

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCO ANTONIO DE LORENZO**

**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-MPEs: UM ESTUDO NA  
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO  
MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ-MG**

ITAJUBÁ - MG

2021

MARCO ANTONIO DE LORENZO

**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-MPEs: UM ESTUDO NA  
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO  
MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ-MG**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de  
Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade  
Federal de Itajubá, como requisito para a  
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Ciências Sociais  
Aplicadas.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e  
Inovação

Orientador: Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani  
Pasin

ITAJUBÁ – MG

2021

MARCO ANTONIO DE LORENZO

**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-MPEs: UM ESTUDO NA  
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO  
MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ-MG**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin  
Universidade Federal de Itajubá

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello  
Universidade Federal de Itajubá

---

Prof. Dr. Fábio Favaretto  
Universidade Federal de Itajubá

---

Prof. Dr. Vladas Urbanavicius Júnior  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas

ITAJUBÁ – MG  
2021

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho n'Ele.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste mestrado.

Em especial aos Professores Andrea Mineiro, Carlos Henrique Pereira Mello, Fabio Favaretto, João Batista Turrioni, Luiz Eugênio Veneziani Pasin, e Vladas Urbanavicius, pela orientação, paciência e toda ajuda para a conclusão deste trabalho.

Ao Sr. José Fernando Grassi Bissacout, Secretário Municipal de Ciências, Tecnologia, Indústria e Comércio do município de Itajubá pela sua acolhida e colaboração com a pesquisa.

Aos colegas de curso pelo apoio e suporte.

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa, por acreditar em mim e me dar a certeza de que não estou sozinho nessa caminhada. À minha mãe, pelo incentivo e suas orações.

Ao meu filho, razão pela qual eu nunca desisti de nada nessa vida, abandonei as zonas de conforto e evoluí.

## RESUMO

Dada a importância que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) apresentam para a geração de renda e emprego no Brasil e sua pequena participação nos negócios internacionais, faz-se necessário ampliar a discussão sobre seu processo de internacionalização. Desta forma, o objetivo desta dissertação é identificar e analisar a presença e a interação dos fatores internos (organizacionais) como indicadores de condições favoráveis à internacionalização de MPE da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá. Por meio de uma *Survey*, 72 *startups* incubadas e graduadas pelo ambiente de inovação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá/MG (Incit) foram convidadas a responder um questionário no intuito de apresentar os resultados à administração pública local para o direcionamento de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo internacional. A partir da análise descritiva de 36 respostas recebidas e validadas durante o 2º semestre do ano de 2021, conclui-se que, de maneira geral, as empresas apresentam potencial para se internacionalizarem. Mesmo sem suporte a sua inserção em mercados externos, algumas empresas respondentes já se internacionalizaram. Existe um alto índice de capital humano e uma latente capacidade de inovação, havendo falhas no planejamento de marketing e pouca experiência internacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Empreendedorismo Internacional, MPE.

## ABSTRACT

Given the importance that Micro and Small Enterprises (MPE) have for generating income and employment in Brazil and their small participation in international business, it is necessary to broaden the discussion on their internationalization process. Thus, the objective of this dissertation is to identify and analyze the presence and interaction of internal (organizational) factors as indicators of favorable conditions for the internationalization of MPE from the Technology-Based Companies Incubator of Itajubá. Through a survey, 72 startups incubated and graduated by the innovation environment of the Technology-Based Companies Incubator of Itajubá/MG (Incit) were invited to answer a questionnaire in order to present the results to the local public administration to guide policies promoting international entrepreneurship. From the descriptive analysis of 36 responses received and validated during the 2nd semester of the year 2021, it is concluded that, in general, companies have the potential to internationalize. Even without support for their insertion in foreign markets, some responding companies have already gone international. There is a high level of human capital and a latent capacity for innovation, with flaws in marketing planning and little international experience.

**Keywords:** Internationalization, International Entrepreneurship, SME.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACC	Adiantamento sobre Contratos de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais Entregues
CadÚnico	Cadastro Único do Governo Federal
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EBT	Empresas de Base Tecnológica
EE	Ecosistema Empreendedor
EI	Empreendedorismo Internacional
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EUA	Estados Unidos da América
FICA	Festival Itajubense de Cultura e Arte
FMIIt	Faculdade de Medicina de Itajubá
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IGP	Índice Global de Inovação
INCIT	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME	Micro Empresa
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio



PCTI	Parque Científico e Tecnológico de Itajubá
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
VBR	Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte .....	21
Tabela 2: Representatividade das MPE no Brasil em percentuais (%) .....	22
Tabela 3 - Ranking de Territorialidades (2010) .....	57
Tabela 4 - Análise Descritiva dos Resultados Fatores Internos .....	74
Tabela 5 - Análise Descritiva dos Resultados de Fatores Internos em MPE não internacionalizada.....	75
Tabela 6 - Análise Descritiva dos Resultados de Fatores Internos em MPE internacionalizadas tradicionais .....	75
Tabela 7 - Análise Descritiva dos Resultados de Fatores Internos em MPE <i>Born Globals</i> .....	76
Tabela 8 - Resultados da Variável Capacidade de Inovação.....	77
Tabela 9 - Resultados da Variável Orientação para o mercado.....	80
Tabela 10 - Resultados da Variável Habilidades de Marketing .....	81
Tabela 11 - Resultados da variável Habilidade Gerencial Internacional.....	84
Tabela 12 - Comparativo entre categorias da Variável Habilidade Gerencial Internacional ...	85
Tabela 13 - Resultados da variável Experiência Profissional Internacional .....	86
Tabela 14 - Comparativo entre categorias da variável Experiência Profissional Internacional .....	87

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Simples .....	24
Figura 2: Ambientes de Inovação .....	27
Figura 3 - Localização geográfica de Itajubá .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da quantidade de empresas exportadoras por porte .....	32
Gráfico 2 - Participação em % das MPE no valor das exportações brasileiras: 2009-2017.....	33
Gráfico 3 - Distribuição do valor exportado segundo ramo de atividade e porte da empresa em 2017 (em%) .....	34
Gráfico 4 - Distribuição do valor exportado pelas MPE segundo classe de produtos em 2017 (em %) .....	35
Gráfico 5 - Distribuição em % das exportações das MPE, segundo Blocos Econômicos de destino: 2017 .....	35
Gráfico 6 - Distribuição da quantidade de MPE e seu valor exportado por Unidade da Federação (em %).....	36
Gráfico 7 - Evolução da distribuição das exportações das MPE.....	37
Gráfico 8 - Distribuição em % das exportações das MPE.....	38
Gráfico 9 - Fluxo escolar por faixa etária no município de Itajubá/MG (2000 e 2010).....	57
Gráfico 10 - Fluxo de Comércio Exterior de Itajubá.....	59
Gráfico 11 - Grau de escolaridade.....	78

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Objetivos.....	18
1.2	Relevância do tema.....	19
1.3	Justificativa da escolha da localidade .....	19
1.4	Delimitação do Estudo.....	20
1.5	Estrutura do texto.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1	O papel das MPE na economia .....	21
2.2	Estruturas e características das MPE .....	23
2.3	Ambientes de Inovação.....	26
2.3.1	Ecosistemas de Inovação (EI).....	27
2.3.2	Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.....	29
2.4	A importância do Comércio Exterior.....	30
2.5	Internacionalização de empresas .....	39
2.5.1	O Fenômeno da internacionalização acelerada ( <i>Born Globals</i> ).....	43
2.6	As Teorias do Empreendedorismo Internacional.....	45
2.7	Fatores relevantes na internacionalização acelerada.....	48
2.7.1	Fatores externos à empresa.....	49
2.7.2	Fatores internos ou organizacionais .....	50
2.7.3	Fatores ligados ao perfil empreendedor.....	53
3	METODOLOGIA .....	56
3.1	O universo de estudo.....	56
3.2	O objeto de estudo .....	58
3.2.1	O Ecosistema Empreendedor.....	59
3.2.2	A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT) .....	59
3.3	População.....	60
3.4	Método de Pesquisa .....	61
3.5	Instrumento de Pesquisa .....	63
3.6	Teste Piloto .....	69
3.7	Cálculo da amostra.....	70
3.8	Coleta de dados .....	71
3.9	Análise dos resultados .....	72

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	73
4.1	Constructo: Fatores Internos da empresa.....	74
4.1.1	Variável: Capacidade de Inovação .....	76
4.1.2	Variável: Orientação para o mercado .....	79
4.1.3	Variável: Habilidades de Marketing.....	81
4.2	Constructo: Fatores ligados ao empreendedor.....	83
4.2.1	Variável: Habilidade Gerencial Internacional .....	83
4.2.2	Variável: Experiência profissional internacional .....	86
5	CONCLUSÃO .....	88
5.1	Principais conclusões .....	88
5.2	Limitações da pesquisa .....	89
5.3	Sugestões para futuros trabalhos.....	90
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>91</b>
	APÊNDICE A – Carta convite para participar da pesquisa.....	102
	APÊNDICE B - Questionário .....	103
	ANEXO A – Chamado no <i>website</i> da Prefeitura para participar da pesquisa .....	105

## 1 INTRODUÇÃO

Responsáveis por geração de riqueza e criação de empregos, as micro e pequenas empresas (MPE) são importantes tanto no cenário macro quanto microeconômico. Além de fornecer grande parte dos bens, insumos e serviços necessários à indústria, as MPE melhoram processos produtivos e a obtenção de benefícios através da fabricação em massa (ZWAN; VERHEUL; THURIK, 2012).

A capilaridade dos pequenos negócios, em virtude de seu infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente, possibilita a criação de novos postos de trabalho contribuindo para o desenvolvimento regional, atuando como redutores da pobreza. Sendo assim, não se pode pensar no desenvolvimento de um país, sem pensar em políticas de apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

Recentemente as MPE são vistas como um importante elemento propulsor da economia e para Sebrae (2018) sua importância socioeconômica para o país pode ser demonstrada através dos números de sua participação no comércio, indústria e serviços. Porém, em face dos altos índices de mortalidade precoce publicados por Sebrae (2018), que causam consequências danosas a economia local e nacional, a prospecção dessas empresas em mercados internacionais pode representar uma alternativa estratégica para além de impor vitalidade aos pequenos negócios, também ampliar as exportações nacionais.

A cada dia que se passa, o processo irreversível da globalização nos mostra a importância do papel que o mercado internacional assume sobre a economia de qualquer país. Apesar das recentes tensões comerciais globais ocasionadas pelas incertezas devido a imposição de barreiras às importações e disputas comerciais que parecem ter contribuído de modo significativo para a desaceleração do comércio mundial, o volume de mercadorias transacionadas mundialmente, ou seja, a corrente de comércio mundial, mais do que triplicou nas últimas três décadas (OMC, 2018). Acrescente-se a este processo, o aumento populacional, o desenvolvimento e barateamento dos transportes e, mais recentemente a evolução das tecnologias da informação; o mundo têm dado saltos largos no avanço do comércio internacional. No ano de 2018 (antes da pandemia da COVID-19) foram US\$ 19,318 trilhões transacionados entre as nações no mundo inteiro (OMC, 2018). Desta forma, o comércio internacional é um dos grandes promotores do crescimento econômico.

Para Lopez e Gama (2010) o comércio exterior, os investimentos diretos estrangeiros e os empréstimos representam as três formas possíveis para os países com economias ainda em desenvolvimento como o Brasil financiarem seu crescimento econômico. Dito isto, o comércio

exterior é o único que não gera desdobramentos futuros de conotação passiva. Isso porque investimentos envolvem remessas de remuneração do capital investido ou lucros. Já os empréstimos, configuram necessidade de pagamento futuro da dívida, além de juros.

Em face do exposto, o comércio exterior é a mais direta e melhor forma dos países em desenvolvimento atenderem suas intensas necessidades de inversão de capital em infraestrutura, bens e tecnologia (LOPEZ; GAMA, 2010).

Mesmo existindo diferentes modos de entrada na internacionalização, amplamente explorados na literatura como o licenciamento (Hitt, Ireland; Hoskisson, 2002; Keegan; Green, 2000), *franchising* (Root, 1994), *joint-ventures* (Brouthers; Hennart, 2007; Keegan; Green, 2000), entre outros, a exportação ainda é o modo mais comum utilizado pelas empresas na fase inicial do processo de internacionalização (ROOT, 1994). Isso é devido ao seu baixo custo (Hitt *et al.*, 2002; Root, 1994) e reduzido risco (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975) comparado às demais formas<sup>1</sup>. Assim, é imprescindível o desenvolvimento de ferramentas de apoio a esse tipo de iniciativa, já que o comércio exterior apresenta diversas vantagens empiricamente comprovadas pela literatura no desenvolvimento macro e microeconômico.

No nível macroeconômico, obter saldos positivos em transações externas é importante para qualquer país (KEEDI, 2011). Quando se trata de uma nação em desenvolvimento, como o Brasil, as necessidades são muito maiores, pois gerar saldos comerciais na balança de pagamentos significa atender, pelo menos em parte, as seguintes premissas: elevação dos volumes de venda externos, ingresso de moeda forte na economia do país, aumento de investimentos, melhora e aumento da capacidade produtiva, geração de empregos, estímulo ao empreendedorismo, dentre várias outras.

No nível microeconômico a exportação empiricamente estimula a competitividade (MINERVINI, 2019), além de promover a inovação e a melhoria da qualidade do produto, práticas de gestão, crescimento do capital humano e aumentar a rentabilidade das operações.

Porém, o papel das micro e pequenas empresas no incremento das exportações brasileiras têm sido relativamente pouco expressivo, chegando a apenas 0,54% do volume total, segundo Sebrae (2018). Nossas MPE ainda têm uma participação muito aquém da esperada para uma nação com o alto PIB e rica em recursos naturais como o Brasil. Conforme dados da OMC (2018), países com o PIB semelhante ao Brasil, como Coreia do Sul, Rússia e México têm registrado um aumento expressivo em suas vendas externas.

---

<sup>1</sup> Dentre as desvantagens dessa estratégia, citam-se os elevados custos de transporte, as tarifas impostas aos bens entrantes no país e o reduzido controle sobre a comercialização e distribuição de produtos no país anfitrião (Hitt *et al.*, 2002).



Além disso, é surpreendente o escasso número de trabalhos e estudos destinados a caracterizar e retratar o desempenho exportador das pequenas empresas. Pois, para Lopez e Gama (2010) as MPE enfrentam obstáculos diferentes das grandes empresas para alcançar o mercado externo. Não existe um roteiro ou instrumento que as oriente a participar no mercado internacional. Um instrumento que faça a empresa saber o quanto próximo a empresa está de se internacionalizar. Estudar estratégias de internacionalização permitiria alavancar o desenvolvimento local, sendo uma saída para o crescimento.

O grande número de MPE existentes no Brasil e sua baixa participação porcentual no volume total de exportação do país demonstram um cenário desafiador imposto aos formuladores de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo internacional, que enfrentam um enorme desafio de como o crescimento intensivo pode ser semeado pela intervenção estatal. Mesmo porque, a intervenção governamental com o intuito de estimular a competitividade econômica pode ter consequências marginais, não intencionais ou mesmo perversas (BRAMWELL; HEPBURN; WOLFE, 2019).

Porém, a escassez de recursos do poder público obriga os formuladores de políticas públicas a otimizarem a sua utilização. Fotopoulos e Storey (2019) criticam a combinação de orçamentos massivos e avaliações de desempenho fragmentadas, escassas e seletivas das iniciativas de política de empreendedorismo para PME no Reino Unido, União Europeia (UE) e EUA, salientando que isso leva ao desperdício de dinheiro público. Essa realidade também é apresentada por Sai *et al.* (2018) na China e Índia devido à falta de avaliações rigorosas das políticas de empreendedorismo.

No intuito de aumentar a assertividade dessas políticas, Mason e Brown (2013) alertam para a necessidade de identificar melhor a população de empresas mais adequadas para direcionar assistência. Esse apoio deve ser claramente direcionado às empresas com maior potencial de crescimento. E, um indicador potencial de ambição de crescimento é o desejo de crescer internacionalmente (MASON; BROWN, 2013). Desta forma, pode-se aumentar a assertividade de políticas públicas através do desenvolvimento de uma ferramenta que auxilie o poder público a selecionar melhor empresas para receber estímulos ao empreendedorismo internacional

Segundo Sebrae (2021), a região Sudeste do Brasil, sedia mais da metade de todos os estabelecimentos de micro e de pequeno porte (50,6%). O estado de Minas Gerais com o total de 2.000.012 empresas, das quais 1.885.217 são micros ou pequenas (EPP, ME e MEI) configura, em termos econômicos, como um dos maiores Estados a nível nacional, sendo o segundo maior exportador, com crescimento das exportações acima da média nacional. Entre

as dez regiões de planejamento do Estado de Minas Gerais, a cidade de Itajubá está situada na região sul do estado que é considerada a segunda maior em número de municípios e empresas exportadoras.

Considerando os 155 municípios que compõem a região do Sul de Minas, o valor real da produção (excluindo a variação dos preços) em 2018 foi de R\$ 78,4 bilhões, representando um crescimento econômico real de 4,32% em relação a 2017 (IBGE, 2018). Sendo um dos maiores distritos industriais da região Sul de Minas Gerais, com 3.308 empresas, incluindo indústrias de grande e médio porte, o município de Itajubá possui a quinta maior economia da região e a 31ª do Estado, com um PIB de R\$ 2.993.164 mil a preços correntes (IBGE, 2018).

Encenando uma pauta de importações e exportações de produtos com alto teor tecnológico para diversos países no mundo e empregando entre 9 000 e 10 000 pessoas, a cidade apresenta um forte envolvimento no comércio exterior brasileiro (IBGE, 2018).

Acrescenta-se a esses dados, o posicionamento da cidade como um polo de inovação e desenvolvimento tecnológico, por meio de sua Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Incit). Essa, junto a outros atores presentes na cidade, como as escolas de ensino superior, comunidade de startups, o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e Comunicação, os centros de pesquisa, as associações, os sindicatos e outras instituições, formam o recente consolidado, ecossistema empreendedor Inovai - Associação Itajubense de Inovação e Empreendedorismo, num consenso entre entidades do governo federal, estadual e municipal que se propõe a gerir, de forma colaborativa, as ações e atividades de inovação e empreendedorismo locais.

## **1.1 Objetivos**

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar a presença e a interação dos fatores internos (organizacionais) como indicadores de condições favoráveis à internacionalização de MPE da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá.

No intuito de alcançar o objetivo geral e estruturar o desenvolvimento do trabalho, foram criados objetivos específicos, sendo eles:

- Investigar o papel de fatores internos (organizacionais) que aceleram a internacionalização;
- Identificar a presença dos fatores necessários a internacionalização nas Empresas de Base Tecnológica;

- Estabelecer uma análise comparativa da intensidade dos fatores entre as três categorias de empresas: domésticas, internacionalizadas tradicionais e *born globals*.

## **1.2 Relevância do tema**

O Comércio Internacional sob a perspectiva da exportação, além de proporcionar ao empresário a venda de sua capacidade produtiva ociosa ou seu excedente de produção, pode surgir como uma alternativa a uma eventual crise no mercado interno, possibilitando a diluição dos riscos por meio da diversificação de mercados (MINERVINI, 2019). Já sob a perspectiva da importação, pode disponibilizar ao seu mercado consumidor mercadorias e serviços que o mesmo não produz. Acrescente ainda, interesses e acordos políticos e econômicos, que tornam esta interação entre países ainda mais poderosa.

Contudo, é imprescindível avaliar se a empresa está preparada para os desafios relacionados ao comércio internacional para garantir o sucesso do processo de internacionalização, evitando-se desta forma o desperdício de recursos.

Devido à característica industrial da cidade de Itajubá e seu posicionamento como um polo de inovação e desenvolvimento tecnológico, representado pela presença de atores atuando de forma colaborativa com as demais esferas estaduais e federais em prol da inovação e empreendedorismo local, acredita-se que, a inserção da perspectiva dos negócios internacionais através do diagnóstico da capacidade empreendedora internacional e, posteriormente, de uma tutoria do processo de internacionalização, seja relevante para impulsionar o aumento da competitividade das empresas que preencham o perfil necessário e, conseqüentemente, promova o desenvolvimento econômico da cidade.

## **1.3 Justificativa da escolha da localidade**

A existência de um ecossistema inovador, criado em 2017 e em estágio evolutivo promissor, delineado por uma ampla gama de relações interinstitucionais, formais e informais, dentro de uma cultura colaborativa, faz do município de Itajubá (MG) um polo favorecedor de geração de renda e de empregos baseados na ciência, tecnologia e inovação.

No que se refere à eficiência, sua dinâmica de inovação é confirmada pelo maior índice de geração de *startups*, em relação ao PIB, do Estado de Minas Gerais (FARIA *et al.*, 2017). Esse resultado mostra a maturidade do ecossistema de empreendedorismo inovador, o qual é impulsionado por um programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica (Incit), uma

importante aglomeração industrial do setor aeroespacial e de defesa, bem como a presença do Laboratório Nacional de Astrofísica e do Parque Científico Tecnológico (PCTI).

Além disso, os dados de Itajubá, demonstrados no Capítulo 3 deste trabalho, sugerem a potencialidade do município não só nas questões relacionadas diretamente à perspectiva da inovação e tecnologia, mas também de outros elementos que autores como Florida (2011), Julien (2010) e Paula (2008) se valem para descrever um ambiente de solo fértil para a atração, a criação e o enraizamento de empresas, que, quando estabelecido provocaria, a médio prazo, a prosperidade de uma região.

#### **1.4 Delimitação do Estudo**

Este trabalho delimita-se a analisar fatores que levam empresas a ingressar rapidamente em mercados internacionais, mas que de certa forma, podem ser sofrer intervenções, isto é, fatores que estão dentro do âmbito de decisão da empresa e de seus gestores. Desta forma, para a análise dos resultados foram apenas considerados aspectos internos organizacionais e do perfil do empreendedor das micro e pequenas empresas da cidade de Itajubá (MG), incubadas na Incit relacionados a capacidade de operar no mercado internacional.

#### **1.5 Estrutura do texto**

O presente estudo está organizado em cinco capítulos. No Capítulo 1 é apresentada a Introdução com os objetivos geral e específicos, a estrutura do texto, a relevância do tema, a justificativa e as delimitações do estudo.

O Capítulo 2 constitui o referencial teórico deste trabalho. Inicialmente é apresentado o papel das MPE na economia, a importância do comércio exterior e na sequência, é realizada uma revisão dos principais estudos que abordam as teorias da internacionalização de empresas, bem como as críticas aos modelos tradicionais que explicam o fenômeno. Na sequência apresenta-se abordagens mais holísticas que incluem o empreendedorismo internacional como razão da internacionalização acelerada. Aprofunda-se, neste momento, a discussão sobre os fatores que explicariam a internacionalização acelerada.

O Capítulo 3 trata da descrição detalhada do universo e seu objeto de estudo e da metodologia adotada pelo pesquisador.

Por fim, os Capítulos 4 e 5, contêm a apresentação dos resultados e as conclusões do estudo, respectivamente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O papel das MPE na economia

Não há uma unanimidade no mundo referente à conceituação e classificação das micro e pequenas empresas (SALES; SOUZA NETO, 2004). No Brasil, apesar do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e o SIMPLES (Lei nº 9.317/96) utilizarem como forma de classificação a receita bruta anual, o SEBRAE utiliza o critério do IBGE que classifica o porte das empresas por número de empregados (Tabela 1) que compõe suas estruturas, com fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros (SEBRAE/DIEESE, 2018 p.17).

Tabela 1 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena empresa	De 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média empresa	De 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande empresa	Acima de 500 empregados	acima de 100 empregados

Fonte: SEBRAE/DIEESE (2018)

As MPE oferecem grande parte dos bens e serviços necessários à indústria, organizando e melhorando os processos produtivos e a obtenção de benefícios através da fabricação em massa, além da constante inserção de novos produtos e serviços contribui para a satisfação da sociedade (ZWAN; VERHEUL; THURIK, 2012).

No Brasil, a importância das MPE pode ser demonstrada através dos números. De acordo com Sebrae (2021) são ao todo 17.293.316 Micro e Pequenas Empresas (MPE), incluindo-se as Empresas de Pequeno Porte (EPP), Microempresas (ME) e Microempreendedores Individuais (MEI). Segundo dados da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (2020), juntas elas representam 99% dos negócios brasileiros e respondem por 55% dos empregados com carteira assinada no setor privado. Além de serem responsáveis por 30% do PIB brasileiro, as MPE são a principal fonte geradora de riqueza do comércio.

Segundo Sebrae (2018), as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). Esta baixa participação é explicada devido à presença de médias e grandes empresas, que geram receitas médias mais altas. Já no setor de Serviços, mais de um terço da produção

nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Os pequenos negócios também empregam 69,5% da mão de obra formal no comércio, 43,5% no setor de serviços e 42% na indústria. A Tabela 2 realça em todas as dimensões e em todas as atividades. No que tange à quantidade de empresas, as MPE chegam a representar 99,2% do total das empresas classificadas na atividade de comércio.

A baixa participação das MPE na remuneração dos empregados no segmento de serviços (27,8%) e indústria (25,7%), segundo Sebrae (2018), deve-se ao fato das médias e grandes empresas oferecerem remunerações médias mais altas nesses ramos. O mesmo percebe-se ao analisar a terceira coluna da Tabela 2 para o número de trabalhadores empregados.

Esses dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais e fazem relevante pensar os desafios e perspectivas das MPE no cenário contemporâneo, caracterizado por importantes mudanças na estrutura produtiva (SEBRAE, 2018). É inegável a importância das MPE para o desenvolvimento nacional no âmbito da geração de empregos e renda (CEGLIE; DINI, 1999; HIRISCH; PETERS; SCHEPHERD, 2009; MADI; GONÇALVES, 2012).

Tabela 2: Representatividade das MPE no Brasil em percentuais (%)

Sector	Total do valor adicionado do setor	Número de empresas	Número de trabalhadores empregados	Remuneração de empregados
Serviços	36,3	98,1	43,5	27,8
Comércio	53,4	99,2	69,5	49,7
Indústria	22,5	95,5	42,0	25,7

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SEBRAE (2018)

Convém lembrar também que a importância das MPE no desenvolvimento da economia de qualquer país não se limita as vantagens anteriormente citadas, pois abrange também uma melhor distribuição da renda, a criação de valor, a geração de negócios, o aumento da arrecadação, entre outros (AUDRETSCH; BECHMANN, 2007; LEMES JÚNIOR, PISA; 2010; MOWERY, 2005). Koteski (2004) acrescenta que a capilaridade dos pequenos negócios, além de atuarem no combate à informalidade, pobreza e na promoção do empreendedorismo, propicia a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado. Desta forma, a formação de empresas é vista como uma nova estratégia de política econômica, servindo de instrumento para o dinamismo e crescimento da economia (VAN STEL; CARRE; THURIK, 2005).

