

ARTIGOS

FATORES CRÍTICOS PARA A CAPACIDADE DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

CRITICAL FACTORS FOR THE INTERNATIONAL EXPANSION CAPACITY OF MICRO AND SMALL BRAZILIAN COMPANIES: A MULTIPLE CASE STUDY

RESUMO

O acirramento da globalização fez que a internacionalização se tornasse uma oportunidade, ou até mesmo, uma forma de sobrevivência para empresas brasileiras. Desse modo, a identificação dos fatores que influenciam na sua capacidade de expansão internacional torna-se fundamental. Quando se abordam empresas de menores portes, o debate é ainda mais relevante, pois não são poucos os obstáculos enfrentados ao se lançarem no mercado internacional. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar os fatores mais críticos que influenciam a capacidade de expansão internacional das micro e pequenas empresas brasileiras. Para tanto, fez-se um estudo de casos múltiplos com uma micro e duas pequenas empresas brasileiras de setores distintos. Partindo deste estudo, identificou-se que fatores como qualidade do produto, parcerias e conhecimento sobre diferenças culturais são críticos para o sucesso das empresas estudadas.

Palavras-chave: capacidade de expansão internacional; fatores críticos de sucesso; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The intensification of globalization has made internationalization an opportunity, or even a way of survival for Brazilian companies. In this way, the identification of the factors that influence their international expansion capacity becomes essential. When approaching smaller companies, the debate is even more relevant, as there are many obstacles faced when launching themselves into the international market. Thus, the objective of this study was to identify and understand the most critical factors that influence the international expansion capacity of Brazilian micro

Ana Raquel Mechlin Prado
ana.prado@mackenzie.br
*Doutora em Administração,
Mestre e Graduada em
Economia. Professora no Curso
de Administração do Centro
de Ciências e Tecnologia da
Universidade Presbiteriana
Mackenzie. Campinas - SP.*

Ingrid Gomes de Azevedo
ingrid_azevedo01@hotmail.com
*Graduada em Administração
pela Universidade Presbiteriana
Mackenzie. Campinas - SP.*

Laura Bianco Ferro
laurabiancoferro@hotmail.com
*Graduada em Administração
pela Universidade Presbiteriana
Mackenzie. Campinas - SP.*

and small companies. For this purpose, a multiple case study was carried out with one micro and two small Brazilian companies from different sectors. From this study, it was possible to identify that factors such as product quality, partnerships, and knowledge about cultural differences are critical to the success of the companies studied.

Keywords: international expansion capacity; critical success factors; micro and small businesses.

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura comercial, resultado das políticas de liberação realizadas na década de 1990, o Brasil garantiu uma posição de destaque como destino de investimento direto. Fatores decisivos importantes, como a ocorrência desse processo de liberação e os grandes fluxos de comércio, possibilitaram ao país ter uma maior participação no comércio internacional (SARQUIS, 2011 apud MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015). Ao mesmo tempo, houve um processo de internacionalização das empresas brasileiras, resultando em um crescimento, com o passar dos anos.

Esse processo é bastante desafiante, uma vez que o acirramento da concorrência, advindo do aprofundamento da globalização, tornou-se necessário à ampliação da competitividade das empresas para fazer frente aos rivais. Para tanto, é imperativo que as empresas busquem superar barreiras internas e externas e se atentar para fatores críticos para o seu sucesso na entrada, sobrevivência e expansão no mercado internacional. É preciso, pois, que tenham capacidade para tal expansão internacional, que, segundo Luo e Tung (2007), consiste na aquisição de recursos estratégicos necessários para competir com os concorrentes globais, evitando restrições institucionais e de mercado do país de origem.

Segundo um estudo realizado em 2018 pela Fundação Dom Cabral (FDC), é possível diagnosticar a capacidade de expansão inter-

nacional das empresas brasileiras, de modo que avaliem, planejem suas estratégias internacionais e identifiquem as oportunidades de avanço na internacionalização, bem como as melhores práticas usadas em relação à média do setor e das empresas participantes (BARAKAT *et al.*, 2018). Assim, a FDC propôs cinco dimensões para a realização desse diagnóstico: Proposta de Valor, Modelo de Negócios, Modelo Organizacional, Talentos e Liderança e Gestão de *Stakeholders*.

Quando se estuda a internacionalização de médias e grandes empresas, a análise dessas dimensões se torna fundamental para a definição se elas detêm ou não a capacidade de se expandir internacionalmente e fazer frente, assim, aos concorrentes. Neste artigo, em especial, dá-se ênfase à internacionalização de micro e pequenas empresas (MPE's) brasileiras e, particularmente, aos determinantes ou às eventuais dimensões que influenciam na capacidade de expansão internacional delas. Pretendeu-se, assim, estender a discussão a respeito da capacidade de expansão internacional para essas MPE's, cujos desafios inerentes à sua estrutura organizacional são de naturezas muito diferentes das empresas de maior porte.

Dados referentes às MPE's mostram que 98,5% do total delas correspondem a 27% do PIB e a 54% do total de empregos formais que existem no país, empregando mais trabalhadores de carteira assinada, comparativamente às médias e às grandes empresas (SEBRAE, 2018b). Adicionalmente, em 2018, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) fez um estudo que constatou que mais de 40% das empresas exportadoras brasileiras são micro ou pequenas empresas, e que estas foram responsáveis por US\$ 1,239 bilhões de vendas externas no ano (SEBRAE, 2019b). As exportações - forma mais comum de internacionalização das MPE's - permitem que elas adquiriram novas competências, tornando-as mais sensíveis às estruturas de demanda quando se lida com vários contextos culturais (CZINKOTA, 2002).

Em face da relevância dessas empresas na economia brasileira e, até mesmo, nas exportações do país, torna-se importante discutir a respeito da capacidade da expansão internacional delas, para que os gestores ampliem seus conhecimentos acerca do valor de suas empresas no mercado interno e de seu potencial competitivo externo (SEBRAE, 2010). Afinal, a capacidade de expansão internacional possibilita compensar as fraquezas competitivas internas das empresas, por meio de um posicionamento melhor em relação aos concorrentes globais, da superação de pressões e restrições do mercado nacional e exploração de vantagem competitiva em países emergentes (LENNAN; PICCIOLI; YAMASAKI, 2014).

Este artigo, em especial, pretendeu responder à seguinte questão: quais são os fatores mais críticos que influenciam a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas brasileiras? Para tanto, foram propostos, também, os seguintes objetivos específicos: comparar os fatores críticos para a capacidade de internacionalização de MPE's com o de empresas de maior porte; e avaliar se as empresas pesquisadas procuram alcançar os fatores críticos de sucesso para a capacidade de expansão internacional identificados.

Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos com três empresas, duas de pequeno porte e uma microempresa, sendo seus respectivos setores: hospitalar, mineração e ferroviário. Além desta introdução, este artigo está estruturado em revisão da literatura, metodologia; resultados e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

A internacionalização de empresas define-se pelo processo no qual a empresa não opera somente nos limites do merca-

do nacional de origem e começa a explorar mercados estrangeiros (BORINI *et al.*, 2006 apud MONTEIRO, 2016). Muitas vezes, inicia-se com a relação entre parceiros estrangeiros no próprio país, sendo definida como um processo sistêmico (SIMÕES, 2013 apud MONTEIRO, 2016), pois a internacionalização pode ser colocada em duas perspectivas: a primeira sendo de “dentro para fora” (exportações, investimento no estrangeiro e licenciamento no exterior), e a segunda “de fora para dentro” (investimento estrangeiro, importações e aquisição de tecnologia estrangeira) (SIMÕES, 1997 apud CARREIRA, 2015).

De acordo com Freire (1997, p. 313), por sua vez, a internacionalização de empresas compreende-se na “[...] extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países [...]”.

Com a internacionalização, há o aumento das economias de experiência e escala e a exploração das competências centrais das empresas em mercados novos (FREIRE, 1997). Assim, as empresas costumam explorar os mercados que conhecem melhor, e, em que o risco e a incerteza são menores, o que amplia, gradativamente, as suas atividades no exterior de acordo com o aumento do seu conhecimento acerca dos mercados. A internacionalização provê às empresas condições de produções com mais vantagens e aquisição de *know how* que existem em outros países (LORGA, 2003 apud MONTEIRO, 2016).

A entrada em novos mercados pode ser feita de diferentes formas, que são: exportação, aliança estratégica, aquisição, consórcio de exportação, nova subsidiária integral, licenciamento e franquia. No quadro 1, constam as vantagens e as desvantagens de cada modo de entrada.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos diferentes modos de entrada no mercado internacional

Formas de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	Redução da necessidade de mudança na atividade empresarial (NUNES; STEINBRUCH, 2019).	Alto custo de transporte, aplicação de tarifas, dificuldade na competitividade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
Aliança estratégica	Facilitação do desenvolvimento de novas competências, aumento da competitividade estratégica. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).	Incompatibilidade e conflito entre sócios, imparcialidade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
Aquisição	Acesso rápido a mercados internacionais, combinação de recursos do novo entrante com os da empresa adquirida (NUNES; STEINBRUCH, 2019).	Custos adicionais, negociação internacional complexa, dificuldade em lidar com as leis e normas do país externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
Consórcio de exportação	A redução de custos gerais de exportação, diminuição do risco de exportar individualmente; o aumento da competitividade no mercado interno, o aumento do poder de barganha, a melhoria da eficiência operacional. (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010).	Individualismo e competitividade entre consorciados, mau planejamento das exportações, investimentos realizados sem planejamento prévio (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010).
Nova subsidiária integral	Controle máximo à empresa, maior potencial de retorno (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).	Alto investimento de tempo e capital (NUNES; STEINBRUCH, 2019).
Licenciamento	Expansão de retornos com base em inovações anteriores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).	A falta de controle das empresas que anunciam e fabricam os produtos no mercado estrangeiro; retornos menores (distribuição de lucro entre o licenciador e o licenciado) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
Franquia	Rápida inserção e expansão em mercados externos, método de marketing padronizado e imagem consolidada, motivação forte dos franqueados (NUNES; STEINBRUCH, 2019).	Restrição ao lucro do franqueador, falta de controle total sobre a operação da franquia, criação de concorrentes e as restrições impostas aos contratos pelos governos. (NUNES; STEINBRUCH, 2019).

Fonte: elaboração própria.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

A internacionalização de empresas brasileiras não é recente, mas, certamente, tomou um impulso maior nas últimas três décadas. Fleury e Floriani (2012) concordam que houve, sim, uma abertura tardia no Brasil para o mercado internacional, mas, que, apesar disso, grandes empresas brasileiras se destacaram no ambiente competitivo global.

Após os anos 1990, empresas brasileiras de menor porte contrariaram o estereótipo e se lançaram, também, ao mercado externo, para garantir a rede de negócios, superar questões logísticas, ou pela necessidade de atender mais de perto aos seus clientes (FLEURY, FLORIANI, 2012).

Arruda, Goulart e Brasil (1996) demonstram, em um quadro, o processo da internacionalização das empresas brasileiras, baseando-se em pesquisas feitas pela Fundação Dom Cabral. O quadro 2 mostra parte do processo de desenvolvimento das empresas brasileiras no mercado externo.

Quadro 2 - Desenvolvimento das empresas brasileiras no mercado externo

Décadas precedentes	Transição (a partir de meados 1980)	Situação Atual (a partir dos anos 1990)
Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.	Exportações condicionadas por vantagens competitivas.	Expansão internacional como estratégia de crescimento.
Improvisação.	Ação estrategicamente planejada.	Internacionalização como diretriz estratégica.
Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas.	Forte preocupação com a conformidade dos produtos.	Visão em longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.
Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos.	Criação de gerências, departamentos, diretorias de comércio exterior.	Adaptação às especificidades de cada mercado onde atua, muitas vezes, com produção local.
Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações.	Criação de serviço pós-vendas, para atender ao mercado externo, a partir da base doméstica.	Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias.
Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda.	Estratégias mais complexas de ação internacional por meio de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças.	Instalação de subsidiárias que se encarregam de <i>marketing</i> e da assistência pós-venda no mercado local.
Estratégia internacional centrada, exclusivamente, em exportações.	Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.	Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras (<i>no tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multidoméstica.
Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens.	Expansão internacional como estratégia de crescimento.	Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.

Fonte: (ARRUDA; GOULART; BRASIL, 1996).

Embora o Quadro de Arruda, Goulart e Brasil (1996) faça uma análise da internacionalização das empresas até o início dos anos 1990, é possível afirmar que as características desse período (estratégia, atuação no exterior, formas de entrada em mercados internacionais, entre outras) permanecem as mesmas ainda nos anos 2000.

Percebe-se, assim, a partir do quadro 2, que as economias mundiais estão mais integradas, o que reflete uma atuação mais estratégica, planejada e diversificada das empresas e crescente participação de empresas de diferentes portes no mercado internacional. Assim, a abertura

comercial – mesmo que gradual - facilitou o comércio internacional das pequenas e médias empresas brasileiras, embora ainda haja barreiras (LU; BEAMISH, 2001 apud FLEURY; FLORIANI, 2012).

2.2.1 Dimensões da capacidade de expansão internacional de empresas brasileiras

Considerando-se a intensificação da internacionalização das empresas brasileiras ao longo do tempo, neste tópico, são discutidos os fatores que influenciam a capacidade de expansão internacional dessas empresas.

Para identificar a capacidade de expansão de empresas brasileiras, a Fundação Dom

Cabral, em sua 13ª edição da pesquisa “Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras”, trouxe uma análise de multinacionais brasileiras. Um dos principais objetivos da pesquisa foi avaliar a capacidade de expansão internacional das empresas e identificar oportunidades de avanço para maior competitividade (BARAKAT *et al.*, 2018).

O diagnóstico é formado por diversos indicadores objetivos, que, juntos, formam as cinco dimensões: Proposta de Valor, Modelo de Negócios, Modelo Organizacional, Talentos e Liderança e Gestão de *Stakeholders* (BARAKAT *et al.*, 2018). O quadro 3 mostra alguns exemplos de indicadores, a fim de mensurar cada uma delas e auxiliar em uma análise estratégica das empresas em processo de internacionalização.

