da entrevista

B.2.1 Contextualização

Questão 1. Vamos começar reconstruindo o momento da decisão da empresa pela expansão dos seus negócios para fora do Brasil. Conte-me sobre como tudo começou.

Pesquisador atentar para informações como:

- quem estava envolvido,
- como a ideia surgiu,
- por quem e como foi tomada a decisão naquele momento específico,
- o que motivou a escolha de determinado(s) país(es) para se internacionalizarem.

Pesquisador também atentará para *inputs* reativos. Isso vai fornecer alguns bons conhecimentos básicos e pode responder a algumas de suas perguntas gerais.

Eventuais perguntas subjacentes para efeitos de ratificação ou maior clareza:

- Quem originalmente teve a ideia de expandir internacionalmente?
- Quais experiências, se houver, essa pessoa teve com outros países?

Pesquisador atentar se é uma família de imigrantes, se morou no exterior, viajou muito etc.

- Quem mais estava envolvido na tomada dessa decisão?

- Que perspectivas essas outras pessoas trouxeram para a decisão?
- Quão multicultural você considera sua empresa - ou seja, há uma variedade de funcionários estrangeiros, de descendentes de estrangeiros e/ou que tiveram experiências pessoais/profissionais no exterior?
- Como isso afetou a decisão da sua empresa de se expandir para fora do Brasil, se é que isso afetou?

B.2.2 Motivações para internacionalizar

Questão 2. Ajude-me a entender (melhor) o que motivou sua decisão de expandir internacionalmente (respostas espontâneas).

Pesquisador atentar para:

- aspectos comportamentais (Escola de Uppsala);
- neutralizar concorrentes, ganhar vantagem competitiva, diversificar;
- diversificação via modos de produção;
- busca por recursos, demanda de mercado, eficiência ou recursos estratégicos;
- decisão racional relacionada ao ambiente interno e externo;
- limitação de tamanho do mercado brasileiro e espírito empreendedor do principal tomador de decisões.

Eventuais perguntas subjacentes para efeitos de ratificação ou maior clareza:

- Eu ouvi você mencionar [pesquisador repete os pontos que se alinham com as teorias acima e que foram mencionadas pelo entrevistado sem qualquer indução]: está correto?
- E sobre [pesquisador insere a teoria em linguagem acessível]? Isso motivou a sua decisão de internacionalizar?
- [Se motivou]: Você diria que foi uma motivação principal ou secundária?

B.2.3 Modos de entrada no mercado internacional

Questão 3. Vamos falar um pouco sobre o modo de entrada em mercados fora do Brasil. [Pesquisador revisa o conceito]. Existem algumas maneiras diferentes de entrar no mercado internacional: uma empresa pode começar importando de ou exportando para outros países, pode formar parcerias estratégicas e a alianças em outros países, ou pode investir diretamente em outros países com algum tipo de operação sua lá. Quando sua empresa se internacionalizou, que modo de entrada foi usado?

Pesquisador atentar para:

- Quais outros modos de entrada foram eventualmente cogitados?
- Por que se escolheu esse modo específico? [pesquisador atenta para as principais razões relacionadas às teorias do modo de entrada escolhido para a internacionalização].
- [Se parcerias estratégicas forem mencionadas]: Como você decidiu com quais empresas estabelecer parcerias estratégicas? [pesquisador atento para ouvir sobre *networking* internacional / relacionamentos pessoais]

Eventuais perguntas subjacentes para efeitos de ratificação ou maior clareza:

- [Se ainda não foi mencionado]: Ajude-me a entender por que você não escolheu um dos outros modos de entrada?
- Você disse que escolheu [modo de entrada escolhido]. Quais foram as etapas, pessoas, entidades envolvidas?
- Sua estratégia de expansão internacional mudou com o tempo?

Questão 4. Que tipo de estudos ou pesquisas você fez para avaliar o(s) mercado(s) em que iria se expandir internacionalmente? Como você escolheu o(s) melhor(es) mercados para iniciar a expansão?

Questão 5. Por que manteve ou expandiu sua presença internacional ao longo do tempo?

B.2.4 Competências organizacionais necessárias para a internacionalização

Questão 6. Agora, gostaria de entender quais competências organizacionais e do gestor foram importantes no processo de internacionalização [pesquisador esclarece eventuais dúvidas conceituais]. Pensando nos gestores da empresa, como você descreveria a mentalidade deles em relação à internacionalização?

