

INOVAÇÃO E FATORES CRÍTICOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PAULISTAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

INNOVATION AND CRITICAL FACTORS FOR THE INTERNATIONALIZATION
OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN SÃO PAULO: A MULTIPLE CASE
STUDY

Ciências Sociais Aplicadas • 21/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776735542](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776735542)

Marco Antonio Silveira¹

Ivo José Augusti Cappelossa²

Maria Alice Campagnoli Otre³

RESUMO

A internacionalização de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é um fenômeno crescente, porém desafiador, dada a escassez de recursos tangíveis e a volatilidade das taxas de juros no cenário internacional, agravada por recentes políticas protecionistas. Apesar do avanço nas pesquisas, persistem lacunas sobre as características específicas de MPEs bem-sucedidas nesse processo, particularmente no contexto do Estado de São Paulo. Este estudo teve como objetivo principal identificar motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais que contribuíram para o êxito da internacionalização de cinco MPEs sediadas em São Paulo. Foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados via formulários e entrevistas semiestruturadas com gestores e analisados mediante a técnica de análise de conteúdo, sendo os achados discutidos sob a ótica das tendências de inovação, maturidade digital e inteligência artificial (IA) projetadas para 2025. Os resultados revelaram uma combinação de inovações e motivações comportamentais (sonho e vontade) e econômicas (expansão de mercado e lastro em moeda forte), com a exportação como modo de entrada predominante. Competências-chave incluíram orientação empreendedora internacional e adaptabilidade de produtos. O engajamento em ecossistemas de negócios foi vital para superar barreiras como a burocracia, o "Custo Brasil" e a distância psíquica. Conclui-se que o sucesso nessas MPEs é multifatorial, resultante da sinergia entre inovação interna, resiliência financeira e apoio externo. Os achados oferecem subsídios para gestores e formuladores de políticas públicas em economias emergentes.

Palavras-chave: Internacionalização; Micro e Pequenas Empresas (MPEs); Motivações; Competências Organizacionais; Ecossistemas de Negócios.

ABSTRACT

The internationalization of Micro and Small Enterprises (MSEs) is a growing yet challenging phenomenon, given the scarcity of tangible resources and the volatility of international interest rates, exacerbated by recent protectionist policies. Despite academic progress, gaps persist regarding the specific characteristics of successful MSEs within the context of São Paulo State. This study primarily aimed to identify the motivations, competencies, business ecosystems, and organizational practices that contributed to the successful internationalization of five MSEs based in São Paulo. Qualitative and exploratory research was conducted through a multiple case study. Data were collected via forms and semi-structured interviews with managers and analyzed using content analysis techniques. The findings were discussed in light of innovation trends, digital maturity, and artificial intelligence (AI) projected for 2025. The results revealed a combination of innovations along with behavioral motivations (vision and drive) and economic goals (market expansion and hard currency backing), with exporting as the predominant entry mode. Key organizational competencies included international entrepreneurial orientation and product adaptability. Engagement in business ecosystems proved vital for all companies to overcome barriers such as bureaucracy, the "Brazil Cost" (Custo Brasil), and psychic distance. It is concluded that success in these MSEs is multifactorial, resulting from the synergy between internal innovation, financial resilience, and external ecosystem support. These findings provide insights for managers and policymakers in emerging economies while contributing to the academic literature on the subject.

Keywords: Internationalization; Micro and Small Enterprises (MSEs); Motivations; Organizational Competencies; Business Ecosystems.

1. INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico global tem sido cada vez mais influenciado pelo papel das micro e pequenas empresas (MPEs). Sua representatividade na agregação de valor à economia e na geração de empregos diretos e indiretos as tornam objeto de inúmeros estudos, tanto no Brasil como no exterior (SEBRAE, 2018b). A globalização dos mercados, alavancada pelos avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC), pela acessibilidade à internet e por sistemas logísticos mais baratos e eficientes, tem feito com que empresas de todos os portes adotem a expansão internacional como estratégia de crescimento e sustentabilidade (OLIVEIRA et al., 2013; SCHELINI et al., 2017). No cenário global contemporâneo, esse processo é agora moldado pelo "novo normal" da transformação digital e pela adoção de Inteligência Artificial (IA) para ganhos de produtividade, embora seja confrontado por novas incertezas institucionais e pela instabilidade das taxas de juros internacionais (BIANCHINI; SANCHO, 2025; RAFSANJANI et al., 2025).

