



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

CARLA PATRÍCIA SANTOS FERREIRA

**ANÁLISE DO GANHO DA CAPACIDADE COMPETITIVA DE MICRO E PEQUE-
NAS EMPRESAS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE FOMENTOS VOLTA-
DOS PARA EXPORTAÇÃO**

Recife
2020

CARLA PATRÍCIA SANTOS FERREIRA

ANÁLISE DO GANHO DA CAPACIDADE COMPETITIVA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE FOMENTOS VOLTADOS PARA EXPORTAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia – ponto focal Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual.

Área de concentração: Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia.

Orientador: Profº. Dr. André Marques Cavalcanti.

Recife

2020

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

F383a Ferreira, Carla Patrícia Santos

Análise do ganho da capacidade competitiva de micro e pequenas empresas participantes de programas de fomentos voltados para exportação / Carla Patrícia Santos Ferreira. - 2020.

59 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. André Marques Cavalcanti.

Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual) - Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.

Inclui referências.

1. Pequenas e médias empresas. 2. Internacionalização. 3. Competitividade. I. Cavalcanti, André Marques (Orientador). II. Título.

608 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 - 017)

CARLA PATRÍCIA SANTOS FERREIRA

ANÁLISE DO GANHO DA CAPACIDADE COMPETITIVA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE FOMENTOS VOLTADOS PARA EXPORTAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia – ponto focal Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual.

Aprovada em: 21/12/2020.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. André Marques Cavalcanti (Orientador).
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Drª. Leidimar Cândida dos Santos (Examinador Interno).
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Drª. Ana Iza Gomes da Penha Sobral (Examinador Externo).
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente ao prof. André Marques por todo o apoio que recebi como professor e como amigo, que esteve comigo desde a época da graduação me incentivando a me dedicar à pesquisa e me motivando durante os percalços do curso e me orientando e apoiando em cada momento que me trouxeram para a conclusão desta dissertação. À banca pela disposição de analisar e contribuir, com seu conhecimento e experiência, me auxiliando a aperfeiçoar este trabalho. Agradeço também imensamente à minha amiga Auristela Silva que esteve comigo em cada melhoria feita neste trabalho, me encorajando nos momentos mais difíceis, sendo sempre paciente e sábia ao me aconselhar.

Meus imensos agradecimentos à minha família que esteve comigo nos momentos difíceis e em que meu ânimo e não estava dos melhores devido a preocupações com o curso e com esta dissertação. Obrigado por entenderem minha ausência, meu humor e mesmo assim estarem me incentivando a continuar e não desistir até a defesa.

Agradeço imensamente aos meus amigos e professores de curso que me ajudaram me motivando e agregando conhecimentos a minha bagagem. Conheci muitas pessoas de todas as turmas do PROFNIT que me ajudaram em cada explanação de seminário, em cada aula, trazendo suas vivências e me lembrando dos motivos de estar neste curso essencial para a promoção da propriedade intelectual e inovação.

À UFPE e todos os envolvidos por trazerem o programa para esta instituição e por fazê-lo acontecer, oferecendo uma equipe de profissionais extremamente dedicada em atender às necessidades dos discentes.

RESUMO

A inserção das Micro e Pequenas Empresas (MPE) em mercados internacionais exige planejamento e o uso da inovação em produtos, processos e gestão associados a ganhos de competitividade. Este estudo visa realizar uma análise do desempenho da capacidade competitiva voltado para a internacionalização de micro e pequenas empresas. Devido à relevância que as MPE possuem, são ofertadas diversas políticas públicas de promoção e inovação direcionadas para o aumento da competitividade para essas empresas com vista à exportação. Para entender como as empresas obtêm ganhos de vantagem competitiva, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória do tipo *survey* tomando uma amostra, por conveniência, de 256 MPE participantes do projeto da ApexBrasil de fomento à exportação, onde são feitos diagnóstico das empresas participantes de acordo as dimensões entendidas como necessárias para capacitar essas empresas à exportar. Esses dados são comparados com aspectos relevantes sobre competitividade e suas dimensões constantes na literatura a fim de apontar possíveis lacunas nas premissas utilizadas por esses programas. A partir dos resultados é possível perceber que as MPE inseridas nesses programas precisam ser trabalhadas em estrutura de gestão de modo a tornar possível em suas práticas utilizar-se da prospecção tecnológica, identificar as vantagens competitivas que as empresas e países que se destacam entre os mais exportadores utilizam comparando-as com o preconizado pela literatura acadêmica. Como consequência indicam-se as dimensões da competitividade que conduzam a ganhos capazes de se tornarem competitivas no mercado internacional.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas. Internacionalização. Competitividade. Inovação.

ABSTRACT

The inset of Micro and Small Enterprises (SME) in international markets requires planning and the use of innovation in products, processes and management associated with gains in competitiveness. This study aims to perform an analysis of the performance of competitive capacity aimed at the internationalization of micro and small companies. Due to the relevance that SMEs have, several public policies for promotion and innovation are offered, aimed at increasing competitiveness for these companies with a view to export. In order to understand how companies obtain competitive advantage gains, an exploratory survey-type survey was carried out, taking a sample, for convenience, of 256 SME participating in the ApexBrasil project to promote exports, where diagnoses are made, of the participating companies, according to the dimensions considered necessary to enable these companies to export. These data are compared with relevant aspects about competitiveness and their dimensions in the literature in order to point out possible gaps in the premises used by these programs. Based on the results, it is possible to see that the SMEs inserted in these programs need to be worked on in a management structure in order to make it possible in their practices to use technological prospecting, to identify the competitive advantages that companies and countries that they stand out among the most exporters using them comparing them with that recommended by academic literature. As a consequence, the dimensions of competitiveness that lead to gains capable of becoming competitive in the international market are indicated.

Keywords: Micro and small companies. Internationalization. Competitiveness. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da metodologia de pesquisa.....	18
Figura 2 – Indicação de demandas por área funcional.....	41
Figura 3 – Ações associadas às Dimensões da Competitividade	46
Figura 4 – Análise da área funcional Produto e Manufatura (PM).....	46
Figura 5 – Análise da área funcional Comércio Exterior (CE)	47
Figura 6 – Análise da área funcional Administração Estratégica (AE)	48
Figura 7 – Análise da área funcional Vendas e Marketing (VM).....	48
Figura 8 – Análise da área funcional Finanças e Custos (FC)	49
Figura 9 – Análise da área funcional Capital Humano (CH).....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do Checklist de Identificação Estratégia e campos de melhorias do PEIEX	22
Quadro 2 – Dimensões de análise da competitividade e suas definições	27
Quadro 3 – Quantidade de melhorias indicadas por item	42
Quadro 4 – Relação entre as indicações do PEIEX e as dimensões na literatura	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Justificativas e motivações	10
1.2	O estado da arte	11
1.3	Delimitação do problema	13
1.4	Objetivos e organização	13
1.4.1	Objetivo geral	13
1.4.2	Objetivos específicos	13
1.5	Estrutura da dissertação	14
2	METODOLOGIA	16
2.1	Caracterização da pesquisa	16
2.2	Lócus da Pesquisa: O PEIEX	19
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
3.1	Vantagem Competitiva	24
3.2	Micro e Pequenas Empresas	28
3.3	Internacionalização de empresas	30
3.3.1	<i>Born global e Borderless firms</i>	34
3.4	Internacionalização de MPE	36
3.5	Estratégias de Marketing para Exportação	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1	Análise da Capacidade Competitiva das MPE	41
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	51
	REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado os países buscam ser competitivos no mercado exterior para obterem resultados positivos em suas balanças comerciais. Nesse sentido existem vários caminhos para manterem-se com saldo positivo, um deles é tornar-se uma nação inovadora focando em desenvolvimento de tecnologias de alto valor agregado a partir de investimentos em ganhos de vantagens competitivas.

Observando que no Brasil, em 2019, conforme o Ministério da Economia, o saldo da balança comercial foi de US\$ 35 bilhões com um PIB de US\$ 1,3 trilhões, tendo uma forte influência dos agronegócios nesse resultado. Assim, percebe-se a necessidade de desenvolver tecnologias inovadoras, produtos e serviços de alto valor agregado de modo a obter uma balança comercial com contribuição maior dos produtos de alta tecnologia. Considerando-se que boa parte dos países europeus possui vantagens competitivas presentes nas empresas com tradição em exportar observando que, por restrição de espaços físicos, exigem maior desempenho em desenvolvimento de serviços e produtos de alto valor agregado. Neste contexto, entende-se que os ganhos de vantagens competitivas identificadas nas empresas exportadoras instaladas nesses países são essenciais para compreender e estabelecer estratégias para desenvolvimentos da capacidade competitiva nas empresas brasileiras.

1.1 Justificativas e motivações

Considerando que as MPE, de acordo com o SEBRAE, no ano de 2017, correspondem a 99% do total de empresas privadas no Brasil, sendo responsáveis por 52% da oferta de empregos formais (SEBRAE, 2017), e que, apesar das contribuições socioeconômicas, ainda apresentam fragilidade perceptível a partir da baixa contribuição no PIB (30%). Essa taxa vem aumentando no passar dos anos, porém a formalização do negócio não pode ser vista como garantia do sucesso, visto que a taxa de mortalidade dessas empresas nos dois primeiros anos de atividade é de aproximadamente 23% (SEBRAE, 2016).

Diversos são os fatores que contribuem para essa realidade, entre eles, estão dificuldades associadas às motivações do empresário no momento anterior à abertura do negócio e dessa forma influenciando no planejamento, na capacitação empresarial e na gestão do negócio em si (SEBRAE, 2016). Na literatura é possível encontrar estudos que trazem visões a respeito do prejuízo da alta rotatividade de funcio-

nários (MOTA; TARGINO, 2013) e a escolha de estratégias compelidas pela pressão ambiental (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009). Para Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000), meramente boas ideias são insuficientes para assegurar o sucesso e sobrevivência dessas organizações.

Por esta razão, busca-se a partir das diversas visões na literatura acerca de MPE, encontrar pontos relevantes que discurssem sobre o posicionamento dessas empresas e competitividade no mercado e alternativas para se manterem competitivas. A partir de análises iniciais da amostra de 256 empresas, foi possível constatar que entre os pontos imprescindíveis para as MPE obterem vantagens competitivas está o investimento em inovação, em qualidade, em internacionalização, além de uma postura flexível para enfrentar as adversidades do mercado.

Neste sentido, esta pesquisa irá verificar a relação entre os pontos preconizados na literatura e os pontos indicados a partir da análise de dados de um programa do governo federal de fomento à exportação. Com esta análise, espera-se elaborar um modelo que possibilite verificar e implementar o ganho de capacidade competitiva em empresas localizadas em Recife para a exportação.

1.2 O estado da arte

Tendo em vista a preocupação em, não apenas entender as dificuldades enfrentadas pelas MPE, mas também auxiliá-las a superar as adversidades, pode-se encontrar diversos estudos que salientam circunstâncias que conduzem ao sucesso dessas empresas. Nesse contexto, alguns estudos já abordaram a questão da competitividade, os quais são destacados a seguir, para colaborar com a compreensão do estado da arte sobre o tema.

Weerawardena e Mavondo (2011) examinam o papel das capacidades em inovação na estratégia competitiva. O estudo destaca a necessidade de conceituações mais claras e desenvolvimento de medidas de capacidades dinâmicas, condições ambientais que sustentam o desenvolvimento dessas capacidades dentro da empresa e pesquisa sobre a relação entre essas capacidades na busca de ganho de vantagem competitiva e consequente desempenho organizacional. De acordo com os autores, as organizações de alta aprendizagem podem analisar de forma crítica as práticas que precisam ser mudadas a fim de assimilar a dinâmica de mercado.

Kožená e Chládek (2012) destacaram os resultados da comparação de vários métodos de medição da competitividade em algumas empresas selecionadas, atu-

antes em diferentes setores. Os autores ainda avaliaram as vantagens e desvantagens dos métodos utilizados e a possibilidade de uso em MPE. Os principais métodos analisados foram *Balanced Scorecard*, *EFQM Excellence Model*, *Benchmarking* e *Altman Z-score*. O estudo comprovou que existe uma correlação entre o tamanho da empresa e o método de medição de competitividade utilizado, identificando-o como imprescindível ao desenvolvimento futuro das empresas.

Em Skoludova e Kožená (2015) identificam as ferramentas e métodos que as organizações usam para melhorar a competitividade (inovação, promoção, flexibilidade e qualidade de produção). A amostra da pesquisa abrange os setores prevalentes encontrados nas 100 empresas mais significativas na República Tcheca. As autoras constataam que a inovação traz alto valor para os clientes bem como para seus criadores.