Quadro 3 – Indicadores dentro de cada dimensão

Proposta de Valor	Modelo de Negócio	Modelo Organizacional	Talentos e Liderança	Gestão de Stakeholders
O percentual de produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente para o mercado internacional em relação ao total de produtos e serviços no portfólio.	O percentual de investimentos destinados para a internacionalização em relação ao volume total de investimentos.	O percentual de funcionários dedicados à internacionalização da empresa em relação ao número total de funcionários.	O percentual de funcionários com domínio fluente de línguas estrangeiras em relação ao total de funcionários.	Índice de publicação de relatórios de sustentabilidade em outros idiomas.
O percentual de produtos e serviços no portfólio internacional em relação ao total de produtos e serviços no portfólio.	A capacidade de identificar parceiros locais nos principais mercados em que atua.	A gestão da empresa está comprometida em alterar seus modelos de negócio para atender às necessidades de consumidores internacionais.	Os gestores da empresa aceitam bem as diferenças culturais.	A empresa envolve <i>stakeholders</i> -chave internos ao negócio no seu processo de tomada de decisão nos países que atua.

Fonte: elaboração própria, com base em Barakat *et al.* (2018).

Para um maior entendimento com relação às cinco dimensões do diagnóstico, são apresentadas suas definições. A primeira dimensão que deve ser analisada e que promove a revisão de estratégia internacional é a proposta de valor. Ela está relacionada à estratégia do negócio, *mix* de produtos e serviços que serão oferecidos no mercado internacional, adaptações necessárias, tendo em vista as diferenças culturais, administrativas e legais, o conhecimento e a segmentação do mercado internacional. A entrega de valor no produto/serviço é indispensável para manutenção da marca, assim como seu posicionamento (BARAKAT *et al.*, 2018).

Kotler e Keller (2006, p. 141) afirmam que “uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta.” Segundo Schutz (1994, p. 25 apud HERRERA, 2008, *online*): “é a proposição de valor que sugestiona, estimula o cliente na escolha e aquisição de um bem (produto ou serviço) em detrimento de outro similar à concorrência”.

A segunda dimensão é o modelo de negócios, que, segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “[...] descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Para Teece (2010, p. 172): a “essência de um modelo de negócio é definir como a empresa entrega valor aos clientes, atrai clientes para pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro”.

Barakat *et al.* (2018) propõem decisões que fazem parte do modelo de negócios, sendo essas: a escolha das geografias de destino, a análise das vantagens comparativas presentes, a definição dos modos de entrada e expansão no exterior, a análise do macroambiente de negócios e a decisão de quais atividades da cadeia de valor serão terceirizadas/internalizadas.

A terceira dimensão, por sua vez, é o modelo organizacional, que é a estruturação da empresa para operar externamente, compreendendo o grau de autonomia e controle da empresa sobre as subsidiárias e as formas de configuração internacional e governança (BARAKAT *et al.*, 2018). Pereira e Santos (2001) completam, ainda, que o modelo organizacional pode ser explicado como conjunto de técnicas, princípios e explicações que conduzem o modo de funcionamento e a concepção de todos os elementos que fazem parte de uma organização.

A quarta dimensão são os talentos e a liderança. Almeida (2004, p. 16) afirma que “o termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferencia de outras”, ou seja, nem todas as pessoas podem ser consideradas talentos.

Sob o ponto de vista de Mendonça (2002), os colaboradores com talentos são aqueles que concebem o diferencial das organizações. Esses profissionais possuem capacidades de difícil aquisição e de relevância estratégica para a competitividade, sobrevivência, continuidade de determinadas empresas.

Para a empresa expandir internacionalmente, são necessárias pessoas qualificadas, ou seja, executivos talentosos, não só para gerir pessoas, mas que possuam visão sistêmica da organização, que gostem de desafios, que tenham capacidade de tomar decisões em complexos ambientes, alta inteligência cultural, resiliência, domínio de idiomas e flexibilidade. Em um processo de internacionalização, liderar pessoas e se adaptar a um ambiente multicultural são atributos fundamentais para as organizações (BARAKAT *et al.*, 2018).

A quinta dimensão, gestão de *Stakeholders*, segundo Freeman *et al.* (2010, p. 406): “Trata-se de como clientes, fornecedores, funcionários, financiadores (acionistas, obrigacionistas, bancos, etc.), comunidades e gerentes interagem para criar e negociar valor”. As organizações que se ajustam ao público externo são facilmente aceitas pelo mercado e sociedade local. A gestão dos *stakeholders* contribui para a redução de riscos financeiros, políticos e de reputação e auxilia na construção de relações de confiança com os atores envolvidos na atuação da empresa (BARAKAT *et al.*, 2018).

Além da pesquisa mencionada, outros autores também destacaram os fatores críticos para avaliação das oportunidades e tomada de decisões quanto à internacionalização. A partir de um estudo de Carrasqueira, Baleiro e Carrasqueira (2021) em uma empresa portuguesa do setor de hotelaria, foram identificados os seguintes determinantes para o sucesso de expansão internacional: respeito pela cultura local; formulação de procedimentos e formas de atuação; experiência de uma retaguarda forte (gestores qualificados e boas soluções de tecnologia de informação para descentralização dos processos); socialização dos colaboradores para executarem trabalhos em equipe e compar-

tilharem conhecimento; desenvolvimento de parcerias; criação de uma cultura organizacional voltada à internacionalização; pensamento estratégico nas escolhas dos mercados e pouca alavancagem financeira para manter a independência do negócio e a capacidade de decisão.

Qur'an (2020), por sua vez, constatou, em uma pesquisa realizada com empresas árabes internacionalizadas, os seguintes fatores críticos: experiência em negócios internacionais; conhecimento de mercado; consultas internas e externas de especialistas em internacionalização de empresas e identificação de gestores com experiência em operações externas.

É preciso destacar que as cinco dimensões contempladas na pesquisa de Barakat *et al.* (2018) e os fatores indicados nos outros trabalhos citados dizem respeito às médias e às grandes empresas. Logo, é preciso

analisar os fatores que influenciam a capacidade de expansão internacional de empresas de portes menores, que apresentam estruturas e realidades distintas.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICROEPEQUENASEMPRESAS BRASILEIRAS

De acordo com Guimarães e Azambuja (2018), o governo brasileiro vem criando políticas, desde o final dos anos de 1990, que colaboram para a transferência de conhecimento tecnológico e/ou científico, com o objetivo de desenvolvimento da internacionalização das empresas brasileiras, incluindo as MPME's e o desenvolvimento de capacidade inovadora no país. No quadro 4, estão alguns exemplos de políticas públicas voltadas a esse fim.