Tradicionalmente vista como domínio de grandes corporações multinacionais, a internacionalização das MPEs tem ocorrido com maior frequência e atraído considerável atenção de pesquisadores (PRASHANTHAM, 2011). No entanto, essas empresas enfrentam desafios singulares: possuem estruturas organizacionais mais flexíveis, mas contam com menos ativos tangíveis, recursos financeiros e humanos limitados, e maior dificuldade de aproveitamento de economias de escala (MITCHELL & REID, 2000; SEBRAE, 2006; PANGARKAR, 2008). Adicionalmente, frequentemente seus administradores não dominam técnicas e competências de gestão necessárias para fazer frente à complexidade do ambiente internacional (SEBRAE, 2006; KNIGHT &

KIM, 2009; SUSOMRITH et al., 2023). Nesse contexto, as capacidades gerenciais deixam de ser apenas drivers diretos para se tornarem mediadoras da resiliência organizacional, permitindo que as empresas se adaptem com agilidade às flutuações do mercado externo e ao recrudescimento de políticas protecionistas (SHEN e BADULESCU, 2025; DUNG e DUNG, 2024).

No Brasil, as MPEs representam 99% de todas as empresas constituídas e são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018b). O Estado de São Paulo detém a maior concentração dessas empresas no país – 30,5% do total –, gerando um faturamento estimado em mais de R\$ 630 bilhões (SEBRAE, 2018b). Apesar dessa relevância, o conhecimento sobre os investimentos e as estratégias de internacionalização de MPEs brasileiras ainda é incipiente (CRUZ, BARRETO & PINTO, 2015), com poucos estudos focados em segmentos ou estados específicos (GAZQUEZ et al., 2020; ZICA et al., 2016). A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como as MPEs paulistas consolidaram competências resilientes durante um período de transição global. Embora os dados de campo tenham sido coletados em 2021, a análise fundamenta-se nas exigências de competitividade de 2025, tratando as práticas observadas como preditoras da agilidade estratégica necessária para enfrentar o atual cenário de guerra de juros e barreiras tarifárias, por exemplo (MMADUBUKO et al., 2025; SZABÓ et al., 2023).

A presente pesquisa foi motivada pela seguinte inquietação: quais são as características de MPEs sediadas no Estado de São Paulo, tais como suas motivações, competências, ecossistemas de negócios e práticas organizacionais, que viabilizam a sua internacionalização? Seu objetivo principal foi identificar esses elementos que

contribuíram para o êxito da internacionalização em um conjunto de empresas estudadas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando as correntes teóricas da internacionalização, motivações, modos de entrada, competências organizacionais, inovação e o papel dos ecossistemas de negócios. A seção 3 detalha a metodologia da pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em um estudo de casos múltiplos. A seção 4 expõe e discute os resultados, organizados pelas categorias de análise. Por fim, a seção 5 traz as conclusões, implicações práticas, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Correntes Teóricas Sobre a Internacionalização de Empresas

A literatura sobre internacionalização empresarial é vasta e não há um consenso sobre uma teoria ou modelo único (BRITO & COSTA, 2023; CASSOL et al., 2018). De forma geral, identificam-se duas grandes correntes teóricas: as baseadas em decisões comportamentais e as baseadas em decisões econômicas.

A corrente comportamental remete à Escola de Uppsala, que, nos anos 70, propôs um modelo de internacionalização incremental e gradual (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977). Esse modelo enfatiza o conceito de distância psíquica – a soma dos fatores que dificultam a compreensão de ambientes estrangeiros, como idioma, cultura e práticas de negócios – e postula que as empresas iniciam suas operações internacionais em mercados psicologicamente próximos, evoluindo por estágios (exportação ad hoc, uso de agentes, subsidiárias de vendas e, por

fim, produção local). Em 2009, o modelo foi revisado, mantendo a abordagem comportamental, mas incorporando o conceito de "liability of outsidership" (LOO – riscos de estar-se fora), referente aos problemas enfrentados por uma empresa por estar fora das redes de negócios relevantes no mercado-alvo (JOHANSON & VAHLNE, 2009).