Sölvell (2015) analisa como o projeto *The Competitive Advantage of Nations*, liderado pelo Professor Michael E. Porter, abre novas perspectivas sobre a competitividade de nações e empresas para acadêmicos, profissionais e formuladores de políticas. Ao questionar as visões tradicionais, mais estáticas e macroeconômicas sobre a competitividade, o autor propôs o modelo diamante. Este modelo apontou para a importância da rivalidade saudável e dos *clusters* dinâmicos no ambiente empresarial próximo enfatizando como as empresas constroem vantagens competitivas sustentáveis nos mercados globais. O artigo propôs três conceitos inter-relacionados para cobrir questões de competitividade: competitividade vista através de vantagens estáticas da empresa; inovação como vantagens dinâmicas da empresa e atratividade como vantagens regionais.

Paul e Iuliana (2018) evidenciam o papel da marca na criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável da empresa. Para tanto, apresentam modelos de análise da vantagem competitiva e também da componente emocional da marca que é utilizada como ferramenta de aprimoramento competitivo da empresa. Os autores acrescentam que a marca constitui o recurso mais importante no valor agregado da empresa, pois se torna um elemento de identidade e contribui na diferenciação dos concorrentes, aumentando a vantagem competitiva, configurando uma posição de mercado que se torna um objetivo para os concorrentes. Delimitação do problema

1.3 Delimitação do problema

Apesar da sua grande relevância para a economia brasileira, muito ainda precisa ser feito para que as micro e pequenas empresas consigam atingir o nível das empresas de países desenvolvidos (SEBRAE, 2019).

Por ser um setor tradicional dentro da economia interna, é importante procurar compreender que a maioria dessas empresas atua com a estratégia de sobrevivência. Desta forma, é relevante entender as causas da sua instabilidade no posicionamento estratégico ao longo dos anos, as medidas/estratégias que podem estimular a essas empresas se tornarem competitivas (ROSSI, 2019).

Neste sentido, esta dissertação visa analisar a capacidade competitiva das MPE brasileiras a fim de ampliar a sua participação no mercado externo. O objetivo consiste em buscar ganhos em vantagens competitivas a partir de diagnósticos dessas capacidades realizados por programas de exportações, baseando-se em prospecção acerca de seu comportamento para fazer com que essas empresas aumentem a competitividade e presença no mercado externo.

A partir da análise deste objeto em investigação que se definiu uma pergunta problema para nortear a consecução deste estudo: Qual é o posicionamento estratégico das MPE brasileiras diante das dimensões da competitividade?

1.4 Objetivos e organização

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a capacidade competitiva das MPE de acordo com o seu posicionamento estratégico tomando por base diagnósticos provenientes de um programa de fomento à exportação, relacionando com as dimensões de competitividade apontadas pela literatura.

1.4.2 Objetivos específicos

Para cumprir com o objetivo geral desta dissertação foram definidos os seguintes objetivos específicos expostos a seguir:

- Identificar principais características organizacionais das MPE segundo as dimensões de ganhos de vantagens competitivas definidos no referencial teórico;
- Comparar os diagnósticos obtidos com o programa de fomento à exportação das MPE com os modelos sugeridos pela literatura;

- Determinar o posicionamento estratégico dessas empresas criando uma representação que permita auxiliar no alcance da criação de vantagem competitiva apropriada à exportação.

1.5 Estrutura da dissertação

Dessa forma, a presente dissertação encontra-se estruturada em cinco Capítulos. O Capítulo inicial dedica-se à apresentação introdutória da investigação destacando pontos como a problematização com as justificativas e motivações e contextualização do problema de pesquisa. Para auxiliar na compreensão do assunto temos o estado da arte o atual do conhecimento sobre o tema. Em seguida tem-se a delimitação da pesquisa e a descrição de seus objetivos.

O segundo capítulo apresenta a descrição da metodologia de pesquisa utilizada para essa investigação. A caracterização da pesquisa além de trazer sua classificação de acordo com a literatura também descreve os procedimentos para a realização desta investigação ressaltando as fontes de dados aplicáveis à pesquisa. Descreve também as etapas seguidas para a obtenção dos resultados e os procedimentos para inferências e proposições, como também o desenvolvimento do lócus da pesquisa acerca do Programa de Qualificação para Exportação, o PEIEX.

O terceiro capítulo dedica-se a apresentar a fundamentação teórica pertinente à realização e suporte desta investigação. Desta forma, inicia-se com uma abordagem a respeito da aplicação em MPE das vantagens competitivas e suas características, com o objetivo de identificar sua aplicabilidade a fim de elevar os níveis que possibilitem o ingresso no mercado exterior. Também é retratada a internacionalização de MPE, destacando os casos das *Born global*, *Borderless firms* e definição de como implementar estratégias de marketing para exportar.

No quarto capítulo são apresentadas as análises e discussões dos resultados da investigação com base nos dados obtidos a partir da análise dos diagnósticos das empresas participantes do PEIEX. Também são trazidas considerações sobre o posicionamento dessas MPE na perspectiva da competitividade e ganhos de vantagem competitiva relacionando as indicações obtidas dos diagnósticos em confronto com os achados da literatura sobre o tema.

Por fim, no quinto capítulo apresentam-se os resultados das análises deste estudo, ressaltando sua contribuição no que diz respeito a promoção da investigação sobre às MPE contribuições para sociedade e de natureza científica. Também

são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para futuras investigações, ressaltando a importância da investigação desse e de outros assuntos que dizem respeito às MPE, considerando a relevância dessas no contexto socioeconômico.

2 METODOLOGIA

2.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho é definido como pesquisa aplicada por se tratar de um estudo voltado para a aplicação prática que visa a solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001). A finalidade da pesquisa estratégica está na ação orientada para problemas que não possuem soluções práticas, ainda que baseada na teoria (MINAYO, 1999).

A investigação possui abordagem qualitativa em decorrência da problemática de pesquisa que (CRESWELL, 2010). De acordo com Günther (2006), a pesquisa qualitativa considera os problemas como objetos únicos de pesquisa e para cada um deles são necessários instrumentos e procedimentos específicos.

Gómez *etal.* (1999) também discute sobre a importância da flexibilização do projeto de pesquisa e, para ele, o pesquisador precisa exercitar essa capacidade tomando decisões sobre as alterações no desenho da investigação. Para cada escolha no momento de delinear a pesquisa qualitativa o pesquisador deve estar atento, pois fazer combinação de elementos e técnicas de pesquisa requer ponderação.

Nesta investigação tem-se como primordial a criação de um parâmetro que possibilite mensurar o ganho da capacidade competitiva de organizações que visam à exportação e para isso, além da busca da literatura é feita a análise de dados de um programa do governo federal voltado para a capacitação de empresas para a exportação. Tendo encontrado dificuldades em consolidar um instrumento que mesure a capacidade competitiva, busca-se então o ajuste entre a teoria e a prática, culminando neste estudo.

Na revisão da bibliografia sobre competitividade foi encontrado muito a respeito de definições, modelos e casos em que a competitividade é vista como peça central como o modelo VRIO e a *Resource-Based View* (BARNEY; CLARK, 2007). Estes modelos elencam fatores imprescindíveis às organizações que desejem criar vantagem competitiva. No entanto, não se foi encontrado um modelo que verifique capacidade competitiva das empresas, seja ele específico ou genérico.

De acordo com a classificação de pesquisa proposta por Gil (1991), no que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa se enquadra como exploratória, pois requer maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo claro e permitir a construção de

hipóteses. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) enfatizam que a natureza exploratória está estritamente ligada às pesquisas de abordagem qualitativa devido ao fato de permitir a observação de forma mais complexa.

Para tanto a pesquisa bibliográfica é utilizada para reunir o conhecimento necessário na argumentação deste trabalho. De acordo com a proposta de analisar dados a partir de um *survey*, tomando-se uma amostra proveniente de um corte-transversal proveniente de um programa de capacitação de empresas à exportação, também se fez uso da pesquisa documental que se justifica pela utilização de materiais e dados brutos a fim de obter as informações necessárias (GIL, 1991).

O programa elencado para a investigação é o PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação – que promove qualificação para as empresas brasileiras, com foco na exportação, sendo executado pela ApexBrasil – Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos. Este projeto tem como objetivo habilitar empresas para exportação de forma planejada e segura (DE FARIA, 2019). Para tanto, o programa trabalha com uma metodologia que associa diversos setores da empresa, com ações para além de conquistar o mercado exterior, mantê-la competitiva no mercado interno (ROCHINHESKI, 2015).

O programa acontece em diversas regiões do país, executando diagnósticos nas empresas participantes do PEIEX. Esses diagnósticos abordam as seguintes dimensões: Administração Estratégica, Capital Humano, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior e Produto e Manufatura. O programa identifica o nível de desenvolvimento em cada dimensão da empresa indicando ações que permitam atingirem o nível necessário que habilite a possibilidade de exportar (ROCHINHESKI, 2015).

A amostra utilizada é proveniente dos dados do Programa PEIEX executado em Recife e Região metropolitana, entre os anos de 2016 e 2018, que atendeu o total de 256 MPE. Foram verificadas informações do Sistema CRM – Plusoft SFA, utilizado pelo PEIEX, alimentado conforme *surveys* realizados pela equipe técnica. Estes dados se baseiam nas dimensões, acima citadas, e constituem-se de recomendações de melhoria de forma a obter o desempenho superior da empresa visando à exportação.

As empresas atendidas pelo projeto eram de porte pequeno e médio, no total de 256 empresas, e majoritariamente não possuíam atividades de exportação. Entre as

empresas que foram atendidas pelo projeto, destacam-se os segmentos de produtos alimentícios, vestuário, móveis, produtos químicos, maquinário industrial, equipamentos elétricos, entre outros.

A pesquisa se desenvolve em 5 etapas, conforme fluxograma da Figura 1. exposição das conclusões.

As etapas iniciais do projeto envolvem um momento de investigação e descoberta de temas que serão envolvidos ao longo da pesquisa. A definição do problema de pesquisa da Etapa 1 conta com a delimitação do objeto de pesquisa e a caracterização do lócus da pesquisa. É o momento em que temos definido o que vamos pesquisar e como vamos fazê-lo. Para o desenvolvimento da pesquisa é necessário então, após a definição dos balizadores, chegar ao levantamento de dados tanto de pesquisa bibliográfica, quanto dos dados que foram coletados no projeto a ser investigado a partir dos diagnósticos das empresas para definir a sua capacidade de obter ganhos vantagens competitivas.

As etapas 3 e 4 envolvem análises dos dados já coletados e organizados para que seja possível a geração das conclusões presentes na fase final da pesquisa. Na etapa 3 temos o cruzamento das dimensões utilizadas pelo PEIEX e as indicadas pela literatura diagnosticando possíveis *gaps*. A etapa 4 conta com a análise dos resultados, elaboração de gráficos e esquematizações para facilitar a compreensão e estruturação das resoluções.

Na etapa 5, por sua vez, temos as recomendações e análise do impacto da pesquisa para sociedade e ciência. A partir do desenvolvimento da pesquisa no cumprimento das etapas, foi possível chegar à última etapa que conta com a exposição dos resultados encontrados, análise do impacto da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

Figura 1 – Fluxograma da metodologia de pesquisa

Etapa 1

- Identificação da relevância das MPE, participação no PIB e Balança Comercial;
- Análise dos projetos de fomento à exportação;
- Escolha do PEIEX para objeto de estudo.

Etapa 2

- Elaboração do referencial teórico sobre o tema;
- Busca pelo Estado da Arte e tópicos atuais;
- Levantamento dos principais temas nas áreas envolvidas;
- Coleta e organização dos dados do PEIEX.

Etapa 3

- Análise dos dados do PEIEX em contraposição com a literatura;
- Cruzamento das informações dos diagnósticos do projeto com os artigos relevantes encontrados sobre o tema como vantagem competitiva, estratégias, marketing para exportação, entre outros.

Etapa 4

- Análise dos diagnósticos do PEIEX e Indicações de Melhorias;
- Associação entre as dimensões de competitividade propostas por Skoludova e Kozena (2015) e proposições do PEIEX;
- Elaboração de gráficos e tabelas para visualização.

Etapa 5

- Exposição das conclusões e considerações sobre a análise;
- Direcionamento de aperfeiçoamento do PEIEX;
- Indicação para outros programas voltados para exportação em MPE;
- Mensuração do impacto da pesquisa;
- Elaboração de sugestões para pesquisas futuras.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2 Lócus da Pesquisa: O PEIEX

O PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação – que anteriormente se chamava Projeto Extensão Industrial Exportadora, é um programa oferecido pela ApexBrasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. O

projeto tem por objetivo auxiliar as empresas para que essas iniciem seu processo de exportação de forma planejada e segura.