Porém, apesar de sua importância para a economia e para o desenvolvimento regional, é possível verificar altos índices de mortalidade precoce (NASCIMENTO *et al.*, 2013). Grande parte desses empreendimentos não consegue prosperar e se manter no mercado por mais de

meia década, apresentando mortalidade precoce. SEBRAE (2016) aponta que 23,4% das MPE encerraram suas atividades com até dois anos de existência, e 45% dessas empresas não sobrevivem além dos 04 (quatro anos). A falta de capital de giro é apontada pelos próprios empresários como a principal razão deste quadro, seguido de impostos elevados, a falta de clientes e a concorrência.

Neste contexto dicotômico das MPE da fundamental importância para o desenvolvimento econômico de um país e sua alta mortalidade precoce podemos citar como consequências danosas a economia: a diminuição de renda, o aumento do número de desempregados, o aumento da informalidade. Isso compromete a arrecadação de impostos, gerando menos investimentos em benefícios à sociedade e maior déficits no sistema previdenciário.

## **2.2 Estruturas e características das MPE**

Na maioria dos casos, em pequenas empresas, a atenção voltada para a gestão estratégica se direciona para o atendimento a uma série de eventos cotidianos, pois seus gestores, muitas vezes seus sócios-proprietários, tomam as decisões sem um breve estudo, previsão ou estratégia previamente estudada (SOUZA; QUALHARINI, 2007, p.8). Neste sentido Henry Mintzberg se apresenta como uma importante referência à temática de estudos das estruturas das organizações.

Dentre as cinco configurações estruturais das organizações defendidas por Mintzberg (2011), a que melhor ilustra uma pequena empresa empreendedora é a Estrutura Simples, que tem a organização dirigida pelo seu proprietário (Figura 1). A empresa empreendedora clássica é agressiva e inovadora, pois busca constantemente ambientes de risco, em que as burocracias temem entrar. Mas também é cautelosa ao permanecer apenas nos nichos de mercado de conhecimento do empreendedor. Geralmente é pequena e orgânica, onde o empreendedor retém controle rigoroso, sendo autocrático e, às vezes, carismático. Geralmente ele (o empreendedor) quem fundou sua própria empresa, por não tolerar os controles impostos sobre si pelas burocracias em que trabalhou. No interior da organização tudo gira ao seu redor. A estratégia da organização é sua visão de como ela está posicionada no mundo. A maioria dos empreendedores detesta procedimentos burocráticos e as tecnoestruturas decorrentes, como imposições a sua flexibilidade.

Para Mintzberg (2011) a Estrutura Simples é a negação da estrutura. O ambiente da Estrutura Simples tende a ser, ao mesmo tempo, simples e dinâmico. Simples por compreender,

muitas vezes, um único indivíduo no controle. E, orgânico, porque sua situação futura não pode ser prevista, nem padronizada. Dentre os vários fatores, o que favorece este caráter orgânico é a facilidade adaptativa do trabalho e um fraco nível de especialização dos fatores de produção (JULIEN, 1998). Nessas estruturas o sistema técnico, não sofisticado e desregulamentado, não exige estruturas de assessoria de apoio bem elaboradas e a burocratização do núcleo operacional. A coordenação é largamente efetivada por supervisão direta, sendo a divisão do trabalho não rigorosa. Há uma pequena hierarquia gerencial e o uso mínimo de planejamento e treinamento.

A Cúpula Estratégica, segundo Mintzberg (2011), emerge como parte-chave da estrutura, pois o executivo principal tende a possuir grande amplitude de controle que tem como aspectos mais importantes do trabalho lidar com os distúrbios e inovar de modo empreendedor. A formulação da estratégia é de responsabilidade restrita do executivo principal. Sendo assim, o processo tende a ser altamente intuitivo e não analítico, orientado pela busca agressiva de oportunidades.

Segundo Souza e Quaralhini (2007), a estratégia mais apropriada para as Pequenas Empresas é a procura de compatibilização de sua estrutura com as características do meio-ambiente principalmente na exploração de nichos de mercado. Assim, a flexibilidade da tomada de decisão permite uma resposta rápida em função da centralização do poder nas mãos do executivo principal (CEO). Porém, os problemas associados à Estrutura Simples referem-se sobretudo à essa centralização das decisões concernentes à estratégia e às operações. A importante vantagem da flexibilidade e adaptabilidade dá lugar a uma confusão entre as questões estratégicas e operacionais. O executivo principal pode ficar tão envolvido nos problemas operacionais, que perde a coordenação das questões estratégicas. Ou mesmo tão entusiasmado com oportunidades estratégicas, que as operações mais rotineiras ficam prejudicadas, sacrificando toda a organização por sua falta de tempo e atenção. Ou mesmo um ataque cardíaco pode, literalmente, aniquilar o principal mecanismo de coordenação da organização (MINTZBERG, 2011).

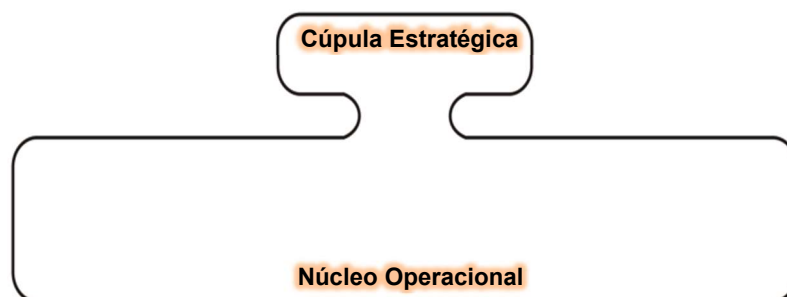


Figura 1: Estrutura Simples  
Fonte: Mintzberg (2011)



A maioria das organizações passa pela Estrutura Simples em seus anos de formação. No entanto, muitas permanecem além desse período, pois a comunicação informal é conveniente e eficaz. Sem dúvida, algumas pequenas organizações confiam no ajustamento mútuo para a coordenação, quase sem qualquer supervisão direta de líderes.

Outras características estrategicamente relevantes das pequenas organizações explicitadas pelo autor, que podem ser vistas como particularidades em relação às grandes empresas são:

- Os procedimentos administrativos necessários para avaliar regularmente a situação estratégica são pouco desenvolvidos ou inexistentes, já que os dirigentes estabelecem a estratégia confiando em informações e experiências armazenadas em sua memória;

- A maior parte dos membros da administração ou dos colaboradores é de pessoas formadas informalmente na prática do trabalho cotidiano;

- Estas empresas têm uma base comercial mais limitada do que grandes empresas, como consequência, os tipos de atividade são predominantemente dirigidos a um grupo específico de consumidores ou a algumas regiões geográficas apenas;

- Recursos e capacidades comparativamente limitados (capital, formação, capacitação);

- Cargos administrativos e alguns conjuntos de atividade estão frequentemente sob a responsabilidade de membros da família do fundador da empresa, como consequência, argumentos não racionais tendem a estar mais presentes no processo de tomada das decisões estratégicas importantes.

Para Santos, Dorow e Beuren (2016) a falta de aprimoramento dos gestores e a dificuldade com o conhecimento de instrumentos gerenciais têm contribuído para inibir o crescimento das pequenas empresas, pois muitas decisões são tomadas de forma intuitiva, não levando em consideração os demonstrativos contábeis e as informações gerenciais oriundas para amparar as decisões e dar robustez ao planejamento.

Os estudos no campo da contabilidade gerencial de Santos, Dorow e Beuren (2016) e Klein e Almeida (2017) relatam que as pequenas empresas têm dificuldades para utilizar instrumentos contábeis (demonstrativo de resultado, balanço patrimonial, indicadores de desempenho acerca de solvência), financeiros (projeção do fluxo de caixa operacional, cálculo da necessidade de investimento em capital de giro) e de custos (ponto de equilíbrio, margem de contribuição, taxa de marcação)

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRU) integradas com a estratégia organizacional possibilitam, para Legge (2005), identificar oportunidades para desenvolver

novos mercados e encontrar soluções para problemas enfrentados nas rotinas organizacionais. Porém, Mazzarol *et al.* (2013) afirmam que a falta de habilidade por parte dos proprietários-dirigentes de MPE em desenvolver políticas e práticas de GRH é outro aspecto complicador que interfere negativamente no crescimento de MPE. O autor explica que os proprietários-dirigentes de MPE têm dificuldades para recrutar, motivar e reter pessoas qualificadas e isso repercute na falta de conexão entre o colaborador com a estratégia da empresa (MAZZAROL *et al.*, 2013). Nesse sentido, Mambula (2012) destaca a importância de programas e serviços de apoio que provêm suporte para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de gestão e incremento de rotinas organizacionais em MPE em razão da escassez de recursos e baixo nível de especialização de seus dirigentes.

Apesar de sua importância, as MPE são frequentemente argumentadas como retardatárias quando se trata de compromisso com a sustentabilidade (LEWIS, 2015). Dentre as muitas barreiras que impedem ou dificultam a adoção de uma gestão ambiental por MPE, Martins *et al.* (2016) citam (i) a falta de conscientização dos benefícios da gestão ambiental; (ii) a falta de conhecimento dos dirigentes no campo ambiental; (iii) a inconsciência de danos ambientais causados por suas atividades; (iv) a falta de recursos financeiros para adoção das práticas; (v) a carência de recursos humanos conhecedores de gestão ambiental; (vi) a baixa pressão dos clientes; e (vii) a falta de informações e tempo dos dirigentes.

As MPE possuem uma atitude inerte em relação ao planejamento de marketing. Diante da comum restrição de recursos, muitas das vezes elas têm o marketing boca a boca como a única ferramenta de apoio de divulgação (RIBEIRO, 2012).

### **2.3 Ambientes de Inovação**

Ambientes de Inovação conforme definido por Aranha (2016) e Audy e Piqué (2016), são definidos como “estruturas que envolvem duas dimensões com alto grau de interação: as Áreas de Inovação<sup>2</sup> e os Mecanismos de Geração de Empreendimentos. O primeiro são espaços que agregam instalações físicas, infraestrutura científica, tecnológica, educacional e social, destinados a negócios intensivos em conhecimento, visando o desenvolvimento econômico sustentável e à prosperidade da região na qual estão instaladas. Focadas na inovação, potencializam o progresso da sociedade do conhecimento (IASP, 2018). Já os Mecanismos de Geração de Empreendimentos são formados por atores que dão suporte à criação, estruturação

---

<sup>2</sup> Nomenclatura adotada internacionalmente pela IASP (International Association of Science Parks and Areas of Innovation).

e ao desenvolvimento de novos negócios. São exemplos as incubadoras, as aceleradoras e laboratórios abertos (Figura 2).



Figura 2: Ambientes de Inovação  
Fonte: Adaptado de Aranha (2016) e Audy e Piqué (2016).

### 2.3.1 Ecossistemas de Inovação (EI)

Introduzido originalmente por James Moore em 1993, o conceito de Ecossistema de Inovação (EI) partia inicialmente da concentração de capital gerada pelo interesse de um cliente numa inovação. Apesar da metáfora biológica de Moore (1993) focar na agência empreendedora e sua forma de dominância no meio, o foco na literatura recente está nas relações entre os atores dentro de uma região (BORISSENKO; BOSCHMA, 2016; STAM, 2015). De fato, Mason e Brown (2014) enfatizam que a base do sucesso desses ambientes está na qualidade das relações institucionais e nas interações dinâmicas entre os atores. Isso implica que a construção de regiões empreendedoras de sucesso não é simplesmente uma função de atributos específicos de uma empresa, mas é mediada pelo contexto mais amplo dentro do qual os empreendimentos operam (MASON; BROWN, 2014).

Apesar de não haver uma definição comumente aceita de Ecossistemas, Mason e Brown (2014, p. 5) os definem como um “conjunto de atores empreendedores interconectados, organizações empreendedoras, instituições e processos empreendedores que formal e informalmente se unem para conectar, mediar e governar o desempenho local ambiente empresarial”.

Diferentemente de outros exemplos de sistemas aglomerativos, EE mudam e evoluem constantemente, muitas vezes de maneiras não lineares (LEVIN, 1998; ISENBERG, 2010). O vínculo com os ecossistemas biológicos de Moore (1993) denota as complexas interações e

interdependências que moldam os EE. Porém, para Mason e Brown (2017) suas conceituações iniciais falham em incorporar todas as complexidades do contexto socioespacial que medeia o empreendedorismo, sendo esse o motor fundamental por trás do conceito ao invés da inovação. Essa abordagem vê o empreendedorismo (criação de novo valor pelos agentes) como o produto do ecossistema empreendedor (ACS *et al.*, 2003). Levando a definição de EE como um "conjunto de atores e fatores interdependentes coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo dentro de um determinado território" (STAM, 2015; SPIGEL, 2017).

Para Spigel (2017), embora algumas abordagens conceituais de EE difiram em suas perspectivas conceituais, caracterizando uma literatura heterodoxa, elas compartilham de uma única crença comum de que certos atributos existem fora dos limites da empresa, mas dentro de uma região que contribui para a competitividade de um novo empreendimento. Em geral, entendimentos culturais compartilhados e ambientes institucionais que facilitam a cooperação entre as empresas e normalizam práticas como compartilhamento de conhecimento através das redes sociais e conectam empreendedores com financiadores.

O papel das políticas governamentais e das universidades está em apoiar a cultura e redes removendo barreiras institucionais para empreendedores, treinando trabalhadores qualificados e empreendedores e financiando programas de apoio específicos, como eventos de *networking* e instalações de incubação (FELDMAN; FRANCIS, 2004).

Spigel (2017) agrupou os atributos mais comumente citados na literatura em três categorias, com base em como seus benefícios são criados e administrados: (i) culturais (cultura de apoio às atividades empreendedoras e histórias de empreendedorismo de sucesso); (ii) sociais (presença de trabalhadores qualificados, disponibilidade de capital de investimento, presença de redes sociais que permitam o livre fluxo de conhecimento) e (iii) materiais (programas de apoio e financiamento, universidades para treinamento de novos empreendedores, serviços de suporte, infraestrutura física, presença de oportunidades locais). Tais atributos fornecem recursos que novos empreendimentos locais não poderiam acessar de outra forma, como experiência gerencial ou uma força de trabalho qualificada. Ou seja, são conjuntos de atributos sobrepostos que incentivam a atividade empresarial e fornecem recursos essenciais para novos empreendimentos à medida que se expandem e evoluem.

Desta forma, Ecossistemas Empreendedores são para Spigel (2017) “a união de perspectivas culturais localizadas, redes sociais, capital de investimento, universidades e políticas econômicas ativas que criam ambientes que apoiam empreendimentos baseados em

inovação”, sendo vistos como uma ferramenta crítica para a criação de economias resilientes com base em inovação empresarial.

Em sua representação gráfica básica, Isenberg (2010) denota 6 domínios principais que interagem dentro de uma economia: setor público, instituições financeiras, instituições acadêmicas, setor privado, cultura e infraestrutura. O modelo de Isenberg é resultado da iniciativa desenvolvida em Babson College que, por meio do estudo das diferentes tentativas de estímulo ao empreendedorismo em diversos lugares do mundo, compreendeu que não havia apenas uma característica que determinava o sucesso do empreendedorismo local, pelo contrário, um ecossistema inteiro de variáveis era necessário para estimular o empreendedorismo que se sustentasse ao longo do tempo causando de fato impactos sociais e econômicos positivos para a economia.

### 2.3.2 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

Criadas na década de 1960 nos EUA, com objetivos de combater o desemprego, apoiar as minorias étnicas e regenerar de áreas carentes (SOUZA *et al.*, 2003), as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBT) surgiram no Brasil somente na década de 1980, juntamente com a criação de parques tecnológicos (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005). O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas – PNI de 1998 foi uma das prioridades estratégicas do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, objetivando otimizar a utilização dos recursos humanos e financeiros dedicados a estimular o movimento de incubadoras no Brasil. A partir de 2002, o movimento tomou grande vulto com a criação do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos – PNI. E, em 2009, através da portaria MCT 139, o programa foi reformulado, passando a contar com a participação de grandes entidades, que incluem MCTI, MDIC, FINEP, BNDES, CNPq, SEBRAE, CNI, CONSECTI, Fórum dos Secretários e Dirigentes de C&T dos Municípios e a ANPROTEC (MCTI, 2015).

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) define as incubadoras como,

[...] um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, tanto de base tecnológica quanto de manufaturas leves por meio da formação do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais, também, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas (BRASIL, 1998).

Atualmente, segundo ANPROTEC (2019), o país conta com 405 incubadoras brasileiras, das quais 363 demonstraram atividade nos anos de 2017 a 2019. Tais espaços são capazes de concentrar em um mesmo ambiente diversas facilidades que estimulam a inovação.

As incubadoras desempenham um papel importante de estímulo ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas, reduzindo em até 20% a taxa de mortalidade de novos empreendimentos (ARAÚJO; VILLAS BOAS, 2013).

Com acesso à infraestrutura para o estabelecimento de suas atividades em um ambiente econômico proativo que fornece orientações ao desenvolvimento de seus negócios, novos empreendimentos são fortalecidos em plataformas institucionalmente estratégicas e operacionais, que também contribuem para a geração de novos conhecimentos por meio da interação com a pesquisa presente nas universidades. Tais facilidades favorecem o desenvolvimento de novas tecnologias e contribuem para o aumento da competitividade (RAUPP; BEUREN, 2011).

Os serviços mais comumente oferecidos, segundo APROTEC (2019) são as oficinas de capacitação para habilidades específicas, tais como planejamento estratégico, finanças, propriedade intelectual, marketing, etc...; sessões de acompanhamento; avaliação de plano de negócios; apoio científico por meio da rede de contatos com universidades e professores; consultoria sobre propriedade intelectual, patenteamento e licenciamento.

## **2.4 A importância do Comércio Exterior**

O comércio exterior não é apenas movido por trocas de mercadorias. Para Keedi (2011), a importância dos relacionamentos internacionais transcende os motivos materiais. O autor explica que a importância política também é relevante para as transações comerciais, podendo determinar o volume de negócios entre os países.

A melhoria da qualidade do produto nacional é um fator determinante nas relações comerciais, já que por meio da introdução de produtos estrangeiros pode determinar mudanças significativas na produção interna da indústria nacional (KEEDI, 2011).

A compra e venda de mercadorias estrangeiras pode afetar o nível de investimentos externos e este ato força a exportação e importação de produtos para determinados países. A atração de investimentos diretos estrangeiros traz novas tecnologias, produtos e práticas de gestão que se acredita aumentar a produtividade local, diversificar os mercados locais e aumentar a renda regional (FARIA, 2016).

As razões que levam uma empresa a decidir explorar o mercado internacional são diversas e, suas vantagens são amplamente discutidas na literatura (CASTRO, 2013). No nível microeconômico, elas englobam não só o crescimento da empresa devido ao aumento nas vendas e conseqüente produção realizada. Tal vantagem promove o crescimento do emprego,

consequentemente de renda disponível na economia local e o aumento da capacidade de consumo da população, impulsionando toda economia de um país (KEEDI, 2011). Além disso, podemos citar como vantagens da exportação a otimização das instalações industriais e a oportunidade de prolongar o ciclo de vida dos produtos (MINERVINI, 2019); a obtenção de preços mais rentáveis, devido a atendimento de novos mercados com maior poder aquisitivo (CASTRO, 2013); e a diminuição da carga tributária.

O aumento de ganhos de escala, citado por Lopez e Gama (2010), é devido ao aumento do poder de barganha com fornecedores devido ao aumento nas quantidades produzidas. Ao mesmo tempo, observa-se uma diminuição dos custos unitários indiretos de fabricação, consolida-se assim uma melhoria nas margens de lucro.

A diluição dos riscos também pode ser citada como vantagem. A concentração de atividades comerciais apenas no mercado interno expõe a empresa a riscos de instabilidade na política econômica. Em decorrência da insegurança, tal situação dificulta a elaboração de planejamentos de longo prazo, a realização de investimentos, a aquisição de novas tecnologias ou a modernização industrial (CASTRO, 2013). Já a diversificação de mercados reduz a vulnerabilidade a eventuais crises no mercado interno, tais como redução do consumo, mudança de hábitos ou políticas de governo.

A exportação também leva ao aprimoramento dos recursos humanos e aperfeiçoamento do maquinário, pois o mercado externo exige produtos melhor elaborados para atendimento a consumidores mais exigentes. Castro (2013) explica que o mercado externo requer técnicas de produção mais desenvolvidas e controles de qualidade mais rigorosos. A aplicação de instrumentos operacionais para melhorar a operacionalidade e a qualidade dos produtos comercializados também servirá aos produtos no mercado doméstico.

Castro (2013) cita que o reconhecimento da marca como produtora de bens para o mercado internacional aos olhos dos consumidores no nível nacional, significa prestígio e status para a empresa, além de constituir num eficiente argumento de marketing indireto. E Minervini (2019) completa que há uma melhora da autoestima do proprietário, e consequentemente sua motivação.

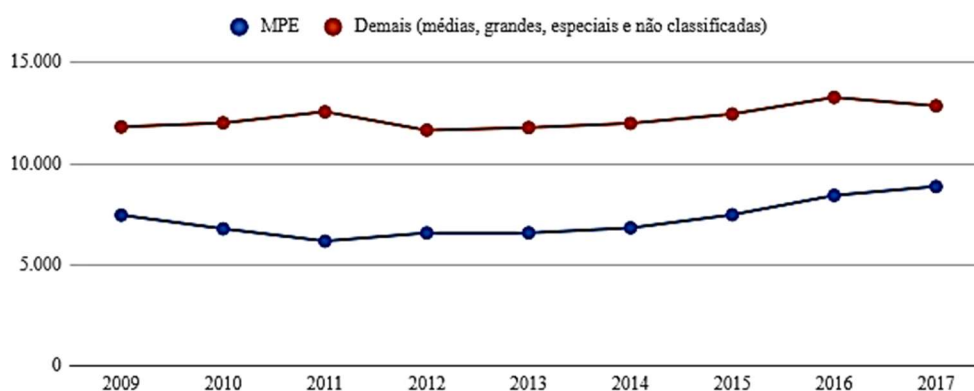
Porém, para Minervini (2019) a maior vantagem da exportação é o aumento da competitividade, visto que o confronto com novas tecnologias, outras realidades, outros concorrentes levam necessariamente ao aumento da competitividade da empresa. Isso colabora com Lopez e Gama (2010) que afirma que exportar é uma alternativa de desenvolvimento da empresa na medida que estimula a eficiência no constante aprimoramento de bens e serviços pelo produtor para conquista do consumidor. É o que aponta um estudo recente da FUNCEX

(2018), que registrou um aumento nos últimos anos do número de MPE que incorporaram a atividade exportadora.

Além de todas essas vantagens, as atividades de negócios internacionais das empresas, no nível macroeconômico, são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico de um país. As atividades de exportações contribuem para melhorar os saldos da Balança Comercial, devido a entrada de moeda forte no país, além de fortalecer as relações entre países e tornar mais qualificada a indústria nacional (KEEDI, 2011).

No ano de 2017, 8.863 MPE brasileiras exportaram (Gráfico 1), sendo 3.856 microempresas (44%) e 5.007 pequenas empresas. Juntas, elas representaram 40,8% do número de empresas exportadoras do país. Isso representou, segundo Sebrae (2018) um aumento expressivo no número de microempresas exportadoras de 11% em relação ao ano anterior. Quanto às firmas de maior porte, 30,2% (6.565) são de médio porte e 24,1% (5.251) de grande.

Gráfico 1 - Evolução da quantidade de empresas exportadoras por porte

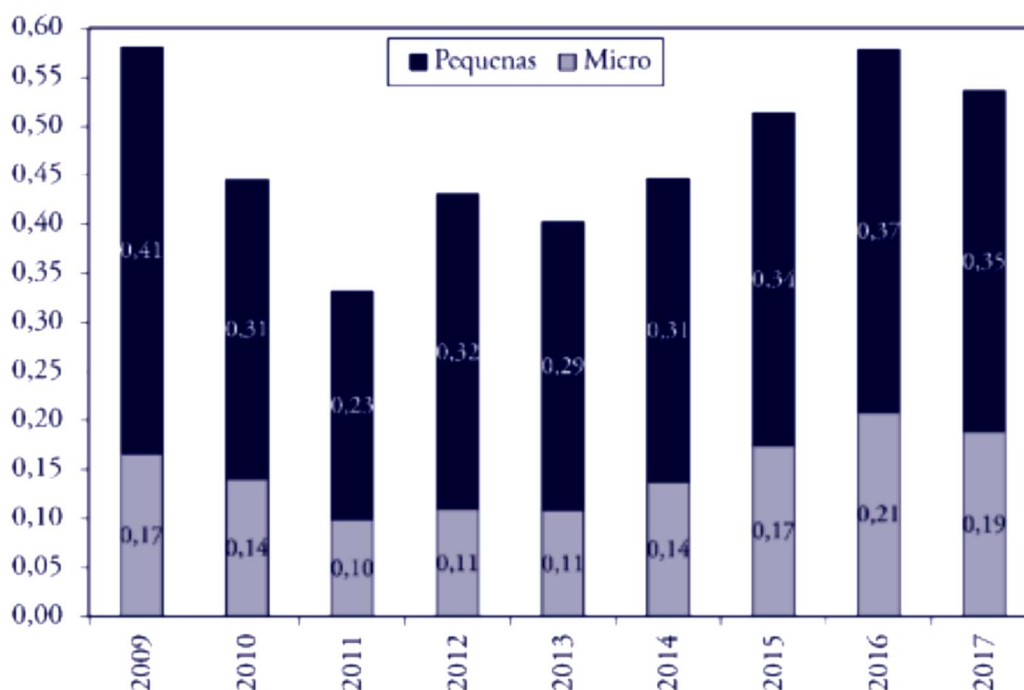


Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, RAIS/MTE e IBGE.

Considerando o valor das exportações, as MPE em 2017 somaram US\$ 1.165,9 milhão, sendo US\$ 409,9 milhões referente às microempresas e US\$ 756,0 milhões às pequenas. Embora o valor médio exportado por empresa tenha crescido em 2017, após 3 anos de quedas, o aspecto negativo mais importante fica por conta do baixíssimo percentual histórico de participação das MPE no total das exportações brasileiras de 0,54% (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). Para complementação do quadro exportador brasileiro, as empresas de médio porte exportaram US\$ 6,2 bilhões (2,84% do total) e as grandes realizaram pouco mais de 90% das vendas externas totais do país (US\$ 197,4 bilhões), evidenciando que “a atividade exportadora no país ainda é um território amplamente dominado por firmas de grande porte” (SEBRAE, 2018). Já as empresas especiais e não classificadas exportaram juntas US\$ 12,8 bilhões.