As correntes econômicas baseiam-se em critérios de escolhas racionais e buscam maximizar os retornos. Entre as principais teorias estão:

- Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1976): As empresas expandem internacionalmente para neutralizar concorrentes e explorar vantagens competitivas.
- Teoria da Internalização (BUCKLEY & CASSON, 1976): As empresas internalizam transações através de fronteiras para se tornarem multinacionais, analisando a relação custo/benefício.
- Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1979): Foca nos custos de buscar informações e honrar contratos no exterior.
- Paradigma Eclético ou Teoria OLI (DUNNING, 1988): Propõe que o Investimento Direto no Exterior (IDE) ocorre devido à combinação de três vantagens: Propriedade (Ownership), Localização (Location) e Internalização (Internalization).
- Visão Baseada em Recursos (RBV) (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991): Sustenta que as vantagens competitivas sustentáveis derivam de recursos valiosos, raros e de difícil imitação.
- Teoria da Vantagem das Nações (PORTER, 1998): As vantagens competitivas das empresas são influenciadas pelo seu país de

origem, conforme o modelo do "Diamante".

Estudos recentes propõem um refinamento das correntes tradicionais ao integrar a Teoria dos Escalões Superiores (UET) com o Modelo de Uppsala (UIM). Essa abordagem sugere que a internacionalização não é apenas um processo de aprendizado gradual, mas é moldada pelas características cognitivas e experiências dos gestores, que determinam como a empresa percebe e gerencia os riscos de entrada em novos mercados. (SHEN e BADULESCU, 2025). Além disso, observa-se que as tendências de pesquisa em economias emergentes têm focado na convergência entre a inovação tecnológica e a competitividade, tratando a digitalização como um novo pilar das teorias de internacionalização para compensar a escassez de recursos físicos. (RAFSANJANI et al., 2025).

2.2. Motivação para Internacionalizar

As motivações para internacionalizar também podem ser analisadas sob as lentes comportamental e econômica. A Escola de Uppsala associa a motivação à busca por novos mercados, desencadeada pela limitação de crescimento no mercado doméstico (JOHANSON & VAHLNE, 2009). Fatores não econômicos, como a cultura organizacional, o perfil da liderança e experiências internacionais prévias dos gestores, também são motivadores significativos (ALVES et al., 2021; CRETOIU, 2007).

Na perspectiva econômica, HYMER (1976) aponta a neutralização de concorrentes, a exploração de vantagens competitivas e a diversificação como motivações primárias. DUNNING e LUNDAN

(2008), com base na teoria OLI, elencam quatro motivações para a internacionalização, que podem envolver IDE:

1. Procura de recursos (resource seeking): acesso a recursos naturais, matérias-primas ou mão de obra
2. Procura de mercado (market seeking): aumento da base de clientes
3. Procura de eficiência (efficiency seeking): Vantagens de custo ou disponibilidade de fatores produtivos e economias de escala.
4. Procura de recursos estratégicos (strategic asset seeking): Aquisição de novas competências, recursos ou capacidades dinâmicas.

Para as MPEs, a motivação tem um cunho estratégico, implicando em mudanças substanciais para a empresa (SCHELINI et al., 2017). O tamanho do mercado interno e a percepção do empreendedor sobre riscos e retornos também influenciam a decisão (KUBÍČKOVÁ et al., 2021; CIRAVEGNA et al., 2018).

2.3. Modos de Entrada para a Internacionalização

A escolha do modo de entrada é um fator crítico de sucesso (FELZENSZTEIN et al., 2019). As opções variam em termos de comprometimento de recursos, controle e risco:

- Exportação/Importação: É o modo mais imediato e de menor comprometimento, mas exige da MPE o entendimento do mercado estrangeiro, adaptação de produtos e o cumprimento

de normas e trâmites burocráticos (BRITO, 1993; SEBRAE, 2006). Pode ocorrer de forma reativa, através de pedidos espontâneos (KUBÍČKOVÁ et al., 2021).