A ApexBrasil tem por missão promover as exportações e internacionalização das empresas brasileiras além de investimentos estrangeiros diretos com foco nos setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país. Sua atuação conta com serviços como Inteligência de Mercado, Qualificação Empresarial, Estratégia para Internacionalização, Promoção de Negócios e Imagem, e Atração de Investimento.

A agência está vinculada ao Ministério das Relações Exteriores e entre as ações que são promovidas, no intuito de promover o Brasil e as suas relações no exterior, estão missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras de negócios. De acordo com a ApexBrasil, essas ações também têm como objetivo fortalecer a marca Brasil (APEX, 2020).

Entre os programas oferecidos pela agência está o PEIEX, que objetiva auxiliar empresas que desejem iniciar suas atividades no exterior de forma preparada, e não como uma ação pontual. Ao ingressar no PEIEX, a empresa recebe a capacitação necessária para implementar a cultura exportadora, planejando suas ações e objetivos em relação aos investimentos no exterior.

A escolha do PEIEX para objeto de estudo deu-se pela proximidade da finalidade do projeto com os objetivos deste trabalho. Ambos têm por escopo as MPE e a sua capacitação para exportação. Durante a pesquisa acerca dos programas de capacitação para exportação existentes e suas funcionalidades, diversos programas foram listados, no entanto os objetivos do PEIEX assemelharam-se ao objeto de investigação deste trabalho que visa analisar as ações efetivas para capacitarem as MPE para exportação.

O PEIEX acontece em todas as regiões do país por meio dos Núcleos Operacionais – NO – e oferece assessoria aos empresários de forma gratuita com o atendimento que conta com visitas e coleta de informações a fim de desenvolver um diagnóstico de ações que precisam ser implementadas ou melhoradas para que essas possam atingir seu objetivo de ingressar no mercado exterior.

Para participar do PEIEX, as empresas podem fazer a solicitação da visita de um Técnico Extensionista do NO pertinente por meio de telefone ou e-mail. Caso a

empresa esteja em uma área onde não existam NO, a empresa poderá contar com o Núcleo Operacional a Distância, que prestará todo o atendimento de forma remota.

Durante a execução do PEIEX no NO Recife entre os anos de 2016 e 2018, foi atendido o total de 256 empresas. Entre elas, algumas empresas solicitaram o atendimento do programa, outras foram recomendadas pelas instituições parceiras, no entanto o programa também contou com uma atividade de prospecção e sensibilização de empresas pela Equipe Técnica que contactou empresas para solicitarem visitas e apresentar o programa e os possíveis benefícios com a adesão.

Ao ingressar no programa, espera-se do empresário comprometimento e disponibilidade para as entrevistas, prestação de informações e demais contatos da Equipe Técnica por meio do Técnico Extensionista, figura que estará em contato direto com a empresa coletando informações e elaborando o diagnóstico inclusive de alinhamento melhorias para alcançar a exportação.

O trabalho do Técnico Extensionista não traz ônus financeiro para a empresa. Entre as recomendações de melhorias para as empresas, dois tipos de serviços podem ser oferecidos: o atendimento pelo próprio NO ou por meio das entidades parceiras como o SEBRAE, Banco do Brasil, Correios, SENAI, Secretarias de Governo, Federações da Indústria, entre outros.

O empresário recebe, durante o atendimento do PEIEX, o Relatório do Diagnóstico, documento que contém a análise do Técnico Extensionista a respeito da situação atual da empresa; o Plano de Atendimento de Demandas juntamente com o Cronograma de Trabalho onde se encontram as indicações de melhorias e acompanham as implantações; e o Relatório de Conclusão dos Trabalhos, o parecer que abrange as atividades realizadas pelo atendimento do PEIEX e encerra o atendimento.

O atendimento do PEIEX é feito por um Técnico Extensionista que realiza visitas à empresa e analisa as áreas que precisam de atenção no que diz respeito a implantação de melhorias para atingir o mercado externo. O Técnico também acompanha a implantação das demandas e demais atividades envolvidas no atendimento e está em contato direto com o empresário seja solicitando informações para as análises dos relatórios ou implantando as melhorias.

Entre os produtos do Relatório do Diagnóstico está o Checklist de Identificação Estratégica, que consiste em um instrumento de análise em que as melhorias a se-

rem implantadas são elencadas conforme as necessidades visualizadas pelo Técnico Extensionista e serão priorizadas juntamente com empresário. Essas recomendações de melhorias foram sintetizadas no Quadro 1 devem ser classificadas de acordo com seu desempenho e importância.

Quadro 1 – Dimensões do Checklist de Identificação Estratégia e campos de melhorias do PEIEX

Dimensão	Melhoria
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (AE)	Estratégia organizacional (AE 1)
	Estrutura organizacional (AE 2)
	Indicadores de desempenho (AE 3)
CAPITAL HUMANO (CH)	Estratégias de recursos humanos (CH 1)
	Administração de recursos humanos (CH 2)
	Educação e treinamento (CH 3)
	Indicadores de recursos humanos (CH 4)
FINANÇAS E CUSTOS (FC)	Administração financeira (FC 1)
	Indicadores financeiros (FC 2)
	Administração de custos (FC 3)
	Indicadores de custos (FC 4)
VENDAS E MARKETING (VM)	Avaliação de mercado (VM 1)
	Política mercadológica (VM 2)
	Análise de desempenho (VM 3)
COMÉRCIO EXTERIOR (CE)	Engenharia de exportação (CE 1)
	Plano de internacionalização da empresa (CE 2)
	Consórcio de exportação (CE 3)
	Processo de exportação (CE 4)
PRODUTO E MANUFATURA (PM)	Desenvolvimento de produto (PM 1)
	Gestão da inovação (PM 2)
	Processo e manufatura (PM 3)
	Qualidade e indicadores (PM 4)
	Gestão ambiental (PM 5)
	Eficiência energética (PM 6)

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a implementação das melhorias indicadas pelo técnico extensionista, este desenvolve o Relatório de Conclusão dos Trabalhos, acompanhando as áreas em que apresentam mudanças significativas se a empresa está apta para o ingresso no mercado exterior. Neste relatório são indicadas, a depender do está-

gio de maturidade para exportar, ações da ApexBrasil alinhadas com os objetivos da empresa e demais passos ajustes para habilitar a sua internacionalização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas definições de vantagem competitiva, micro e pequenas empresas, gestão da inovação, internacionalização de empresas e internacionalização de MPE. A categorização das MPE se mostra necessária por conta das peculiaridades encontradas na literatura a respeito desse modelo de empresas que apresenta características distintas e não as permite funcionar como versões reduzidas de grandes empresas (BROUTHERS; NAKOS, 2004; COVIELLO; MCAULEY, 1999). Ainda são trazidos os conceitos de *born global*, *borderless firms* e estratégias em marketing para exportar, por compreenderem novas organizações e modelos de internacionalização provenientes de ambientes dinâmicos.

3.1 Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva é um tema que vem sendo abordado por diversas correntes econômicas a partir dos anos 70 e, como Vasconcelos (2000) observa, algumas dessas correntes sugerem que a vantagem competitiva pode ser explicada por fatores externos como a dinâmica de mercado e a estrutura das indústrias. Por outro lado, existem correntes que procuram explicar a vantagem competitiva a partir de um conjunto de fatores internos específicos à firma como Barney, Hesterly e Rosemberg (2007) e Porter (2004).

De acordo com Barney, Hesterly e Rosemberg (2007) a vantagem competitiva se configura como a capacidade de uma empresa gerar um valor diferenciado em seus produtos ou serviços frente aos demais concorrentes. Porter (2004) sinaliza que a vantagem competitiva poderia ser obtida através da adoção de estratégias como diferenciação, liderança de custos e enfoque que devem ser elencadas de acordo com o objetivo da empresa. O autor também defende que o posicionamento da empresa dentro do mercado é o principal determinante de sucesso no cenário competitivo.

Ansoff e Sanvicente (1977) defendem que a partir da entrada em um mercado internacional, a empresa enfrentará novos desafios, pois mesmo que seus produtos e serviços se mantenham, a inserção em um novo ambiente geográfico trará novas variáveis que precisarão ser consideradas no desenvolvimento da estratégia da empresa. Os autores relacionam a diferenciação dos produtos e serviços com os pressupostos de Barney, Hesterly e Rosemberg (2007), e no que diz respeito a diferen-

ciação de mercado propõe a criação de um novo conceito de produtos e serviços para os clientes.

Para Zilli, Borba e Machado (2020), a importância da inovação se destaca no que diz respeito à formação de parcerias a partir das relações de comércio além da fronteira. Esses autores também discutem o papel da globalização e difusão da internet no estreitamento das barreiras geográficas e a correlação da inovação com a internacionalização de empresas. No mesmo sentido, indicam a inovação de produtos e processos como fator essencial para a inserção satisfatória no mercado externo.

De acordo com Borini *et al.* (2006), muitas organizações falham ao entrar no mercado internacional devido à falta de recursos e competências. Os autores ressaltam a teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966) para defender que uma vez esgotadas as possibilidades no mercado de origem, as organizações exportam suas tecnologias obsoletas para recomeçarem o ciclo de lucratividade.

No entanto, autores como Mozzato e Grybovski (2018) defendem a *global mindset* como uma premissa necessária para desenvolver vantagem competitiva para organizações globais. Esse conceito, segundo Beechler e Javidan (2007), compreende um conjunto de características individuais que possibilitam ao indivíduo influenciar além de seus pares, organizações e outros sistemas socioculturais. Esse tema cada vez mais vem sendo discutido no país, principalmente devido à complexidade da competição em escalas globais.

Com organizações e pessoas com *global mindset* têm potencial para criar vantagens competitiva no processo de internacionalização a partir da criação de sistemas integrados em nível mundial, promove-se a conexão entre o local e o global e diminuindo as distâncias psíquicas. Essa diversidade de conhecimentos por parte das pessoas que desfrutam da *global mindset* proporciona melhor compreensão de como as coisas são feitas em diferentes partes do mundo, criando uma multiplicidade de ações (MOZZATO; GRYBOVSKI, 2018).

Para Mozzato e Grybovski (2018), o uso da *global mindset* vem como uma forma de enfrentar as dificuldades humanas e culturais, aumentando a capacidade de estabelecer contatos mais efetivos. A visão global se torna imprescindível para as organizações que desejam atuar em mercados internacionais, pois exige das pesso-

as entendimento do contexto externo bem como perspicácia para trabalhar em ambientes incertos e turbulentos e, dessa forma, as organizações podem se posicionar mais competitivamente.

A partir do desenvolvimento de uma vantagem competitiva, uma organização não pode garantir que o cenário favorável venha a se perpetuar. Por essa razão, autores como Barney e Clark (2007) discutem a forma mais eficiente de garantir a posição de destaque frente aos concorrentes, como o exemplo da *Resource-Based View* que defende que a forma como os recursos empresariais são geridos explicam o seu desempenho (BARNEY; CLARK, 2007).

A partir da reformulação do conceito desenvolvido por Barney e Clark (2007) estabelece-se então que os recursos que uma organização possui podem ser classificados a partir de quatro indicadores, tornando mais dinâmica a compreensão da real vantagem competitiva possuída. O modelo VRIO considera que esses recursos podem ser divididos em valiosos, raros, imitáveis e exploráveis pela organização e à medida que o recurso atinge patamares superiores, a vantagem competitiva pode ser sustentada pela organização (BARNEY; CLARK, 2007).

Assim como o uso da inovação em produtos e processos pelas empresas pode vir a ser um fator de projeção de sucesso no mercado externo (ZILLI; BORBA; MACHADO, 2020), Caldera (2010) ressalta a participação da inovação na criação de vantagem competitiva para empresas que almejam a inserção em mercados externos. Segundo os autores, a inovação estabelece uma vantagem competitiva baseada na diferenciação de produtos e processos. Em seu estudo, a autora cita o efeito superior da inovação de produtos às inovações que envolvem inovação em processos.