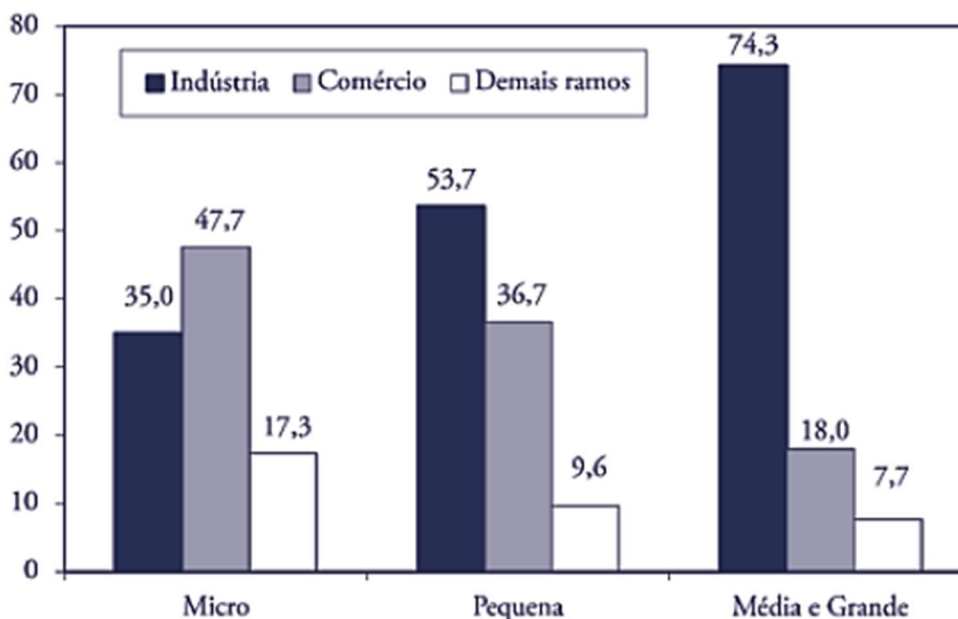
Gráfico 2 - Participação em % das MPE no valor das exportações brasileiras: 2009-2017



Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE

Segundo Sebrae (2018) o perfil exportador por ramo de atividade das MPE brasileiras apresentou pouca variação durante o período de 2009-2017. Conforme o Gráfico 3, em 2017, o valor exportado por firmas comerciais oscilou entre 36% e 47% do total, enquanto que o percentual de firmas industriais variou entre 35% e 53%. Esse cenário é bem diferente quando comparado às médias e grandes empresas, onde as firmas industriais representaram 74,3% do volume total exportado pelo país. Ainda que haja alguns casos coincidentes (comércio por atacado, máquinas e equipamentos e produtos alimentícios), as empresas de grande porte se concentram em setores de atividade pouco relevantes para as MPE, como extração de minerais metálicos, petróleo e gás e veículos automotores (SEBRAE, 2018).

Gráfico 3 - Distribuição do valor exportado segundo ramo de atividade e porte da empresa em 2017 (em%)

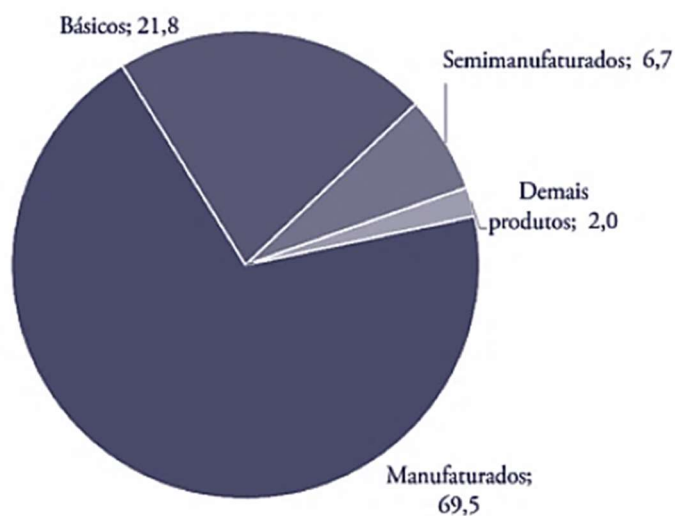


Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE

Com sua pauta de exportações de 2017 amplamente dominada pelos produtos manufaturados (69,5%), o Gráfico 4 mostra um contraste comparando com a pauta das firmas médias e de grande porte, onde segundo dados da Secex/MDIC do mesmo ano, a pauta é dominada pelos produtos básicos (46,4%) e os manufaturados por 38,4%. Completando a pauta das MPE, os produtos básicos exportados somam 21,8% e os semimanufaturados somente 6,7% (Gráfico 4). Esses dados que não se alteraram muito ao longo do período analisado de 2009-2017 (SEBRAE, 2018).

Os cinco principais produtos exportados pelas MPE brasileiras responderam apenas por 15,7% das vendas das microempresas e por 15,3% das pequenas empresas em 2017, demonstrando uma pauta bastante diversificada. No caso das microempresas os seguintes itens são de maior importância na pauta exportadora: Pedras preciosas ou semipreciosas trabalhadas (4,4%), Madeira serrada ou fendida (3,3%), Produtos de perfumaria, de toucador e cosméticos (3,3%), Pedras preciosas ou semipreciosas em bruto (2,4%) e Calçados e suas partes e componentes (2,3%). Entre os cinco produtos que tiveram maior destaque na pauta exportadora das pequenas empresas estão: Madeira serrada ou fendida (3,7%), Obras de mármore e granito (3,3%), Móveis e suas partes, exceto médico-cirúrgicos (2,7%) e Pedras preciosas ou semipreciosas trabalhadas (2,3%).

Gráfico 4 - Distribuição do valor exportado pelas MPE segundo classe de produtos em 2017 (em %)

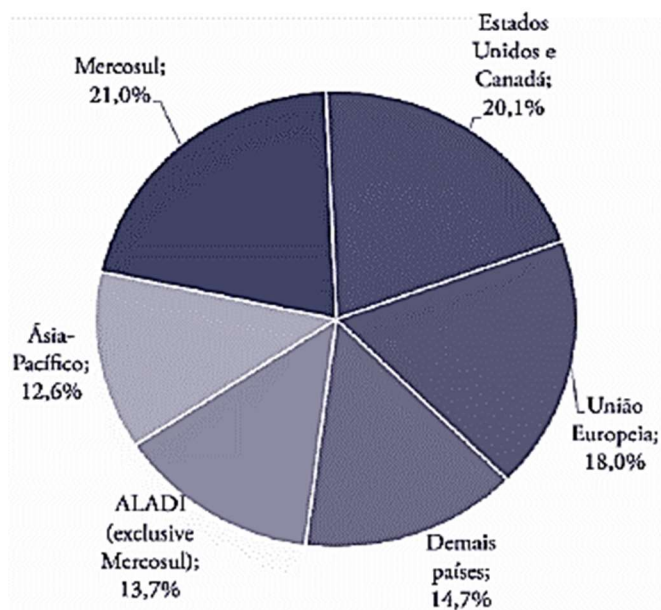


Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE

O destino das exportações das MPE, em termos de blocos econômicos, é bem diversificado e homogeneamente distribuído do que as exportações das empresas maiores. O destaque vai para o Mercosul com 21% das vendas totais; Estados Unidos e Canadá, com 20,1%; União Europeia, com 18,0%; Aladi (exceto Mercosul) com 13,7% e Ásia-Pacífico representaram 12,6% (

Gráfico 5).

Gráfico 5 - Distribuição em % das exportações das MPE, segundo Blocos Econômicos de destino: 2017

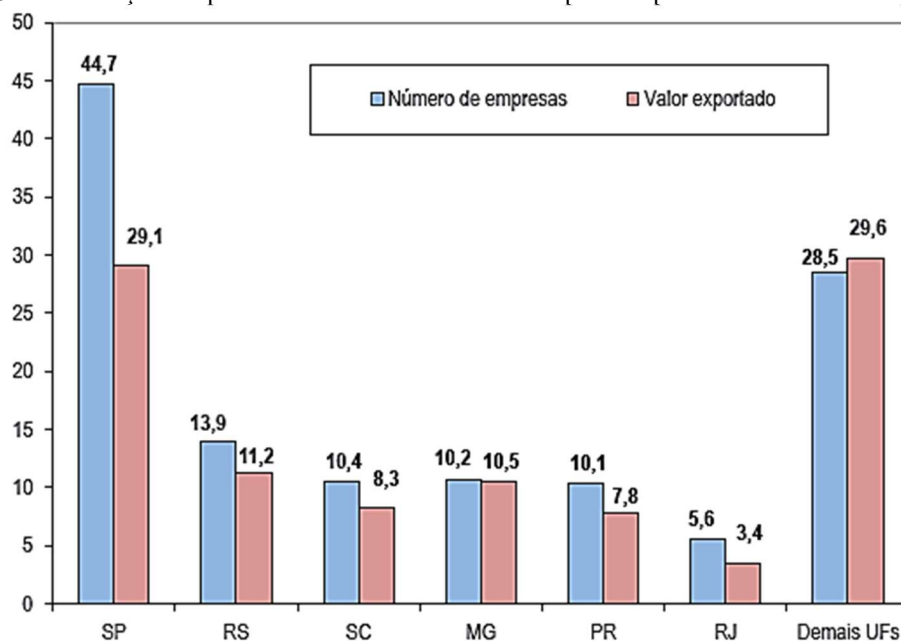


Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE

Segundo Sebrae (2018) as MPE exportadoras estão concentradas geograficamente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, que respondem por mais de 95% do total das MPE. Em 2017,

o Gráfico 6 mostra as Unidades da Federação de Santa Catarina, Minas Gerais e Paraná possuíam respectivamente 10,4%; 10,2% e 10,1% do total de firmas exportadoras, e os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, ocupam as duas primeiras posições com 44,7% e 13,9% respectivamente.

Gráfico 6 - Distribuição da quantidade de MPE e seu valor exportado por Unidade da Federação (em %)



Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE

Sebrae (2018) também aponta um fator importante no desempenho exportador das MPE em 2017: uma dinâmica de entrada de novas firmas nas exportações da ordem de 29,2% em relação ao ano anterior, ainda que tenha havido uma parcela expressiva de exportadoras contínuas de 26,8%, havendo também um elevado número de firmas recentes, ou seja, empresas que exportaram no ano de referência e também no ano anterior (FUNCEX, 2018).

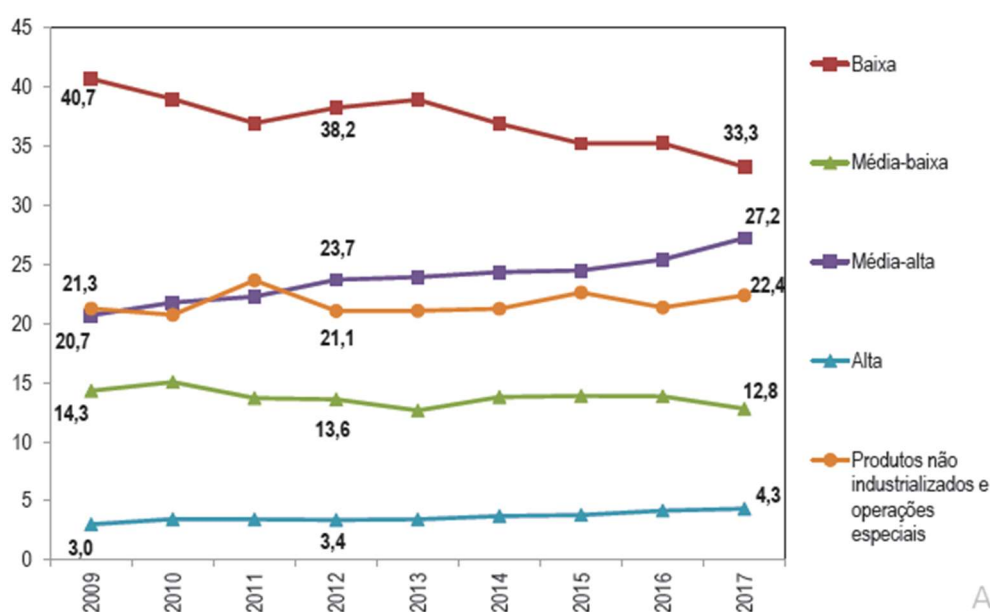
Com relação a intensidade tecnológica<sup>3</sup>, segundo Sebrae (2018), mais de 60% das exportações de bens industriais das MPE concentram-se em duas categorias: os bens de baixa

<sup>3</sup> O nível de intensidade tecnológica das empresas é realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que, através de seus relatórios econômicos, classifica as empresas por seu percentual de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Basicamente são quatro níveis: Alta (*high-technology*), que investem acima de 7% de seu faturamento (são exemplos os setores aeroespacial, computadores, fármacos, equipamento de comunicação e instrumentos médicos); Média-Alta (*medium-high technology*), que investem entre 2,5% e 7% (máquinas elétricas, veículos automotores, químicos e equipamentos de transporte);

tecnologia, que incluem calçados, têxteis, alimentos, produtos de madeira, vestuário e produtos de ferro e aço e os de tecnologia média-alta como autopeças, químicos e diversos tipos de máquinas e equipamentos. Apenas 4,3% das exportações das MPE brasileiras são de bens de alta tecnologia.

Ao longo do período que compreende 2009-2017, o Gráfico 7 mostra que houve pouca alteração na composição das exportações das MPE segundo a intensidade tecnológica. Destaca-se a redução da participação dos produtos de baixa intensidade tecnológica na pauta.

Gráfico 7 - Evolução da distribuição das exportações das MPE segundo intensidade tecnológica 2009-2017 (%)

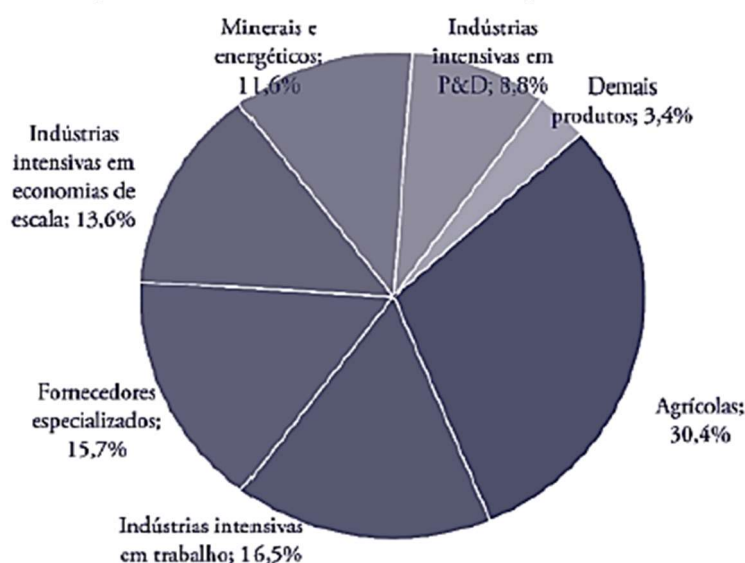


Fonte: Sebrae (2018) a partir de dados da RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE

O Gráfico 8 mostra que os produtos agrícolas representam cerca de 30% das vendas em 2017 das MPE. A relevância das indústrias intensivas em trabalho e dos produtos de origem agrícola se encaixam adequadamente ao perfil das MPE brasileiras, assim como os fornecedores especializados, que conseguem alcançar um bom nível de competitividade desenvolvendo habilidades e capacidades específicas em determinados nichos de produção. A classificação por fator agregado de produção possibilita identificar na pauta de exportações os produtos mais relacionados a recursos naturais (bens agrícolas e minerais) e aqueles que a produção envolve mais fatores como mão de obra, economias de escala, tecnologia, inovação e bens de capital.

Média-Baixa (*medium-low technology*) investem de 1% a 2,5% (plásticos e borracha, petróleo, produtos metálicos e não metálicos); e Baixa (*low-technology*) menos de 1% do faturamento é investido em P&D (por exemplo, madeira e móveis, alimentos e bebidas, têxtil e vestuário, couro e calçados).

Gráfico 8 - Distribuição em % das exportações das MPE segundo intensidade de uso dos fatores de produção: 2017



Fontes: RBCE, RFB, Secex/MDIC, Rais/MTE e IBGE (2018)

Porém, a participação de 13,6% de indústrias intensivas em economia de escala, pode ser explicada por serem empresas comerciais, já que o desempenho em atividades nas quais a escala da produção é um fator crucial para a competitividade. O destaque vai para a baixa participação de produtos das indústrias intensivas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) com somente 8,8%. Mesmo assim, vale destacar sua vantagem deste percentual sobre empresas médias e grandes que contam com apenas 4,3% de participação das indústrias intensivas em P&D. Também a distribuição do gráfico 6 revela que as MPE brasileiras possuem uma pauta de exportações razoavelmente bem distribuídas entre os diferentes tipos de produtos (SEBRAE, 2018).

A intensificação da dinâmica do comércio mundial, fruto do inter-relacionamento cada vez mais profundo entre as nações é fator determinante da evolução do valor e do quantum de exportações de um país (SEBRAE, 2018). Além deste fato, a constante desvalorização da moeda nacional frente ao dólar norte-americano indica um quadro propício a evolução tanto do número de empresas exportadoras, quanto do volume exportado pelo país. Mesmo neste cenário, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que muitos empreendedores ainda acham difícil administrar como expandir seu negócio, principalmente em níveis globais, apesar de nunca antes na história mundial houve tantas interessantes e animadoras oportunidades empresariais internacionais.

O esforço em direcionar produtos a outros mercados constitui para micro e pequenos empresários numa longa e desafiadora estrada. Segundo SEBRAE (2018) nossas MPE têm

características que tornam mais difícil sua atuação na exportação por (i) concentrarem em setores intensivos em trabalho, que concorrem com países do Sudeste Asiático que pagam baixos salários; (ii) são menos internacionalizadas; (iii) possuem baixo grau de integração às cadeias globais de valor; (iv) têm maior dificuldade de acessar mercado mais longínquos e, conseqüentemente de diversificar os destinos de suas vendas. De fato, segundo dados da Secex/MDIC (2018) as exportações das MPE brasileiras são fortemente concentradas em mercados geograficamente mais próximos como o Mercosul.

CNI (2018) aponta que são diversas as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização que podem desestimular a iniciativa. As queixas mais comuns citadas por Minervini (2019) quando se pergunta quais são as dificuldades encontradas para exportar costumam ser: a excessiva burocracia brasileira, o rígido controle aduaneiro, o exaustivo sistema tributário, a pouca infraestrutura logística do país, as variações abruptas na taxa de câmbio, as exigências para obtenção de financiamento são algumas das barreiras na direção de outros mercados além das fronteiras nacionais.

Porém, para Minervini (2019) tais fatores são apenas a “ponta do iceberg”. O autor chama a atenção para “os aspectos de competitividade intrínsecos da empresa, que dependem quase que exclusivamente dela mesma” e que representam a parte inferior do iceberg. Tais aspectos referem-se às necessidades de adaptação do produto as normas de outros países, aos gostos ou à cultura, muitas vezes supersticiosa. O autor também cita a gestão financeira, a programação fiscal e controles contábeis exigidos pela legislação brasileira, uma metódica seleção do mercado-alvo e da forma de ingresso, a gestão eficaz do cliente com pessoal treinado, a integração empresarial, a escolha correta do parceiro no exterior; que são alguns dos demais aspectos necessários ao sucesso da operação.

## **2.5 Internacionalização de empresas**

A internacionalização pode ser entendida como “o processo de aumento de envolvimento nas operações internacionais” (WELCH e LUOSTARINEN, 1988 p.36). Nesse processo, a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional e passa a explorar mercados estrangeiros. As operações de uma empresa no exterior podem ser realizadas por meio de diferentes modos de atuação. A forma mais simples é a exportação. Mas também há formas mais complexas que conseqüentemente comprometem mais recursos como fusões, aquisições ou a instalação de subsidiárias próprias no exterior (PENG, 2001).

Os primeiros estudos que abordaram o processo de internacionalização foram elaborados pelos teóricos da economia clássica Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817). Suas obras se concentravam numa visão macroeconômica, focando como as nações dispunham de vantagens competitivas decisivas para sua projeção internacional. Somente em 1959, que a teoria do crescimento da firma que Edith Penrose rompe com essas teorias clássicas, propondo uma abordagem sobre as capacidades organizacionais por meio dos seus recursos, sinalizando uma perspectiva de interação com o ambiente (mercado). Desde a contribuição de Penrose, os estudos sobre internacionalização se intensificaram e aparecem na literatura duas vertentes de abordagem: uma baseada nas teorias econômicas e outra, de gênese mais recente, nas teorias comportamentais (COSTA *et al.*, 2017).

A Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966) propõe que, em virtude do desenvolvimento do ciclo do produto, o mercado oferece condições para ampliações dos negócios em nível internacional. A organização, desse modo, passa por um processo gradual de estágios: no início realizando operações fora do seu entorno com um produto geralmente inovador, que lhe promova vantagem competitiva. Num segundo momento, o produto entra em fase de crescimento e as exportações são consolidadas, podendo ser realizado o investimento direto no país estrangeiro. No terceiro estágio, ocorre a saturação da produção. É desenvolvido então, a padronização do processo produtivo, procurando transferir para países de custo menor. No último estágio, o declínio ocorre quando a demanda do país do estágio inicial é inferior a oferta produzida.

A Teoria dos Custos de Transação e a Internalização de Buckley e Casson (1976) e Hennart (1988) explica o fenômeno nas grandes empresas multinacionais, já que os altos custos de transação que motivam o mercado interno, além de fatores-chave que ajudam as empresas investidoras a competir com concorrentes locais, enfatizam as vantagens específicas de uma empresa - como nomes de marcas, economias de escala externas e internas, P&D, diferenciação de produtos, habilidades gerenciais próprias e políticas de promoção do governo - normalmente aumentam com o tamanho da empresa ou estão mais relacionadas a empresas maiores. No entanto, alguns fatores, como diferenciação de produtos e habilidades gerenciais proprietárias que podem levar à especialização em nichos ou políticas específicas de promoção do governo, também podem ser relacionados às PME (SVETLICIC; JAKLIC; BURGER, 2007).

Já, de acordo com o modelo revisado de Buckley e Casson (1998), intitulado por Teoria das Operações Internacionais, o mercado pode ser atendido por meio de quatro formas: empresas domésticas; subsidiárias e multinacionais; empresas nacionais que comercializam produtos importados; e por importação direta de multinacionais. Para os autores a localização



das plantas produtivas, depende da relação de menor custo produtivo. Bem como a propriedade da produção, por sua vez, considera o local de produção como estático, pois os insumos são importados e incorporados a sua cadeia de produção. Dessa maneira, existe uma tendência perene de empresas buscarem sempre mercados que possam ofertar insumos a preços mais competitivos.

O modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977), conhecido como Modelo de Uppsala (*U-Model*), evidencia também a perspectiva sequencial de processo de internacionalização. De acordo com esse modelo, as empresas iniciam suas atividades apenas no mercado doméstico. Somente após estabelecerem-se fortemente no mercado interno é que avançam para a exportação, que se segue em quatro estágios na sua investigação: exportação esporádica não regular; exportações por meio de representantes independentes; exportações diretas; e implantação de uma filial de fabricação no país estrangeiro. O modelo sugere que o mecanismo por meio do qual as empresas ingressariam no mercado internacional seria formado por dois conjuntos de elementos: (i) aspectos de estado (comprometimento com o mercado e conhecimento do mercado) e (ii) aspectos de mudança (decisões de comprometimento de recursos com os mercados externos e a forma pela qual seriam desempenhadas as atividades comerciais). Ou seja, à medida que aumentasse o conhecimento do mercado, as empresas aumentariam o comprometimento de recursos. Esses ciclos causais se sucederiam até levar ao aprofundamento do comprometimento com aquele mercado. O que traz a característica relevante do modelo sendo tal mecanismo de retroalimentação perpétuo do processo de internacionalização: a mais conhecimento e aprendizagem corresponderia maior comprometimento.

Nessa visão, a Escola de Uppsala não considera a internacionalização como decisão estratégica da firma, mas como um processo que se inicia a partir de fatores externos, tais como pedidos inesperados do exterior. E, por meio de um ciclo de aprendizagem e comprometimento, cresce gradualmente. No modelo, a aprendizagem é considerada a força motriz do processo, porque reduz a incerteza e torna a firma mais apta a explorar oportunidades nos mercados externos. Posteriormente, Johanson e Vahlne (1990) acrescentaram à visão de aprendizagem no modelo a possibilidade de as empresas aprenderem umas com as outras.

Outra característica desse modelo baseia-se na progressão geográfica por estágios dos negócios internacionais, relacionada ao conceito de distância psíquica como critério de seleção do mercado alvo. Fatores culturais, linguísticos e econômicos e sistemas políticos influenciam as negociações, dificultando ou facilitando a comunicação e o desenvolvimento do

relacionamento com o cliente. Em se tratando do primeiro estágio, esse fator tem característica primordial (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conceito de distância psíquica, desenvolvido pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, é também utilizado por Hallen e Wiedersheim-Paul (1979) que incluem, dentre outros fatores, o desenvolvimento de uma relação de confiança interorganizacional entre compradores e vendedores de maneira gradual, contemplada em três estágios para o estabelecimento de um fluxo eficiente entre as organizações: o pré-contrato, ou seja, período destinado ao reconhecimento da realidade do parceiro comercial; a interação inicial, no qual são desenvolvidas as primeiras operações; e o estágio de interação maduro, fase na qual as empresas já desenvolveram uma relação de confiança significativa.

Dunning (1980), com sua Teoria do Paradigma Eclético, buscou realizar uma junção das teorias com foco na abordagem econômica com a introdução de outras variáveis intervenientes no processo. Desta forma, o autor procurou compilar as teorias que observam aspectos como localização, competição monopolista, internacionalização e custos de transação, para desenvolver o paradigma de *Ownership Localization Internalization* (OLI):

a) *Ownership* (vantagem de propriedade) são considerados principalmente ativos intangíveis na determinação dessa vantagem, tais como: tecnologia; recursos humanos; informações; marcas; patentes; processos produtivos, dentre outros;

b) *Localization* (vantagem da localização): vantagem que pode ser desenvolvida pela empresa se considerados aspectos determinantes de cada país ou região onde a empresa está localizada. São geralmente considerados aspectos como custos de mão de obra, impostos domésticos, infraestrutura, entre outros;

c) *Internalization* (internalização): capacidade da organização internalizar vantagens de propriedades adquiridas em mercados externos. Assim, o autor sugere que quando os custos de transação são superiores aos de incorporação, a organização tende a se internalizar no mercado, passando, a atuar como fabricante.

Tais visões da internacionalização, receberam fortes críticas pela Teoria da Aprendizagem e do Conhecimento que envolvem perspectivas internacionais de negócios e empreendedorismo, por não considerarem o comportamento do empreendedor (COSTA *et al.*, 2017).

O Modelo de Inovação (“Modelo I”) abordado por Reid (1981) e Czinkota e Johnston (1985) foca o processo de internacionalização sob a perspectiva da inovação (COSTA *et al.*, 2017). Os autores abordam a internacionalização como um processo sequencial de aprendizado organizacional por meio da implementação de novas estratégias, considerando distintos níveis

de comprometimento com os negócios internacionais. A inovação, traduz-se por meio de ações do indivíduo à frente da empresa: o empreendedor. O modelo se propõe a observar as capacidades da firma tendo por base características pessoais dos executivos e sua percepção sobre os resultados auferidos no mercado internacional.