- **Parcerias Internacionais e Alianças Estratégicas:** Situação intermediária que inclui licenças, franquias, joint ventures, consórcios e cooperação informal. Minimizam custos de transação, compartilham riscos e proporcionam acesso a recursos e redes de relacionamento (BEAMISH et al., 1999; GULATI et al., 2000).
- **Investimento Direto no Exterior (IDE):** Modo de maior comprometimento, envolvendo a criação de subsidiárias ou aquisições no exterior. É mais adequado para objetivos estratégicos de longo prazo, mas é menos comum entre MPEs devido aos altos recursos e riscos envolvidos (BRITO, 1993; CRETOIU, 2007; ALVES et al., 2021).

O modelo de Uppsala sugere uma progressão incremental entre esses modos, à medida que a empresa adquire conhecimento e experiência (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

2.4. Competências Organizacionais para a Internacionalização

Competências são entendidas como a capacidade de empregar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para alcançar objetivos estratégicos (DUTRA et al., 2000). Para a internacionalização, competências específicas são cruciais para superar as limitações de recursos das MPEs.

Susomrith et al. (2023) destacam três competências organizacionais fundamentais para MPEs internacionais:

1. Orientação ao Mercado Internacional: Habilidade de compreender clientes e concorrentes estrangeiros e coordenar atividades comerciais de forma orientada para o exterior.
2. Habilidades de Marketing Internacional: Capacidade de criar valor para clientes estrangeiros através de foco, segmentação e uso diferenciado das ferramentas de marketing.
3. Inovação Internacional: Capacidade de desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais.

Outras competências relevantes incluem:

- Orientação Empreendedora Internacional: Impulsiona a identificação e aproveitamento de oportunidades internacionais (KNIGHT, 2000).
- Perspectiva Internacional do Gestor: Conhecimentos sobre negócios internacionais, domínio de idiomas estrangeiros, networking e vivência internacional (LLOYD-REASON & MUGHAN, 2002; REID, 1981).
- Padrões Internacionais de Produtos e Serviços: Atendimento a clientes renomados ou multinacionais e adequação de produtos a mercados externos (DISCHINGER et al., 2012).

No contexto das MPEs, as competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) deixam de ser vistas como drivers diretos para se tornarem capacidades que operam de forma indireta na internacionalização. A literatura atual indica que o impacto da

liderança no sucesso externo é totalmente mediado pela capacidade da organização em estruturar sistemas internos de gestão de riscos e otimização de recursos financeiros e humanos. (SHEN e BADULESCU, 2025). Nesse cenário, o capital social e a capacidade cognitiva do gestor são essenciais para mobilizar recursos internos e externos que facilitem a superação de barreiras institucionais. (SHEN e BADULESCU, 2025).

2.5. Inovação Internacional e o Papel dos Ecossistemas de Negócios

A inovação, definida como a implementação de um produto, processo, método de marketing ou organizacional novo ou significativamente melhorado (MANUAL DE OSLO, OECD/EUROSTAT, 2018), é um fator frequentemente associado ao sucesso da internacionalização de MPEs (BESSANT & TIDD, 2013). A inovação internacional permite que a empresa crie vantagens competitivas percebidas por clientes domésticos e internacionais (GIANNOPOULOS & JONES, 2023; FREIXANET et al., 2020).

Há frequentes menções na literatura sobre a importância da inovação na entrada das MPEs em novos mercados, uma vez que ela conduz a produtos aprimorados ou processos mais eficientes, criando vantagem competitiva percebida tanto pelos clientes domésticos como pelos internacionais. (GIANNOPOULOS & JONES, 2023). Tais autores observaram que as MPEs que investiram em inovação frequentemente acabaram considerando seus mercados locais muito pequenos para gerar retorno satisfatório sobre os investimentos e, portanto, buscaram novos compradores em outros países.

Grande parte da inovação gerada nas MPEs internacionais pode depender do quanto seus gestores capitalizam e agem sobre a inteligência de mercado. As organizações sem capacidade inovadora podem investir tempo e recursos no estudo de mercados, mas têm muita dificuldade para converter esse conhecimento em negócios efetivos (FREIXANET et al., 2020; KNIGHT & KIM, 2009).