Em Skoludova e Kozena (2015), podemos ver a consonância com o pensamento de Barney e Clark (2007) de que a criação de vantagens competitivas é peça central para o sucesso de uma empresa em um cenário economicamente dinâmico. No entanto, a primeira análise parte do pressuposto de que não apenas o lucro financeiro caracterizaria o sucesso dos negócios, mas também uma série de fatores que envolvem inovação, construção e promoção de marcas, flexibilidade e qualidade da produção coincidem com a criação de competitividade, sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões de análise da competitividade e suas definições

Dimensão	Definição
Inovação	Permite que a empresa reaja com destreza às dinâmicas no ambiente e economia.
Construção e promoção de marcas	Refere-se ao acréscimo de um sinal de identificação no produto que adiciona um novo valor.
Flexibilidade	Nível de prontidão e agilidade para reagir às mudanças.
Qualidade da produção	Acréscimo de características nos produtos em cenários em que a oferta excede a demanda.

Fonte: Adaptado de Skoludova e Kozena (2015).

Em pensamento adverso ao proposto por Barney e Clark (2007), Borini *et al.* (2006) acreditam que as organizações ao se inserirem no mercado externo passam a desfrutar de vantagens comparativas, pois, de acordo com os autores, as vantagens competitivas apenas podem se encontrar no país de origem. As vantagens comparativas levam em consideração o custo de oportunidade para produção de bens e supõe distinção nos setores em que os países usam de forma intensa seus recursos abundantes.

Nesse sentido, as vantagens comparativas deveriam ser exploradas a partir das imperfeições de mercado e de produtos e, de acordo com a teoria de Heckscher-Ohlin (HECKSCHER; OHLIN, 1991), os países deveriam centrar a atividade de exportação em produtos que usam fontes relativamente abundantes internamente. As atividades de importação, por sua vez, deveriam estar relacionadas a produtos que para sua produção utilizam recursos relativamente escassos em território nacional, assim evitando oscilações na balança comercial.

Por sua vez, Santos, Vasconcelos e De Luca (2013) consideram a inovação como geradora de vantagem competitiva e proporciona condições favoráveis para a internacionalização. No estudo dos autores supracitados foram observadas sinalizações que destacam a inovação como forte aliada das organizações no que concerne a vantagem competitiva. Eles também constataram que a propensão ao investimento em inovação a fim de obter vantagem competitiva é majoritário entre os novos entrantes em relação aos consolidados no exterior.

O estabelecimento de uma vantagem competitiva também pode ser relacionado à capacidade que uma empresa possui em adotar estratégias de inovação,

muito embora envolva incertezas provenientes de sua complexidade (TIDD; Bessant, 2015). De acordo com Tidd e Bessant (2015), assim como a empresa precisa alinhar suas estratégias a um cenário de globalização, a fim de criar vantagem competitiva, o uso da inovação para detectar oportunidades e estabelecer relações é de extrema necessidade.

No que diz respeito às MPE, o uso da associação em forma de redes se mostra benéfico para o ingresso no mercado internacional e criação de vantagem competitiva. De acordo com Dalmoro e Wittmann (2011) essa estrutura vem como uma ferramenta de auxílio para superar as barreiras da internacionalização. Em seu estudo, foi identificado, além do desenvolvimento de uma imagem positiva do produto nacional, a promoção do aumento da competitividade nos mercados interno e externos.

Além disso, no estudo de Dalmoro e Wittmann (2011) é possível perceber que o processo de internacionalização depende da motivação interna da organização que ditará o comprometimento dos recursos necessários para a viabilização da internacionalização. Desse modo, fica nítido que apenas a partir do alinhamento das estratégias organizacionais e de um planejamento eficiente é que será possível obter vantagem competitiva em um cenário internacional.

3.2 Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas (MPE) desde a instituição com a Lei Complementar nº 123/2006 estão nos centros das discussões de diversas naturezas, seja ela social, econômicas entre outras. As microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) recebem tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao recolhimento de impostos, cumprimento de obrigações trabalhistas, acesso a crédito entre outros benefícios que visam estimular a formalização de empreendimentos no país.

Elas podem ser classificadas de acordo com o número de funcionários ou com a faixa de faturamento. A partir da legislação que instituiu as MPE, são consideradas ME as que possuem faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e EPP as que o faturamento bruto anual esteja entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00. A classificação utilizada pelo SEBRAE, com base nos dados divulgados pelo IBGE, consiste na quantidade de funcionários sendo, as que possuem até 19 funcionários como ME e as que possuem entre 20 e 99 como EPP.

De acordo com o SEBRAE, a criação da legislação que institui e regulamenta este tipo de empresa se deu a partir da necessidade de fomentar o desenvolvimento e a competitividade da MPE. No que diz respeito ao impacto das MPE, a criação de incentivos como estratégia de geração de empregos, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia se mostra essencial. E ainda, no Brasil as MPE foram responsáveis por aproximadamente 63% da oferta de empregos formais no país em 2017. Entre as principais áreas de atuação estão comércio e serviços e as MPE correspondem a 77% do total de empresas ligadas a essas áreas. Também representam relativa contribuição no PIB do país que é equivalente a 27%. No entanto as MPE apresentam relativa taxa de mortalidade nos anos iniciais de atividades, considerando esse um dos problemas mais significativos à existência dessas. Entre os dois primeiros anos de atividades aproximadamente 23,4% desses negócios são fechados (SEBRAE, 2016). Entre os principais fatores que determinam a mortalidade das MPE estão a gestão do negócio e o planejamento.

Na perspectiva de Mota e Targino (2013) a elevada rotatividade de funcionários constatada em seus estudos reflete um dos principais problemas enfrentados pelas MPE. Segundo os autores, as altas taxas de rotatividade e novas contratações afetam negativamente estas empresas devido ao fato de os iniciantes geralmente possuírem experiência aquém dos demais componentes das equipes, dificultando o fluxo de processos dentro dessas organizações. Fagundes e Gimenez (2009) também trazem para a discussão os fatores de mortalidade das MPE e a preocupação em identificar as razões e nesse sentido, discutem sobre o impacto do ambiente na estratégia e desempenho dessas empresas. Em seus estudos, os autores comprovaram que a escolha da estratégia está diretamente ligada ao objetivo do tomador de decisões da organização e entre as pressões ambientais com maior influência às MPE são tecnologia, concorrência e consumidor.

Na visão de Souza e Qualharini (2007), somadas às dificuldades enfrentadas pelas MPE estão os dilemas dos governos que precisam atuar de forma que estimule este tipo de negócio. Nesse sentido está a necessidade de criação e promoção de políticas de subsídios que venham proporcionem condições favoráveis a essas empresas que pelas próprias características contribuem para que estas sejam mais suscetíveis às adversidades empresariais. Os estudos de Santos, Dorow e Beuren

(2016) acerca das MPE discutem, entre outros fatores, a alta taxa de mortalidade dessas empresas e os fatores que impactam nesta precária realidade. Por eles, foram trazidas diversas visões para a discussão, entre elas de que a produção de informação por si só não é garantia de sucesso às MPE, é necessário que as informações cheguem à pessoa certa no momento oportuno e formato adequado.

Os autores também constataram que, em geral, estas empresas não utilizam informações a respeito da contabilidade nos momentos de tomada de decisão. Parte deste problema está na necessidade de aproximação dos empresários com os prestadores de serviços contábeis, pois a partir de estudos dessa natureza é possível constatar que algumas empresas não utilizam instrumentos de controle básicos na gestão de seu negócio (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). De acordo com Schreiber (2014), a importância de um diferencial competitivo entre as organizações foi visível no início do século XX pelos trabalhos do campo a gestão organizacional. O acirramento da competição entre pelos mercados exigia novas estratégias de diferenciação e o investimento em inovação passou a ser visto como potencial diferenciador.

Oliveira e Forte (2014) em seu estudo acerca da competitividade das MPE da região nordeste puderam ressaltar que apesar de serem pilares da economia brasileira, essas organizações enfrentam adversidades. Entre os principais pontos levantados pelos autores está a necessidade de aporte financeiro que, apesar dos esforços institucionais, ainda se encontra distante da realidade esperada. Outro ponto relevante do trabalho de Oliveira e Forte (2014) está na necessidade de criação de estratégias de exportação e expansão dentro do mercado doméstico. O uso de estratégias de inovação, assim como proposto por Schreiber (2014) também foi ressaltado como área de atenção às MPE. Parte das estratégias usadas por essas empresas está na sobrevivência de mercado e manutenção da competitividade sinalizando a fragilidade das MPE da região selecionada (OLIVEIRA; FORTE, 2014).

3.3 Internacionalização de empresas

A tendência da globalização de mercados, a partir dos anos 1990, levou o Brasil a adotar outra abordagem em relação ao comércio exterior: “buscou-se elevar o nível de competição e qualidade das empresas brasileiras através de uma maior exposição internacional” (KRAUS, 2006). Para Levitt (1993) esta era uma saída inevitável, pois as empresas que não optassem pela adoção da adaptação às realida-

des globais se tornariam vítimas das que aderissem a essa tática. Nesse período, de acordo com Kraus (2006) ademais da escassez de estrutura teórica sólida sobre internacionalização, a discussão sobre este tema girava em torno da ordenação dos “diferentes pedaços do mosaico” a fim de uma integração dos conhecimentos sobre os negócios internacionais. Para ele não há uma estrutura sólida de modelo de internacionalização, tendo em vista que a maior parte da literatura é composta por estudos de casos, experiências e consultorias.

Apesar da proposição e discussão sobre os diferentes modelos de internacionalização, de acordo com Toyne e Nigh (1997) ainda haveria dificuldade de generalização dos resultados de estudos, gerando uma lacuna nesse contexto. Os motivadores seriam a dificuldade resultante de envolver diferentes realidades históricas econômicas buscando avaliar uma realidade empresarial com pressupostos e conhecimentos de outra realidade (KRAUS, 2000).

Andersen (1993), em sua revisão sobre modelos de internacionalização em que analisa características entre os conceitos considerados inovativos, ressalta os trabalhos dos seguintes estudiosos: Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981). Nessa investigação, pode-se ver que nos modelos propostos por esses autores são atribuídos de cinco a seis estágios às organizações. Estes vão desde o desinteresse em exportar, atividades de exportação inconstantes, exportações contínuas e até um maior engajamento internacional. Identifica-se ainda alguma semelhança em alguns dos pontos ressaltados por Bilkey e Tesar (1977) e Czinkota (1982) a respeito da esquematização do processo de internacionalização, onde os dois autores defendem padrões compostos de seis estágios com características preliminares semelhantes. Os autores retratam a fase inicial onde a organização não demonstra interesse em exportar passando ao interesse parcial. Logo após esses estágios, as organizações passam da exploração da viabilidade de exportação à fase exportação experimental. As distinções nos modelos defendidos pelos autores são as finais onde Bilkey e Tesar (1977) apresentam desde o quarto estágio — exportação experimental — de seu modelo organizações exportando para países com características psicologicamente próximas enquanto Czinkota (1982) não enfatiza esse traço.

As etapas finais de ambos os modelos refletem as deliberações prévias onde o modelo de Bilkey e Tesar (1977) progride para um estágio em que a organização

passa a ser uma exportadora experiente e em seguida esta passa a ponderar a viabilidade de exportação para países psicologicamente mais distantes. Czinkota (1982) por sua vez retrata a organização em um estágio de pequena exportadora experiente e em seguida grande exportadora, encerrando nesse estágio seu modelo.

Para Kraus (2006), a discussão sobre os modelos levantados por Andersen (1993) resultou de uma perspectiva pós-fato que é respaldado por se tratarem de realidades empíricas de organizações multinacionais assim como o desenvolvido pela Universidade de Uppsala, constituído por experiências em organizações suecas. Kraus (2006) ressalta que não é enfatizada a transição entre as fases tampouco ao tempo compreendido para cada estágio e para o processo inteiro.

O modelo desenvolvido pela Universidade de Uppsala é composto de quatro estágios distintos que consistem em: 1) atividades não regulares de exportação; 2) exportação via representantes independentes; 3) implantação de uma subsidiária de vendas no exterior; e 4) produção no exterior ou implantação de unidade de manufatura. As atividades nos determinados estágios avançariam, como esquematizado por Heinzmann e Machado (2014), à medida que adquirisse maior conhecimento de mercado e incrementasse o comprometimento de recursos. Outro viés que remete às contribuições do modelo Uppsala é o indicativo de atuação inicial em países culturalmente e psiquicamente mais próximos. Isto diz respeito às características como o idioma de destino, educação, sistemas políticos e econômicos, cultura, práticas comerciais, nível de desenvolvimento industrial, entre outros aspectos que quanto mais semelhantes entre o país de origem e o de destino seriam indicativo sucesso nas exportações (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os mesmos autores também remontam que entre os fatores motivadores da internacionalização está a abertura para novos mercados, aspecto intensificado quando ocorre o esgotamento das possibilidades internas. De acordo com a teoria do poder de mercado formulada por Hymer (1983), as empresas se dispõem ao risco da internacionalização visando acréscimo nos lucros após o esgotamento das oportunidades no mercado interno.