A Teoria de Redes (*Networks*) de Johanson e Mattson (1988) considera que as atividades de uma firma constituem um processo cumulativo, pelo qual os relacionamentos são estabelecidos, mantidos e rompidos. As redes são definidas como um conjunto de atores e de relacionamentos que os unem, sendo constituídas por diversos tipos de vínculos técnicos, sociais, legais e, pela força desses vínculos que podem ser formais ou informais. Na visão dos autores, a rede é o próprio mercado, sendo a firma não é vista como ator autônomo e independente, mas como uma coalizão de grupos de interesse. Para os autores a internacionalização significa o estabelecimento e desenvolvimento de “posições em redes externas” (JOHANSON; MATTSON, 1988, p.309). Em linhas gerais, as redes são vistas tanto como indutoras quanto como facilitadoras da internacionalização (CHETTY; STANGL, 2010)

Embora as redes possam estar presentes na internacionalização de empresas de qualquer tamanho, elas parecem ser particularmente úteis para entender como as pequenas empresas conseguem acessar os mercados internacionais e, estão presentes no início da ação internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

As redes passam a ser especialmente úteis para as PME porque podem ajudar a superar alguns dos seus problemas e acelerar as entradas do mercado, particularmente nas economias em transição, nas quais são comuns os spin-offs de grandes sistemas anteriores (VATNE, 1995). Elas (as redes) funcionam como um redutor da percepção de risco associada à internacionalização, o que é fundamental quando se dão os primeiros passos neste processo (JOHANSON; MATTSON, 1988). Além de serem particularmente úteis para: obter conhecimentos de mercado (Chetty e Holm, 2000); adquirir aprendizado por meio das experiências de outras empresas na rede (Forsgren, 2002; Welch *et al.*, 1998); receber aconselhamento (Prashantham, 2004); ter acesso a oportunidades no mercado externo (Prashantham, 2004); ultrapassar barreiras à exportação (Ghauri, Lutz e Tesfom, 2003); e, ter acesso a recursos externos (Chetty e Holm, 2000).

### 2.5.1 O Fenômeno da internacionalização acelerada (*Born Globals*)

Os estudos de Coviello (2006), Oviatt e McDougall (2005) e Zahra (2005) identificaram um número cada vez maior de empresas que não se enquadram nos estágios tradicionais do processo de internacionalização, por essas empresas já nascerem com o objetivo de atuar

ativamente em mercados externos. Sendo assim a internacionalização parecia não ser necessariamente um processo sequencial, pois é possível obter conhecimento das experiências de outras empresas (VATNE, 1995). Tal fato corrobora com a conclusão do trabalho de D'Angelo, Majocchi e Zucchella (2013) que o papel da experiência de uma empresa como recurso interno, expressa pela sua idade, tem apenas um poder limitado para explicar a intensidade das exportações.

Dentre as limitações apresentadas pelos autores Oviatt e McDougall (2005), Knight e Kim (2009), Knight e Cavusgil (2004) e Dib (2008) estão que as firmas se tornam internacionais depois de estarem bem estabelecidas em seus mercados domésticos e isso não acontece com determinadas empresas que já nascem focadas em mercados internacionais que receberam a classificação de *born globals*, ou nascidas globais.

Outra limitação das teorias, tido como tradicionais, é a necessidade de ativos no exterior. Grande parte das amostras das pesquisas internacionais sobre empresas *born globals* utiliza bases de dados de empresas exportadoras como o estudo de Knight e Kim (2009). E, Dib (2008) relata que as teorias tradicionais surgiram num período em que a comunicação internacional era precária, com os computadores estavam apenas no início de seu desenvolvimento e disponíveis somente para grandes empresas. Atualmente empresas nascentes são identificadas com importantes operações no exterior já na sua fundação, ou pouco anos depois disso, principalmente, devido aos avanços tecnológicos (MADSEN; SERVAIS, 1997; MCDOUGALL *et al.*, 1994).

Além disso, na busca para encontrar uma razão abrangente para explicar por que as empresas se internacionalizam, O'Cass; Weerawardena (2009) e Cheng; Yu (2008) destacam que as teorias tradicionais confiaram exclusivamente o foco da unidade de análise de seus estudos nas grandes empresas multinacionais. Negligenciando as MPE colaborou-se para que o conceito de internacionalização seja multifacetado, com cada pesquisador tentando ajustar as várias teorias que incluem a globalização, a complexidade dos mercados e os novos negócios a uma visão integrativa (RIBAU; MOREIRA; RAPOSO, 2018). D'Angelo, Majocchi e Zucchella (2013) também criticam a atenção limitada para diferenciar o escopo regional e global da internacionalização nos estudos Europeus.

Apesar dos estudos sobre o fenômeno *born globals* ainda serem recentes, autores como Knight e Kim (2009), Knight e Cavusgil (2004); Rialp *et al.* (2005) e Oviatt e McDougall (1994) apresentam as *born globals* como empresas com sua internacionalização acelerada. Tais empresas estabelecem atividades no exterior desde a sua fundação ou poucos anos após a sua criação. Mesmo, às vezes, sem nenhuma experiência no mercado doméstico.

Outras denominações para o fenômeno da internacionalização acelerada também conhecidas são: *International New Ventures* (MCDOUGAL, 1989), *Global Star-ups* (OVIATT; MCDOUGALL, 1995), *Globals Pionneers* (ALMOR, 2000), *Instant Internationals* (PREECE; MILES; BAETZ, 1999), *Global High-Tech Firms* (ROBERTS; SENTURIA, 1996) e *High Technology Startups* (AUTIO; *et al.*, 2010).

O conceito de *born global* adotado no presente estudo segue o critério adotado por Ribeiro (2012) de utilizar-se da definição presente na obra de Dib (2008) de “empresa que, num horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional” (DIB, 2008: 146).

Coviello (2006) sugere que, embora haja uma compreensão contemporânea da internacionalização sendo formada pela integração de múltiplas perspectivas teóricas, “ainda é necessário incorporar o comportamento empreendedor nos modelos de internacionalização”. Tal afirmativa representa a necessidade de modelos conceituais mais flexíveis, sob uma perspectiva mais ampla para acomodar uma gama de condições que apreciam os recursos disponíveis para as MPE e possam explicar a decisão de internacionalização, suas ações e a dinâmica de seus processos.

## **2.6 As Teorias do Empreendedorismo Internacional**

Apresentando o empreendedorismo como a capacidade de introduzir com sucesso novas combinações de recursos já existentes, o empreendedor para Schumpeter (1934) é motivado, resiliente às resistências, orientado para o lucro, inovador e capaz de implementar essas inovações de forma a trazer mudanças importantes na economia através do processo da destruição criativa. A abordagem Schumpeteriana sugere que os mercados tendem ao desequilíbrio à medida que os empreendedores contribuem para o processo de destruição criativa com novas inovações substituindo tecnologias antigas.

No passado, as políticas de empreendedorismo eram desenvolvidas como solução para absorver trabalhadores deslocados pela reestruturação e redução da indústria (Huggins *et al.*, 2015). Porém, a literatura acadêmica recente mostra o empreendedorismo como um fator chave na promoção do crescimento e desenvolvimento econômico (CAMPOS, CORREIA; 2019, ACS; 2006, ROMER; 2007, HUGGINS *et al.*; 2015). O processo de empreendedorismo estimula a competição, impulsiona a inovação, cria empregos, gera externalidades positivas, e aumenta a produtividade através da introdução de mudanças (ACS; 2006, HUGGINS *et al.*;

2015). Por isso, é importante entender um conjunto de conceitos relacionando o empreendedorismo com o mercado internacional e sua relevância.

Segundo Zahra e George (2002), a origem do termo “empreendedorismo internacional” (EI) é procedente do trabalho de Morrow (1988). Todavia, Acs, Dana, Jones (2003) narram que é através da primeira pesquisa teórica-empírica de McDougall em 1989 que o conceito seminal é apresentado como: “o reconhecimento de oportunidades e a combinação de inovação, proatividade e aversão ao risco, no processo de internacionalização que se dá juntamente com a ação empreendedora de um indivíduo.” A mesma autora, posteriormente em 1994, refinou e ampliou o conceito de EI em co-autoria com Benjamin M. Oviatt, como “um negócio ao nível da atividade da empresa que ultrapassa as fronteiras nacionais e que tal atividade centra-se na relação entre as empresas e os ambientes internacionais em que estas operam.” Desta forma, McDougall passa a ser considerada precursora nas pesquisas teórico-empíricas na área de EI, tornando-se referência mundial na área.

Já Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.110) definem o empreendedorismo internacional como “o processo de realização de atividades empresariais por um empreendedor além das fronteiras nacionais”. Essas atividades podem ser desde uma simples venda ao exterior de um produto ou serviço (exportação) até formas de internacionalização mais complexas, como a formação de alianças de P&D, o licenciamento de representação e vendas, parcerias em distribuição, incorporações, fusões ou a abertura de filiais de produção.

O EI possui algumas características que o distingue do empreendedorismo tradicional. Enquanto este se relaciona à criação de um novo negócio por parte do empreendedor, o foco do EI está na forma em que ocorre o processo de internacionalização (FILION, 1999).

O Modelo Integrativo de Madsen e Servais (1997) argumenta que o processo de internacionalização de uma empresa não pode ser visto isoladamente e deve ser analisado através da compreensão das condições ambientais, bem como as relações e articulações externas da empresa. Assim, na análise dos autores, para entender o fenômeno *born global* é preciso observar: o ambiente da empresa (internacionalização do mercado em que atua, a capacidade da empresa de atuar em nichos especializados de mercado e ao tipo de indústria e tecnologia em que atua); a organização (articulação de competências organizacionais, rotinas e governança corporativa); e por fim, os empreendedores (experiência internacional, o nível de ambição e motivação).

O Modelo Integrado de empreendedorismo internacional de Zahra e George (2002) corrobora com o modelo de Madsen e Servais (1997) e também compreende três grupos de fatores, que se bem articulados podem levar a empresa a atuar no mercado internacional com

vantagens competitivas. O primeiro grupo são os fatores ambientais que levam em consideração as forças competitivas, oportunidades de crescimento, cultura nacional, lucro da indústria, ambiente institucional e economias de escala. O segundo grupo é constituído dos fatores organizacionais, como: as características dos executivos, recursos da empresa e outras variáveis relacionadas à firma, como idade, tamanho, força financeira e localização no país de origem. Em terceiro, viriam os fatores relacionados às estratégias da empresa como a articulação de competências, estratégias em relação ao produto, estratégias de entrada nos mercados internacionais.

Os resultados do estudo do modelo de competências proposto por Knight e Kim (2009) sugerem que as competências em negócios internacionais é um construto multidimensional que diz respeito a competências internas específicas das pequenas e médias empresas que se internacionalizam de maneira acelerada.

O modelo teórico de Simões e Dominginhos (2001) afirma ser necessário a combinação de três fatores para a empresa se projetar rapidamente no mercado externo: recursos de conhecimento intensivo, geralmente concentrados em setores de maior densidade tecnológica; capacidade do empreendedor em reconhecer e aproveitar oportunidades no exterior e, por fim, as redes de relações pessoais mantidas pelos empreendedores no exterior.

Na revisão dos modelos de rápida internacionalização, percebe-se que existem várias tentativas de abordagens conceituais e construção de modelos na literatura mais recente sobre internacionalização de empresas *born globals*. Porém Dib (2008) alerta que muitos dos modelos construídos sobre internacionalização não foram testados empiricamente. Isso ocorre com o modelo de Madsen e Servais (1997) que, contudo, apresentou contribuições importantes no final dos anos 90, relatando o aparecimento do fenômeno *born global* logo em seu início. O trabalho de Dimitratos e Plakoyannaki (2003) que através de uma extensa revisão de literatura, examinaram os estudos de cultura organizacional observando três corpos da literatura em ciências sociais. O estudo revela a existência de seis características essenciais que promovem o processo de internacionalização. São elas: Orientação para o mercado internacional, Orientação para aprendizagem internacional, Propensão à inovação, Atitude frente ao risco, Redes de relacionamentos (*networks*) e Motivação Internacional. Porém, seu estudo carece de validação empírica. Desta forma, tais dimensões não atendem ao critério de inclusão na presente pesquisa.

De um modo geral, a Teoria do Empreendedorismo Internacional, com abordagens econômicas e comportamentais converge para a compreensão de que o êxito no processo de internacionalização depende de características próprias das capacidades organizacionais da firma, bem como das condições ambientais onde ela está inserida. Esses preceitos permitem

perceber uma quebra paradigmática em relação a estudos econômicos sobre as vantagens comparativas e introduzem a internacionalização como um fenômeno pautado somente nas vantagens competitivas.

Desta forma, percebe-se que houve uma mudança nas correntes teóricas pois, no início a pesquisa se concentrou no processo de crescente envolvimento nos mercados internacionais, como a teoria dos estágios de Johanson e Vahlne (1977) e a teoria dos custos de transação de Buckley e Casson (1976). Porém, aspectos da internacionalização relacionados ao empreendedorismo foram desenvolvidos como um contraponto à sabedoria recebida dessas teorias.

Comparando-se as duas vertentes de abordagem, as teorias econômicas parecem ser mais úteis para a análise dos processos de internacionalização em grandes empresas e multinacionais. Enquanto que as teorias da linha de pensamento comportamental seriam mais aplicáveis às empresas em fase de internacionalização recente, ou mesmo, para o suporte ao entendimento dos processos das pequenas e médias empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Dado que o foco da presente pesquisa é analisar o fenômeno da internacionalização em pequenas e médias empresas, optou-se, no presente estudo, por apoiar-se na mesma estratégia de internacionalização presente nos estudos de Vatne (1995), Wright, Westhead e Ucbasaran (2007), Tang (2011), Chetty e Stangl (2010), Svetlicic, Jaklic e Burger (2007) e de D'Angelo, Majocchi e Zucchella (2013): a Teoria do Empreendedorismo Internacional de McDougall *et al.* (1994). Mesmo que, a contribuição das teorias internacionais do empreendedorismo para o conhecimento, bem como os debates sobre políticas, ainda não esteja claramente posicionada por seus advogados que, inclusive reconhecem que uma direção teórica unificada e clara não foi apresentada (MCDOUGALL *et al.*, 1994; ACS *et al.*, 2003).

## **2.7 Fatores relevantes na internacionalização acelerada**

Apesar da limitação de recursos, tais como instalações, bens e equipamentos, recursos humanos e financeiros e, pouca ou nenhuma experiência em seus mercados domésticos, algumas MPE entram nos mercados internacionais e em muitos casos sobrevivem com sucesso (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Para Knight e Cavusgil (2004, 2009) e Knight e Kim (2009), essas empresas, chamadas de *born globals*, detêm uma grande capacidade de internacionalização devido a seus recursos e competências específicos. Este capítulo procura identificar os fatores apontados pela literatura que fariam empresas conseguirem entrar rapidamente no exterior.



Além dos fatores mais significativos identificados na literatura internacional, Ribeiro (2012) em sua tese de doutorado, acrescentou outros fatores oriundos de estudos brasileiros da internacionalização acelerada através de uma revisão de literatura. Em seu estudo, a autora preocupou-se com os fatores que levariam uma empresa a entrar rapidamente no exterior, mas que de certa forma, podem sofrer intervenções, isto é, são variáveis controláveis por seus gestores, pois estão no âmbito da empresa.

### 2.7.1 Fatores externos à empresa

Apesar de Mtigwe (2006) salientar que o contexto externo é determinante das atitudes do empreendedor internacional, que podem ser fortalecidas de acordo com as condições sociais nas quais a empresa está inserida, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) incluem o exterior em suas seis dimensões apenas citando os concorrentes. Para Coviello (2006) as decisões dos empreendedores são comprometidas com os acontecimentos do ambiente externo, que englobam tanto a esfera internacional e nacional. Tal afirmativa corrobora com o trabalho de Cheng e Yu (2008), que estudam o cenário Chinês e afirmam que o início da internacionalização de uma PME Chinesa pode não ser simplesmente o resultado da busca de oportunidades em outros novos mercados, mas sim uma resposta ao ambiente do mercado doméstico, caracterizado por pressões institucionais. Porém tais acontecimentos são variáveis incontroláveis e representam fatores macroeconômicos, tais como transformações mundiais devido a globalização; liberalização de mercados através de acordos entre países; mudanças tecnológicas, que estão fora do alcance do poder de intervenção da empresa.

A literatura sobre *born globals* ainda é recente e bastante controversa (RIBEIRO, 2012). Zahra e George (2002) argumentam que é necessária cautela na interpretação de resultados em pesquisas sobre as relações entre fatores externos e a rápida entrada no exterior. Além disso, a maioria dos estudos empíricos focam empresas situadas em países dos EUA e Europa. Pesquisas anteriores no campo dos negócios internacionais sugerem que mercados emergentes possuem diferenças institucionais e culturais significativas em comparação com os mercados desenvolvidos (LAHIRI; ELANGO; KUNDU, 2014).

Para Child e Hsieh (2014), a dependência externa como contingência pode fornecer outro caminho que merece mais pesquisas. E Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) concordam com a afirmativa da necessidade de examinar o contexto organizacional externo e geral no qual está inserida a empresa, quando definem o EI.

## 2.7.2 Fatores internos ou organizacionais

Para Ribeiro (2012) é fundamental a necessidade de análise do impacto dos fatores que estão dentro do âmbito da empresa e sua articulação interna dos recursos e características e ações de seus empreendedores. Porém, não há na literatura uma convergência para quais fatores específicos seriam importantes para se considerar. Sendo, comum cada autor adotar uma listagem própria de fatores.

### 2.7.2.1 Capacidade de inovação

Refere-se ao direcionamento da empresa a defender novas e criativas ideias, produtos ou processos projetados para atender mercados estrangeiros (LUMPKIN; DESS, 2016). A inovação se manifesta nas normas, crenças e valores que são amplamente compartilhados pelos membros da organização, facilitando a implementação de novas abordagens (O'REILLY, 1989).

Schumpeter (1934) foi o primeiro a enfatizar a construção da propensão à inovação, afirmando que o empreendedorismo envolve combinações inovadoras que impulsionam o crescimento da economia. No mercado internacional a propensão à inovação está positivamente relacionada à sua expansão nos mercados externos (KITCHEL, 2015). Tal afirmação corrobora com Dib (2008) em estudo sobre as *born globals* brasileiras, que aponta “uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes tendem provavelmente a seguir mais um caminho de rápida entrada no exterior”.

Um indicador chave da inovação para Autio *et al.* (2010) e Knight e Cavusgil (2004) são os gastos com Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e a inteligência de mercado para entender as inovações dos competidores (DIB, 2008). Apesar de que, para Bingwen e Huibo (2010) nem sempre existe uma relação direta entre os projetos de inovação e as inovações que estão sendo implementadas, uma vez que estas podem ser resultado de vários projetos, e que um projeto pode ser a base de várias inovações.

Atividades que as empresas empreendem para inovar são de dois tipos: gastos com P&D (pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental) e aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos (BINGWEN; HUIBO, 2010). Além destes exemplos de investimentos em ciência e inovação, o painel rastreador do Índice Global de Inovação (IGI) da WIPO (2021) considera ainda os depósitos internacionais de patentes e as operações envolvendo capital de risco; o progresso tecnológico (custos de energia renovável, aprovação de drogas) e o impacto socioeconômico (produtividade do trabalho, esperança de vida, emissões de dióxido de carbono). Como os registros são efetuados em valores monetários, é possível a sua comparação

entre setores e países, podendo ser confrontados com outras variáveis econômicas (faturamento, custos, valor agregado, etc...). O IGI mede o desempenho dos ecossistemas da inovação de 132 economias e identifica as tendências globais mais recentes em matéria de inovação. É parte de uma grande pesquisa que reflete tanto os resultados das empresas como a habilidade do governo de encorajar e suportar inovação através da política pública (PINTEC, 2017).

As 25 economias mais inovadoras encontram-se principalmente na Europa. Apesar de ainda a América do Norte e a Europa conservarem a liderança em matéria de inovação, a geografia da inovação global está mudando de forma desigual. Já na América Latina e Caribe, apenas Chile, México, Costa Rica e Brasil classificam-se entre as 60 primeiras<sup>4</sup>. Sendo que, à exceção do México, poucas economias nesta região vêm conseguindo melhorar a classificação de maneira consistente nos últimos 10 anos. Porém, um conjunto seleto de economias de renda média está mudando o panorama da inovação, começando com China, Turquia, Vietnã, Índia e Filipinas, que agora exercem peso (WIPO, 2021).

#### 2.7.2.2 Orientação para o mercado internacional

Para Ribeiro (2012) “a orientação para o mercado internacional é a medida que as atividades internacionais, orientadas para os clientes e concorrentes no mercado externo, são coordenadas entre as áreas funcionais da empresa”.

Devido à diversidade de gostos, costumes e culturas nos mercados internacionais as empresas encontram uma multiplicidade de necessidades de consumidores e diferentes ameaças competitivas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). Ter uma orientação para o mercado internacional significa que a empresa ao entender as necessidades e gostos dos potenciais consumidores, se esforça em criar produtos e serviços que atendam especificamente a essas necessidades, superando seus concorrentes (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009:79). Minervini (2019) define como capacidade exportadora, essa “capacidade de entender as necessidades do mercado internacional e saber satisfazer suas exigências”.

Cavusgil e Knight (2009) nos contam que ao operar em diversos países, a empresa é exposta a diferentes ambientes de mercado com específicas necessidades dos consumidores, seus requisitos de marketing e diferentes ações de seus concorrentes nesses mercados. Os autores argumentam que esta diversidade é a base para a aprendizagem organizacional, que conseqüentemente estimula a inovação na empresa de suas práticas e produtos.

---

<sup>4</sup> O Brasil ocupa a 57ª posição no ranking, atrás de Chile, México e Costa Rica nas 53ª, 55ª, 56ª posições respectivamente (WIPO, 2021).

Desta forma, a orientação para o mercado internacional refere-se a postura e o comportamento que a empresa adota na criação de valor superior para seus clientes. Engloba três elementos: (i) a orientação para o cliente: consiste numa compreensão aprofundada do cliente, das suas necessidades, medição da satisfação e uma prestação de serviço superior; (ii) a integração empresarial: aborda o alinhamento de todos os recursos corporativos por meio de uma coordenação interfuncional; e (iii) a orientação para o concorrente: sugere que a empresa entenda as principais competências e fraquezas dos concorrentes, e tenha resposta rápidas às iniciativas dos concorrentes na exploração de oportunidades que possam levar à obtenção de vantagens competitivas.

### 2.7.2.3 Habilidades de marketing internacional

Para Knight e Cavusgil (2004, p.80) tais habilidades referem-se à “execução das funções de gerenciamento de *marketing* tradicional (comunicação, design, precificação, distribuição) no direcionamento do fluxo de produtos e serviços para os consumidores localizados no mercado internacional”.

Knight e Kim (2009) acrescentam que as habilidades em marketing internacional se referem a competência da empresa para criar valor para clientes estrangeiros por meio de segmentação de mercado. Através da integração das atividades de planejamento, controle e avaliação da satisfação e preferência dos clientes internacionais é possível diferenciar suas ofertas dos concorrentes e identificar nichos de mercado no exterior.

A correta manipulação das ferramentas de marketing facilita o conhecimento do consumidor e, permite que a empresa faça adaptações de produtos a seus gostos, costumes e preferências (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Minervini (2019) salienta que, uma das primeiras avaliações a serem feitas sobre a possibilidade de exportar seu produto, deve focar as mudanças que devemos efetuar em nosso processo produtivo para que o produto cumpra com as exigências e gostos de seu público-alvo. Mais do que exportar seu produto, na maioria das vezes você está exportando sua capacidade de projetar, produzir, embalar, gerenciar etc... (MINERVINI, 2019). Porém, Calantone *et al.* (2006) alertam que questões como formas de distribuição e venda, preço do produto, adaptação ao consumidor local e imagem da empresa podem apresentar significativa diferença em relação ao mercado doméstico.

Apesar da evidência de que fatores internos da empresa são essenciais na internacionalização acelerada, a literatura disponível não tem convergência sobre quais fatores específicos seriam mais importantes para estimular a rápida entrada da empresa no mercado

internacional. Sendo assim bastante comum cada autor que estuda a internacionalização acelerada fazer uma listagem própria de fatores (DIB, 2008).

### 2.7.3 Fatores ligados ao perfil empreendedor

Para um completo entendimento do comportamento de empresas com sua internacionalização acelerada, Rialp *et al.* (2005) afirmam ser necessário avaliar o perfil particular do empreendedor ou principais executivos tomadores de decisão nessas empresas. Para o autor, a combinação de recursos organizacionais baseados em conhecimento e de um perfil particular do empreendedor, seriam pré-condições chave para assegurar o desenvolvimento internacional e o sucesso das empresas de internacionalização acelerada. Isso corrobora com a literatura internacional onde prevalece a evidência de que o perfil do empreendedor e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada (HOLTBRUGGE, WESSELY; 2009, SIMÕES, DOMINGUINHOS; 2004, FERNANDES, SEIFERT; 2017).

Nos estudos de Ruzzier, Antonic e Hisrich (2007) ressalta-se a importância dos elementos do capital humano do empreendedor, que afetam os resultados organizacionais em contextos internacionais, afirmando que esse recurso interno se relaciona positiva e diretamente com o grau de internacionalização da empresa. Indivíduos com um nível mais alto de capital humano devem ser melhores na identificação e no desenvolvimento de oportunidades em mercados externos.

#### 2.7.3.1 Habilidade gerencial internacional

Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam que o perfil do empreendedor e suas habilidades gerenciais internacionais constituem elementos recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno das empresas com rápida internacionalização. Empresas geridas por empreendedores com características de uma visão global e orientação para o mercado mundial tendem a internacionalizar mais rapidamente.

Em seu estudo Pinho (2015) apresenta que um dos principais entraves para a internacionalização de uma EBT no Brasil, é o fato de que muitas delas são geridas pelos próprios fundadores que, em geral, são pesquisadores ou inventores. Na maioria dos casos, esses fundadores não possuem perfil empreendedor e pouca ou nenhuma formação e experiência gerencial. Desta forma, para o autor a formação gerencial e o idioma<sup>5</sup> dificultam a

---

<sup>5</sup> O idioma aqui considerado é o inglês, visto ser mundialmente adotado nas negociações internacionais.

identificação de oportunidades de negócios no exterior e a criação de elos com parceiros externos, o que poderia ser solucionado através da contratação de colaboradores capacitados a atuar em mercados internacionais. Além disso, muitas das empresas brasileiras não recebem de seus habitats de inovação suporte para uma atuação internacional.