Os ecossistemas de negócios são sistemas de apoio que congregam indivíduos, organizações e entidades governamentais com os quais uma empresa interage (AUTRIO et al., 2022; KON, 2016). Eles prosperam na heterogeneidade, aprendizagem, conectividade e interações de influência mútua (BORGH et al., 2012). Os atores de um ecossistema incluem (TEIXEIRA et al., 2017; CARAYANNIS & CAMPBELL, 2012):

- Ator Público: Governo, que provê legislação e políticas.
- Ator de Conhecimento: Universidades e instituições de P&D.
- Ator Institucional: Entidades de assistência especializada (ex: SEBRAE).
- Ator de Fomento: Bancos e investidores.
- Ator Empresarial: Fornecedores, clientes, concorrentes.
- Ator Empreendedor: A própria MPE.
- Sociedade Civil: Indivíduos que criam demandas.

As redes de cooperação dentro dos ecossistemas podem ser horizontais (entre empresas do mesmo setor, como APLs e

consórcios) ou verticais (ao longo da cadeia de suprimentos, com firmas-âncora ou intermediários) (SEBRAE, 2006). A participação em ecossistemas viabiliza a inovação e a internacionalização através de alianças estratégicas e acesso a recursos e conhecimentos que, de outra forma, seriam inacessíveis para as MPEs (BITTAR et al., 2018; FELZENSZTEIN et al., 2019).

A inovação no ambiente internacional contemporâneo transcende o aprimoramento de produtos físicos, consolidando-se como Inovação no Modelo de Negócio (BMI). A tecnologia digital atua como o principal enaltecendo essa transformação, permitindo que as MPEs adaptem suas estruturas de entrega e captura de valor para competir globalmente com maior agilidade e menor dependência de ativos físicos. (DUNG e DUNG, 2024). Recentemente, a adoção de Inteligência Artificial (IA), especialmente a IA generativa, tornou-se um diferencial crítico para a produtividade e prospecção de mercados, sendo considerada o 'novo normal' para a competitividade de pequenas empresas em ecossistemas digitais. (BIANCHINI; SANCHO, 2025; ROSYIDAH, SUDARMIATIN e SUMARSONO, 2023).

É a base de sustentação teórica de um trabalho acadêmico. Reflete o nível de envolvimento do autor com o tema. Trata-se da apresentação do embasamento teórico sobre o qual está fundamentado a sua pesquisa.

As fontes para um bom referencial teórico ou revisão de literatura são livros e artigos específicos sobre o tema escolhido. Jornais e revistas não indexados não são fontes confiáveis, porque, muitas vezes, já trazem opiniões embutidas. A Internet pode ser uma opção,

desde que o sitio seja confiável. Evite publicações que não tenham relevância.

A revisão de literatura diz respeito à fundamentação teórica sobre a abordagem do tema e do problema de pesquisa, por meio da identificação de um quadro teórico referencial que dará sustentação ao trabalho.

A revisão de literatura consiste na identificação e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema da pesquisa e deve refletir o nível de envolvimento do autor com o tema. Procure incluir textos atualizados sobre o tema (estado da arte).

Não se trata de apenas revisar o que já foi publicado sobre o tema, mas demonstrar que o problema encontra sustentação na literatura e que a sua compreensão ainda requer estudos mais aprofundados ou metodologias alternativas para ser compreendido.

3. METODOLOGIA

Para investigar as características que viabilizam a internacionalização de MPEs paulistas, optou-se por uma **pesquisa qualitativa e exploratória**, utilizando a estratégia de **estudo de casos múltiplos**. Essa abordagem é adequada para compreender em profundidade um fenômeno contemporâneo e complexo ("o caso") em seu contexto real, permitindo a captura precisa e pormenorizada do processo sob investigação (YIN & HERRERA, 2015; FLICK, 2009; CRESWELL *et al.*, 2010).

3.1. Amostragem e Caracterização dos Casos

A amostragem foi **intencional**, por conveniência e acesso às informações pelo pesquisador. O processo de seleção, iniciado em meados de 2019 e impactado pela pandemia de covid-19, contou com o apoio de entidades como SEBRAE, Fórum de Internacionalização de Empresas (FIE) e rede de contatos do pesquisador. Foram selecionadas cinco MPEs sediadas no Estado de São Paulo, de diferentes setores e segmentos, que haviam implementado alguma forma de internacionalização em seus negócios. Para garantir o anonimato, as empresas e seus gestores são identificados pelas letras A, B, C, D e E.