Quadro 4 - Políticas que colaboraram para a internacionalização das MPME's brasileiras desde o final dos anos de 1990

Ano	Políticas feitas pelos governos brasileiros
1998	Criação dos Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia.
2000	Criação do Projeto Inovar. Objetivo: financiar pesquisadores para atuar em empresas.
	Lançado o documento Diretrizes de Política Industrial,
2003	Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE). Objetivo: incentivo à integração do sistema produtivo com a inovação tecnológica e a competitividade no mercado exterior.
	Promulgada a Lei de Inovação – Lei nº 10.973. Objetivo: estimular a participação de universidades e institutos de pesquisa públicos na produção de inovação.
2005	Criação da Lei do Bem, em que se instituiu incentivo fiscal às empresas que desenvolvem pesquisa tecnológica com a contratação de pesquisadores.
2008	Instituição da Política de Desenvolvimento Produtivo, privilegiando áreas estratégicas, como Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), Nanotecnologia, Biotecnologia, Energia Nuclear, etc. Objetivo: incentivar o aumento do investimento privado em P&D, visando à maior participação do Brasil no comércio internacional.
	Criação da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii). Objetivo: expandir o sistema de inovação e atender, principalmente, às médias e pequenas empresas.

Fonte: elaboração própria, com base em Guimarães e Azambuja (2018).

Em 2017, o Brasil contou com 8.863 micro e pequenas empresas exportadoras, 44% do total, sendo 3.856 microempresas, e 5.007 pequenas empresas. Ainda nesse mesmo ano, representaram 40,8% das empresas exportadoras do Brasil, 17,8% se referindo às microempresas e 23,1% às empresas de pequeno porte. Os dados apresentados evidenciam que, os últimos anos, até 2017, foram importantes em termos de inserção de MPE's na atividade exportadora, porém esse ainda é um território em que predominam empresas de grande porte, em setores produtores de *commodities*, especialmente (SEBRAE, 2018a).

O número de MPE's brasileiras que desistiram de exportar entre o período de 2010/2017 variaram entre 1200 e 1800 empresas. Apesar disso, o número de empresas que estão iniciando nas atividades de exportação foi maior do que as desistentes (salvo em 2010, período pós-recessão no país em 2009), contribuindo para o crescimento das MPE's exportadoras, nesse período (SEBRAE, 2018a).

Um estudo do Sebrae (2019a) demonstra que mais de 40% das empresas exportadoras brasileiras eram micro e pequenas empresas, responsáveis pelo montante de US\$1.239 milhões de vendas externas em 2018. Das 8.300 MPE's exportadoras, 47,1% eram do setor industrial, 41,2% setor comercial, 10,6% do setor agropecuário, e a pequena porcentagem de 1,1% pertencente aos pequenos negócios do ramo serviços.

Entretanto, mesmo diante da crescente participação das MPE's no mercado externo, estas ainda encontram desafios. Segundo Galvão e Beuron (2016), esses desafios advêm da limitação causada pela falta de recursos e capacidade, que são fatores decorrentes do seu porte. Karagozoglu e Lindell (1998) apontam, também, a falta de experiência gerencial e competência de explorar oportunidades em mercados internacionais; a dificuldade de obter informações e dificuldade de lidar com todas as variáveis impostas como fatores desafiadores.

O Sebrae (2015) apresenta quatro *cases* que apontam as vulnerabilidades das MPE's no contato com o mercado externos, que são o desconhecimento dos mercados e a diminuta capa-

cidade de explorar as oportunidades que neles se oferecem; o baixo volume de produção para atender a grandes compradores; a falta de capacidade de competir de seus produtos (valor agregado, inovação); a ausência de mão de obra capacitada; as dificuldades de acesso ao crédito e a outros produtos financeiros e o custo-Brasil (que envolve aspectos como impostos elevados, burocracia e infraestrutura precária) que afeta os pequenos negócios mais que os grandes.

Chandra, Paul e Chavan (2020) dividem os obstáculos, enfrentados pelas PME's em internos e externos. Entre os fatores internos que podem ser uma barreira ao sucesso de expansão internacional, mencionam o capital humano, a escassez de recursos, qualidade do produto, capacidade gerencial e *network*. Quanto às externas, destacam-se os riscos correntes, as condições de mercado, as barreiras governamentais e os fatores sócio-culturais.

Diante dessas dificuldades, é possível inferir que fatores como capacitação da mão de obra; disponibilidade de recursos financeiros; competência para explorar oportunidades de negócios e conhecimento do mercado são críticos para o sucesso da ampliação da capacidade de expansão internacional das MPE's.

Sanyal, Hisam e Baawain (2020) destacam, além do capital humano, fatores como a experiência no mercado internacional e o nível de educação dos fundadores das empresas, as competências de criar redes de relacionamentos e cultura empreendedora para explorar mercados externos.

Quanto à cultura ou às competências empreendedoras e à construção de relacionamentos com fornecedores, distribuidores, clientes, etc. – que, para Barakat *et al.* (2018), trata-se da gestão dos *Stakeholders* - Costa e El Alam (2019) salientam que estes são fatores essenciais para desenvolver a capacidade de expansão internacional de qualquer empresa, independente do porte.

Trindade *et al.* (2018), a começar pela análise da literatura sobre o tema, conseguiram identificar os principais fatores críticos para internacionalização de PME's e, portanto, resumem os achados dos autores acima mencionados: co-

nhecimento internacional (que influi sobre a capacidade de aprendizagem); recursos tangíveis e intangíveis e redes internacionais. Além disso, verificaram-se dois outros aspectos fundamentais: a inovação, que garante maior flexibilidade e a capacidade para personalizar e diferenciar os produtos das empresas, e a existência de políticas públicas que tragam transparência, eficiência e qualidade dos serviços públicos, condição esta que poderia equiparar as oportunidades das PME's com as de maior porte.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa revestiu-se de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Para tanto, foi feito um estudo de casos múltiplos. Nesta pesquisa, em especial, a amostra por conveniência foi composta por uma microempresa e uma pequena empresa, que já atuam no mercado internacional, e outra pequena empresa que está no início do processo de internacionalização. As empresas estudadas, denominadas de Alfa, Beta e Gama com o intuito de resguardar o sigilo e privacidade destas, estão descritas na próxima seção do artigo.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (via videoconferência com duas das empresas e a terceira via *e-mail*) de agosto a outubro de 2020, com gestores das empresas selecionadas, a partir de um roteiro de tópicos relacionados ao problema estudado e aos objetivos propostos. Os gestores foram questionados se seus produtos são desenvolvidos, exclusivamente, ao mercado

internacional; se detêm parcerias locais nos países receptores de seus investimentos; se há colaboradores específicos para o processo de internacionalização; bem como se a empresa mudou seu modelo de negócio ou pretende fazê-lo para tal. Além disso, foram feitas perguntas sobre os fatores considerados essenciais para a expansão internacional das empresas, como buscam alcançá-los e quais são os pontos fortes e fracos em sua atuação externa.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e analisadas a partir da fundamentação teórica. Procurou-se, assim, descrever as principais características das empresas, seu processo de internacionalização, e os fatores que influenciam em suas capacidades de expansão internacional. Para tanto, optou-se por estabelecer, previamente, cinco categorias de análise dos resultados, com base nas dimensões da capacidade de expansão internacional, identificadas pela Fundação Dom Cabral (BARAKAT *et al.*, 2018) a saber: proposta de valor, modelo de negócios, modelo organizacional, talentos e liderança e gestão dos *stakeholders*. Isso porque tais dimensões envolvem, de certa forma, os fatores críticos salientados pelos demais autores discutidos neste artigo.