Para Kotler *et al.* (2000), quando uma empresa busca o caminho da internacionalização, ela participa de um processo composto por cinco fases que inicialmente parte do pressuposto da decisão de ingressar no mercado internacional. A partir da escolha pela internacionalização, outras decisões precisam ser tomadas como o

mercado que decidirá se inserir e a modalidade que irá ingressar, bem como alinhar estratégias sobre o programa de marketing e a organização de marketing. O autor também estabelece que o processo de internacionalização pode acontecer em quatro etapas, iniciando com as atividades de exportação inconstantes, posteriormente a exportação via representantes independentes, o estabelecimento de subsidiárias de vendas e estabelecimento de instalações de produção no exterior. Essas fases remetem ao modelo Uppsala e, nesse sentido, Kotler *et al.* (2000) também defende que as decisões de internacionalização devem ser tomadas de forma progressiva.

Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) partem de uma revisão nos modelos de internacionalização onde buscam por conceitos-chave que servirão de base para a elaboração de uma proposta de conexão de conceitos de internacionalização para países emergentes. Em seu estudo relaciona aspectos internos e externos das empresas para a complementação desses conceitos que possuem grandes divergências. Os autores analisaram sete teorias de internacionalização: Modelo de Ciclo de Vida do Produto, Modelo de Uppsala, Relacionado à Inovação, Escolha Adaptativa, Paradigma Eclético de Internalização, Modelo de Internacionalização Baseado em Recursos e Modelo Diamante. Eles concluíram que é necessária a realização de estudos empíricos para a criação de um modelo teórico mais abrangente e que não seja relativista devido à amplitude dos conceitos-chave (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Nessa análise nove foram os pontos relevantes: foco no processo e na localização, recursos tangíveis e intangíveis, escolhas gerenciais, *networks*, falhas do mercado, aprendizagem e contexto em países emergentes, com destaque para este último que não foi mencionado nas sete teorias citadas. Para Moraes, Oliveira e Kovacs (2006), entre os principais desafios dos pesquisadores brasileiros está o entendimento da necessidade de “tropicalização” de teorias importadas e a criação orgânica que estejam de acordo com nossa realidade. O foco em países emergentes também é um ponto a ser observado com reservas. Em se tratando de internacionalização em organizações brasileiras majoritariamente o processo não parte de uma estratégia deliberada dos tomadores de decisão. Essas organizações passam a ser exportadoras de forma incremental, seguindo o modelo Uppsala. É destacada a limitação de atuação externa que os países latino americanos apresentam (KRAUS, 2006). De acordo com Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) características como a dis-

tância psíquica discutida no modelo Uppsala não é um pressuposto expressivo nessa realidade.

A análise de Carneiro e Dib (2007) conta com notáveis teorias de internacionalização com vieses econômicos e comportamentais na busca por respostas para as razões das organizações optarem por internacionalizar suas atividades. Para eles os modelos selecionados — Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Perspectiva de Networks e Empreendedorismo Internacional — além de não contemplarem todos os questionamentos levantados, trazem uma nova problemática.

Segundo Carneiro e Dib (2007) os modelos econômicos estariam mais propensos a entrada e localização de empresas de maior porte, enquanto os modelos comportamentais estariam mais adequados à realidade de organizações de modesto porte e experiência internacional. Eles também consideram que os modelos tradicionais de internacionalização apresentam limitações em explicar o fenômeno das organizações que já iniciam suas atividades com a proposta de atender ao mercado internacional, as *born globals*. Os autores defendem a criação de uma nova teoria geral ou teorias específicas (CARNEIRO; DIB, 2007). Nesse sentido a criação de uma teoria geral de internacionalização precisaria proporcionar a descrição do comportamento das organizações ao se internacionalizar; explicar os fatores de influência desse processo e oferecer orientações normativas sobre o modo de internacionalização das organizações. No entanto para Carneiro e Dib (2007), Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) e Kraus (2006) é questionável a concepção de uma teoria geral a partir da limitação dos modelos existentes na literatura sobre internacionalização.

Por serem descritas em sua maioria a partir de estudos de casos a generalização de características e confiabilidade de modelos de internacionalização para as *born globals* encontra-se comprometida. Essas organizações são provenientes de um cenário competitivo e dinâmico conseguem competir com participantes maiores. Desse modo devido à crescente complexidade e variabilidade de processos que não foram contemplados pelas teorias por eles analisadas, Carneiro e Dib (2007) sugerem uma investigação específica para as *bornglobals*.

3.3.1 *Born global e Borderless firms*

A evolução do processo de internacionalização de empresas mostrou que uma nova gama de empreendimentos apresentou estratégias de rápida expansão

internacional desde a sua formação ou logo após a sua criação (SIMÕES *et al.*, 2015) em que suas trajetórias não seguem o tradicional modelo gradual de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, VAHLNE; JOHANSON, 2017).

De acordo com Borini *et al.* (2006) a limitação do modelo Uppsala consiste na impossibilidade de eliminar etapas de inserção no mercado internacional e a não consideração da velocidade do processo. Segundo os autores, para organizações de países em desenvolvimento e da era digital esses pontos seriam cruciais observando que são influenciados pelos diferentes ambientes de negócios, tornando o processo unilateral que não considera a opção das organizações se desistirem da opção de se internacionalizarem. Por sua vez, as pesquisas sobre Empreendedorismo Internacional (EI) surgiram no início dos anos 1990, buscando entender a natureza dinâmica de pequenas empresas precocemente internacionalizadas, utilizando-se de perspectivas teóricas do campo de negócios internacionais, empreendedorismo, gerenciamento estratégico, redes de relacionamentos e marketing (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012).

Embora tenham sido nomeadas de diferentes formas, essas empresas ficaram comumente conhecidas como *International New Ventures* (INV) através do trabalho de Oviatt e McDougall (1994) e também como *Born Globals* (BG) (RENNIE, 1993; KNIGHT; LIESCH, 2016), ainda que alguns autores considerem ser a BG apenas um tipo de INV (COVIELLO, 2015).

Para alguns autores a definição de *Born Globals*, *Global Start-ups* e *International New Ventures* referem-se a "organizações que, desde ou próximo a sua concepção, buscam alcançar um resultado internacional superior através da aplicação de recursos baseados em conhecimento para comercializar seus produtos em múltiplos países" (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

De acordo com Oviatt e McDougall (1994), essas terminologias configuram "organizações que, desde a sua origem, almejam adquirir vantagens competitivas da utilização de seus recursos e da venda de sua produção em diversos países". Ressaltando que não é necessário que haja algum tipo de investimento externo direto, podendo essas vantagens se tratarem apenas da formação de alianças internacionais para produção, marketing ou vendas.

Simões *et al.* (2015) argumentam que existem INV que desafiam a lógica das empresas de origem bem definida, empresas que são desenvolvidas desde o início

com operações, recursos e capacidades dispersos geograficamente, que possuem diversos motivos além da busca por novos mercados para se internacionalizar, e que deveriam, portanto, ser chamadas de *Borderless Firms* (BF), ou “empresas sem fronteiras”.

Essas firmas poderiam ser identificadas pela combinação entre as seguintes características (SIMÕES *et al.*, 2015): 1) atividades da cadeia de valor espalhadas em diversos países e regiões desde a sua concepção (ou pouco tempo depois da sua criação); 2) empreendedores não restritos cognitivamente a uma base de operações; fundadores ou times de gerências multinacionais; 3) força de trabalho multinacional. Para Etemad (2017), as BF são empresas que se desenvolveram de forma que sua cadeia logística está distribuída em regiões que oferecem as melhores vantagens comparativas para cada atividade. Essa configuração proporciona um aumento na competitividade geral da firma e na sua capacidade de entregar produtos de maior valor agregado a seus clientes, tornando mais fácil a comercialização no mercado global.

3.4 Internacionalização de MPE

A internacionalização das micro e pequenas empresas (MPE) por meio das exportações é uma estratégia relevante para que este segmento inove e obtenha vantagem competitiva. A entrada das MPE no mercado externo via exportação é um modo que oferece um maior grau de flexibilidade, visto que o sucesso de exportação para as MPE é relevante para os governos e contribui para o desenvolvimento econômico das nações (SOUSA; NOVELLO, 2014).

Devido a sua relevância, as pesquisas de fatores de sucesso e o desempenho exportador de MPE têm recebido atenção em áreas que buscam compreender seu papel nas economias e oportunidades no mercado externo (HAAHTI *et al.*, 2005). As MPE não operam como versões menores das grandes companhias por possuírem características diferentes como o ambiente no qual estão inseridas, o estilo gerencial, a estrutura proprietária, a independência, a escala e o escopo da operação (BROUHERS; NAKOS, 2004; COVIELLO; MCAULEY, 1999).

Segundo o SEBRAE (2017), o aumento do número de MPE exportadoras no ano de 2016 repetiu o crescimento observado em 2013, 2014 e 2015. Com a evolução histórica do número de empresas exportadoras entre 2009 e 2016 registrou-se número recorde de MPE exportadoras da série.

Ao se considerar apenas o último quadriênio, o aumento acumulado do número de microempresas exportadoras foi de 19,3%, e o de pequenas empresas foi ainda mais expressivo, de 39,8%, em ambos os casos revertendo uma tendência de ligeira queda entre 2009 e 2012. Entre as firmas médias e grandes, o crescimento no quadriênio foi mais modesto (7,9%), mas também se atingiu número recorde de empresas exportadoras em 2016.

Comparando as estratégias utilizadas pelas multinacionais e pelas MPE na busca da internacionalização, Ruzzier, Antončič e Konečnik (2006) definem as diferenças adotadas por essas empresas. As multinacionais explorariam questões como estratégias globais, alianças internacionais e problemas de diversificação e controle; as MPE focariam em um processo incremental de internacionalização. Por essa razão, o modelo Uppsala foi adotado como base teórica para o desenvolvimento da maior parte das pesquisas sobre sua trajetória de internacionalização.

Boehe *et al.* (2011) relacionaram o tamanho da empresa com a propensão para a exportação e em seus estudos, este tópico supera o efeito das relações entre demais variáveis como relacionamento com os fornecedores. Outro fator que impacta na menor participação de empresas menores nas exportações nacionais é a aversão ao risco que pode vir a ser proveniente da limitação de informações e menor disponibilidade de recursos financeiros e profissionais preparados para o mercado externo (CALOF, 1994).

Ao observar as análises de Oliveira e Forte (2014) em MPE da região nordeste do país, pode-se ver que a realidade é composta de empresas que não traçam suas estratégias visando exportações ou expansão no mercado doméstico. A expansão não se mostra presente nessas empresas também ao se tratar de parcerias contratuais, aquisição de outras empresas ou franqueamento, mostrando a fragilidade no gerenciamento dos negócios.

Por outro lado, alguns autores defendem que embora os estudos empíricos realizados com as MPE mostrem uma adequação ao processo incremental de internacionalização, aspectos como o ritmo e padrões de crescimento internacional, escolha do mercado e do modo de entrada em outros países são altamente influenciados pelas relações estabelecidas por essas empresas, seus clientes e fornecedores (Bonaccorsi, 1992; Bell, 1995; COVIELLO; MUNRO, 1997). Outro ponto relevante no processo de internacionalização das MPE é a utilização de redes de relacionamento

internacionais, ao invés de seguir o modelo incremental para entrar no mercado internacional. Os estudos de Coviello e Munro (1997), com base nas MPE de tecnologia, sugerem que o rápido acesso ao mercado internacional se deu a partir de uma variedade de mecanismos, além da participação em redes de relacionamento internacionais.

O avanço das pesquisas na área de internacionalização de MPE mostrou que, majoritariamente, esses novos empreendimentos não acompanhavam o modelo Uppsala (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), buscando diferentes estratégias para atingir o mercado internacional. Nesses estudos são destacados o papel do empreendedor na interação social, a formação de redes e o uso da visão global na formulação de estratégias e de cultura organizacional.

Nesta mesma linha de pensamento, Rennie (1993) publicou sua pesquisa sobre firmas Australianas cujo objetivo principal era a exportação, e cunhou o termo *Born Globals*, enquanto o artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994) forneceu um enquadramento que buscava explicar o comportamento dos *International New Ventures*, integrando conceitos das teorias de negócios internacionais com o desenvolvimento de pesquisas sobre o empreendedorismo.