O perfil das empresas e dos gestores entrevistados é resumido nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Perfil das Empresas Pesquisadas

Empresa	Classif.	Cidade	Setor	Segmento	Produto/serviço Internacionalizado
A	EPP	Jarinu/SP	Comercial	Agro	Frutas naturais
B	EPP	Jundiaí/SP	Produtivo	Bebidas	Caipirinha
C	ME	Campesina/SP	Comercial	Agro	Café
D	ME	Campesina/SP	Comercial	Agro	Café
E	ME	Campesina/SP	Comercial	Agro	Café

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/inovacao-e-fatores-criticos-para-internacionalizacao-de-micro-e-pequenas-empresas-paulistas-um-estudo-de-casos-multiplos?noblockage>

Tabela 2: Perfil dos Gestores Entrevistados

Gestor	Faixa Etária	Escolaridade	Profissão	Idioma Estr. (Nível)	Tempo Experiência (anos)
A	31 a 40	Pós-Graduação	Ciências Contábeis	Inglês (Intermediário)	20
B	31 a 40	Pós-Graduação	Hotelaria/Química	Inglês (Básico)	23
C	51 a 60	Superior	Médico	Inglês	27

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/inovacao-e-fatores-criticos-para-internacionalizacao-de-micro-e-pequenas-empresas-paulistas-um-estudo-de-casos-multiplos?noblockage>

3.2. Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, entre fevereiro e abril de 2021, período que compreende o ápice das transformações estruturais impostas pela crise sanitária global às MPEs brasileiras. A escolha desse recorte temporal justifica-se pelo fato de 2021 representar um ponto de inflexão e aceleração da transformação digital, servindo como base empírica para compreender como as capacidades gerenciais se reconfiguraram para enfrentar a volatilidade dos mercados externos.

Foram utilizados dois instrumentos metodológicos para a condução da pesquisa:

1. Formulário Estruturado: Para obter informações gerais sobre a empresa e o gestor.

2. Entrevista Semiestruturada: Realizada individualmente com cada gestor, utilizando um protocolo predefinido (Apêndice B da dissertação) e guiada por um questionário com perguntas abertas. As entrevistas, conduzidas pelo pesquisador, foram realizadas via plataforma Zoom®, gravadas e transcritas na íntegra, com o consentimento dos participantes.

O material qualitativo das entrevistas foi submetido à técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), que permite a inferência de conhecimentos a partir da descrição sistemática e objetiva do conteúdo das mensagens. Os dados foram organizados e analisados segundo sete categorias estabelecidas *a priori*, alinhadas aos objetivos da pesquisa:

1. Motivações para internacionalizar.
2. Modos de entrada no mercado internacional.
3. Competências organizacionais necessárias.
4. Importância da inovação.
5. Interações com ecossistemas de negócios.
6. Principais dificuldades e barreiras.
7. Práticas organizacionais.

Embora os dados reflitam as práticas organizacionais vigentes naquele período, a análise e a discussão dos resultados foram rigorosamente atualizadas à luz das tendências de Inovação, Inteligência Artificial (IA) e maturidade digital publicadas em

pesquisas de 2024 e 2025. Essa abordagem permite que o estudo atue como um elo entre as competências resilientes identificadas no campo e as novas exigências de competitividade global contemporâneas, validando a tese de que as capacidades gerenciais observadas são preditoras da agilidade necessária para a adoção de tecnologias emergentes em ecossistemas internacionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Motivações para Internacionalizar

A análise revelou uma mescla de fatores comportamentais e econômicos como motivadores da internacionalização, corroborando a literatura (CRETOIU, 2007; DUNNING & LUNDAN, 2008; SCHELINI *et al.*, 2017; ALVES *et al.*, 2021).

As motivações comportamentais foram evidentes em quatro das cinco empresas, manifestadas por ideais, posturas e comportamentos dos fundadores ou gestores. Expressões como "*sonho*" (Gestor A), "*vontade*" (Gestor B), "*inconformação*" (Gestor C) e "*vaidade*" (Gestor E) ilustram essa dimensão, alinhando-se à perspectiva da Escola de Uppsala de que posturas influenciam decisões internacionais (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). O processo de aprendizagem progressiva e incremental também foi observado em todos os casos, reforçando o modelo comportamental.