4 RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

As principais características das empresas estudadas nesta pesquisa estão resumidas no quadro 5.

Quadro 5 – Características das empresas estudadas

Empresa	Função do entrevistado	Setor	Número de funcionários	Porte da empresa	Início da internacionalização
Empresa Alfa	Gestor	Médico-hospitalar	80	Pequeno	Em processo inicial de internacionalização
Empresa Beta	Gerente de operações e comércio exterior	Mineração	52 sob regime CLT e 9 terceirizados	Pequeno	Final de 2018
Empresa Gama	Sócio e CFO	Ferrovário	20	Microempresa	2007

Fonte: elaboração própria.

A empresa Alfa atua no setor de fabricação de dispositivos e equipamentos médico-cirúrgicos, com ênfase na área de vídeo-cirurgia. Trata-se de um setor indutor da inovação, dispondo de iniciativas de desenvolvimento tecnológico que exige ligação entre diversas áreas do conhecimento: ciências biomédicas, física médica, informática e engenharias para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (MORELI *et al.*, 2010). O mercado no Brasil está em expansão e nele prevalecem micro e pequenas empresas, sendo, respectivamente, 87,4% e 10% do total do setor. Segundo dados da ABIMO (2020), em 2019, as exportações desses equipamentos totalizaram 701,81 milhões de dólares.

De acordo com a gestora da empresa, essa tem como propósito proporcionar vantagens das cirurgias minimamente invasivas sobre as cirurgias convencionais. Para tanto, a empresa promove o investimento contínuo, tendo como objetivo melhorar seus processos, a iniciar pela tecnologia e inovação. A sede da empresa Alfa fica localizada na cidade Rio Claro, no estado de São Paulo, e a empresa iniciou seu processo de internacionalização para os Estados Unidos.

A empresa Beta, por sua vez, atua no setor de mineração, tem sua sede de operações localizada na cidade de Caldas, no estado de Minas Gerais, e detém também minas em Poços de Caldas (MG) e no estado de Goiás. A empresa baseia-se no processo de exportação de cargas de minério para os possíveis compradores no mercado internacional. Como principais clientes estão China; Alemanha; Turquia; Croácia; Rússia; Indonésia; Áustria; Reino Unido e França.

Segundo dados de 2005, o Brasil ganhou destaque no mercado mundial de minério, sendo o maior produtor mundial e o segundo maior exportador, depois da Austrália. O país ainda testemunhou uma onda de investimentos nos últimos anos, investimentos em novos projetos e a atração de Investimento Estrangeiro Direto (IED) superior a US\$10 bilhões por ano (CALIXTO; FERREIRA, 2005; ICM, 2013). No 2º trimestre de 2020, o saldo do setor mineral,

de, aproximadamente, US\$ 6 bilhões, correspondendo cerca de 33% do saldo Brasil, US\$ 18 bilhões (IBRAM, 2020).

A empresa Gama é atuante no setor ferroviário, fornecendo um sistema de alta tecnologia para o planejamento de tráfego de trens em tempo real, construído por meio de conhecimentos ferroviários práticos e conceituais. O objetivo é levar mais produtividade e eficiência para a operação. Cabe destacar que o modal ferroviário se caracteriza pela sua capacidade de transportar grandes volumes, com alta eficiência energética, especialmente em casos de deslocamentos a médias e grandes distâncias. Apresenta, também, uma maior segurança com relação ao modal rodoviário, e menor índice de acidentes e menor incidência de furtos e roubos (ANTT, 2000). A sede da empresa está localizada em Campinas, no estado de São Paulo. Como principais clientes, há países como Austrália, Canadá, Chile e Argentina.

Após a caracterização das empresas e de suas atuações internacionais, no próximo tópico, são abordadas as dimensões da capacidade de expansão internacional, segundo Barakat *et al.* (2018), conforme explicitado na Metodologia deste artigo.

4.2 DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

4.2.1 Proposta de Valor

Os produtos e serviços desenvolvidos pelas três empresas são os mesmos direcionados ao mercado doméstico. O sócio da empresa Gama explicou que não existe diferença entre a ferrovia nacional e a do exterior, pois essas operam do mesmo jeito. Acrescentou, ainda, que “logicamente tem suas alavancas de valores diferenciadas em cada uma delas [...] taxa de juros, importação, mas o produto é concebido para agregar valor na operação de uma ferrovia”.

A gestora da empresa Alfa, por sua vez, ressaltou a necessidade de mudanças regulamentares para o processo de internacionalização do seu produto. Processo esse conside-

rado por ela burocrático e com alta demanda de tempo para sua aprovação. Existem, assim, questões legais peculiares a cada país para a entrada em cada um desses segmentos do mercado internacional. Desse modo, o produto/serviço que penetra nesses mercados já entrega o conjunto de benefícios que é esperado por seus respectivos consumidores externos.

Em face das respostas dos entrevistados, é possível salientar que, embora as empresas atuem no exterior, o produto delas não é direcionado, particularmente, ao exterior, mas, evidentemente, entregam valor a seus clientes, sejam eles domésticos, sejam internacionais.

4.2.2 Modelo de Negócios

A empresa Alfa investiu, exclusivamente, um *budget* (orçamento) com média de US\$ 30 mil para seu primeiro produto. Afirmou a gestora que “[...] além dos registros nós temos que fazer contratos com distribuidores locais, e isso demanda um certo investimento. Vou ter que mandar técnicos para lá, para poder fazer cirurgia e fazer a demonstração de produto, e também, ter um investimento em estoque lá.”

O gerente de operações e comércio exterior da empresa Beta, atuante no setor minerador, comentou que, para a internacionalização direta, não existe investimento. Complementou: “porém para melhora da linha de produção e, por consequência, geração de produtos mais adequados ao mercado internacional há o investimento previsto de, aproximadamente, R\$ 30 milhões, no prazo de 4 anos”.

Na empresa Gama, são aplicados R\$ 500 mil por ano para questões de visibilidade/*marketing*. Explicou o sócio e CFO da empresa:

A gente tem uma característica que procuramos sempre focar uma forma de utilizar as linhas de fomento que o Brasil tem. Em São Paulo, a FAPESP por exemplo, um órgão de financiamento de pesquisa, estamos no quarto ou quinto contrato. Nesse último contrato estamos fazendo o aumento da visibilidade do nosso produto

no mercado externo. É com eles que estamos aplicando dinheiro/recurso. Financiado pela FAPESP para participar de feiras, publicidades em revistas internacionais, revistas do segmento ferroviário, vídeos e uma série de coisas pra aumentar a visibilidade da empresa no mercado internacional.

As três empresas possuem parceiros locais nos principais mercados em que atuam. A gestora da empresa Alfa afirmou que estão fechando contrato com um parceiro atuante do mesmo ramo nos Estados Unidos, com a finalidade de este distribuir também seus produtos.