#### 2.7.3.2 Experiência profissional internacional

Oviatt e McDougall (1994) apontam que os empreendedores de empresas de internacionalização acelerada têm, em geral, experiência profissional internacional, que pode ser considerada de trabalho anterior em multinacionais internacionalizadas ou através da experiência no exterior como funcionários expatriados. Simões e Dominginhos (2004) mencionam, inclusive, experiências durante a formação desses profissionais como cursos de MBAs no exterior. Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam ainda que essa experiência internacional dos empreendedores e, até mesmo, a competência em línguas estrangeiras pode advir do ambiente familiar, em geral, famílias de imigrantes. Tais tipos de experiências profissionais, no saber ou familiar podem resultar para Fernandes e Seifert (2017) numa facilidade para se relacionar no estrangeiro. Porém, no estudo de Dib (2008) na indústria de *software* brasileira, essa variável não alcançou sustentação empírica.

O Quadro 1 apresenta uma Síntese Teórica dos fatores relevantes na internacionalização acelerada e resume os principais autores estudiosos do tema.

Quadro 1 - Síntese Teórica dos fatores relevantes na internacionalização acelerada

<b>Fatores Internos ou Organizacionais</b>		
Fator	Descrição	Autor(es)
Capacidade de inovação	Direcionamento da empresa a defender novas e criativas ideias, produtos ou processos projetados para atender mercados estrangeiros.	Lumpkin e Dess (2016); Kitchel (2015); Autio <i>et al.</i> (2010).
Orientação para o mercado internacional	Entender as necessidades e gostos dos potenciais consumidores, se esforça em criar produtos e serviços que atendam especificamente a essas necessidades, superando seus concorrentes.	Cavusgil e Knight (2009); Minervini (2019).
Habilidades de marketing internacional	execução das funções de gerenciamento de marketing tradicional (comunicação, design, precificação, distribuição) no direcionamento do fluxo de produtos e serviços para os consumidores localizados no mercado internacional	Knight e Cavusgil (2004); Knight e Kim (2009); Calantone <i>et al.</i> (2006);
<b>Fatores ligados ao empreendedor</b>		
Fator	Descrição	Autor(es)
Habilidade Gerencial Internacional	Empresas geridas por empreendedores com características de uma visão global e orientação para o mercado mundial tendem a internacionalizar mais rapidamente.	Holtbrugge e Wessely (2009); Pinho (2015).
Experiência profissional internacional	Trabalho anterior em multinacionais internacionalizadas, experiência no exterior como funcionários expatriados; cursos no exterior, descendência familiar imigrante facilitam o relacionamento com o estrangeiro.	Oviatt e McDougall (1994); Simões e Dominginhos (2004); Holtbrugge e Wessely (2009); Fernandes e Seifert (2017); Ribeiro e Pimentel (2009); Dib (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 O universo de estudo

A cidade de Itajubá constitui-se como universo de estudo desta pesquisa. Ocupando uma área de 290,45 Km<sup>2</sup> de extensão, com população estimada pelo IBGE em 2020 de 97.334 habitantes, possui uma localização privilegiada não só por estar inserido numa rede urbana formada por prósperas cidades de porte médio, mas também devido à sua posição em relação as grandes capitais da região sudeste (Figura 3).

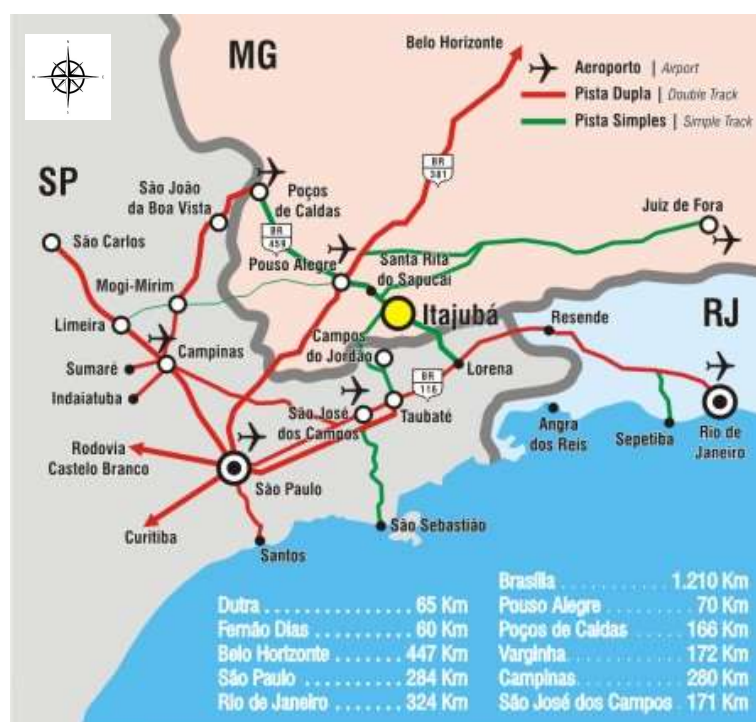


Figura 3 - Localização geográfica de Itajubá  
Fonte: Prefeitura Municipal de Itajubá (2020)

Fundada 19 de março de 1819, a cidade de Itajubá situa-se no sul do Estado de Minas Gerais. Grandes nomes saíram de suas tradicionais famílias para servir o país, tais como o Presidente da República Wenceslau Braz Pereira Gomes e o Vice-Presidente da República Aureliano Chaves.

Os dados dos Censos Demográficos de 1991, 2000 e 2010, mostram que o IDHM<sup>6</sup> do município de Itajubá era de 0,575 em 1991, elevou-se para 0,691 em 2000 e, novamente

<sup>6</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento (PNUD), é um indicador síntese que reúne três indicadores, sejam: longevidade, expresso pela esperança de vida ao nascer; nível educacional, captado pela taxa de alfabetização dos adultos e a taxa combinada de matrícula nos ensinos fundamental, médio e superior; e, renda per capita.



elevou-se para 0,787 em 2010, sendo o IDHM do Estado de Minas Gerais de 0,731. Tais dados demonstram, em termos relativos, uma evolução do índice de 13,89% no município. O atual índice (0,787), mostrado na Tabela 3, é considerado “alto” pelo Atlas Brasil, situando o município na 4ª posição do Estado e na 38ª posição do ranking geral Brasil (ATLAS BRASIL, 2020).

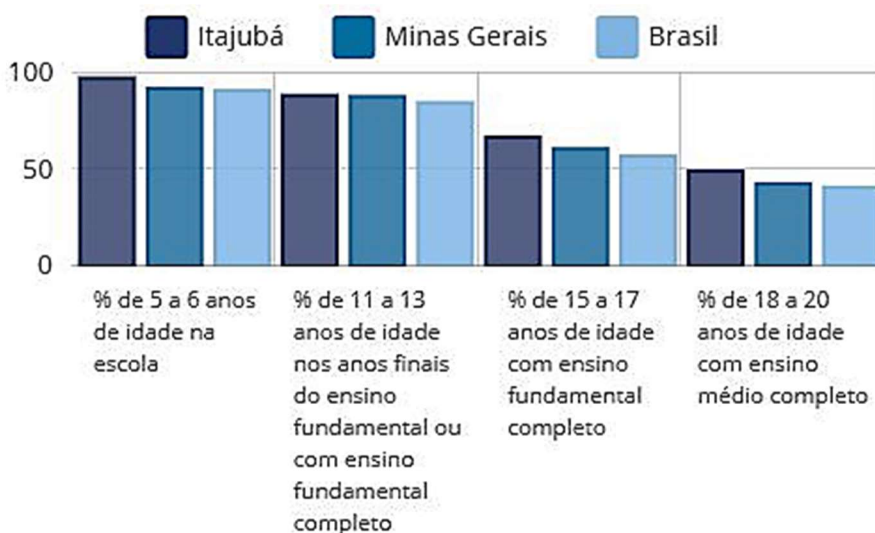
Tabela 3 - Ranking de Territorialidades (2010)

TERRITÓRI- IDADE	Posição IDHM	IDHM	Posição IDHM Renda	IDHM Renda	Posição IDHM Educação	IDHM Educação	Posição IDHM Longevidade	IDHM Longevidade
Itajubá/MG	38ª	0,787	11ª	0,884	59ª	0,718	71ª	0,767

Fonte: ATLAS BRASIL (2020)

O índice de 0,884 do IDHM Renda da Tabela 3 é resultante de um PIB per capita em 2018 de R\$ 31.052,96 (IBGE, 2018), e coloca o município entre os melhores resultados do país, na 11ª colocação do ranking de territorialidades do Atlas Brasil (2020). Já o IDHM Educação é composto por cinco indicadores, busca medir até que ponto crianças, jovens e adultos estão frequentando a escola na série adequada à sua idade. O Gráfico 9 - Fluxo escolar por faixa etária no município de Itajubá/MG (2000 e 2010) Gráfico 9 ajuda a situar o leitor da posição de destaque dos altos níveis de Fluxo Escolar da cidade, comparando-o com os níveis do Estado e do País.

Gráfico 9 - Fluxo escolar por faixa etária no município de Itajubá/MG (2000 e 2010)



Fonte: IBGE - Censo Demográfico (2000 e 2010)

No Atlas do Desenvolvimento Humano apenas 1,03% da população do município era extremamente pobre. O índice de Gini<sup>7</sup> no município passou de 0,57 para 0,55 entre 2000 e 2010 indicando, portanto, que houve redução na desigualdade de renda no período.

O município é centro de referência em assistência à saúde para 16 municípios da chamada microrregião do Alto Sapucaí, com níveis de atendimento de atenção básica até alta complexidade. Possui 33 escolas municipais, 18 escolas estaduais, 41 escolas privadas de ensino infantil, fundamental e médio. Conta com quatro instituições de ensino técnico e oito estabelecimentos de ensino superior, além de várias outras faculdades de ensino à distância.

Há várias modalidades esportivas que destacam seus atletas no cenário regional, nacional e internacional. Além de possuir oito ginásios poliesportivos, três estádios de futebol e três grandes clubes de esporte e lazer, a cidade possui o recém-inaugurado Parque Municipal da Cidade com 120mil metros quadrados destinados ao lazer da população da cidade e redondezas com lojas, bares, restaurantes, um grande lago, playground, atividades esportivas ao ar livre e diversos eventos realizados anualmente.

Itajubá é vocacionada para todos os segmentos da cultura e das artes, promovendo regularmente festivais e exposições de artes plásticas, cênicas, musicais, literárias e artesanato. Há na cidade teatros, auditórios, espaços culturais, biblioteca municipal, além do primeiro cinema autossustentável, intitulado como o mais moderno e completo cinema do Brasil. O município possui também duas emissoras de rádio AM, quatro emissoras de rádio FM e veículos de comunicação impressos (revistas e jornais). A cidade é sede de comarca com quatro varas, uma extensa rede bancária e diversos prédios históricos (ITAJUBÁ, 2021).

### **3.2 O objeto de estudo**

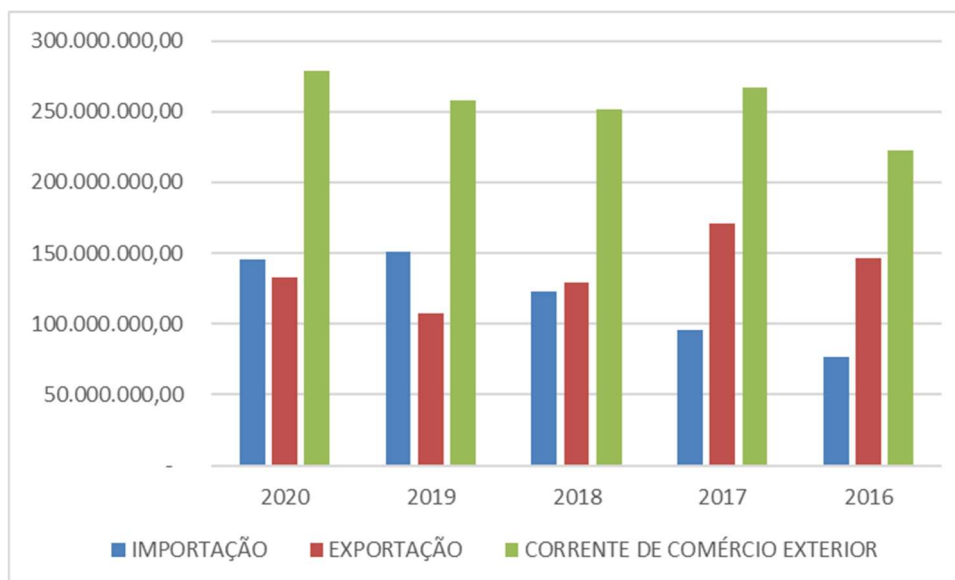
O município possui um dos maiores distritos industriais da região sul de Minas Gerais, com indústrias de grande, médio e pequeno porte. Muitas encontram-se em fase de expansão e formação de novos postos de trabalho, empregando, hoje, entre 9 000 e 10 000 pessoas. Seu PIB em 2018 foi de KR\$ 822.333,01 (IBGE, 2018). O forte envolvimento no Comércio Exterior Brasileiro é demonstrado no Gráfico 10 através de sua corrente de comércio internacional anual entre USD250K e USD300K. Sua rica pauta de importações e exportações de produtos com

---

<sup>7</sup> O Índice de Gini é um indicador desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento (PNUD) que, com periodicidade decenal, mede o grau de desigualdade existente na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar per capita. Seu valor varia de 0 (zero), quando não há desigualdade, ou seja, a renda de todos os indivíduos tem o mesmo valor; a 1 (um), quando a desigualdade é máxima, ou seja, apenas um indivíduo detém toda a renda da sociedade e a renda de todos os outros indivíduos é nula.

alto fator de tecnologia agregado, inclui armas e munições, helicópteros, máquinas e aparelhos de energia, instrumentos médico-cirúrgicos, peças automotivas, máquinas industriais, além de produtos básicos, como animais vivos, produtos do reino vegetal e metais e suas obras.

Gráfico 10 - Fluxo de Comércio Exterior de Itajubá



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do MDIC

### 3.2.1 O Ecossistema Empreendedor

Criada em agosto de 2017 por um consenso entre entidades do governo federal, estadual e municipal de Itajubá, bem como, associações de classe dos setores da indústria, do comércio e instituições de ensino, a INOVAI – Associação Itajubense de Inovação e Empreendedorismo se propõe a gerir, de forma colaborativa, as ações e atividades de inovação e empreendedorismo como: incubação de empresas de base tecnológica, aceleradoras, o parque científico tecnológico, transferência tecnológica, gestão de projetos de C&T&I, dentre outras atividades que possam gerar negócios na cidade, na expectativa de consolidar o município como uma cidade com inteligência tecnológica. A INOVAI é composta por: doze Instituições de Ensino Superior; uma comunidade de 90 *startups* instaladas; três Centros de Pesquisa na UNIFEI, Lna e Lna ISI; uma pré-aceleradora; uma Incubadora; o Parque Tecnológico; espaço de co-criação; dois coworking; dez FabLabs em parceria com a UNIFEI; a APL de TIC e três grupos setoriais (TIC, Energia, Metal Mecânico).

### 3.2.2 A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT)

A INCIT foi institucionalizada no ano de 2000 e atualmente, encontra-se instalada no campus da Universidade Federal de Itajubá. É uma estrutura de apoio à geração e consolidação

de startups de excelência em tecnologia que tem como objetivos abrigar, apoiar e incentivar os projetos e empreendimentos inovadores de natureza tecnológica e promover e fomentar as atividades de empreendedorismo no município e região. Atualmente conta com salas de reuniões, preparadas com equipamentos multimídia; salas de desenvolvimento, equipada com instrumental para desenvolvimento de hardware e software; auditório; serviços de recepção e secretaria; e área de convivência (INCIT, 2019). Seu Programa de Incubação inclui:

- Suporte à inovação, ao empreendedorismo, à pesquisa científica e tecnológica, ao desenvolvimento tecnológico e à formação de capital humano;
- Suporte de gestão e administrativo;
- Suporte para a Modelagem do Negócio, construção e validação do MVP/PROTÓTIPO;
- Suporte para a realização de Pesquisas de Mercado e Viabilidade Financeira;
- Treinamentos, Consultorias e Mentorias nos eixos de desenvolvimento do negócio (perfil empreendedor, gestão, tecnologia, mercado e finanças);
- Monitoramento – acompanhamento, orientação e avaliação de todas as etapas previstas no Plano de Negócios aprovado;
- Infraestrutura física e tecnológica.

### **3.3 População**

Para Hair *et al.* (2005) a população é o total de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características. Desta forma, a população deste estudo constitui-se das empresas incubadas e graduadas na INCIT no ano de 2021. Para tanto, por meio de consulta ao seu sítio eletrônico em Agosto de 2021, a INCIT contava com um total de 78 empresas *startups* incubadas e graduadas. Destas, 46 empresas *startups* estavam incubadas e 32 já graduadas. Porém, em contato individual com essas empresas durante a fase de operacionalização da pesquisa, descobriu-se que, das empresas incubadas, uma havia sido vendida para um grande grupo e outras duas tinham o mesmo proprietário. E, das empresas graduadas, uma também havia sido vendida para um grande grupo, e outras quatro tinham os mesmos proprietários. Desta forma, a população da pesquisa passou a ter sua população reduzida em 44 empresas incubadas e 29 empresas graduadas, num total de 73 empresas *startups*.

### 3.4 Método de Pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza aplicada, pois seu intuito é gerar conhecimento para aplicação prática e imediata nas micro e pequenas empresas da cidade de Itajubá/MG. Quanto a seu objetivo, a pesquisa é classificada como normativa, pois pretende iniciar o desenvolvimento de uma estratégia para alcançar a internacionalização das empresas participantes.

Já a forma como o problema é abordado classifica-se como quantitativa, em virtude da busca por constructos na literatura mediante de uma revisão sistemática da teoria, sua extração e categorização para permitir a posterior medição e análise da existência desses constructos na fonte de dados. Para Martins, Mello e Turrioni (2018) “o ato de mensurar variáveis de pesquisa é a característica mais marcante da abordagem quantitativa”.

A pesquisa quantitativa para Silva e Simon (2005), só tem sentido quando há teoria a respeito do objeto de conhecimento. Na presente pesquisa, são as teorias da internacionalização que permitirão tal abordagem. Martins, Mello e Turrioni (2018) salientam que nenhum subjetivismo deve influenciar a compreensão dos fatos, pois o pesquisador não interfere nas variáveis de pesquisa que devem ser derivadas de uma teoria consolidada ou provisória. Sendo assim, a presente pesquisa classifica-se para Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018) como observacional.

Silva e Simon (2005) também salientam que para esse tipo de abordagem o pesquisador deve ter um conhecimento extenso sobre aquilo que irá investigar, pois para se construir uma escala de atitude deve-se poder listar todas as possibilidades para que o instrumento de coleta de dados seja completo, contemplando todas as possíveis dimensões do objeto de estudo.

A abordagem metodológica de pesquisa utilizada é o levantamento tipo *Survey*. Para Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018) nesse tipo de abordagem o pesquisador geralmente avalia uma amostra representativa de um problema a ser investigado a fim de extrair conclusões acerca dessa amostra. Para Richardson (2008), as principais características da *Survey* é o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento predefinido.

Forza (2002) nos diz que numa pesquisa tipo *Survey* o objetivo específico é testar a adequação dos conceitos desenvolvidos em relação ao fenômeno, de ligações de hipóteses entre os conceitos, e do limite dos modelos validade.

De acordo com o objetivo principal da presente *Survey* pode-se classificá-la como do tipo explanatória, ou também chamada de confirmatória ou teste de teoria. Esse tipo de pesquisa

ocorre para Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018) quando o conhecimento sobre um fenômeno já foi desenvolvido teoricamente.

Para Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018), o primeiro passo de qualquer abordagem de pesquisa é o planejamento. Nessa fase deverão ser tomadas algumas decisões, tais como: (i) o período e o local da sua realização; (ii) a população e sua unidade amostral; e (iii) o elemento participante da pesquisa. A presente pesquisa será aplicada à população definida no item 3.3, que constitui-se das empresas incubadas e graduadas na INCIT, no segundo semestre do ano de 2021, no município de Itajubá (MG) e terá como elemento participante seu principal gestor.

Para a identificação das empresas e, conseqüentemente, a construção da amostra foi consultada a listagem de organizações incubadas e graduadas na Incit através do contato telefônico com a secretária e visita ao *website* no mês de setembro de 2021.

O levantamento de dados terá caráter descritivo, pois pretende compreender a relevância do fenômeno da internacionalização e descrever sua distribuição na população. Segundo Hair *et al.* (2005), o propósito de uma pesquisa descritiva é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos. Este tipo de estudo procura-se saber, com a melhor precisão possível, qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros.

Quanto à forma que os dados serão coletados referem-se apenas a um dado ponto no tempo, definindo assim, para Malhotra e Grover (1998), a pesquisa como “transversal” que, sintetizados estatisticamente, fornecem dados transversais e descrevem as características da população estudada (HAIR *et al.*, 2005). Desta forma, o método limita-se a descrever a distribuição do fenômeno e testar possíveis relações com os constructos.

Antes de iniciar a pesquisa, Forza (2002) salienta que o pesquisador deve estabelecer um modelo conceitual, que o autor chama de um quadro teórico. Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018) salientam que tal modelo conceitual significa uma tentativa inicial de traduzir o domínio teórico para o domínio empírico. Forza (2002) diz que o conteúdo de tal quadro deve incluir:

- os nomes dos constructos, suas definições e as variáveis relevantes;
- a discussão do papel desses constructos e suas ligações;
- a explanação do que se espera observar nessas relações;
- a definição das condições onde o pesquisador espera encontrar as situações definidas (condições de contorno).

Em suma, Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018) afirmam ser necessário tecer uma explicação clara das razões pelas quais o pesquisador espera que esses relacionamentos ocorram. O Quadro 2 apresenta uma revisão dos estudos publicados sobre o tema nos últimos

vinte anos e sintetiza os principais fatores internos que representariam forças iniciais da rápida entrada de uma empresa no exterior, além dos demais conteúdos relacionados por Forza (2002).

O termo constructo é descrito por Fotopoulos e Psomas (2010), como os “fatores críticos que constituem a essência da realidade a ser estudada”. Devem ser identificados e listados pelo pesquisador no referencial teórico a partir de uma densa revisão da literatura, formando assim um modelo formado por um conjunto de fatores que não é único para representá-lo, e nem mesmo há um único conjunto de variáveis para medir o mesmo constructo.

### **3.5 Instrumento de Pesquisa**

As variáveis que compõem os constructos utilizadas na presente pesquisa, foram extraídas e sintetizadas da obra de Ribeiro (2012) que, através de sua revisão de literatura, examinou os estudos de cultura organizacional observando três corpos da literatura em ciências sociais: teoria da organização, gestão estratégica e marketing das empresas com rápida internacionalização.

Em sua pesquisa descritiva, de análise quantitativa, o questionário desenvolvido por Ribeiro (2012) para a coleta de dados em sua *Survey* propôs estudar as relações entre as variáveis independentes, dependentes e de controle com a preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno da internacionalização rápida. O objetivo principal do instrumento de coleta de dados é mensurar os constructos da pesquisa nas empresas participantes. Essa mensuração envolve a formulação e a escala das questões que expõem o constructo aos respondentes (FORZA, 2002).

Através do *software Survey Monkey* a autora coletou dados de 214 empresas de base tecnológica (EBT) brasileiras de pequeno e médio porte que possuíam atividade econômica de alta e média alta intensidade tecnológica, durante o período de Maio a Julho de 2011. Destes, 54 questionários foram validados para a análise do modelo. No formulário utilizado, cada uma das variáveis operacionais propostas estava relacionada a pelo menos três questões de escala intervalar, do tipo *Likert* de 5 pontos, sendo o número “1” como “discordo totalmente” e o número “5” como “concordo totalmente”. Trata-se de um questionário “fechado” com itens de múltipla escolha, no qual se apresentam frases “fortes” ou assertivas numa escala de atitude, indagando os respondentes acerca de suas impressões sobre diversos fatores em relação à internacionalização da empresa.

“Quando os pesquisadores usam escalas intervalares em administração, tentam medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores através das chamadas escalas de classificação. As escalas de classificação tipicamente envolvem o uso de afirmações em um questionário acompanhadas de categorias pré-codificadas, uma das quais selecionadas pelo respondente para indicar até onde concorda ou discorda de uma determinada afirmação.” (HAIR *et al.*, 2005, p. 184).

A ferramenta foi construída segundo os modelos utilizados por Madsen e Servais (1997), Zahra e George (2002) e Fernhaber *et al.* (2008), Knight e Kim, (2009); Gabrielsson *et al.* (2004); Knight e Cavusgil (2004), Simões e Dominginhos (2004) e Oviatt e McDougall (1994, 1995, 1997) em suas pesquisas.

Para o tratamento dos dados e teste das hipóteses Ribeiro (2012) utilizou o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A análise dos dados dos constructos foi feita em 4 etapas. Inicialmente verificou o valor *alpha de Cronbach* para validar o instrumento de coleta de dados. Além de técnicas de estatística descritiva, Ribeiro (2012) utilizou também técnicas de análises multivariadas, chamada por Hair *et al.* (2005) de método de dependência, pois o modelo continha variáveis dependentes e independentes na análise.

Para cada construto do modelo, Ribeiro (2012) realizou testes de frequência, média e desvio padrão, análise de diferença das médias, Test t e a correlação de Pearson. Também uma Regressão Logística foi estimada para avaliar em que medida cada uma das variáveis independentes contribui para a rápida entrada no exterior. Por fim, procedeu-se a uma Análise de *Cluster* no objetivo de propor uma taxonomia de internacionalização das empresas de base tecnológica.

Nos itens seguintes apresenta-se a operacionalização das variáveis utilizadas nesta pesquisa, que foram construídas através dos modelos de internacionalização rápida conforme mencionados a seguir. Cada uma dessas variáveis está associada a uma ou mais perguntas do questionário final, disponível no Apêndice B.

A literatura sobre *born globals* ainda é recente e bastante controversa (RIBEIRO, 2012; DIB, 2008). Zahra e George (2002) argumentam que é necessária cautela na interpretação de resultados em pesquisas sobre as relações entre fatores externos e a rápida entrada no exterior. Nos estudos sobre *born globals*, os fatores internos da firma e os fatores ligados ao empreendedor são mais recorrentes, devido à complexidade e variedade de combinações possíveis de fatores externos. Durante a realização do teste piloto, as questões que abordavam os fatores externos não tiveram uma interpretação correta por alguns respondentes, levando a invalidar suas repostas. Além disso, sabe-se que o ambiente inovador (Incit) não fornece assistência na temática internacional. Por último, em contato com a Dra. Ribeiro (autora do



questionário) foi sugerido realizar uma pesquisa simplificada devido as dificuldades por ela enfrentadas quando da realização de sua tese de doutorado neste quesito. Desta forma, a variável independente “fatores externos a empresa” do país de origem da empresa que contribuem para a aceleração da internacionalização rápida não foi incluída no presente trabalho.