Pesquisador atento para:

- Mentalidade do gestor e/ou dos fundadores;
- ideias-chave que indiquem uma mentalidade empreendedora;
- conhecimento de mercado externo;
- adaptabilidade de produtos ou da gestão da empresa;
- planejamento;
- identificação de valores atribuídos pelos clientes;
- orientação ao mercado internacional;
- habilidades de *marketing* internacional;
- inovação internacional.

Eventuais perguntas subjacentes para efeitos de ratificação ou maior clareza:

- Como sua empresa avalia o mercado geral para seus produtos?
- A empresa vê o Brasil como o principal mercado e os mercados internacionais são secundários?
- A visão é de se concentrar na expansão para novos mercados, pois o mundo inteiro pode ser um mercado para seus produtos? (Knight, Kim)
 - Como você descreveria o conhecimento internacional dos gestores de sua empresa? [experiências de viagens internacionais, conhecimento profundo de outras culturas, conhecimento de negócios internacionais, falar línguas estrangeiras, etc.?]

B.2.5 Importância da inovação para internacionalizar

Questão 7. [Caso não tenha sido respondido anteriormente) Quais foram os principais diferenciais [produto, serviço] que viabilizaram a expansão internacional? Como eles se diferenciavam do que já estava disponível no(s) mercado(s)-alvo(s)?

Pesquisador deve atentar para ouvir:

- marca;
- menor custo;
- melhor qualidade;
- patentes;
- inovação (produto ou serviço diferente do que existia antes)

Questão 8. [Caso não tenha sido respondido anteriormente]: Como a inovação influenciou a internacionalização da empresa?

Pesquisador atentar para:

- que tipo de inovação ocorreu;
- impactos da inovação na empresa;
- obrigatoriedade de se inovar para internacionalizar.

B.2.6 Interações com ecossistemas de negócios

Questão 9. Como sua empresa interagiu com ecossistemas de negócios para se internacionalizar? [pesquisador conceitua brevemente ecossistemas de negócios, caso necessário]

Pesquisador atentar para:

- atores de um ecossistema de negócios;
- funções desempenhadas pelos atores no processo de internacionalização;
- postura da empresa diante dos demais atores;
- interação entre os diferentes atores;
- inovação decorrente de pertencer ao ecossistema.

B.2.7 Principais dificuldades e barreiras à internacionalização

Questão 10. Quais dificuldades e barreiras a empresa enfrentou durante sua internacionalização?

Pesquisador atentar para:

- barreiras internas - falta de financiamento / capital, falta de conhecimento, falta de infraestrutura interna etc.
- barreiras externas – legislações e políticas governamentais, barreiras tributárias, normas técnicas no país-alvo, dificuldade de encontrar parcerias nos países-alvo, falta de apoio do governo brasileiro para promover a internacionalização de MPEs, etc.

Eventuais perguntas subjacentes para efeitos de ratificação ou maior clareza:

- Como você os superou?
- Como isso impactou sua decisão?
- Quais foram os impactos aos processos de internacionalização?
- Qual obstáculo foi o mais difícil de superar para sua empresa?

B.2.8 Práticas Organizacionais

Questão 11. [Caso ainda não tenha sido respondido ou dedutível pelo pesquisador] Agora, gostaria que você refletisse sobre todas as etapas pelas quais a empresa passou para se expandir internacionalmente e em todas as coisas que discutimos hoje. Na sua avaliação, quais foram as principais características que de fato levaram ao sucesso de sua expansão internacional? Pode ser algo que discutimos ou pode ser algo sobre o qual ainda não conversamos.

Questão 12. Se você pudesse fazer tudo de novo, começando do zero, mas sabendo o que sabe agora, o que faria de diferente?

Questão 13. Se você fosse aconselhar outra pequena empresa que está pensando em se internacionalizar, que conselhos você daria a ela?

B.2.9 Conclusão da entrevista

Questão 14. Essas são todas as perguntas que tenho para você hoje. Há algo mais que você queira dizer, que não tenhamos abordado e que você considera importante para a internacionalização de uma MPE?

Muito obrigado pelo seu tempo e atenção! Foi um grande prazer conversar consigo e um aprendizado fantástico. Sua contribuição foi fundamental para o meu estudo.