O entrevistado da empresa Gama comentou que

Eu tenho *networking*, meu sócio tem, e a gente procura identificar potenciais parceiros nesses países. São pessoas que conhecem a cultura local, eu nunca vou conseguir vender para um australiano melhor do que um australiano vende para outro. Como que vai a cultura, as atualidades, nós nunca saberemos disso. [...] Começamos a entender isso, que tem culturas em cada país e a gente não vai dominar. E a única forma de acessar é via parceiros locais. A gente felizmente tem conseguido construir essas parcerias.

Assim, para o entrevistado da empresa Gama, cada mercado possui culturas únicas e muito diferentes, fazendo, dessa identificação, uma parte primordial do processo.

Sobre a preocupação de identificar mais parceiros fora do país, além do existente, a gestora da empresa Alfa respondeu que não há e justificou: “como a gente já tem um produto bem exclusivo, bem complexo, pensamos em fazer, exclusivamente, com uma empresa só, achamos que assim fica mais viável”.

Para o gerente de operações e comércio exterior da empresa Beta, existe a preocupação de identificar parceiros externos, pois o mercado é muito restritivo, com poucos *players*.

Portanto, essa dimensão se demonstra relevante para a capacidade de expansão inter-

nacional, já que todas as empresas investem em suas internacionalizações e buscam parceiros locais nos países em que atuam, apesar de a empresa Alfa já ter encontrado um parceiro e no momento não possui a preocupação de identificar outros.

4.2.3 Modelo Organizacional

A gestora da empresa Alfa comentou que nenhum funcionário é, exclusivamente, dedicado a pensar sobre a internacionalização da empresa. Explicou: “[...] o pessoal de regulatório da empresa, que são três pessoas envolvidas, que são a parte documental, pois elas fazem o regulatório nacional; essas pessoas estão fazendo o relatório internacional, mas elas não são exclusivas para o internacional”.

Na empresa Beta, de acordo com o gerente, a empresa tem um colaborador dedicado, exclusivamente, a pensar na internacionalização: “um terceiro que trabalha diretamente na área de COMEX e coordena o contato com *traders* e parceiros nos países de destino”. Na empresa Gama, por sua vez, toda ela está focada no mercado externo, todos funcionários dedicados, totalmente, ao comércio internacional, conforme destacou o sócio e CFO.

Acerca da preocupação em alterar seus negócios para atender à necessidade dos consumidores internacionais, a gestora da empresa Alfa afirmou que ainda não se preocupam com isso. Acredita que a capacidade produtiva consegue alcançar o mercado externo. Segundo o entrevistado da empresa Beta, tem-se a preocupação em alterar seus negócios perante as necessidades do mercado internacional: “[...] investimento em uma linha de produção para se adequar aos padrões internacionais em relação aos nossos produtos”.

O entrevistado da empresa Gama afirmou:

A gente tem um produto extremamente diferenciado, a gente já tentou no passado a ideia de ter outras coisas, e essas outras coisas nos mostraram que a gente precisa ser muito bom em uma coisa. O meu produto

ele tem um *core* e ele pode ser customizado com algumas características próprias de alguns determinados consumidores e de alguns mercados. A gente consegue adicionar coisas ao produto e tornar ele mais aderente ao negócio do potencial cliente e do cliente atual.

As três empresas possuem funcionários dedicados à internacionalização, apesar de na empresa Alfa não haver funcionários que trabalhem exclusivamente nisso. As empresas Alfa e Gama não estão comprometidas em alterar seus modelos de negócio como forma de atender às necessidades de consumidores internacionais. Em termos estruturais, não houve mudanças nas empresas estudadas, com vistas a atender ao mercado externo.

4.2.4 Talentos e Liderança

As três empresas têm funcionários com domínio fluente de línguas estrangeiras. Na empresa Alfa, os funcionários envolvidos no processo são bilíngues. As línguas fluentes na empresa Beta são o inglês, francês e espanhol. O sócio da empresa Gama explicou que é necessário falar inglês e espanhol, no mínimo, e que há funcionários que são fluentes nos dois idiomas.

Para a gestora da empresa Alfa, a preocupação com as diferenças culturais do país que pretende atuar é irrelevante, já que o contato com o parceiro externo é homologado. Para o entrevistado da empresa Beta: “[...] devido ao mercado ser de indústria primária não é algo que se considere, única consideração é com concorrentes chineses onde é utilizado a falta de compromisso como vantagem ao se apresentar para possíveis clientes.”

Porém, para o sócio da empresa Gama, a preocupação com as diferenças culturais dos países que atua é de extrema importância:

A gente não consegue sem entender a cultura local. Já tivemos até treinamentos quando começamos a visitar

a Austrália e começamos a vender, contratamos uma consultoria pra entender eles. Não adianta qualquer empresa de qualquer país achar que está pronta pra enfrentar as diferentes culturas, não está. Cada lugar é uma história, um comportamento. Viemos aprendendo muito com isso, e sabemos que funciona. Que é importante e sem, não têm sucesso.

4.2.5 Gestão de Stakeholders

A empresa Alfa e a empresa Beta possuem distribuidores nos países onde atuam. Já o entrevistado da empresa Gama explicou: “[...] hoje, nesses países, eu tenho a oportunidade de trabalhar com fornecedores locais. Não distribuidores, porque todo o meu processo de instalação e customização e de comissionamento eu faço, ainda mais agora na pandemia, tudo remoto.”

Com base nas entrevistas, é possível afirmar que as parcerias das empresas com *stake-*

holders (distribuidor ou fornecedor) contribuem para a tomada de decisão nos países em que atuam, o que torna essa dimensão importante para as empresas. A rede de relacionamentos e parcerias trata-se, pois, de um fator crítico para as empresas, o que confirma o constatado por Trindade *et al.* (2018), Costa e El Alam (2019), Sanyal, Hisam e Baawain (2020), Chandra, Paul e Chavan (2020). Quanto aos relatórios de sustentabilidade, não se aplicam às empresas pesquisadas, em decorrência do porte e de não serem empresas de capital aberto.

Após a análise de cada uma das dimensões, foram identificadas aquelas que se aplicam às três empresas estudadas, com base nas falas dos entrevistados. O quadro 6 resume os achados encontrados: fez-se a indicação de “aplica-se” para as dimensões que se mostraram, integralmente, importantes para as empresas e “aplica-se parcialmente” quando um dos indicadores se mostrou relevante. Quando não se mostraram relevantes os indicadores da dimensão, indicou-se como “Não se aplica”.

Quadro 6 – Dimensões da Capacidade de Expansão Internacional importantes para as empresas estudadas

Dimensão	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Proposta de Valor exclusiva ao mercado externo	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Modelo de Negócios	Aplica-se	Aplica-se	Aplica-se
Modelo Organizacional	Aplica-se parcialmente	Aplica-se	Aplica-se parcialmente
Talentos e Liderança	Aplica-se parcialmente	Aplica-se parcialmente	Aplica-se
Gestão de Stakeholders	Aplica-se	Aplica-se	Aplica-se

Fonte: elaboração própria.