A variável independente “fatores internos ou organizacionais” foi construída de acordo com os modelos de Knight e Kim, (2009); Gabrielsson *et al.* (2004); Knight e Cavusgil (2004). Porém, a regressão logística realizada por Ribeiro (2012) em seu modelo não deu suporte empírico à nenhuma das hipóteses relacionadas a esses fatores. Mesmo assim, o presente estudo as considerou visto que, como Ribeiro (2012) mesmo explica: “isto significa dizer que as variáveis do modelo não são relevantes o suficiente para diferenciar as EBT *born globals* das EBT de internacionalização com mais de 5 anos de atuação doméstica”. Sendo assim, tais fatores apesar de não serem relevantes para atribuir a classificação de *born globals*, eles ainda sim influenciam na internacionalização. A variável foi composta pelos seguintes fatores:

1. Capacidade de inovação: a) A empresa está na vanguarda tecnológica da nossa indústria; b) Desenvolvemos grande parte da tecnologia contida em nosso produto; c) Empregamos alguns dos especialistas mais qualificados da indústria; d) Somos reconhecidos no mercado por produtos que são tecnologicamente superiores; e) Comparado com os concorrentes locais, somos muitas vezes o primeiro a introduzir inovações de produto ou de novas abordagens de operações; f) Possuímos gastos formais com P&D de novos produtos.

2. Orientação para o mercado internacional: a) Frequentemente discutimos os pontos fortes e fracos do nosso principal concorrente; b) Implementamos respostas imediatas às ações de nossos concorrentes c) Existe uma integração sistemática entre nossas funções do negócio (por exemplo, comercialização/vendas, finanças, produção) para atender às necessidades do mercado; d) A estratégia da empresa é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes; e) A satisfação dos clientes é medida sistematicamente.

3. Habilidades de marketing internacional: a) Temos um processo de planejamento de marketing; b) Possuímos habilidade de segmentação e identificação de nichos de mercado; c) Fazemos uso de ferramentas de marketing para diferenciar nosso produto (design, preço, publicidade); d) É possível fazermos adaptações do nosso produto às necessidades do mercado; e) Trabalhamos a imagem da empresa.

A variável independente “fatores do empreendedor” baseia-se nos modelos de Simões e Dominginhos (2004) e Oviatt e McDougall (1994) e foi construída pelos seguintes fatores:

1. Habilidade gerencial internacional do empreendedor: a) O gestor da empresa tende a ver o mundo, em vez de ver somente o Brasil como mercado alvo; b) A formação gerencial do

empreendedor permite a entrada da empresa no exterior; c) O gestor da empresa consegue fazer negociações em inglês; d) O gestor da empresa ao fazer a contratação de pessoas considera competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais; e) Os profissionais da empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa; f) O gestor da empresa consegue identificar oportunidades de negócios no exterior.

2. Experiência profissional internacional: a) Nosso principal gestor tem experiência anterior de trabalho em departamentos internacionalizados de empresas multinacionais no Brasil; b) Nosso principal gestor tem experiência anterior de trabalho no exterior; c) Nosso principal gestor tem experiência educacional no exterior; d) Nosso principal gestor tem relacionamentos pessoais no exterior; e) Nosso principal gestor tem laços familiares em outro país.

Quadro 2 - Quadro Teórico - Constructos e suas variáveis influenciadoras da internacionalização acelerada

<b>Constructo</b>	<b>Definição do Constructo</b>	<b>Variável</b>	<b>Definição da Variável</b>	<b>Papel da Variável</b>	<b>Possíveis ligações com outros constructos e variáveis</b>	<b>Observações esperadas</b>
Fatores Internos ou Organizacionais	Recursos e competências exclusivos, tais como um alto grau de conhecimento e especialização de seus produtos inovadores.	Capacidade de inovação	Capacidade da empresa para desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias para o mercado	Para atender a um determinado mercado, as empresas devem desenvolver estratégias de customização de produto e orientar-se para a necessidade dos clientes.	Quanto maior capacidade de inovação, maior a possibilidade de atender clientes no exterior, entender a ação dos concorrentes no mercado internacional e conseguir coordenar as ações fora do país entre as áreas funcionais da empresa.	Apresenta-se correlacionada com a orientação para o mercado internacional, habilidade gerencial internacional do empreendedor e sua experiência profissional internacional.
		Orientação para o mercado	Habilidade da empresa de entender a necessidade dos potenciais consumidores e a ação dos concorrentes, e assim conseguir coordenar ações entre as áreas funcionais da empresa.	Desenvolver a aprendizagem organizacional através da exposição a diversos requisitos, específicos de cada mercado, estimulando a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto mais o empreendedor possui uma visão e experiência internacional prévia, mais este consegue articular os recursos organizacionais para atender aos mercados externos.</li> <li>- Quanto maior a orientação para o mercado, mais a empresa consegue criar valor e atrair clientes estrangeiros por meio de segmentação de mercado, e demais ferramentas de marketing.</li> <li>- Estimular a inovação das práticas e produtos da empresa.</li> </ul>	Empresas com uma forte orientação internacional tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e orientação proativa para o desenvolvimento de recursos especiais para atingir os objetivos da empresa no mercado externo.
		Habilidades de marketing	Habilidade da empresa em criar valor para os clientes por meio de uma efetiva segmentação e correta utilização das ferramentas de marketing.	A manipulação dos elementos chaves de marketing possibilita oferecer aos consumidores produtos diferenciados e adaptados a seus gostos e costumes.	O conceito de habilidade de marketing internacional é interligado ao conceito de orientação para o mercado internacional, pois os mercados estrangeiros impõem uma variedade de desafios que não estão presentes no mercado doméstico.	Questões como formas de distribuição e venda, preço, adaptação e imagem da empresa podem apresentar significativa diferença em relação ao mercado doméstico.

<b>Constructo</b>	<b>Definição do Constructo</b>	<b>Variável</b>	<b>Definição da Variável</b>	<b>Papel da Variável</b>	<b>Possíveis ligações com outros constructos e variáveis</b>	<b>Observações esperadas</b>
Fatores do empreendedor	O foco é o perfil particular do empreendedor e seu comportamento frente às oportunidades em mercados internacionais	Habilidade gerencial internacional	Derivam do perfil (formação técnica e gerencial, experiências acumuladas ao longo da carreira, conhecimento de idiomas) e das ações empreendedoras	As habilidades gerenciais internacionais podem ser importantes para a capacidade de inovação da empresa; para obter clientes em cadeias produtivas globais; e na articulação dos recursos organizacionais para atender as exigências dos clientes internacionais.	- Habilidades gerenciais do empreendedor podem aumentar a capacidade de inovação da empresa.	Pouca ou nenhuma formação gerencial e a falta de fluência em outro idioma dificultam a identificação de oportunidades de negócios no exterior e a criação de elos com parceiros externos.
		Experiência profissional internacional	Qualquer tipo de experiência profissional ou estudantil no exterior	Essa experiência pode resultar numa maior facilidade para entrar em um mercado estrangeiro devido a rede de relacionamento internacional desenvolvida pelos empreendedores	- Experiência de trabalho ou educacional no exterior facilitam negociações em inglês. - Relacionamentos pessoais no exterior facilitam a identificação de oportunidades no exterior. - Experiência de trabalho em empresas multinacionais e no exterior podem ampliar a visão do empreendedor para global.	A vivência profissional ou estudantil no exterior, bem como laços familiares podem resultar numa maior facilidade para a empresa entrar em um mercado estrangeiro devido à rede de relacionamento internacional desenvolvida pelos empreendedores em seu campo de saber ou profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Rialp *et al.* (2005), Mathews e Zander, (2007), Dominginhos e Simões (2004), Dib (2008), Oviatt e McDougal (1994), Knight e Kim (2009), Gabrielsson *et al.* (2008), Fernhaber *et al.* (2008), Ribeiro (2012), Bell e Mcnaughton (2000), Knight e Cavusgil (2004), Madsen e Servais (1997), Holtbrugge e Wessely (2009), Sperling (2005), Zahra e George (2002), Peng (2001).

Grande parte das pesquisas recentes sobre rápida internacionalização que se propõem a coletar dados primários foram realizadas através de questionários eletrônicos, como os estudos de Knight e Kim (2009), Knight e Cavusgil (2004) e Dib (2008). Tal como todas as ferramentas de coleta de dados, o uso do questionário eletrônico possui vantagens e limitações. Entre as vantagens dessa ferramenta estão a rapidez das respostas, custos mais baixos e maior facilidade de disseminação entre as empresas pesquisadas. Suas principais limitações dizem respeito às baixas taxas de resposta e ao uso de amostras que podem não ser representativas da população pesquisada (HAIR *et al.*, 2005). Com o intuito de garantir uma alta taxa de participação e incentivar a participação na pesquisa através do preenchimento do formulário proposto, a Prefeitura do município emitiu um convite formal assinado pelo Sr. José Fernando Grassi Bissacout, Secretário Municipal de Ciências, Tecnologia, Indústria e Comércio, que também colaborou na divulgação da pesquisa, disponibilizando em no sítio eletrônico com um link direto para o questionário (Anexo A).

Na presente pesquisa, a aplicação do questionário eletrônico autoadministrado pelos entrevistados na amostra utilizou-se do software norte-americano *Google Forms* para a coleta de dados, devido a instituição de ensino onde o pesquisador atua ter conta e também por facilidade no manuseio pelo pesquisador.

No intuito de comprovar a atenção dos respondentes às questões, foi inserida no questionário uma pergunta-teste solicitando assinalar a alternativa "discordo fortemente".

### **3.6 Teste Piloto**

Passou-se então para o teste dos procedimentos de aplicação do questionário estruturado, onde verifica-se a qualidade dos dados através do que Malhotra e Grover (1998) consideram uma prática crucial na pesquisa denominada de Teste Piloto. Nessa fase, além do pesquisador avaliar a taxa de retorno, a quantidade de respostas incompletas, a quantidade de *follow up* necessários, a confiabilidade, deverá também fazer a limpeza dos dados (FORZA, 2002). Foram escolhidas no total seis MPE que participam da Incit: três empresas que já atuam no mercado externo e três empresas que atuam apenas no mercado doméstico, para compor o plano de amostragem, que para Cauchick-Miguel e Lee Ho (2018), pode ser classificado como não probabilístico e por conveniência. Desta forma, procurou-se calibrar o formulário. Todas as seis empresas foram contatadas por telefone pela secretária da Incit que explicou o intuito da pesquisa e pediu a participação. O questionário foi disponibilizado no *website*

(<https://forms.gle/qyQ9RrMSYsM2QH3Q6>) ficando à disposição dos respondentes no período de 24 de Maio à 10 de Junho de 2021.

Ao final do período de abertura do questionário para respostas na fase de teste dos procedimentos, ou Teste Piloto deu-se início a trabalhos de limpeza de dados e avaliação do retorno obtido, onde verificou-se a qualidade dos dados (MALHOTRA, GROVER, 1998).

Os resultados foram agrupados em duas categorias: a primeira categoria referente às empresas que não têm atividades comerciais no exterior e, a segunda com as empresas que têm atividades no exterior.

A taxa de retorno foi de 100% e não houve nenhuma resposta incompleta. Porém, alguns respondentes se posicionaram neutralmente e apenas um sem coerência. O caso foi identificado por a empresa não ter atividades internacionais e, mesmo assim, ter o mais alto índice de concordância para com todas as afirmativas da 2ª Seção do questionário referente aos fatores externos. Era de se esperar de uma empresa que não atua no mercado externo, uma baixa concordância ou a sua neutralidade às afirmações, visto que além das afirmações serem dirigidas à empresas que já atuam em mercados externos, a Incubadora não oferece serviços de apoio a esse tipo de iniciativa. Desta forma, foi contatado, via *WhatsApp*, o gestor responsável pelas respostas e questionada a razão pela qual o induziu a concordar fortemente com as afirmativas, visto que o mesmo já havia contato o pesquisador por telefone anteriormente justificando a demora no retorno. Porém, após duas tentativas, não se obteve retorno. Desta forma, decidiu-se por excluir suas respostas da análise.

### **3.7 Cálculo da amostra**

Em setembro de 2021 a Incit apresentava em seu sítio eletrônico setenta e duas micro e pequenas empresas dentre incubadas e graduadas. Contudo, soube-se que duas empresas haviam sido vendidas para grandes grupos e, outras seis empresas pertenciam aos mesmos três empreendedores. Desta forma, as duas empresas vendidas e as três empresas que possuíam os mesmos proprietários foram excluídas do universo da pesquisa.

Portanto, o universo do presente estudo trata-se de uma população finita de dimensão igual a sessenta e sete empresas incubadas e graduadas na Incit. Sua amostra foi definida utilizando técnicas e procedimentos estatísticos relativos à amostragem para populações finitas descritas em Dowing e Clark (2005), tendo a seguinte fórmula de cálculo para determinação:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

onde:

n é o tamanho ou dimensão da amostra

z é o valor da distribuição normal para um determinado grau de confiança = 1,960 (considerando 95% de confiança);

pq é a probabilidade de verificar a ocorrência (sucesso);

N é o tamanho ou dimensão da população = 67;

e é a amplitude máxima de erro (tolerável) = 10%.

Mediante a aplicação dos valores na fórmula de Dowing e Clark (2005) chegou-se ao tamanho ideal da amostra de quarenta e duas empresas para representação da população de sessenta e sete empresas. Deste total, seis empresas já haviam participado do Teste Piloto e, suas respostas excluídas na fase de coleta de dados, devido à um possível viés pela perda do ineditismo.

### 3.8 Coleta de dados

Em seguida, foi realizada a coleta de dados, representada pela aplicação da *Survey* na população de *startups* incubadas e graduadas pela Incit que foram convidadas a participar da pesquisa através de um convite formal emitido pela Prefeitura do município e divulgado em seu sítio eletrônico durante o segundo semestre de 2021.

A relação de empresas participantes do estudo foi obtida através de consulta ao sítio eletrônico da Incit ([www.incit.com.br](http://www.incit.com.br)) em Setembro de 2021, que disponibiliza os dados das empresas, dentre eles seus contatos. O contato foi realizado através de uma ligação telefônica, onde procurou-se identificar o principal gestor da empresa, por considerá-lo a fonte de informação mais confiável para os objetivos do presente estudo. Neste momento, novamente foi feito o convite e após o envio via eletrônica (*email ou Whatszap*) do link da pesquisa para sua participação. Quando o contato telefônico não foi possível, utilizou-se da internet (website da empresa) para obter dados atualizados.

Após quinze dias do contato inicial, uma ação de controle e identificação dos respondentes faltantes foi feita e um novo contato foi realizado reiterando o pedido de participação na pesquisa, visando aumentar a efetividade dos resultados.

### **3.9 Análise dos resultados**

Em relação a análise dos resultados, as respostas aos questionários passaram por uma análise descritiva, expondo as informações obtidas e realizando inferências. Através do cruzamento de informações sobre as percepções dos empresários respondentes às variáveis dos constructos e suas opiniões sobre seu perfil empreendedor, e a comparação com a literatura é possível aumentar a segurança da informação, encontrar eventuais inconsistências, propiciar a identificação de problemas, e promover o aumento da eficácia do instrumento de pesquisa para a obtenção de melhores resultados. Pois, tais dados isolados não têm muita utilidade.

A análise descritiva permite o estudo dos dados coletados. É útil para organizar, descrever e resumir as características marcantes de um ponto observado, possibilitando a comparação destas características de diferentes formas (REIS, E.; REIS, 2002).



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao final do período de coleta de dados, a primeira base de dados gerada continha 42 respostas ao questionário, que foram baixadas do Google Formulários, onde o instrumento de coleta ficou disponível na internet. Porém, deste total, 6 empresas já haviam participado do Teste Piloto. Portanto, suas respostas foram excluídas nesta fase da pesquisa, devido à um possível viés pela perda do ineditismo. Sendo assim, considerou-se válidas para a análise dos resultados 36 respostas. Nenhum questionário foi invalidado nessa fase por dados faltantes (*missing values*) ou omissão de respostas, comprovando a eficiência do instrumento.

Em novembro de 2021, a Incit incubava 44 EBT. Destas, 29 participaram da pesquisa, sendo 5 internacionalizadas e as demais atuantes no mercado nacional. As 8 demais respondentes são empresas já graduadas, sendo que duas atuam no mercado externo.

Assim, 36 questionários respondidos, sete correspondiam a empresas que possuem algum tipo de negócios no exterior (exportação direta ou indireta, alianças internacionais, operações no exterior, licenciamentos, franquias, etc.), representando 19,4% da amostra. As outras 80,6% são empresas que não negociam internacionalmente seus produtos ou serviços.

Procedeu-se então à classificação e separação dessas empresas em termos de seus processos de internacionalização, tendo sido identificadas três categorias:

- *Domésticas* – empresas que não possuem nenhum tipo de negócio fora do Brasil: 29 empresas (80,6% dos respondentes do total de 36 questionários). A média de idade dessas empresas é de sete anos. Porém, há empresa incubada com trinta e dois anos.
- *Internacionais Tradicionais* - Empresas internacionalizadas que ingressaram no mercado internacional com mais de cinco anos de atuação no mercado doméstico: quatro empresas (11,1% dos respondentes). A média de idade dessas empresas é de quinze anos. Porém, há empresa incubada com vinte anos.
- *Born Globals* – Empresas que tiveram seu processo de internacionalização acelerado, levando menos de cinco anos para obter seu primeiro faturamento proveniente de ações no exterior: três empresas (8,3% dos respondentes). A média de idade dessas empresas é de nove anos. Porém, há empresa incubada com quinze anos.

Avaliando especificamente apenas as respostas das sete empresas já internacionalizadas notamos que três empresas incubadas alcançaram a internacionalização de forma precoce, ou seja, dentro dos cinco primeiros anos de sua existência. Atuando do ramo de energias renováveis, engenharia (hardware e software) e óleo/gás, elas podem ser classificadas como *born globals*, pois atendem aos critérios da obra de Dib (2008). As quatro demais empresas já

internacionalizadas estabeleceram negócios internacionais após esse período. Porém, cabe um aprofundamento futuro de seu processo de internacionalização para um melhor enquadramento nas teorias da internacionalização, não sendo o foco desta pesquisa.

### **Análise Descritiva dos resultados**

Inicialmente observa-se que, a grande maioria dos gestores respondentes são homens (95%). À exceção das três empresas de médio porte, que são as mais “antigas” das empresas, as demais são classificadas como micro e pequenas (58% e 33% respectivamente). Todas estão ligadas aos diversos ramos de tecnologia: aeronáutica, energia, saúde, TI, *e-commerce*, software, segurança dentre outros. E, possuem sua totalidade de capital nacional.

Os dados das análises apresentadas a seguir foram agrupados em uma escala que varia de 1 a 5 pontos, em que a importância do fator para o processo de internacionalização é maior, quanto maior a pontuação. Os dados foram apresentados segundo uma distribuição de três classes: discordância para as respostas 1 e 2; neutralidade para as respostas 3; e concordância para as respostas 4 e 5.

#### **4.1 Constructo: Fatores Internos da empresa**

A Tabela 4 apresenta a frequência e seu percentual individual e acumulado para cada variável do construto “fatores internos da empresa” constante na segunda seção do questionário para todos os respondentes.

Tabela 4 - Análise Descritiva dos Resultados Fatores Internos

	INOVAÇÃO			ORIENTAÇÃO MERCADO			HABILIDADES MKT		
	F	%	% acu	F	%	% acu	F	%	% acu
<b>BAIXA</b>	19	9%	9%	10	6%	6%	21	12%	12%
<b>NEUTRA</b>	39	18%	27%	35	19%	25%	23	13%	25%
<b>ALTA</b>	158	73%	100%	135	75%	100%	136	75%	100%
<b>TOTAL</b>	216	100%		180	100%		180	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Os altos índices de concordância observados na Tabela 4 para todas as variáveis analisadas do construto “fatores internos ou organizacionais da empresa” (73%, 75% e novamente 75%) evidenciaram um grande potencial para internacionalização nestes quesitos.

Um grande número de autores aponta a relação positiva entre a capacidade de inovação da empresa, sua orientação para o mercado e habilidades de marketing internacional com sua rápida entrada no exterior (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; AUTIO *et al.*, 2000; OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

As Tabelas 5, 6 e 7 mostram os dados relativos aos Fatores Internos agrupados por categorias de EBT (domésticas, internacionalizadas tradicionais e *born globals* respectivamente), permitindo uma análise comparativa entre as três categorias.

Tabela 5 - Análise Descritiva dos Resultados de Fatores Internos em MPE não internacionalizada

	INOVAÇÃO		ORIENTAÇÃO MERCADO		HABILIDADES MKT	
	F	%	F	%	F	%
<b>BAIXA</b>	17	10%	9	6%	20	14%
<b>NEUTRA</b>	36	21%	28	19%	16	11%
<b>ALTA</b>	121	70%	108	74%	109	75%
<b>TOTAL</b>	174	100%	145	100%	145	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

A Tabela 5 evidencia que as empresas não internacionalizadas têm um índice de concordância mais baixo (70%) para o fator Inovação do que a média geral (73%). Mesmo assim, é uma alta concordância. Não foi encontrada nenhuma discrepância significativa para os demais fatores internos.

Tabela 6 - Análise Descritiva dos Resultados de Fatores Internos em MPE internacionalizadas tradicionais

	INOVAÇÃO		ORIENTAÇÃO MERCADO		HABILIDADES MKT	
	F	%	F	%	F	%
<b>BAIXA</b>	1	4%	0	0%	0	0%
<b>NEUTRA</b>	0	0%	2	10%	0	0%
<b>ALTA</b>	23	96%	18	90%	20	100%
<b>TOTAL</b>	24	100%	20	100%	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Já a Tabela 6 evidencia que as empresas internacionalizadas tradicionalmente têm índices de concordância bem mais altos para todos os fatores (Inovação, Orientação para o mercado e Habilidades de Marketing) que compõem o constructo Fatores Internos ou Organizacionais do que a média geral. Esse incremento percentual representativo na concordância dos respondentes de empresas internacionalizadas tradicionalmente é uma evidência da ciência dos empreendedores internacionais da importância da inovação, apontada

anteriormente no Quadro Teórico. A ligação esperada no mesmo Quadro entre inovação e orientação para o mercado também pôde ser observada, visto que, tais empresas internacionalizadas tradicionalmente, também tiveram, em geral, uma alta concordância (90%) para as questões da variável Orientação para o Mercado, e concordância total para a variável Habilidades de Marketing. Observa-se um panorama parcial alinhado à literatura.

Tabela 7 - Análise Descritiva dos Resultados de Fatores Internos em MPE *Born Globals*

	INOVAÇÃO		ORIENTAÇÃO MERCADO		HABILIDADES MKT	
	F	%	F	%	F	%
<b>BAIXA</b>	1	6%	1	7%	1	7%
<b>NEUTRA</b>	3	17%	5	33%	7	47%
<b>ALTA</b>	14	78%	9	60%	7	47%
<b>TOTAL</b>	18	100%	15	100%	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

A Tabela 7 evidencia que as empresas *born globals* têm um índice de concordância acima (78%) da média geral de 73% para o fator Inovação. Porém, as duas outras variáveis (Orientação para o mercado e Habilidades de Marketing) estão bem abaixo das médias apresentadas na Tabela 4.

#### 4.1.1 Variável: Capacidade de Inovação

Apesar dos dados da Tabela 4 mostrarem que para algumas *startups* (27%) a capacidade de inovação da empresa é baixa ou moderada, esta variável ainda tem uma alta importância para o processo de internacionalização. Em seu modelo, Ribeiro (2012) verifica que as EBT brasileiras com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes, tendem a seguir mais provavelmente um caminho de atuação no exterior. No mercado internacional a propensão à inovação está positivamente relacionada à sua expansão nos mercados externos (KITCHEL, 2015).

Apenas 9% das empresas atribuíram baixa concordância para a inovação. Identificados os dois respondentes, observou-se que eram dos ramos de atividade desenvolvimento de games e reciclagem. Ambos não só discordaram das afirmações referente à inovação, mas como para todas as demais variáveis do constructo. Como é sabido que, para ambos os ramos, o Brasil não está na vanguarda tecnológica e atua mais como consumidor de tecnologia do que desenvolvedor, isso possivelmente explicaria sua baixa concordância para as afirmações.

A inovação demanda uma estrutura de equipes multifuncionais de desenvolvimento de produtos muito diferente daquelas voltadas para a eficiência de custo. Tais equipes são

orgânicas e integradas por diferentes habilidades funcionais em torno do desenvolvimento de um novo produto, com fortes características de comunicação e cooperação (MINTZBERG, 2011).

A Teoria de Redes ou *Networks* de Johanson e Mattson (1988) e Johanson e Hallen (1989) parece ser particularmente útil no desenvolvimento de ações para a gestão de alianças estratégicas de colaboração entre empresas e figuram como uma alternativa real para o aumento de vantagem competitiva num contexto globalizado. A gestão da parceria, neste contexto, assume papel decisivo na formatação de um relacionamento duradouro e de sucesso, capaz de permitir aos parceiros obter desempenho superior na busca pelo desenvolvimento de inovações (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

A Tabela 8 apresenta os resultados detalhados da variável Capacidade de Inovação. A componente Tecnologia envolveu três perguntas do questionário referentes ao posicionamento na vanguarda tecnológica (questão 1), desenvolvimento de tecnologia no produto (questão 2) e superioridade tecnológica (questão 4). Assim, os resultados desta componente foram analisados individualmente e conjuntamente.

Tabela 8 - Resultados da Variável Capacidade de Inovação

VARIÁVEL: CAPACIDADE DE INOVAÇÃO							
Componentes	Questões	Discordância		Neutra		Concordância	
		F	%	F	%	F	%
Tecnologia	1	2	6	3	8	31	86
	2	2	6	4	11	30	83
	4	2	6	9	25	25	69
Mão de obra	3	5	14	10	28	21	58
Inovações de produto	5	2	6	8	22	26	72
P&D	6	6	17	5	14	25	69
<b>Total</b>		19	9	39	18	158	73

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

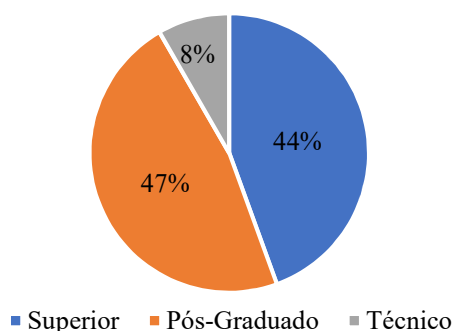
Na análise individual dos resultados, 86% dos respondentes (31 empresas) afirmam estar na vanguarda tecnológica de sua indústria. Destas, 87% afirmam desenvolver grande parte da tecnologia contida em seu produto. Sendo que, todas concordam que são reconhecidas no mercado por produtos que são tecnologicamente superiores e a maioria de 68% são muitas vezes primeira a introduzir inovações de produto ou de novas abordagens de operações no mercado.

Tais números indicam uma latente capacidade de inovação, requisito primordial para a internacionalização.