3.5 Estratégias de Marketing para Exportação

Para Klotzle e Thomé (2006), a inserção no mercado internacional é, do ponto de vista empresarial, imprescindível para aumentar a competitividade, obter economia de escala e minimizar a dependência do mercado nacional. Segundo os autores, a partir dos anos 1990 com a política de liberalização comercial, as empresas brasileiras se depararam com a obrigação de sobreviver em um mercado em que os consumidores têm acesso a produtos importados de qualidade superior aos nacionais e muitas vezes por um custo inferior. Isto levou as empresas a considerarem o ingresso no mercado internacional para reduzir a dependência do mercado interno.

Veiga (2003) também comenta acerca de fatores alheios à política comercial que podem coibir significativamente a disposição do empresário para lançar-se ao mercado externo. O autor utiliza-se do termo “viés antiexportador” para comparar os incentivos para produção interna e externa. Segundo Veiga (2003) quando os incentivos às vendas domésticas superam os estímulos à exportação podemos perceber esse viés antiexportador que, apesar de não possuir análises recentes o quantifi-

cando, pode ser evidente a partir da comparação entre os valores de tarifas e incentivos no país, esses últimos sendo inferiores.

A inserção em mercados externos nesta era de incessantes competições é uma das formas pelas quais as empresas optam a fim de atingir objetivos como a diversificação de clientes, ampliação de conhecimento, acesso a novas tecnologias e expansão da sua escala de produção (WELANG ET., 2018). Variáveis como concorrência, restrições legais, controles governamentais, clima, instabilidade dos consumidores, entre outras, podem afetar o sucesso até mesmo de um substancial plano de marketing (CATEORA, GILLY, GRAHAM, 2013).

De acordo com Morgan, Katsikeas e Vorhies (2011), exportar é a principal razão pelo qual as empresas se envolvem com mercados internacionais, por esta razão é imprescindível compreender o que impulsiona o desempenho do mercado de exportações e conseguir esclarecer a competitividade das empresas a nível internacional. Para os autores, apesar da literatura apontar que a implementação de estratégias de marketing de exportação seja fator determinante da performance das empresas que operam em mercados internacionais, pouco se sabe sobre a especificidade e o que motiva a eficácia da implementação dessas estratégias.

Skoludova e Kozena (2015) também citam a estratégia de marketing como uma das dimensões capazes de agregar vantagem competitiva às empresas. Para elas a construção e promoção de marcas além do acréscimo de características nos produtos em cenários em que a oferta excede a demanda se configuram como fatores ligados à criação de vantagens, relacionando a estratégia de marketing e a postura dos empresários ao seu posicionamento no mercado externo.

Estudos como o de Cunha (2012) são favoráveis ao investimento em marketing para a exportação no que diz respeito aos ganhos com o processo. Para ele, a análise em MPE de países emergentes, foi comprobatória de que as atividades de marketing realizadas por essas empresas são relevantes para seu sucesso na performance de exportação. O papel do empresário é peça chave neste processo que requer flexibilidade em relação à padronização e adaptação das ofertas que influenciarão seu desempenho internacional (CUNHA, 2012).

Na busca pelo desenvolvimento de uma nova conceituação da eficácia da implementação da estratégia de marketing de exportação Morgan, Katsikeas e Vorhies (2011) utilizaram-se de diversas teorias acerca dos antecedentes da capacidade de

marketing de exportação e as consequências da implementação dessas estratégias em empresas que operam no mercado internacional. Entre as conclusões desta investigação está o impacto positivo da implantação planejada da estratégia de marketing resultando em satisfatórios ganhos financeiros além de contribuições para o mercado de exportações.

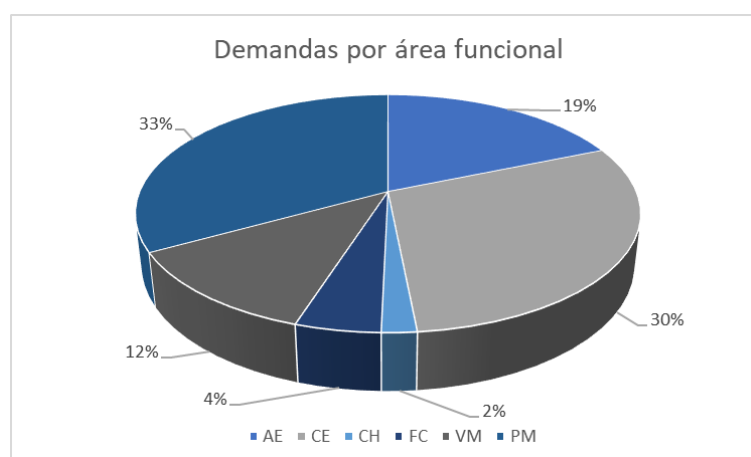
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise da Capacidade Competitiva das MPE

O total de empresas atendidas pelo PEIEX no Núcleo Operacional Recife entre 2016 e 2018 foi de 256 empresas. Durante o atendimento delas, o total de 4465 recomendações de melhoria foram indicadas a fim de orientar essas empresas rumo à exportação. Dessas, aproximadamente 99% foram atendidas seja pelo próprio núcleo ou por entidades parceiras, resultando em 4220 recomendações de melhoria efetivadas pelo programa que serão o foco deste trabalho.

Por se tratar de um programa de qualificação para a exportação, as recomendações de atendimento de Comércio Exterior são inegavelmente de extrema relevância, no entanto a partir da análise dos dados verificou-se que das 4220 recomendações de melhoria atendidas, a maior parte delas, ou seja, 33% dizem respeito à área funcional de Produtos e Manufatura. As recomendações de melhoria para a área de Comércio Exterior contabilizaram 30%. Administração Estratégica, Vendas e Marketing, Finanças e Custos e Capital Humano somaram, respectivamente, 19%, 12%, 5% e 2% das recomendações de melhoria, como mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Indicação de demandas por área funcional



Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

Com relação 4220 às indicações de melhorias para as empresas participantes do programa, 64% foi direcionado à resolução pelo próprio Núcleo Operacional, por meio do técnico extensionista prestadores de atendimento à empresa ou demais integrantes da equipe técnica; os 36% remanescente foram recomendados às entidades parceiras, nesse caso, a depender da área funcional e necessidade, foram acio-

nados parceiros como bancos e agências de desenvolvimento, federações da indústria, entre outros.

A partir do Quadro 3, pode-se visualizar a quantidade de melhorias indicadas a cada item das áreas funcionais. É possível verificar que os itens com maior indicação de melhorias são CE 2, PM 1, AE 1, PM 3 e VM 1. Com modelo consegue-se entender que mesmo a área de Vendas e Marketing (VM) que representou apenas para 12% do total de indicação total de melhorias, possui um item (VM 1) que está entre os cinco que possuem mais indicações de melhorias.

Quadro 3 – Quantidade de melhorias indicadas por item

Melhorias indicadas pelo PEIEX	Quantidade de Indicações
Estratégia organizacional (AE 1)	425
Estrutura organizacional (AE 2)	30
Indicadores de desempenho (AE 3)	335
Estratégias de recursos humanos (CH 1)	15
Administração de recursos humanos (CH 2)	25
Educação e treinamento (CH 3)	20
Indicadores de recursos humanos (CH 4)	20
Administração financeira (FC 1)	65
Indicadores financeiros (FC 2)	60
Administração de custos (FC 3)	25
Indicadores de custos (FC 4)	45
Avaliação de mercado (VM 1)	360
Política mercadológica (VM 2)	120
Análise de desempenho (VM 3)	25
Engenharia de exportação (CE 1)	105
Plano de internacionalização da empresa (CE 2)	775
Consórcio de exportação (CE 3)	350
Processo de exportação (CE 4)	25
Desenvolvimento de produto (PM 1)	540
Gestão da inovação (PM 2)	325
Processo e manufatura (PM 3)	365
Qualidade e indicadores (PM 4)	145
Gestão ambiental (PM 5)	15
Eficiência energética (PM 6)	5

Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

A partir da análise dos dados provenientes do PEIEX, constata-se que diversas indicações de melhorias coincidem com os indicadores de competitividade propostos por Skoludova e Kozena (2015), como mostrado no Quadro 4. As indicações de melhoria do PEIEX remeteram a mais de um indicador dos propostos por Skoludova e Kozena (2015), valendo ressaltar que nestes casos a demanda selecionada

para a associação foi a que possuía mais características próximas às descrições dos indicadores.

No Quadro 4, vemos a participação de cada indicador segundo Skoludova e Kozena (2015) em relação as indicações de melhoria do PEIEX. As demandas mais visíveis compreendem a dimensão Inovação e Flexibilidade, somando 85% do total de indicações de melhorias total do PEIEX, que caracterizam a necessidade constante da empresa está se adaptando ao ambiente externo e adequando as suas capacidades para tal. Segundo as autoras, os itens possuem semelhanças, visto que para as inovações garantirem um nível de competitividade elevado as empresas precisam possuir uma estrutura que as permita reagir com flexibilidade em um ambiente competitivo.

Também é possível verificar que a Inovação (SKOLUDOVA; KOZENA, 2015) está associada à necessidade da manutenção do *market share*. Deve-se considerar aqui que devido à estrutura de organização das empresas atendidas pelo programa ainda apresentarem um grau de desenvolvimento incipiente precisando focar em ações que já deveriam ter sido desenvolvidas na condição de ser competitividade no mercado interno, podendo ser verificado nas indicações de melhoria propostas pelo PEIEX a que foram relacionadas como Desenvolvimento do Produto (PM 1), Estratégia Organizacional (AE 1) e Avaliação de Mercado (VM 1).

As indicações de melhoria do PEIEX que mais fortemente se relacionaram com a dimensão Flexibilidade (SKOLUDOVA; KOZENA, 2015) dizem respeito aos indicadores e administração desses. Esse ponto remete à flexibilidade no que diz respeito ao nível de prontidão que a empresa possui para reação às mudanças, refletindo a chance de ser mais competitiva que as demais, nesse caso os indicadores evidenciam a necessidade de alteração da postura que se tem referente a determinado comportamento dentro da empresa.

As dimensões Qualidade da produção e Construção e promoção de marcas (SKOLUDOVA; KOZENA, 2015) estão relacionadas no que diz respeito a alterações feitas no produto a fim de gerar valor superior para o cliente. No caso da primeira dimensão, trata-se de algo material como as próprias indicações de melhoria do PEIEX – Processo de Manufatura (PM 3) e Qualidade e Indicadores (PM 4) – remetem ao proposto por Zilli, Borba e Machado (2020), quando trata de inovações em produtos e processos. Os autores remetem que as alterações feitas nos produtos

que podem ser reparados pelos clientes promovem maiores ganhos financeiros que os feitos em processos internos para redução de custos.

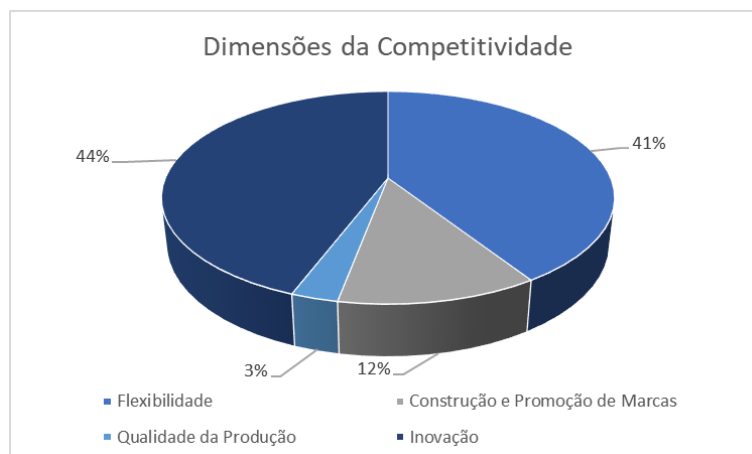
Já em se tratando da Construção e promoção de marcas (SKOLUDOVA; KOZENA, 2015) a indicação de melhoria do PEIEX relacionada foi Política Mercadológica (VM 2) apesar de tratar de alterações visuais feitas no produto e que podem ser percebidas pelos clientes, remetem a valores intangíveis que são mencionados por Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012). Para esses autores, as ações de marketing de exportação precisam estar alinhadas às demais decisões da empresa e serem implementadas de maneira eficaz e planejadas para criarem vantagem competitiva.