4.3 FATORES CONSIDERADOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Os gestores entrevistados foram questionados sobre os fatores que consideram ser críticos para o sucesso no processo de internacionalização das empresas, considerando-se, sobretudo, o setor de atuação delas.

No ramo de atuação da empresa Alfa, a gestora afirmou, novamente, que é necessário desenvolver parcerias com especialistas, pois o produto registrado é um aparelho usado na videolaparoscopia por ginecologistas habilitados a fazer um tipo de cirurgia, o que constitui fator bem específico. Ainda de acordo com a entrevistada, essas parcerias permitirão a penetração do

produto no mercado norte-americano. Ainda ressaltou que: “O que vai ter que se fazer é criar uma linha de distribuição, mas isso será via distribuidor, que são os vendedores que vão acompanhar esses médicos nas cirurgias”.

Quanto à empresa Beta, de acordo com o gerente, os fatores que acredita serem importantes para que uma empresa consiga se inserir em mercados internacionais são: ter um produto de qualidade e capacidade de interagir e localizar clientes. O gerente afirmou que: “Já temos o contato com os prováveis clientes, e agora estamos passando por testes industriais para provar a qualidade e a viabilidade econômica do uso do nosso produto”.

O Sócio e CFO da empresa Gama citou que o principal fator para que uma empresa consiga se inserir em mercados internacionais é: “Você entender muito do *business* naquela cultura, ou seja, como que as ferrovias naquele país se comportam, como os setores ferroviários naquele país se comportam”. Ainda afirmou que:

A gente já tem um aprendizado muito bom da importância da cultura dos nossos potenciais clientes, por conhecer bastante o negócio, a gente já sabe bastante ou bem próximo, demonstrar pro nosso potencial cliente como nosso produto agrega valor pra ele, isso significa o entendimento do negócio, você tem que entender o negócio junto com a cultura onde ele está instalado, isso ajuda muito a gente a fazer isso.

Sobre o ponto fraco da empresa e como tentar superá-lo, o gerente da empresa Beta comentou que: “Consumidores finais possuem muita resistência à troca de matéria prima em sua linha de produção. Portanto, a entrada de uma nova empresa como fornecedor é morosa e necessita de muito conhecimento técnico para aprovação no cliente”.

De acordo esse entrevistado da empresa Gama, o ponto da empresa que considera fraco é “perder” colaboradores. Ele afirmou:

Por mais que a gente faça investimento a gente não consegue concorrer com outras empresas de grande porte. A

empresa está localizada num ambiente em Campinas que tem muita empresa de tecnologia e a barreira é muito baixa, por isso, qualquer convite de qualquer tipo a pessoa é capaz de sair.

Quanto ao ponto forte, o entrevistado da empresa Beta citou: “Um dos únicos fornecedores mundiais de origem não chinesa (mercado dominado por empresas chinesas) e possuidor de um produto de qualidade de igual ou melhor qualidade”. Já na empresa Gama, o sócio afirmou que a empresa tem um produto diferenciado: “Tem muita flexibilidade em fazer instalações para teste para prova do cliente. Nenhum concorrente no mercado tem isso. Um produto extremamente aderente ao negócio, tudo que a gente fala faz sentido para o cliente”.

Por meio das respostas acima, podem-se resumir os fatores críticos mencionados em busca de parcerias; produto de qualidade; capacidade de interagir e localizar clientes e compreensão acerca do negócio da empresa, considerando-se a cultura do mercado externo.

É possível perceber que os fatores acima indicados podem ser inseridos nas dimensões do modelo de diagnóstico de Barakat *et al.* (2018). A busca de parcerias, por exemplo, insere-se na dimensão: “Modelo de Negócios”. A capacidade de interagir e localizar clientes pode ser inserida na dimensão de “Gestão de *Stakeholders*”. A compreensão da cultura local faz parte da dimensão: “Talentos e Liderança” e, finalmente, a qualidade do produto, na “Proposta de Valor”. Convém destacar, também, que tais fatores, indicados pelos entrevistados, confirmam os mencionados pelos autores destacados neste artigo, em especial, aqueles identificados na literatura por Trindade *et al.* (2018).

5 CONCLUSÕES

Com base na pesquisa realizada, foram identificados os fatores mais críticos de sucesso que influenciam na capacidade de expansão internacional das micro e pequenas empresas brasileiras estudadas. Destacam-se a busca de parcerias, o produto de qualidade e a capacidade

de interagir e localizar clientes e compreensão da cultura do *business* no mercado externo. Estas, de certa forma, fazem parte das dimensões estudadas por Barakat *et al.* (2018).

Em uma análise mais detalhada, verificou-se, também, que o diagnóstico da capacidade de expansão internacional da Fundação Dom Cabral aplica-se às micro e pequenas empresas pesquisadas.

Na dimensão de Proposta de Valor, as empresas estudadas, embora atuantes no exterior, não direcionam seus produtos particularmente ao exterior. No entanto, a partir da indicação como fator crítico de sucesso para uma das empresas (Beta), foi possível verificar que é, sim, uma dimensão relevante. Todas as empresas precisam ter uma proposta de valor, independentemente do público a que se destina o produto por elas fornecidos. Já no Modelo de Negócios, pode-se inferir que se aplica visto que as empresas investem em suas internacionalizações e buscam parceiros locais nos países em que atuam.

O Modelo Organizacional é uma dimensão aplicável também, pois as três empresas possuem funcionários dedicados à internacionalização, mesmo que, na empresa Alfa, não tenham funcionários que trabalhem exclusivamente nisso. Em contrapartida, as empresas Alfa e Gama não estão comprometidas em alterar seus modelos de negócio como forma de atender às necessidades de consumidores internacionais.

Na dimensão Talentos e Liderança, por sua vez, também se mostra relevante, pois as três empresas têm funcionários com domínio fluente em outros idiomas, embora somente a empresa Gama dê uma importância maior à necessidade de compreensão das diferenças culturais. Quanto à dimensão Gestão de *Stakeholders*, as empresas Alfa e Beta têm distribuidores nos países, e a Gama trabalha com fornecedores locais, o que torna a atuação desses *Stakeholders* importantes para a tomada de decisão das empresas nos países para onde se internacionalizam.

Após a análise de cada dimensão, percebeu-se que o modelo de diagnóstico da capaci-

dade de expansão internacional da FDC pode ser ajustado às empresas estudadas, apesar de seus portes menores. Além disso, foi possível perceber que os gestores estão comprometidos em alcançar os fatores críticos de sucesso para as empresas intensificarem suas atuações internacionais, principalmente, no que concerne à busca de parcerias e ao conhecimento do mercado e da cultura local, aspectos estes identificados por outros autores como essenciais para ampliar a capacidade de expansão internacional das empresas.

A discussão proposta neste estudo poderá contribuir para que os gestores ampliem seus conhecimentos acerca do valor de suas empresas no mercado interno e de seu potencial competitivo externo. Afinal, a capacidade de expansão internacional possibilita que empresas explorem oportunidades no mercado internacional e superem eventuais ameaças no mercado interno. Além disso, poderão contribuir com o debate sobre políticas públicas que podem agir no processo de internacionalização, de forma direta e indireta, para direcionar ou estimular as empresas a se lançarem no processo de internacionalização, embora estas não tenham sido apontadas como determinantes para o sucesso das PME's nesta pesquisa.