Já na análise conjunta dos resultados da componente Tecnologia, a exceção das duas empresas do ramo de games e reciclagem (citadas anteriormente), apenas uma empresa (médio porte) não desenvolve grande parte da tecnologia presente em seu produto.

A escassez de recursos nas MPE apontada por Mambula (2012) ficou evidente na terceira questão, onde 42% dos respondentes discordaram ou se mantiveram neutros quanto à contratação de mão de obra qualificada. Nesse sentido, o autor destaca a importância de programas e serviços de apoio que provêm suporte para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de gestão e o incremento de rotinas organizacionais em MPE. Contudo, ao contrário do que o autor postula, não se observou um baixo nível de especialização de seus dirigentes. Pelo contrário, os respondentes em sua totalidade proprietários, CEOs, diretores e fundadores, em sua maioria (92%) possuem curso superior. Destes, aproximadamente 52% são pós-graduados.

Gráfico 11 - Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Na abordagem tradicional de internacionalização da Teoria Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), a entrada no mercado internacional requer um longo processo de aprendizagem, pois a empresa precisa possuir recursos suficientes e capacidades internas organizacionais para negociar, por exemplo em um idioma não nativo, operar em um ambiente com normas diferentes, relacionar-se com parceiros com outras culturas, dentre outras que, muitas vezes, representam barreiras à internacionalização. As respostas dos empreendedores, proprietários e fundadores das MPE incubadas e graduadas na Incit evidenciaram um alto índice de escolaridade, capacidade de negociação em outro idioma, além da competência para o trabalho com pessoas de outros países. Isso implica necessariamente em capital humano. Tal recurso,

intrínseco ao perfil do empreendedor, junto a recursos organizacionais internos têm maior influência na velocidade de internacionalização (RIALP *et al.*, 2007).

Ruzzier, Antonic e Hisrich (2007) relacionam positiva e diretamente o grau de internacionalização da empresa com os elementos do capital humano do empreendedor. Pois, para os mesmos autores, indivíduos com um alto nível de capital humano são melhores na identificação e no desenvolvimento de oportunidades em mercados externos.

Para Autio *et al.* (2010) e Knight e Cavusgil (2004), os gastos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) são um indicador chave da inovação. Exemplo disso é o programa de pesquisa PINTEC (2017), que considera tais gastos como principal forma de avaliação da inovação. Entretanto, tal variável foi a que mais apresentou discordância (17%) para o constructo “fatores internos ou organizacionais da empresa”. Era de se esperar uma forte concordância para a componente P&D, visto que os produtos das empresas aqui respondentes serem de alta intensidade tecnológica.

O percentual de investimento em P&D, de acordo com OCDE (2018), para os ramos de atividade de alta intensidade tecnológica, por exemplo, aeroespacial, computadores, fármacos, equipamento de comunicação e instrumentos médicos e TI que, estão presentes na Incit, é de acima de 7% (sete por cento) do faturamento. Neste caso, uma investigação melhor para confirmar essa deficiência para uma eventual busca por possíveis programas de apoio à micro e pequenos empresários.

Também, a incompatibilidade do Brasil ser a 12<sup>a</sup> maior economia do globo e ocupar uma módica posição de 57<sup>o</sup> no ranking IGI, investindo apenas 0,5% de seu PIB ressalta que o país não acompanha o movimento das principais economias do mundo no sentido de fortalecer suas estratégias de desenvolvimento, por meio das tecnologias de inovação. Estes investimentos são necessários também para atrair projetos e empresas de base tecnológica para o país.

#### 4.1.2 Variável: Orientação para o mercado

De uma maneira geral, pode-se afirmar que as empresas respondentes possuem uma estratégia orientada para o mercado, visto houve uma concordância geral de 75% para as questões referentes ao constructo apontada na Tabela 9. A orientação para o mercado internacional refere-se a postura e o comportamento que a empresa adota na criação de valor superior para seus clientes.

A relação positiva entre as componentes da variável “Orientação para o Mercado” e as componentes “segmentação de mercado” e “uso ferramentas de marketing para diferenciação” da variável “Habilidades de Marketing” apontada no Quadro Teórico foi comprovada. Pois as

empresas que mais concordaram em geral para a variável “Orientação para o Mercado” foram as mesmas que mais concordaram para as duas componentes da variável “Habilidades de Marketing” anteriormente citadas. Ou seja, quanto maior a orientação para o mercado, mais a empresa consegue criar valor e atrair clientes estrangeiros por meio de segmentação de mercado, e demais ferramentas de marketing.

A exposição a diversos requisitos tais como gostos, costumes, normas e culturas, específicos de cada mercado, estimula a aprendizagem organizacional (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). Minervini (2019) define como capacidade exportadora a capacidade da empresa de “pensar globalmente”, adaptando a própria forma de gestão com base nas exigências do mercado internacional. E, nos mercados internacionais as empresas encontram uma multiplicidade de necessidades de consumidores e diferentes ameaças competitivas. Essa diversidade é para Cavusgil e Knight (2009) a base da aprendizagem organizacional, um importante pré-requisito da orientação para o mercado que estimula a inovação.

As respostas recebidas e demonstradas na Tabela 9 apontam para um alto índice de integração sistemática entre as funções internas das empresas (81%). Contudo, alguns dos respondentes não monitoram as ações de seus concorrentes. Tal inferência é confirmada ao observar que, 39% dos respondentes afirmam não ter respostas imediatas às ações da concorrência.

Monitorar a concorrência permite à empresa agir antecipadamente, prever tendências e alcançar um lugar à frente na competição do mercado, facilitando assim a tomada de decisões estratégicas ou operacionais. O simples exercício de extração de dados de redes de relacionamento permite desenhar o cenário em que a empresa está inserida, e assim realizar uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e assim, traçar uma estratégia de posicionamento, precificação, riscos, previsões financeiras, etc.

Tabela 9 - Resultados da Variável Orientação para o mercado

VARIÁVEL: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO								
COMPONENTES	DISCORDÂNCIA			NEUTRALIDADE		CONCORDÂNCIA		
	T	P	%	F	%	P	T	%
Análise pontos fortes e fracos da concorrência	0	1	3%	7	19%	14	14	78%
Resposta imediatas às ações dos concorrentes	1	4	14%	9	25%	17	5	61%
Integração das funções do negócio	0	2	5%	5	14%	17	12	81%
Compreensão das necessidades dos clientes	0	0	0%	1	3%	10	25	97%



Medição da satisfação dos clientes	0	2	6%	13	36%	12	9	58%
Total	1	9	6%	35	19%	70	65	75%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Apesar de apenas um respondente se abster de responder sobre a orientação da estratégia de sua empresa, todos os demais participantes concordam (fortemente ou parcialmente) que a estratégia de sua empresa é baseada na compreensão das necessidades dos clientes (Tabela 9). Porém, ao mesmo tempo, a satisfação dos clientes não é medida sistematicamente, devido à sua concordância parcial (33%), neutralidade e discordância nas respostas (58%). Ter em mãos um indicador de desempenho para oferecer soluções focadas nas necessidades do consumidor permite, no mínimo, uma prestação de serviço superior e possibilita que expectativas sejam superadas, aumentando as chances de uma eventual fidelização do cliente. Porém, essa componente não pode ser medida de modo informal, pois transparecerá um certo descaso com as necessidades.

#### 4.1.3 Variável: Habilidades de Marketing

Mercados estrangeiros impõem novos desafios que não estão presentes no mercado doméstico (MINERVINI, 2019). As habilidades de marketing internacional são particularmente importantes para uma empresa nascente conseguir atuar no exterior (RIBEIRO, 2012).

A exemplo dos variáveis anteriores, as empresas respondentes apresentaram, de maneira geral, habilidades de marketing (75%) conforme demonstrado na Tabela 10. Porém, o nível de discordância (total e moderada) para esse quesito foi o maior de todos (12%), sendo 57% de discordância moderada e 43% total discordância.

Tabela 10 - Resultados da Variável Habilidades de Marketing

VARIÁVEL: HABILIDADES DE MARKETING								
COMPONENTES	DISCORDÂNCIA			NEUTRALIDADE		CONCORDÂNCIA		
	T	P	%	F	%	P	T	%
Processo de Marketing	3	5	22%	6	17%	16	6	61%
Habilidades de segmentação	1	1	6%	4	11%	20	10	83%
Diferenciação do produto	2	5	19%	4	11%	17	8	69%
Adaptação às necessidades	0	0	0%	2	6%	10	24	94%
Imagem da empresa	3	1	11%	7	19%	10	15	69%
Total e Média Percentual	9	12	12%	23	13%	73	63	75%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Investigando especificamente as respostas de sete empresas que têm um alto índice de discordância e neutralidade (77% ao total) para as componentes dessa variável, nota-se uma grande discrepância frente às respostas das demais. À exceção da componente “adaptação do produto”, todas as demais respostas às afirmações apresentaram nenhuma concordância (parcial ou total).

Quase 39% dos respondentes não possuem um processo completo de planejamento de marketing. Isso se confirma em outra questão, pois os mesmos respondentes afirmam não fazer uso de ferramentas de marketing como diferenciação, design, preço e publicidade. A correta manipulação dos elementos chave de marketing possibilita oferecer aos consumidores produtos diferenciados e adaptados a seus gostos e costumes (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Porém, Cantalone *et al.* (2006) salientam que as questões de marketing internacional podem apresentar significativa diferença em relação ao mercado doméstico. Elas são consideradas críticas para uma empresa nos estudos de Knight e Kim (2009) para se obter bom desempenho nos mercados internacionais.

Uma das conclusões do modelo de Ribeiro (2012) foi que o conceito de habilidade de marketing internacional é interligado ao conceito de orientação para o mercado internacional. Isso se comprova na presente pesquisa ao analisar os resultados para a componente planejamento de marketing (questão 1) e diferenciação do produto (questão 3) da 3ª variável (Habilidade de Marketing). Mais de 98% dos que afirmam praticar essas duas ações, também concordam com todas as questões do 2º constructo (orientação para o mercado).

Ressalta-se que, apenas uma única empresa respondente afirmou não ter habilidades de marketing para a segmentação e identificação de nichos de mercado. A mesma não considera as competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais como um pré-requisito para a sua contratação e também, nem todos os profissionais da empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas e línguas diferentes da nossa. Outras três empresas seguem o mesmo padrão de respostas da empresa anterior para seu processo seletivo, que também não considera competências de atuação em mercados internacionais.

A imagem da empresa não é trabalhada por quatro empresas, sendo uma graduada e as outras três incubadas. Outras sete empresas se abstiveram de responder a esta variável, sendo duas graduadas. Apenas 42% responderam que sim, elas trabalham fortemente a imagem da empresa. Essas 15 empresas alcançam uma altíssima concordância para as habilidades de marketing (99%). Outras 10 empresas concordaram parcialmente que trabalham a imagem da empresa. Essas 10 empresas, que representam 28% da amostra, em sua maioria (78%) não apresentam forte concordância para as demais variáveis do constructo habilidades de marketing.

Isso sugere que suas funções de gerenciamento de marketing tradicional (comunicação, design, precificação, distribuição) não são tão bem desenvolvidas. Para Knight e Cavusgil (2004), a correta manipulação das ferramentas de marketing facilita o conhecimento do consumidor e, permite que a empresa faça adaptações de produtos a seus gostos, costumes e preferências.

Outra componente analisada da variável Habilidades de Marketing, é a possibilidade de adaptação do produto. Apenas 5%, ou seja, duas empresas, se mantiveram neutras. Todas as demais afirmaram poder realizar adaptações no produto para atender eventuais necessidades dos clientes. No marketing internacional, essa capacidade de adaptação para Minervini (2019) é necessária devido às normas vigentes, barreiras, regras específicas e possíveis alterações que deverão ser feitas em razão do clima, cultura, ergonomia etc... Mais do que exportar seu produto, na maioria das vezes você está exportando sua capacidade de projetar, produzir, embalar, gerenciar etc... (MINERVINI, 2019).

## **4.2 Constructo: Fatores ligados ao empreendedor**

De maneira geral, para se assegurar o sucesso no ingresso em mercados internacionais de forma rápida (ou mesmo desde a fundação de sua empresa), é requerido do empreendedor uma visão internacional e experiência internacional prévia, aliados à otimização dos relacionamentos pessoais no exterior que, complementam os demais fatores internos organizacionais (RIBEIRO, 2012). Diversas são as barreiras que a literatura aponta dificultarem a internacionalização de MPE brasileiras. A alta demanda doméstica faz o empreendedor ter uma visão focada apenas no local; a baixa formação que impede uma fluência no idioma inglês, necessária a uma negociação internacional, ou mesmo para a criação de parcerias em outros países; já a aversão ao risco, que impede de identificar oportunidades de negócios no exterior; e a falta de reconhecimento de excelência, devido à falta de tradição exportadora de bens de alta tecnologia; entre outras (DIB, 2008; MINERVINI, 2019; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; RIBEIRO, 2012).

### **4.2.1 Variável: Habilidade Gerencial Internacional**

A média geral atingida de concordância (total e parcial) para os seis requisitos avaliados no questionário: i) visão global, ii) formação gerencial, iii) fluência em outro idioma, iv) competência exigida de candidatos, v) barreiras de diferenças culturais e vi) capacidade de identificação de oportunidades no exterior; que compõem a variável Habilidade Gerencial

Internacional foi de 65% (Tabela 11). Em consonância com essa média ficaram próximos os resultados das componentes (i) visão global e (ii) formação gerencial com 67%, e diferenças culturais (v) e identificação de oportunidades no exterior (vi) com 64%.

Destaca-se na análise da Tabela 11 a alta concordância (89%) para a componente “habilidade com o idioma inglês” e nenhuma discordância total e parcial. Isso significa que a diferença de idioma não impõe uma barreira a sua internacionalização. Isso se comprova, ao analisar o alto índice de discordância (31%) para as respostas da afirmação “os gerentes da empresa ao fazer a contratação de pessoas consideram competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais”. Ou seja, esse tipo de competência não influencia na escolha de um candidato, visto o principal gestor (fundador, CEO ou diretor) já dispor de tal.

Acredita-se que a explicação para a neutralidade (28%) à afirmação “os profissionais da empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa” seja a ausência de experiência com esse tipo de situação, visto que esse percentual aumenta para 31% se analisado somente as empresas domésticas.

Tabela 11 - Resultados da variável Habilidade Gerencial Internacional

Variável: Habilidade Gerencial Internacional	Discordância			Neutralidade		Concordância		
	F Total	F Parcial	% Soma	F	%	F Parcial	F Total	% Soma
Visão Global	2	6	22	4	11	13	11	67
Formação Gerencial	0	5	14	7	19	17	7	67
Inglês	0	0	0	4	11	15	17	89
Competência dos candidatos	4	7	31	10	28	11	4	42
Diferenças culturais	0	3	8	10	28	11	12	64
Identificação de oportuni- dades no exterior	2	4	17	7	19	14	9	64
<b>Total e Média</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>81</b>	<b>60</b>	<b>65</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Mesmo detendo de habilidades para realizar negociações em inglês, os proprietários de oito empresas (22% da amostra) preferem ter seu foco no mercado doméstico, sendo destas uma empresa já graduada. Já os proprietários de apenas cinco empresas (14%) acreditam não ter todas as competências necessárias para o ingresso em mercados internacionais. E, seis proprietários acreditam não conseguir identificar oportunidades de negócios no exterior. Para Minervini (2019) a “identificação de oportunidades no exterior” pode se dar através da visita à grandes feiras internacionais. As feiras representam uma grande fonte de informações, podendo

ser utilizada como um instrumento de pesquisa ou promoção da empresa. Pode-se, por exemplo comparar sua tecnologia com a concorrência; ou avaliar as tendências de cores, formatos, materiais; ou ter acesso à um público desconhecido, dentre outras ações. No Brasil, a APEX apoia diversas ações direcionadas à participação em feiras internacionais. O SEBRAE também promove missões ao exterior com o intuito de aproximar empreendedores brasileiros à potenciais compradores estrangeiros.

Já o impacto negativo da falta de fluência no idioma inglês não pôde ser avaliado visto todos os respondentes concordar parcial ou totalmente com a afirmação deste componente.

Para os cinco respondentes que discordaram parcialmente da afirmação referente a componente “formação gerencial”, ou seja, acreditam não ter formação suficiente para ingressar em mercados externos, examinou-se suas respostas para todos os componentes da variável orientação para o mercado comparando-a com as respostas dos demais que responderam ter formação gerencial. O intuito foi de averiguar se os empreendedores que discordaram da afirmação têm uma concordância mais baixa para as componentes da variável orientação para o mercado. Pois, Rialp *et al.* (2005) afirmam uma relação positiva e crescente associando a formação gerencial à orientação para o mercado. Contudo o índice percentual de concordância total e parcial foi o mesmo (80%) observado entre as duas classes de respondentes. Desta forma, não podemos afirmar, através deste estudo em particular, que há uma relação positiva e crescente entre essas componentes.

A Tabela 12 apresenta o comparativo da frequência das respostas entre as três categorias de empresas. Nela, pode-se observar uma maior concordância entre as empresas internacionalizadas tradicionalmente para suas seis componentes (i) visão global, (ii) formação, (iii) idioma, (iv) competências dos candidatos, (v) habilidades no trabalho e (vi) identificação de oportunidades no exterior.

Tabela 12 - Comparativo entre categorias da Variável Habilidade Gerencial Internacional

<b>HABILIDADE GERENCIAL INTERNACIONAL</b>						
	<b>Domésticas</b>		<b>Intl. Tradicionais</b>		<b>Born Globals</b>	
	<b>Freq</b>	<b>Perc</b>	<b>Freq</b>	<b>Perc</b>	<b>Freq</b>	<b>Perc</b>
<b>Concordância</b>	112	64%	20	83%	10	56%
<b>Neutralidade</b>	35	20%	1	4%	6	33%
<b>Discordância</b>	27	16%	3	13%	2	11%
<b>Total</b>	174	100%	24	100%	18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

#### 4.2.2 Variável: Experiência profissional internacional

De maneira geral, a Tabela 13 mostra que os resultados desta variável foram os que mais apresentaram discordância total (31%) e parcial (8%) de todas as variáveis, totalizando 39% de discordância geral. Há uma baixa concordância de apenas pouco mais da metade, na média dos entrevistados (52%), ter uma experiência profissional internacional. E, se retirarmos a componente “relacionamentos pessoais no exterior” que obteve 92% de concordância da análise, a média percentual de concordância de experiência profissional no exterior cai para 44% apenas. Tal fato pode desencorajar os empreendedores rumo a outros continentes, pois essa componente ajuda nas negociações em outro idioma, amplia a visão do local para o global e, facilita a identificação de oportunidades no exterior.

Os estudos de Oviatt e McDougall (1994) reforçam como característica crucial das empresas *born globals* é ter seus empreendedores com algum tipo de experiência internacional. Apesar que, nos estudos de Dib (2008), sobre a indústria de software brasileira, essa variável não ter alcançado validade empírica para as empresas brasileiras.

Tabela 13 - Resultados da variável Experiência Profissional Internacional

Variável: Experiência Profissional Internacional	Discordância			Neutralidade		Concordância		
	T	P	%	F	%	P	T	%
Trabalho em dept. internacionalizados	14	3	47	5	14	8	6	39
Trabalho no exterior	12	4	45	4	11	7	9	44
Experiência educacional no exterior	15	5	56	3	8	5	8	36
Relacionamentos pessoais no exterior	1	1	5	1	3	14	19	92
Laços familiares em outro país	14	2	44	2	6	9	9	50
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>52</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

O relacionamento direto da componente “relacionamentos pessoais no exterior” com a componente “habilidade em fazer negociações em inglês” foi confirmado, visto que esses respondentes afirmaram possuir ambas as habilidades.

A relação positiva entre vivência profissional e visão global se confirmou, visto os empreendedores que responderam ter algum tipo de experiência profissional internacional, seja trabalhando em multinacionais ou no exterior, em sua maioria responderam ter uma visão global dos negócios (78,5% e 87,5% respectivamente).

Os dados da Tabela 14 reforçam os resultados do geral apontados na Tabela 13 e não se alinham com os estudos de Oviatt e McDougall (1994), pois apenas 60% das empresas *born globals* concordam com as afirmações das componentes dessa variável.

Tabela 14 - Comparativo entre categorias da variável Experiência Profissional Internacional

<b>EXPERIENCIA PROFISSIONAL INTERNACIONAL</b>						
	<b>Domésticas</b>		<b>Intl. Tradicionais</b>		<b>Born Globals</b>	
	<b>Freq</b>	<b>Perc</b>	<b>Freq</b>	<b>Perc</b>	<b>Freq</b>	<b>Perc</b>
<b>Concordo</b>	75	52%	9	45%	9	60%
<b>Neutro</b>	14	10%	1	5%	0	0%
<b>Discordo</b>	56	39%	10	50%	6	40%
<b>Total</b>	145	100%	20	100%	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÃO

O presente capítulo sintetiza as principais conclusões do pesquisador acerca dos resultados obtidos através da revisão de literatura e da pesquisa realizada. São feitas considerações a respeito das contribuições do estudo para ações dos empreendedores participantes da pesquisa e para o poder local com o propósito de aumentar o envolvimento internacional dessas empresas.

O modelo de ferramenta aqui utilizado trata-se de uma adaptação que toma por base a literatura existente e se organiza nos fatores que levariam as empresas a diferentes caminhos no seu processo de internacionalização. Ele combina os constructos mais significativos identificados na literatura sobre o Empreendedorismo Internacional, obtidos por meio de uma revisão de literatura de diversos autores ao longo dos últimos 55 anos. Desta forma, o modelo aqui proposto combina fatores internos relacionados à empresa (organizacionais) e do empreendedor (habilidades e experiências), para avaliar a preparação de MPE iniciar seu processo de internacionalização.

Tendo em vista que o modelo testado na pesquisa em tela partiu dos principais estudos existentes sobre fatores que acelerariam a internacionalização de uma empresa, eventual tendência discordante em relação à apresentada pela literatura pode ser explicada pelo fato de a discussão internacional sobre o fenômeno *born global* ser ainda recente, controversa, além de grande parte das pesquisas ter sido feita em países desenvolvidos.

### 5.1 Principais conclusões

Por meio da investigação na literatura do papel dos fatores internos organizacionais e sua articulação com as características dos empreendedores que aceleram a internacionalização, proposta no primeiro objetivo específico deste trabalho, a presente pesquisa conclui que não há uma convergência para quais fatores específicos seriam importantes a se considerar, sendo comum cada autor adotar uma listagem própria de fatores.

Neste trabalho, em particular, foram considerados como fatores internos: a capacidade de inovação, orientação para o mercado internacional e as habilidades de marketing. Apesar da evidência de que tais fatores da empresa são essenciais na internacionalização, eles não são capazes de distinguir uma empresa *born global*.

Quanto ao papel dos fatores relacionados ao comportamento do empreendedor prevalece a evidência de que constituem elementos recorrentes e fundamentais na



caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada. Incluem-se capital humano, habilidade gerencial internacional e experiência profissional internacional. A combinação de recursos organizacionais e um perfil particular do empreendedor, seriam pré-condições chave para assegurar o desenvolvimento internacional.

Referente ao 2º objetivo específico da pesquisa, pode-se afirmar que, as empresas respondentes, de uma maneira geral, apresentam potencial para se internacionalizarem. Através da análise descritiva dos resultados, detectou-se um alto índice de capital humano e uma latente capacidade de inovação. Ambas, requisitos primordiais para a internacionalização. Aconselha-se as empresas a monitorar melhor sua concorrência para, por exemplo, acompanhamento das tendências tecnológicas. Esse monitoramento deve seguir lado a lado com a planejamento estratégico e de marketing de cada empresa. Sendo este último, outro ponto também a ser melhorado. Pois, a correta manipulação dos elementos chave de marketing possibilita oferecer aos consumidores produtos diferenciados e adaptados a seus gostos e costumes, característica de mercados internacionais.

De um modo geral, os empreendedores também apresentam pouca experiência gerencial internacional. Desta forma, há uma necessidade de pensar em ações que promovam a aproximação com potenciais investidores, parceiros ou compradores internacionais.

Cabe também a sugestão de uma investigação nos índices de investimento em P&D e a busca por programas de apoio ao investimento em pesquisa e desenvolvimento. Estes investimentos são necessários também para atrair projetos e empresas de base tecnológica para o município.

Na análise comparativa dos resultados entre as três categorias de empresas (domésticas, internacionalizadas tradicionais e *born globals*), observou-se níveis mais altos de concordância das empresas internacionalizadas tradicionalmente para todas as componentes das variáveis aqui analisadas.

Devido ao alto número de empresas domésticas, acredita-se ser interessante iniciar um trabalho de conscientização das vantagens da busca por mercados externos, pois a exposição a outros cenários, novas demandas e diferentes exigências de clientes, que caracterizam os mercados internacionais, levam necessariamente a um aumento da competitividade.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

Esta pesquisa se preocupou em analisar os fatores internos ou organizacionais de MPE incubadas e graduadas na Incit que influenciam a entrada em mercados estrangeiros. Tais

fatores estão dentro do âmbito de decisão da empresa e de seus gestores. Entretanto, é sabido que, os fatores externos do ambiente também podem exercer influência sobre as decisões dos micros e pequenos empreendedores. Além disso, variáveis macroeconômicas ligadas às transformações mundiais não foram consideradas no modelo devido ao alcance limitado de intervenção da empresa e seus proprietários.

### **5.3 Sugestões para futuros trabalhos**

Devido à avaliação dos resultados indicar deficiências na área de Marketing e P&D de algumas empresas, sugere-se a realização de trabalhos futuros abrangendo mais especificamente essas áreas.

Apesar da escolha das variáveis seguir modelos já publicados em estudos anteriores, outras variáveis poderiam ser incluídas no modelo, tais como habilidades com recursos financeiros da empresa, visto a comum escassez deste recurso em MPE.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS, Z. How is entrepreneurship good for economic growth? **Innovations**. v.1, n.1, p.97-107, 2006.

ACS, Z.; DANA, L.; JONES, M. Toward new horizons: the internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.1, p.5-12, 2003.

ALMOR, T. **Born global**: the case of small and medium sized, knowledge- intensive Israeli firms. FDI, International Trade and the Economics of Peacemaking, 2000. Disponível em: [http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet\\_02-03.pdf](http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-03.pdf). Acesso em: 15 Nov. 2020.

ANPROTEC. Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. Brasília: Anprotec, 2019. 225p. Disponível em: [https://anprotec.org.br/site/wpcontent/uploads/2019/09/Mapeamento\\_Empreendimentos\\_Inovadores.pdf](https://anprotec.org.br/site/wpcontent/uploads/2019/09/Mapeamento_Empreendimentos_Inovadores.pdf). Acesso em: 15 Nov. 2020.

ARANHA, J.A. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores**: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. Brasília: ANPROTEC, 2016.