Quadro 4 – Relação entre as indicações do PEIEX e as dimensões na literatura

Melhorias indicadas pelo PEIEX	Dimensão Apontadas por Skoldova e Kozena (2015)	Quantidade de Indicações
Desenvolvimento de produto (PM 1)	Inovação	540
Estratégia organizacional (AE 1)	Inovação	425
Avaliação de mercado (VM 1)	Inovação	360
Gestão da inovação (PM 2)	Inovação	325
Engenharia de exportação (CE 1)	Inovação	105
Administração financeira (FC 1)	Inovação	65
Estrutura organizacional (AE 2)	Inovação	30
Estratégias de recursos humanos (CH 1)	Inovação	15
Total Inovação		1.865
Plano de internacionalização da empresa (CE 2)	Flexibilidade	775
Consórcio de exportação (CE 3)	Flexibilidade	350
Indicadores de desempenho (AE 3)	Flexibilidade	335
Indicadores financeiros (FC 2)	Flexibilidade	60
Indicadores de custos (FC 4)	Flexibilidade	45
Administração de recursos humanos (CH 2)	Flexibilidade	25
Administração de custos (FC 3)	Flexibilidade	25
Análise de desempenho (VM 3)	Flexibilidade	25
Processo de exportação (CE 4)	Flexibilidade	25
Educação e treinamento (CH 3)	Flexibilidade	20
Indicadores de recursos humanos (CH 4)	Flexibilidade	20
Gestão ambiental (PM 5)	Flexibilidade	15
Eficiência energética (PM 6)	Flexibilidade	5
Total Flexibilidade		1.725
Processo e manufatura (PM 3)	Qualidade da produção	365
Qualidade e indicadores (PM 4)	Qualidade da produção	145
Total Qualidade da produção		510
Política mercadológica (VM 2)	Construção e promoção de marcas	120
Total Construção e promoção de marcas		120
Total geral		4.220

Fonte: Elaborado pelos autores

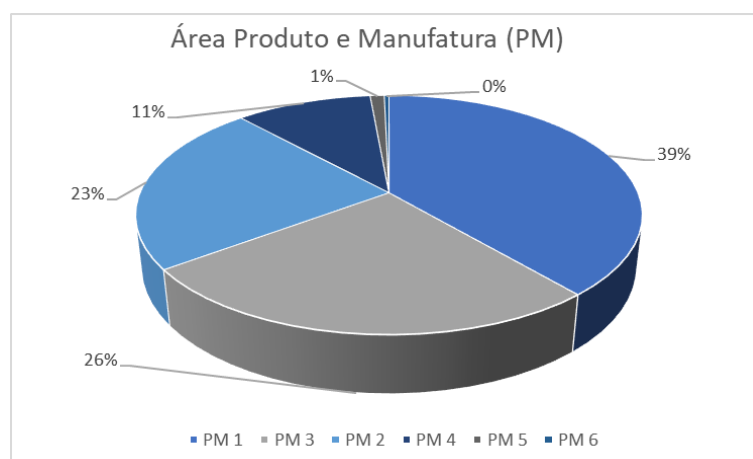
Figura 3 – Ações associadas às Dimensões da Competitividade



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 4 pode-se verificar o resultado das indicações de melhoria para a área funcional Produto e Manufatura (PM), que contabiliza o maior número de demandas atendidas durante o programa. Ações relacionadas ao desenvolvimento de produtos (PM 1), gestão da inovação (PM 2) e processo e manufatura (PM 3) estão entre as recomendações de melhoria dessa dimensão.

Figura 4 – Análise da área funcional Produto e Manufatura (PM)

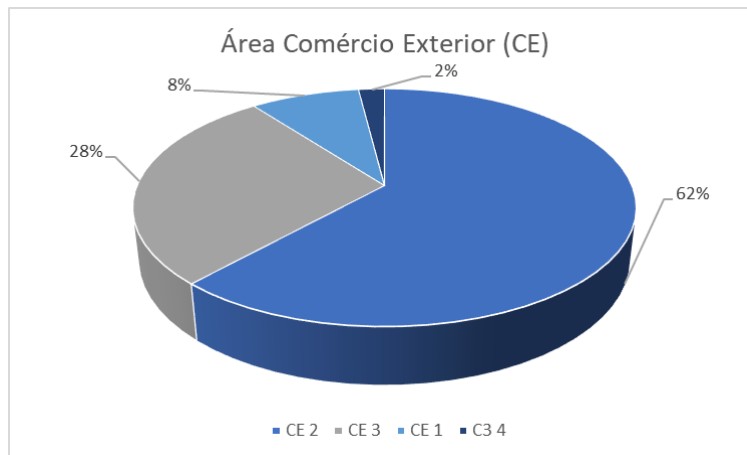


Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

A partir da análise da área Comércio Exterior, como visto na Figura 5, constata-se que as empresas que visam a exportação precisam elaborar um plano de internacionalização (CE 2), mostrando essa recomendação de melhoria à 62% das empresas pesquisadas. Também fica clara a necessidade de um consórcio de exportação (CE 3) às empresas atendidas contabilizando 28% das recomendações de melhorias referentes à esta área. Essas indicações remontam ao sugerido por Kotler

(2000) em relação à tomada de decisão categoricamente demandar avanço de forma gradual, não podendo ser a decisão de internacionalização uma decisão isolada.

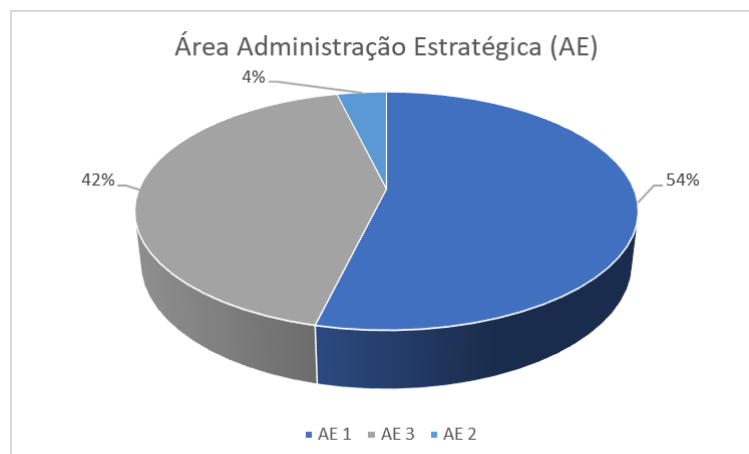
Figura 5 – Análise da área funcional Comércio Exterior (CE)



Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

Constata-se a partir da análise, e como mostrado na Figura 6, que das recomendações de melhoria totais para a área de Administração Estratégica, 54% delas dizem respeito a melhorar ou implantar ações de estratégia organizacional (AE 1), mostrando a ênfase nessa área para as empresas que buscam os requisitos mínimos para exportação de forma análoga aos indicadores de Skoludova e Kozena (2015) sobre a mensuração de vantagem competitiva. Com relação a estrutura organizacional (AE 2), observa-se que 42% das empresas pesquisadas foram recomendadas a melhorar este item e 4% são referentes a ações para implantação de indicadores de desempenho (AE 3).

Figura 6 – Análise da área funcional Administração Estratégica (AE)

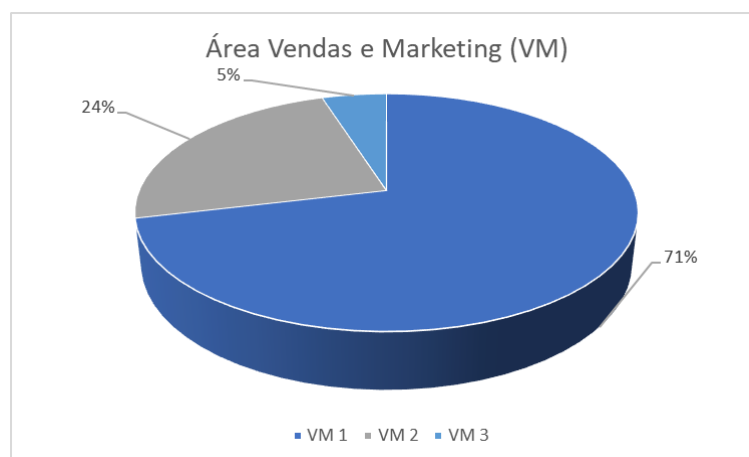


Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

Com a análise da área Vendas e Marketing (VM) na Figura 7, pode-se verificar que entre as maiores recomendações de melhoria estão a avaliação de mercado (VM 1) e política mercadológica (VM 2). As duas recomendações possuem relação com os indicadores propostos por Skoludova e Kozena (2015) em relação a Construção e promoção de marcas.

Ainda sobre a área Vendas e Marketing (VM) é conveniente afirmar que, é percebida uma relação entre as melhorias propostas e os pressupostos de Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) uma vez que seus estudos apontam que quando são implementadas de maneira eficaz e planejada, as estratégias de marketing de exportação contribuem para o mercado de exportações e o desempenho financeiro das empresas, promovendo a criação de vantagem competitiva.

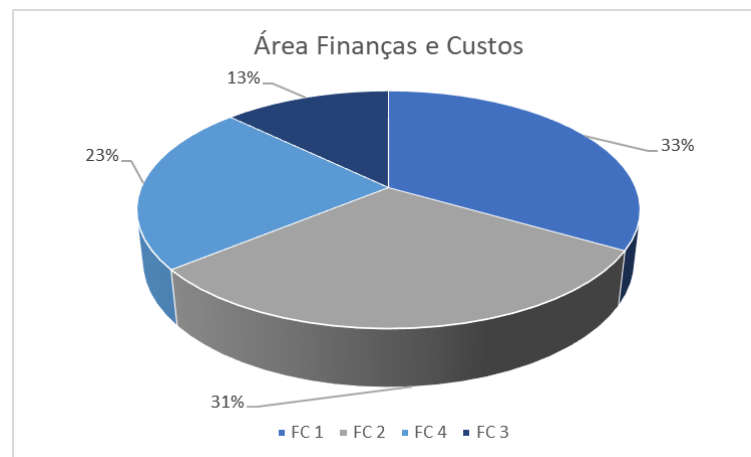
Figura 7 – Análise da área funcional Vendas e Marketing (VM)



Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

Em relação à área funcional Finanças e Custos, conforme mostrado na Figura 8, administração financeira (FC 1) e indicadores financeiros (FC 2) figuram entre as demandas com maiores indicações de melhorias. Respectivamente essas demandas refletiram em 33% e 31% das sugestões de melhorias. Indicadores de custos (FC 4) contabilizou 23% dessas sugestões de ação e, por sua vez, administração de custos (FC 3), somou 13% do total.

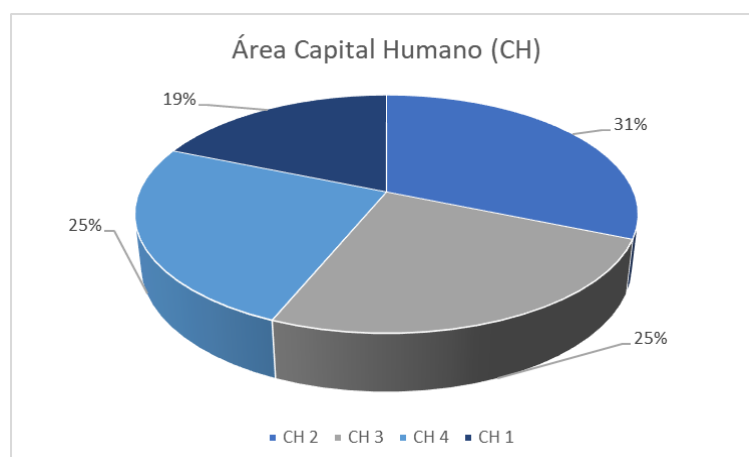
Figura 8 – Análise da área funcional Finanças e Custos (FC)



Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

Em relação à área que contabilizou o menor volume de indicação de melhorias – Capital Humano, conforme a Figura 9, verificou-se que administração de recursos humanos (CH 2) é a demanda que mais soma recomendações de melhorias, com 31% do total. As demandas de indicadores de recursos humanos (CH 4) e educação e treinamento (CH 3) se configuram como os segundos maiores volumes de recomendações de melhorias, cada uma contando com 25% do total de sugestões aperfeiçoamento. A menor recomendação de melhorias diz respeito a estratégia de recursos humanos (CH 1) que representa 19% das sugestões.

Figura 9 – Análise da área funcional Capital Humano (CH)



Fonte: MCTI (03/2016 – 06/2018).

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Devido à importância das MPE na economia, principalmente na geração de emprego e demais impactos socioeconômicos, à essa categoria de empresas são direcionadas diversas políticas públicas que são desenvolvidas com o objetivo de tornar essas empresas mais competitivas. Além disso, recebem favorecimentos relacionados ao recolhimento de impostos, cumprimento de obrigações trabalhistas, acesso a crédito diferenciado entre outros benefícios que visam estimular a formalização de empreendimentos no país.