Em termos acadêmicos, este estudo também poderá trazer contribuições, pois são ainda poucos trabalhos que abordam sobre a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas. No entanto, é preciso destacar que não se pode generalizar os resultados aqui obtidos; afinal, não se teve o propósito de esgotar essa temática, mas sim, iniciar o debate.

Ao se “aplicar” essa “ferramenta” de diagnóstico da capacidade de expansão internacional em empresas de menor porte neste estudo, abre-se a possibilidade de utilizá-la não somente em outras pesquisas acadêmicas, mas também por gestores e microempreendedores, com a finalidade de projetar as dimensões em seus respectivos negócios e compreender os fatores que influenciam em suas capacidades de internacionalização. No-

vos estudos poderiam ser realizados também nesse sentido, de aprofundar esse diagnóstico em um setor determinado, ou mesmo, adotar uma abordagem quantitativa para verificar a sua aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABIMO. **Dados de comércio exterior**. 2020. Disponível em: <https://abimo.org.br/dados-do-setor/dados-de-comercio-externor/>. Acesso em: 4 nov. 2020.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTT. **Transporte Rodoviário Internacional de Cargas: Transporte Ferroviário**. 2000. Disponível em: <http://appweb2.antt.gov.br/carga/ferroviario/ferroviario.asp>. Acesso em: 4 nov. 2020.
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. *In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.
- BARAKAT, L. L. *et al.* **Trajatórias de Internacionalização das empresas brasileiras**. 13 ed. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2018.
- CALIXTO, L.; FERREIRA, A. C. de S. Contabilidade ambiental: aplicação das recomendações do ISAR em empresas do setor de mineração. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS*, 9., 2005, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2005.
- CARRASQUEIRA, H. M. B.; BALEIRO, R. R.; CARRASQUEIRA, A. M. C. Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 7, n. 14, p. 62-84, set. 2021.
- CARREIRA, M. D. S. T. L. **Internacionalização das empresas portuguesas: o caso do setor de Prefabricação em Betão**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME’S) - Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal, 2015.
- CHANDRA, A.; PAUL, J.; CHAVAN, M. Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 6, p. 1281-1310, 2020.
- COSTA, A. D.; EL ALAM, N. A. Internacionalização de pequenas e médias empresas: vantagens e desafios. Faculdade de Educação Superior do Paraná. **Open Journal Systems**, v. 1, n. 28, 2019.
- CZINKOTA, M. R. Export Promotion: a framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 3, p. 315-324, 2002.
- FLEURY, M. T.; FLORIANI, D. E. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 6, p. 438-458, maio/jun. 2012.
- FREEMAN, R. E. *et al.* Stakeholder theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization Science**, v. 15, n.3, p. 364-369, mai-jun, 2004.
- FREIRE, A. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.
- GALVÃO, F. F.; BEURON, T. A. Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma meta-análise qualitativa. **Espacios**, v. 37, n. 35, 2016.

- GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 209-224, abr./jun. 2010.
- GUIMARÃES, S. K.; AZAMBUJA, L. R. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios do novo paradigma de desenvolvimento. **RBCS**, v. 33, n. 97, 2018.
- HERRERA, W. **Proposição de valor**. 2008. Disponível em: http://wagnerherrera.blogspot.com/2009_11_15_archive.html. Acesso em: 8 jun. 2020.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ICMM. **O setor de mineração no Brasil: fortalecimento institucional para o desenvolvimento sustentável**. 2013. Disponível em: <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005958.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2020.
- IBRAM. **Consulte o Infográfico: mineração em números – Dados do setor mineral 2º trimestre/1º semestre 2020**. 2020. Disponível em: <http://portaldamineracao.com.br/ibram/consulte-o-infografico-mineracao-em-numeros-dados-do-setor-mineral-2o-trimestre1o-semestre-2020/>. Acesso em: 4 nov. 2020.
- KARAGOZOGLU, N.; LINDELL, M. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n. 1, p. 44-58, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LENNAN, M. L. F. M.; PICCIOLI, M. L. V.; YAMASAKI, V. E. I. Aplicação de tipologias de expansão internacional: classificação das vinte empresas brasileiras mais transnacionalizadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio**, v. 7, n. 1, 2014.
- LUO, Y.; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.
- MATOS, E. L. de; VIANA, L. S.; OLIVEIRA, V. L. S. de. Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios. **CALEA – Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus – BA, n. 4, p. 16-29, nov. 2015.
- MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- MONTEIRO, V. P. M. **Internacionalização: Estudo multi-caso: PME do setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrônica: Portugal 2020**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME) - Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal, 2016.
- MORELI, E. C. *et al.* **Cenários Internacional e Nacional do Setor de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos**. Ribeirão Preto, 2010.
- NUNES, M. P.; STEINBRUCH, F. K. Internacionalização e a necessidade de inovação em Modelos de Negócios: uma abordagem teórica. **BBR**, v. 16, n. 3, p. 207-221, 2019.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUS, Y. **Business Model Generation: inovação em modelo de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- PMI. Um guia do conhecimento de projetos. **Guia PMBOK**. 6 ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

QUR'AN, M. A. Success factors influencing the selection of the location of international firms. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 30, n. 5, p. 665-679, 2020.

SANYAL, S.; HISAM, M. W.; BAAWAIN, A. M. S. Entrepreneurial Orientation, Network Competence and Human Capital: The Internationalization of SMEs in Oman. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 473-483, 2020.

SEBRAE. **Os desafios do comércio exterior para as pequenas empresas**. 2010. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-docomercio-exterior-para-as-pequenasempresas,f95a634e-2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 15 mar. 2020.

SEBRAE. **Internacionalização das micro e pequenas empresas**. 2015. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/internacionalizacao-das-micro-e-pequenas-empresas,8f5836627a963410VgnVCM-1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 7 jun. 2020.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas nas exportações brasileiras: 2009-2017 Brasil**. 2018a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/11/AsMicro-e-Pequenas-Empresas-nas-Exporta%C3%A7%C3%B5es-Brasileiras-2009-2017Brasil-VF.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2020.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2018b. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SEBRAE. **Pequenos negócios: burocracia dificulta acesso ao mercado externo**. 2019a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negociosburocracia-dificulta-acesso-ao-mercadoexterno,4f9152d895a->

bc610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 7 jun. 2020.

SEBRAE. **Sebrae e CNI assinam convênio para incentivar exportação pelos pequenos negócios**. 2019b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/sebrae-e-cni-assinam-convenio-paraincentivar-exportacao-pelos-pequenosnegocios,9364a94f328ae610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 mar. 2020.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TRINDADE, E. P. *et al.* Internacionalização de Médias e Pequenas Empresas. *In: CONGRESSO DE CONONIMIENTO E INNOVACIÓN – HÁBITATS DE INNOVACIÓN Y ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO: UNA APUESTA PARA EL FUTURO*, 8., 2018, Guadalajara. **Anais [...]**. Guadalajara, set. 2018. p. 24-25.