ARAÚJO, C.R.M.; VILLAS BOAS, G. Políticas públicas e incubação de empresas: o caso do estado de São Paulo. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v.19, n.2, p.507-535, jul/dez, 2013.

ATLAS BRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**, 2021. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/> Acesso em: 01 Fev. 2021.

AUDRETSCH, D.B.; BECKMANN, I.A. From small business to entrepreneurship policy. *In: Handbook of research on entrepreneurship policy*, p.36-53, 2007.

AUDY, J.L.; PIQUÊ, J. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação**: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. Brasília: ANPROTEC, 2016.

AUTIO, E.; SAPIENZA H.; ALMEIDA, J. Effects of age at entry knowledge intensity and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**. v.43, p.909-924, 2010.

BELL, J. The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories. **European Journal of Marketing** v.29, n.8, p.60–75, 1995.

BINGWEN, Z.; HUIBO, Z. Estudo comparativo sobre sistemas nacionais de inovação nas economias BRIC. **Revista Tempo do Mundo**. v.2 (2). 2010. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6200/1/RTM\\_v2\\_n2\\_Estudo.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6200/1/RTM_v2_n2_Estudo.pdf) Acesso em 02 Nov. 2020.

BORISSENKO, Y. BOSCHMA, R. A critical review of entrepreneurial ecosystems: towards a future research agenda, **Evolutionary Economic Geography**, n.1630, Utrecht University, 2016.

BRAMWELL A.; HEPBURN N.; WOLFE, D. Growing entrepreneurial ecosystems: Public intermediaries, policy learning, and regional innovation. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v.8, n.2, p.272-292, 2019.

BRASIL. **Decreto** nº 9.283, de 7 fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9283.htm) Acesso em 15 de maio de 2021.

BRASIL. **Portal Brasil**, Empreendedor. Incubadoras primeiros passos, 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/primeiros-passos/incubadoras>> Acesso em: 20 de nov. 2021.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**, London: MacMillan, 1976.

CALANTONE, R.; KIM, D.; SCHMIDT, J.; CAVUSGIL, S. T. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. **Journal of Business Research**, v.59, n.2, p.176-185, 2006.

CAMPOS, J.; CORREIA, A. Políticas públicas de empreendedorismo e internacionalização: Existe um efeito de reputação governamental? **Revista de Gestão de Políticas de Ciência e Tecnologia**, v.10(4) p.975-995, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2018-0044> Acesso em 01 Dez. 2020.

CASTRO, T. **Teoria das relações internacionais**. 1ed. Brasília: FUNAG, 2013.

CAUCHICK-MIGUEL P.; LEE HO L. Levantamento Tipo Survey. In **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Afonso Fleury... [et al.] coord. Paulo Augusto Cauchick-Miguel. 3ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. **Born global firms: a new international enterprise**. New York: Business Experts Press, 2009.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME Cluster ad Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO**. Vienna: UNIDO, 1999.

CHENG, H.; YU, C. Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. **International Business Review**, v.17, n.3, p.331-348, 2008.

CHETTY, S.; STANGL, L. Internationalization and innovation in a network relationship context. **European Journal of Marketing**, v.44, n.11/12, p.1725-1743, 2010.

CHETTY, S.; HOLM, D. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v.9 p.77-95, 2000.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?** 1ed São Paulo: Makron Books, 1995.

CHILD, J.; HSIEH, L. Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. **Journal of World Business**, v.49, n.4, 2014.

CNI - CONFERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mapa Estratégico da Indústria**. CNI: 2018.

COSTA, L.; AÑEZ, M.; MOL A.; DAMASCENO, T. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cad. EBAPE.BR**, v.15, n.4, Artigo 12, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154072>. Acesso em 09 Mar. 2021.

COVIELLO, N. The network dynamics of international new ventures **Journal of International Business Studies**, v.37, p.713–731, 2006.

CZINKOTA, M.; JOHNSTON, W. Exporting: does sales volume make a difference? **Journal of International Business Studies**, v.14, n.1, p.147-153, 1985

D'ANGELO, A.; MAJOCCHI, A.; ZUCHELLA, A. Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample. **International Marketing Review**, v.30, n.2, 2013.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *born global***: estudo do setor de software no Brasil. Rio de Janeiro: Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2008.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1,n.2,p.187-215, 2003.

DOWNING, D.; CLARK J. **Estatística Aplicada 3ª ed.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.

DUNNING, J. H. *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31, 1980.

FARIA, J. Location Clusters, FDI and Local Entrepreneurs: Consistent Public Policy. **Journal of the Knowledge Economy**, v.7, p.858–868, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0272-5> Acesso em 15 Out. 2020.

FARIA, A.F.; SEDIYAMA, J.A.S.; LEONEL, D.S. **Censo mineiro de startups e demais empresas de base tecnológica**. Viçosa: NTG/UFV, 2017.

FELDMAN, M.P.; FRANCIS J.L. Homegrown solutions: Fostering cluster formation. **Economic Development Quarterly**, v.18, n.2, p.127–137, 2004.

- FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT, R. E. J. Tipologia de novos empreendimentos globais. In: FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNHABER, S.A.; GILBERT, B.A.; MCDOUGALL, P.P. International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. **Journal of International Business Studies**, v.39, p.267-290, 2008.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.05-28, 1999.
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. São Paulo: L&PM Editores 1ed. 456p. 2011.
- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v.11, p.257-277, 2002.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22,n.2,p.152-194, 2002.
- FOTOPOULOS, C.; PSOMAS, E. The structural relationships between TQM factors and organizational performance. **The TQM Journal**, v.22, n.5, p.539-552, 2010.
- FOTOPOULOS, C.; STOREY D. Public policies to enhance regional entrepreneurship: another programme failing to deliver? **Small Business Economy**, v.53, p.189–209, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0021-9>. Acesso em 20 Set 2020.
- FUNCEX. As Micro e Pequenas Empresas nas exportações brasileiras no período 2009-2017. **Revista Brasileira de Comércio Exterior RBCE**. Ano XXXII n.137 Out-Dez 2018.
- GABRIELSSON, M.; SASI, V.; DARLING, J. Finance strategies of rapidly-growing finish SMEs: born internationals and born globals. **European Business Review**, v.16, p.590-604, 2004.
- GHAURI, P.; LUTZ, C.; TEFOM, G. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, v.37, n.5/6, p.728-752, 2003.
- HALLEN, L.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The evolution of psychic distance in international business relationships. In: HAAG, I.; WIEDERSHEIMPAUL, F. (Eds.). **Between market and hierarchy**. Sweden: University of Uppsala, p.15-27, 1979.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONE, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENNART, J. A transaction costs theory of equity joint ventures, **Strategic Management Journal**. v.9, p.361-374, 1988.
- HISRICH, R.D; PETERS, M.P; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLTBRUGGE, D.; WESSELY, B. Initiating forces and success factors of born global firms. **European Journal of International Management**, v.3, n.2, p. 232-260, 2009.

HUGGINS, R.; MORGAN B.; WILLIAMS N. Regional entrepreneurship and the evolution of public policy and governance: Evidence from three regions. **Journal of Small Business and Enterprise Development** v.22, n.3, p.473-511, 2015. Disponível em: [www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm](http://www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm) Acesso em: 10 Ago. 2020.

IASP - International Association of Science Parks and Areas of Innovation. **General Survey 2018: Science and technology parks and areas of innovation throughout the world**. IASP: Malaga, p.65, 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico Populacional e Social**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html> Acesso em 01 Abr. 2021.

INCIT – **Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá**. 2019. Página Inicial. Disponível em: <https://incit.com.br/>. Acesso em 02 Ago. 2021.

ISENBERG, D.J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v.88, n.6, p.40–50, 2010.

ITAJUBÁ. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Itajub%C3%A1&oldid=62484215>. Acesso em: 24 Nov. 2020.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: Hood, N.; Vahlne, J.-E. (org.) **Strategies in global competition**. London: Croom Helm, 1988.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**. v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JULIEN, P.A. **Empreendedorismo Regional**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior**. 4ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KNIGHT, G. A; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v.40, p.255-273, 2009.

KNIGHT, G. A; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, v.35, p.124-141, 2004.

KITCHELL S. Corporate Culture, Environmental Adaptation and Innovation Adoption: A qualitative/quantitative approach. **Journal of the academy of marketing science**. v.23, p.195-206, 2015.

KLEIN, L. ALMEIDA, L.B. A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. **Revista Universo Contábil**, v.13, n.3, pp.90-119, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117054197006> Acesso em 2 Ago 2021. ISSN: 1809-3337.

KOTESKI, M.A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**. Blumenau, n.8. p.16-18. Acesso em 01 Maio 2004.

LAHIRI, S. ELANGO, B. KUNDU, S.K. Cross-border acquisition in services: Comparing ownership choice of developed and emerging economy MNEs in India, **Journal of World Business**, v.49 (3) pp. 409-420. 2014. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:worbus:v:49:y:2014:i:3:p:409-420>. Acesso em 02 Nov. 2020.

LEGGE, K. What is Human Resource Management? In: **Human Resource Management, Rethorics and Realities**. London: Palgrave-Macmillan, p.101-131, 2005.

LEVIN, S.A. Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems. **Ecosystems**, v.1, n.5, p.431-436, 1998.

LEWIS, E. Triple Bottom Line. **Organizações e Sustentabilidade**, v.3, p.272-285, 2015.

LOPEZ J.M.; GAMA M. **Comércio Exterior Competitivo**. 4ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**. v.21, p.135-172, 2016.

LEMES JÚNIOR, A.; PISA, B. **Administrando micro e pequenas empresas**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MADI, M.; GONÇALVES, J. Produtividade, Financiamento e Trabalho: Aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPes) *In: Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento* - Org. Anselmo Luís dos Santos, José Dari Krein, Andre Bojikian Calixtre – Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. *The internationalization of born globals – an evolutionary process?* **International Business Review**, v.6, n.6, p.561-583, 1997.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v.16, n.4, p.407-425, 1998.

MAMBULA, C. Perceptions of SME Growth Constraints in Nigeria. **Journal of Small Business Management**, v.40, n.1, p.58-65, 2012.

MARTINS, P.S. ESCRIVÃO, E. NAGANO, M.S. FATORES CONTINGENCIAIS DA GESTÃO AMBIENTAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS **Revista de Administração Mackenzie** [online] v.17, n.2, p.156-179, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p156-179>. Acesso em 02 Dez. 2021.



MASON, C.; BROWN, R. Creating good public policy to support high-growth firms. **Small Business Economics**, v.40, n.20, p.211–225, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9369-9>. Acesso em 07 Set. 2021.

MASON, C.; BROWN, R. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. **Final Report to OECD**. Paris, 2014. Disponível em: <http://lib.davender.com/wp-content/uploads/2015/03/Entrepreneurial-ecosystems-OECD.pdf>. Acesso em 01 Out. 2021.

MASON, C.; BROWN R. Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualization of entrepreneurial ecosystems, **Small Business Economics**, Glasgow, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/316632921>. Acesso em 01 Out. 2021.

MARTINS, R.; MELLO C.; TURRIONI, J. **Guia para Elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção**. 1ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

MAZZAROL, T. MAMOUNI L. ELENA REBOUD, S. Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**. v.1. p.27–40, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259173129\\_Cooperatives\\_as\\_a\\_strategic\\_network\\_of\\_small\\_firms\\_Case\\_studies\\_from\\_Australian\\_and\\_French\\_co-operatives](https://www.researchgate.net/publication/259173129_Cooperatives_as_a_strategic_network_of_small_firms_Case_studies_from_Australian_and_French_co-operatives). Acesso em 02 Nov. 2021.

MCDOUGALL, P.P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v.4, n.6, p.387-400, 1989.

MCDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n.6, p. 469-487, 1994.

MCTI – **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, 2015.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Serviços – **Comex Stat**. Disponível em <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/municipio/33484>. Acesso em 04 Maio 2021.

MINERVINI N. **O Exportador: Construindo o seu projeto de internacionalização** 7ed. 298p. São Paulo: Ed. Actual, 2019.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**, São Paulo, Atlas, 2ed., 2011.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v.71, n.3, p.75–83, 1993.

MORROW, J. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v.5, n.3, p.59-60, 1988.

MOWERY, D. The Bayh-Dole Act and high-technology entrepreneurship in U.S. universities: chicken, egg, or something else? **University Entrepreneurship and Technology Transfer**. Elsevier: Amsterdam, 2005.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v.4, n.1, p.5-25, 2006.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C.R.M.; LIMA, M.A.; ENSSLIN, E.R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.6, n.2, p.244-283, 2013.

O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. **European Journal of Marketing**. v.43, n.11/12, p.1325–1348, 2009.

OMC – Organização Mundial de Comércio. **Data Catalog**, 2018. Disponível em: [https://datacatalog.worldbank.org/search/indicators?sort\\_by=field\\_wbdddh\\_modified\\_date&sort\\_order=DESC&search\\_api\\_views\\_fulltext\\_op=AND&f%5B0%5D=field\\_wbdddh\\_data\\_type%3A293&f%5B3%5D=type%3Aindicators](https://datacatalog.worldbank.org/search/indicators?sort_by=field_wbdddh_modified_date&sort_order=DESC&search_api_views_fulltext_op=AND&f%5B0%5D=field_wbdddh_data_type%3A293&f%5B3%5D=type%3Aindicators). Acesso em 30 Abr. 2021.

O'REILLY, C. Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. **California Management Review**. v.31, n.4, p.9-25, 1989.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.25, n.1, p.45-64, 1994.

\_\_\_\_\_. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**. v.9, n.2, p.30-43, 1995.

\_\_\_\_\_. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**. v.37, n.2 (special issue), p.85-99, 1997.

\_\_\_\_\_. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.29, n.5, p.537-553, 2005.

PAULA, J. **Desenvolvimento local: textos selecionados**. Brasília: SEBRAE, p.80, 2008.

PENG, M.; YORK, A. Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents and resources. **Journal of International Business Studies**. v.32, n.2, p.327–346, 2001.

PINHO, M. **Empresas de base tecnológica**. Relatório FINEP de Pesquisa do Projeto “Diretório da Pesquisa Privada”. São Carlos, 2005. Disponível em: [www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final). Acesso em 20 Maio 2021.

PINTEC. **Pesquisa de Inovação**. Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=o-que-e> Acesso em: 02 Nov. 2021.

PRASHANTHAM, S. Foreign network relationships and the internationalization of small knowledge-intensive firms. **Strathclyde International Business**. University of Strathclyde, Working Paper 2004/03, 2004.

PREECE, S.B., MILES, G., BAETZ, M.C. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. **Journal of Business Venturing**, v.14, n.3 pp.259-281, 1999 Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:14:y:1999:i:3:p:259-281>. Acesso em: 02 Nov. 2020.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre) [online]. v.17, n.2, p.330-359. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200002>>. Acesso em: 02 Nov 2021.

REID, S. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal International of Business Studies**. v.12, p.101–112, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581> Acesso em 10 Jan. 2021.

REIS, E.A., REIS I.A. Análise Descritiva de Dados. **Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG**. 2002. Disponível em: [www.est.ufmg.br](http://www.est.ufmg.br). Acesso em 30 Nov. 2021.

RIALP, A.C.; RIALP, J.C.; KNIGHT, G.A. The phenomenon early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v.14, p.147-166, 2005.

RIBAU, C.; MOREIRA, A.; RAPOSO, M. SME internationalization research: Mapping the state of the art. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v.35, n.2, p. 280-303, 2018.

RIBEIRO, F. **Born Globals Brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica**. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, 2014, 250p. São Paulo, 2012.

ROBERTS, E.; SENTURIA, T. Globalizing the emerging high-technology company. **Industrial Marketing Management**, v.25, p. 491-506, 1996.

ROMER, P.M. Economic growth, In Henderson, D. (Ed.), **The Concise Encyclopedia of Economics**, Indianapolis: Liberty Fund, p.128-131, 2007.

SAI, L; XIANG G.; QING W.; YILIN Z. Public Policy Environment and Entrepreneurial Activities: Evidence from China. **China & World Economy**. v.26, n.3, p.88–108, 2018.

SALES, A.H.L. SOUZA NETO, S.P. Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba: **Anais da ENANPAD**, 2004.

SANTOS, V. DOROW, D.R. BEUREN, I.M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v.8, n.1, jan./jun. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Marco/Downloads/1838-Texto%20do%20artigo-7008-2-10-20181025.pdf> Acesso em: 20 Jan. 2021.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development** (R. Opie, Translator), Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – **DATASEBRAE: Painel de Empresas**, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/> Acesso em 18 Abr. 2021.

\_\_\_\_\_ – **DATASEBRAE: Comércio Exterior**, 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/comercioexterior> Acesso em: 10 Abr. 2021.

\_\_\_\_\_ - **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil: 2009-2017**. Brasília: SEBRAE, 132p. 2018. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d639276722716a41c6851a620e5e2e3d/\\$File/19214.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d639276722716a41c6851a620e5e2e3d/$File/19214.pdf) Acesso em: 21 Abr. 2021.

SEBRAE/DIEESE. **Anuário do Trabalho dos Pequenos Negócios 2016**. São Paulo: Sebrae, 542p. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf> Acesso em 09 Ago. 2021.

Ministério da Economia – Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do (Sepec/ME). **Governo Federal Brasileiro**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br>. Acesso em 21 Abr. 2021.

SILVA, D.; SIMON, F. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: Construção e validação de escala de atitude. **Cadernos CERU**, v.16, p.11-27, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ceru/article/view/75338> Acesso em 01 Maio 2021.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P. **Portuguese born globals: an exploratory study**, Artigo apresentado na “27ª conferência da EIBA”, Paris, 2001.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS. **A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica**. Lisboa: GEPE - Ministério da Economia, 2004.

SOUZA, M.C.A.F.; AZEVEDO, A.; OLIVEIRA, L.J.R.; BALDEÓN, N.T. Incubadora Tecnológica de Cooperativas – ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT – Diferenças e semelhanças no processo de Incubação. **Revista Ibero-americana de ciência, tecnologia, sociedade e innovación**. n.6, May-Ago/2003. Disponível em: <http://www.oei.es/revistactsi/numero6/articulo01.htm>. Acesso em: 22 Out. 2021.

SOUZA, W. QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **III Workshop de Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. São Paulo: SENAC, 2007.

SPIGEL, B. The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor, v.41, n.1, p.49-72, 2017.

STAM, E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. **European Planning Studies**, v.23, n.9, p.1759–1769, 2015.

- SVETLICIC, M.; JAKLIC, A.; BURGER, A. Internationalization of small and medium-size enterprises from selected Central European economies. **Eastern European Economics**, v.45, n.4, p.36-65, 2007.
- VAN STEL, A. J.; CARRE, M.C.; THURIK, R.A. The Effect of Entrepreneurial Activity on National economic Growth. **Small Business Economics**, v.24, p.311-321, 2005.
- VATNE, E. Local Resource Mobilization and Internationalization Strategies in Small and Medium-Sized Enterprises. **Environment and Planning A**, v.27, p.63-80, 1995.
- VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE eletrônica**, v.4 (1), jan/jul 2005.
- VERNON, R. *International investments and international trade in the product cycle*. **Quarterly Journal of Economics**, v.80, p.190-207, 1966.
- WELCH I.; TEOH S.; WONG T. Earnings Management and the Long-Run Market Performance of Initial Public Offerings. **The Journal of Finance** v.53, n.6, p.1935-1954, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00079> Acesso em: 10 Nov. 2020.
- WELCH L.; LUOSTARIENEN R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**. v.14, n.2, p.34-55, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/030630708801400203> Acesso em 30 Maio 2021.
- WIPO. **Índice Global de Inovação**: Resumo Estruturado. n.14, p.27. OMPI: Genebra, 2021. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_gii\\_2021\\_exec.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf) Acesso em: 02 Nov. 2021.
- WTO, 2021. **Global Total Merchandise Exports/Imports**. Disponível em: <https://data.wto.org/> Acesso em 18 de Abr. 2021.
- ZAHRA, S. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies**, v.36, n.1, p.20–28, 2005.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) **Strategic entrepreneurship, creating a new mindset**. Oxford: Blackwell, p.255-288, 2002.
- ZWAN, P.; VERHEUL, I.; THURIK, A. The entrepreneurial ladder, gender, and regional development. **Small Business Economics**, v.39, p.627-643, 2012.

## APÊNDICE A – Carta convite para participar da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

É com grande satisfação que o convidamos a participar do estudo intitulado “Desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação do potencial de internacionalização de MPE em Itajubá” que está sendo realizado no programa de pós-graduação do mestrado profissional na Universidade Federal de Itajubá em parceria com a Prefeitura do município. O objetivo do estudo é avaliar os fatores que impulsionam a entrada de MPE brasileiras no exterior. Micro e Pequenas Empresas da cidade estão sendo convidadas para contribuir com este estudo. As empresas participantes serão automaticamente incluídas na lista daquelas que receberão os resultados da pesquisa.

O questionário é composto por questões opinativas, sendo assim não há resposta certa ou incorreta. Não serão divulgados os nomes dos respondentes, pois todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial e só serão apresentados de maneira agregada. O tempo previsto para completá-lo é de apenas 3 minutos.

Clique no link “PREENCHER FORMULÁRIO” para prosseguir agora com as respostas. Ou acesse diretamente o site da Prefeitura em: <http://www.itajuba.mg.gov.br/industria-e-comercio/atencao-empresario-de-pequena-e-media-empresa-participe-do-estudo-que-vai-avaliar-o-potencial-exportador-de-itajuba/>

Desde já, agradecemos sua valiosa contribuição.

Atenciosamente,

Marco Antonio de Lorenzo  
Professor Especialista - FACESM  
marco.lorenzo@facesm.br  
Cel: (35) 98848-2835

Luiz Eugênio Veneziani Pasin (orientador da pesquisa)  
Professor Doutor - UNIFEI  
luizpasin@unifei.edu.br

## APÊNDICE B - Questionário

### Informações Gerais (Dados da empresa e profissionais)

Nome da empresa:

Nome do respondente:

Cargo:

Formação:

Telefone:

Quantos funcionários a empresa possui?

( ) até 10 pessoas empregadas (micro empresa)

( ) de 10 a 49 pessoas empregada (pequena empresas)

( ) de 50 a 249 pessoas empregadas (média empresas)

( ) mais de 250 pessoas empregadas (grande empresa)

Qual o setor de atuação da empresa:

Sua empresa é de capital nacional? ( ) Sim ( ) Não

Qual o ano de fundação da empresa?

Sua empresa atua em negócios internacionais (exportação, alianças internacionais, operações no exterior, licenciamentos, franquias, etc.)? ( ) Sim ( ) Não

Se sua resposta à questão anterior foi SIM. Qual o ano da primeira atividade no exterior?

Indique seu grau de concordância/discordância com as afirmativas a respeito dos 9 fatores enumerados abaixo: Marque 1 para “Discordo fortemente”; 2 para “Discordo parcialmente”; 3 para “Nem discordo e nem concordo”; 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo fortemente”.

<b>Fatores internos ou organizacionais da empresa</b>					
1. Capacidade de inovação:					
A empresa está na vanguarda tecnológica da nossa indústria nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5
Desenvolvemos grande parte da tecnologia contida em nosso produto.	1	2	3	4	5
Empregamos alguns dos especialistas mais qualificados da indústria.	1	2	3	4	5
Somos reconhecidos no mercado internacional por produtos que são tecnologicamente superiores.	1	2	3	4	5
Comparado com os concorrentes locais, somos muitas vezes o primeiro a introduzir inovações de produto ou de novas abordagens de operações nos mercados externos.	1	2	3	4	5
Possuímos gastos formais com P&D de novos produtos.	1	2	3	4	5
2. Orientação para o mercado internacional:					

Frequentemente discutimos os pontos fortes e fracos do nosso principal concorrente internacional.	1	2	3	4	5
Implementamos respostas imediatas às ações de nossos concorrentes internacionais.	1	2	3	4	5
Existe uma integração sistemática entre nossas funções do negócio (exemplo: vendas, finanças, produção, projetos) para atender às necessidades do mercado internacional.	1	2	3	4	5
A estratégia da empresa é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes internacionais.	1	2	3	4	5
A satisfação dos clientes internacionais é medida sistematicamente.	1	2	3	4	5
<b>3. Habilidades de marketing internacional:</b>					
Temos um processo de planejamento de marketing internacional.	1	2	3	4	5
Possuímos habilidade de segmentação e identificação de nichos de mercado no exterior.	1	2	3	4	5
Fazemos uso de ferramentas de marketing para diferenciar nosso produto (design, preço, publicidade).	1	2	3	4	5
É possível fazermos adaptações do nosso produto às necessidades do mercado externo.	1	2	3	4	5
Trabalhamos a imagem da empresa.	1	2	3	4	5
<b>Fatores do empreendedor</b>					
<b>4. Habilidade gerencial internacional:</b>					
Os gerentes da empresa tendem a ver o mundo, em vez de ver somente o Brasil como mercado alvo	1	2	3	4	5
A formação gerencial do empreendedor permite a entrada da empresa no exterior.	1	2	3	4	5
Os gerentes da empresa conseguem fazer negociações em inglês	1	2	3	4	5
Os gerentes da empresa ao fazer a contratação de pessoas consideram competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais	1	2	3	4	5
Os profissionais da empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa	1	2	3	4	5
Os gerentes da empresa conseguem identificar oportunidades de negócios no exterior.	1	2	3	4	5
<b>5. Experiência profissional internacional:</b>					
O principal gestor tem experiência anterior de trabalho em departamentos internacionalizados de empresas multinacionais no Brasil.	1	2	3	4	5
O principal gestor tem experiência anterior de trabalho no exterior.	1	2	3	4	5
O principal gestor tem experiência educacional no exterior.	1	2	3	4	5
O principal gestor tem relacionamentos pessoais no exterior.	1	2	3	4	5
O principal gestor tem laços familiares em outro país.	1	2	3	4	5



ANEXO A – Chamado no *website* da Prefeitura para participar da pesquisa

Disponível em: <http://www.itajuba.mg.gov.br/industria-e-comercio/atencao-empresario-de-pequena-e-media-empresa-participe-do-estudo-que-vai-avaliar-o-potencial-exportador-de-itajuba/>

**Atenção, empresário de pequena e média empresa! Participe do estudo que vai avaliar o potencial exportador de Itajubá**

Outubro 7, 2021

Com o objetivo de avaliar os fatores que impulsionam a entrada de Pequenas e Médias Empresas (PME) brasileiras no exterior, o mestrando em Administração pela Universidade Federal de Itajubá (Unifei), Professor Marco Antônio de Lorenzo, convida todos os empresários proprietários de PMEs de Itajubá para participarem do estudo intitulado “Desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação do potencial de internacionalização de MPE em Itajubá”.

O estudo está sendo realizado para a dissertação de mestrado do profissional. Para contribuir, basta que o proprietário de Pequena e Média Empresa de Itajubá responda ao questionário composto por questões opinativas. Para acessá-lo, CLIQUE AQUI. O tempo previsto é de 5 minutos.

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial e só serão apresentados de maneira agregada.