Neste sentido, analisou-se uma amostra de empresas que participaram do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) relacionado ao Núcleo Operacional Recife entre os anos de 2016 e 2018, com objetivo de analisar a competitividade dessas empresas para ingressar no mercado internacional.

A partir dos resultados obtidos verificou-se que investimentos em áreas como inovação, flexibilidade, promoção de marcas e qualidade na produção são de extrema relevância na criação de vantagens competitivas para as empresas conforme visto em Skoludova e Kozena (2015). Das demandas priorizadas nos diagnósticos, todas podem ser agrupadas de maneira pertinente, relacionando assim as vinte e quatro indicações de demandas do PEIEX com as dimensões propostas pelas autoras.

Foi possível perceber o vínculo entre as capacidades de marketing como um indicador da capacidade de execução da exportação. De acordo com as indicações de melhoria do PEIEX vemos como a relevância de implementação de ações eficazes e a adoção de estratégias de marketing de forma planejada exercem influência na preparação para o processo de exportação.

Com a análise dos dados de sugestões de melhoria do PEIEX foi possível perceber que a alteração no nome do programa — Projeto Extensão Industrial Exportadora para Programa de Qualificação para Exportação — ocorreu devido às demandas de muitas as empresas participantes precisarem de ajustes nas estruturas internas antes de iniciarem suas atividades no exterior. É possível perceber esta alegação pelo quantitativo de demandas para a área de Administração Estratégia (AE) ser superior a Comércio Exterior (CE), além das numerosas indicações de melhorias para Processo de Manufatura (PM 1) e Desenvolvimento de Produto (PM 3).

Ao percebermos o excessivo número de indicações de melhorias voltadas para ações fundamentais ao andamento de uma empresa, notamos que boa parte delas ainda está em um nível de desenvolvimento principiante. Visto isso, é pertinente mencionar que as empresas que se encontram neste nível necessitam, antes do ingresso no mercado externo, posicionamento no mercado interno e estratégias de manutenção no mercado.

Outro ponto a se considerar é o acompanhamento de implantação de melhoria ser numerosamente feito dentro do próprio Núcleo Operacional PEIEX. Apenas 1% das demandas foi direcionado às entidades parceiras, mostrando uma possível vulnerabilidade entre a cooperação. Dessa forma, acrescenta-se a necessidade de participação das entidades parceiras no atendimento das empresas que buscam capacitação para comércio exterior como a criação de eventos, feiras, rodadas de negócios e cursos para a qualificação das empresas participantes do programa.

A saber que houve melhorias de demandas indicadas pelos Técnicos Extensionistas que foram priorizadas juntamente com os empresários que não foram cumpridas, traz à tona a importância do comprometimento do empresário com o programa. No momento da inscrição da empresa no PEIEX, apesar de não gerar ônus financeiro, o atendimento no projeto requer envolvimento e dedicação do empresário com o acordado e os não cumprimento das demandas reflete a indisposição de alguns para o programa.

A partir dos diagnósticos do PEIEX, entre as indicações de melhoria para cada uma das dimensões – Administração Estratégica, Comércio Exterior, Produto e Manufatura, Vendas e Marketing, Finanças e Custos, Capital Humano – percebe-se a presença de indicadores, sejam eles relacionados ao desempenho, qualidade, finanças entre outros. Essa escolha pelos indicadores reflete a necessidade de as empresas disporem de flexibilidade em relação a sua postura, podendo assim ajustar sua estratégia a depender da obtenção de resultados, demonstrando diligência e agilidade para reagir a mudanças.

Assume-se, ainda, que recomendações de investimento em comércio exterior não se configuram como ações isoladas para as empresas que decidem exportar, visto que o direcionamento de melhorias para áreas como Produto e Manufatura (PM), Administração Estratégica (AE) e Vendas e Marketing (VM) apresentarem notoriedade. Apesar de a área Comércio Exterior (CE) estar entre as que possuem

numerosas demandas mais direcionadas, a dimensão com maior somatório de indicações foi Produto e Manufatura (PM), com um total de 33% das indicações de melhoria, seguida por Comércio Exterior (CE) com 30%. Esse indicativo remonta o proposto por Kotler (2000) em que elucida que o planejamento entre a decisão de internacionalização e as atividades de para se chegar ao comércio exterior passam por várias etapas.

Nesse sentido, a partir da análise dos dados do PEIEX juntamente à literatura pertinente, fica clara a necessidade de acompanhamento da implantação das melhorias junto às entidades parceiras bem como do oferecimento de atividades visando o desenvolvimento das empresas. O comprometimento do empresário também se mostra essencial ao desenvolvimento das capacidades da empresa e, portanto, faz-se preciso o direcionamento dos esforços para o cumprimento das atividades direcionadas pelos Técnicos Extensionistas, cabendo ao Núcleo Operacional e a ApexBrasil a intermediação.

Ao mencionar que em sua maioria, as empresas participantes do PEIEX no Núcleo Recife nos anos de 2016 – 2018 foram prospectadas e sensibilizadas pela Equipe Técnica temos refletida a realidade em relação à postura das MPE no que diz respeito à exportação: esta atividade não se configura como a principal para boa parte dessas empresas. É possível identificar esse fato pelo baixo número de indicações de melhorias relacionadas ao Processo de Exportação (CE 4) totalizando apenas 25 indicações para 10% das empresas que participaram do programa.

Como indicação está, tanto para o PEIEX quanto para as entidades parceiras, a difusão da cultura exportadora para que as empresas passem a enxergar os reais ganhos potenciais com o processo de exportação. Para isso é necessário que o empresário conheça as etapas necessárias ao processo de exportação, saiba quais os benefícios que a empresa terá com o processo, o que é preciso fazer para sua empresa iniciar o processo de exportação, mas, primordialmente é imprescindível que o empresário seja capaz de responder por si só a pergunta “por quê eu devo exportar?”.

Como sugestão para estudos futuros está o estabelecimento de parâmetros para mensuração da competitividade. Levando em consideração a relevância das MPE, a criação de indicadores de desempenho da capacidade competitiva vem co-

mo um fator favorável à adoção de estratégias de internacionalização eficientes e análise de programas de fomento distintos e seus impactos.

Espera-se que as discussões trazidas nesse estudo contribuam para o direcionamento de políticas públicas que se mostrem eficazes ao desenvolvimento das MPE e à exportação, promovendo assim ganhos econômicos e sociais.

REFERÊNCIAS

- ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. Interactive statistics. Virginia. **America: Pearson Education**, 2002.
- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of international business studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ANSOFF, H. Igor; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Estratégia empresarial**. 1977.
- APEX. Quem somos. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 05 nov. 2020.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press on Demand, 2007.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; ROSEMBERG, Monica. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Educación, 2007.
- BEECHLER, Schon; JAVIDAN, Mansour. Leading with a global mindset. **Advances in international management**, v. 19, n. 7, p. 131-169, 2007.
- BILKEY, Warren J.; TESAR, George. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.
- BOEHE, Dirk Michael *et al.* Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, n. 1, p. 86-116, 2011.
- BORINI, Felipe Mendes *et al.* O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 3, 2006.
- BROUTHERS, Keith D.; NAKOS, George. SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 3, p. 229-247, 2004.
- CALOF, Jonathan L. The relationship between firm size and export behavior revisited. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 367-387, 1994.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- CATEORA, Philip R.; GILLY, Marcy C.; GRAHAM, John L. Marketing internacional. 2013.
- CAVUSGIL, S. Tamer. On the internationalisation process of firms. **European research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.
- COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas**. Leya, 2014.
- COVIELLO, Nicole. Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 17-26, 2015.
- COVIELLO, Nicole E.; MCAULEY, Andrew. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. **MIR: management international review**, p. 223-256, 1999.
- COVIELLO, Nicole; MUNRO, Hugh. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International business review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010.

CUNHA, Reynaldo Dannecker. **A influência das atividades de marketing na performance de exportação em países emergentes: um estudo sobre micro e pequenas empresas brasileiras**. 2012

CZINKOTA, Michael R. **Export development strategies: US promotion policy**. New York: Praeger, 1982.

CZINKOTA, Michael R. International trade and business in the late 1980s: An integrated US perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 1, p. 127-134, 1986.

DALMORO, Marlon; WITTMANN, Milton. Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 8, n. 3, p. 231-242, 2011.

ETEMAD, Hamid. Towards a conceptual multilayered framework of international entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 15, n. 3, p. 229-238, 2017.

FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

HAAHTI, Antti et al. Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. **Journal of world business**, v. 40, n. 2, p. 124-138, 2005.

HEINZMANN, Lígia Maria; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Cultura Organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, p. 35-66, 2014.

HYMER, Stephen. **The international operations of national firms: a study of direct investment: a dissertation from MIT**. 1983. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. 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.

KLOTZLE, Marcelo Cabus; THOMÉ, Cristiane Caires. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 3, p. 339-346, 2006.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KOTLER, Philip et al. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 2000.

KOZENA, Marcela; CHLADEK, Tomáš. Company competitiveness measurement depending on its size and field of activities. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 1085-1090, 2012.

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. 2000.

KRAUS, Pedro Guilherme. **O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro**. **Revista de Negócios, Blumenau**, v. 11, n. 2, p. 25-47, 2006.

LEAMER, Edward E. et al. **The Heckscher-Ohlin model in theory and practice**. 1995.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. **Readings in international business: a decision approach**, v. 249, 1993.

MEIRELLES, A. de M.; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. **ENANPAD**, XXIV, 2000.

MORAES, Walter F. Araujo; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra; KOVACS, Érica Piros. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 1, n. 1, p. 221-242, 2006.

MORGAN, Neil A.; KATSIKEAS, Constantine S.; VORHIES, Douglas W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.

MOTA, Denysson Axel Ribeiro; TARGINO, Maria das Graças. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, p. 178-200, 2013.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Global mindset: Premissa para desenvolver vantagem competitiva em mercados internacionais. **Internext**, v. 13, n. 1, p. 77, 2018.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Estratégias e ferramentas competitivas das MPE na região nordeste. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 18, 2014.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PAUL, Gheorghe; IULIANA, Munteanu Gabriela. Brand Awareness in Increasing Competitiveness and in Creating the Competitive Advantage of the Company. **Ovidius University Annals, Series Economic Sciences**, v. 18, n. 1, 2018.

PEIRIS, Indujeeva K.; AKOORIE, Michèle EM; SINHA, Paresha. International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 279-324, 2012.

PORTER, Michael. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

REID, Stan D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of international business studies**, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

RENNIE, Michael W. Born global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-53, 1993.

ROCHINHESKI, Denise de Fátima. O projeto extensão industrial exportadora (PEIEX) e sua contribuição ao desenvolvimento regional. 2015.

RUZZIER, Mitja; ANTONČIČ, Bostjan; KONEČNIK, Maja. The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. **Zagreb International Review of Economics & Business**, v. 9, n. 2, p. 95-116, 2006.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 189-211, 2013.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHREIBER, Dusan. Modelo Triple Helix como estratégia de gestão de custos em inovação em redes de MPE s. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 3, p. 106-133, 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira: 2009-2016 Brasil**, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2001.

SIMOES, Vitor Corado et al. Black Swans or an Emerging Type of Firm? The Case of Borderless Firms. **The Future of Global Organizing (Progress in International Business Research**, v. 10, p. 179-200, 2015.

SKOLUDOVA, Jana; KOZENA, Marcela. Identification of the Tools and Methods of Selected Factors of Organization's Competitiveness in the Czech Republic. **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 609-615, 2015.

SÖLVELL, Örjan. The Competitive Advantage of Nations 25 years—opening up new perspectives on competitiveness. **Competitiveness Review**, 2015.

SOUSA, Carlos MP; NOVELLO, Simone. The influence of distributor support and price adaptation on the export performance of small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 4, p. 359-385, 2014.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo**. 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TOYNE, Brian; NIGH, Douglas William (Ed.). **International business: An emerging vision**. Univ of South Carolina Press, 1997.

VERNON, Raymond. International trade and international investment in the product cycle. **Quarterly journal of economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 9, p. 1087-1102, 2017.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VEIGA, Pedro da Motta. O viés antiexportador: mais além da política comercial. **O desafio das exportações**, 2002.

WEERAWARDENA, Jay; MAVONDO, Felix T. Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1220-1223, 2011.

WERLANG, Nathalia Berger et al. Estratégias de internacionalização, marketing internacional e desempenho exportador: um panorama das vinícolas pertencentes ao projeto Wines of Brasil. **Marketing & Tourism Review**, v. 3, n. 2, 2018.