As motivações econômicas foram declaradas por quatro empresas. A Empresa A buscou aumento de participação de mercado; a Empresa B, diversificação e giro financeiro; a Empresa D, aumento do volume de vendas; e a Empresa E, lastreamento dos negócios em moeda forte (dólar). Esses achados se alinham a Hymer (1976) –

exploração de vantagens competitivas – e a Dunning e Lundan (2008) – procura de mercado e eficiência.

Contrariando Alves et al. (2021), não se evidenciou uma relação direta entre descendência de imigrantes e a internacionalização. Apenas o Gestor D, filho de europeus e fluente no idioma de seus ascendentes, mencionou essa herança, mas não como fator decisivo.

4.2. Modos de Entrada no Mercado Internacional

A exportação foi o modo de entrada adotado por todas as empresas, confirmando ser a forma mais imediata e de menor comprometimento para as MPEs (BRITO, 1993; SEBRAE, 2006; CRETOIU, 2007; ALVES *et al.*, 2021).

Dois casos (Empresas A e E) caracterizaram-se por um processo reativo de entrada (KUBÍČKOVÁ *et al.*, 2021; CIRAVEGNA *et al.*, 2018). A Empresa A foi procurada por uma força-tarefa SEBRAE/Câmara de Comércio Brasil-Canadá após uma reportagem de TV. A Empresa E recebeu consultas espontâneas de clientes estrangeiros interessados em sua metodologia.

As empresas A, B, C e D utilizaram parcerias estratégicas com entidades (Câmaras de Comércio, APEX) ou empresas (agentes, representantes comerciais, distribuidores) para facilitar suas primeiras exportações, corroborando a importância do *networking* internacional (JOHANSON & MATTSON, 1988 *apud* AHIMBISIBWE *et al.*, 2020).

Apenas duas empresas (B e E) realizaram Investimento Direto no Exterior (IDE). A Empresa B constituiu uma operação própria na Espanha, enquanto a Empresa E criou uma *offshore* em Portugal

para viabilizar recebimentos. Esse achado está alinhado com a literatura, que considera o IDE um modo de entrada menos comum para MPEs devido à sua complexidade e demanda de recursos (CRETOIU, 2007; PRASHANTHAM, 2011; ALVES *et al.*, 2021).

4.3. Competências Organizacionais Necessárias para a Internacionalização

Todas as competências organizacionais abordadas no referencial teórico foram identificadas, em maior ou menor grau, nas empresas estudadas. A Tabela 3 sintetiza essa análise.

Tabela 3: Competências Organizacionais Evidenciadas nas Empresas Estudadas

Competência	Características/Práticas Evidenciadas	Empresas
Orientação Empreendedora Internacional	Tomada de decisão com foco no exterior; Identificação de oportunidades; Inovação; Habilidades de marketing internacional; Adaptabilidade.	A, B, C, D
Perspectiva Internacional do Gestor	Alto nível de escolaridade; Conhecimento de idiomas; Networking; Formação em gestão.	A, B, C, D, E
Padrões Internacionais de Produtos/Serviços	Adequação de produtos; Valor atribuído pelo cliente estrangeiro.	A, B, C, D, E
Vivência Internacional do Gestor	Viagens internacionais de prospecção e feiras.	A, B, C, D, E

Preparação Internacional	Estudos de mercado; Planejamento estratégico, operacional e financeiro.	A, B, C, D, E
Recursos Diferenciados	Marca reconhecida internacionalmente.	B, D, E

- **Orientação Empreendedora Internacional:** As empresas A, B, C e D demonstraram proatividade na busca por mercados externos. A Empresa E, por ter tido uma entrada reativa, não demonstrou essa orientação de forma consistente.
- **Perspectiva Internacional do Gestor:** Todos os gestores possuíam formação superior e experiência profissional relevante. O domínio de idiomas estrangeiros variou, mas apenas o Gestor E, com inglês avançado, considerou-o crítico. O networking foi uma prática fundamental, especialmente para os Gestores C e D.
- **Adaptabilidade e Habilidades de Marketing Internacional:** Todas as empresas adaptaram seus produtos, embalagens ou rótulos para atender às exigências dos mercados-alvo (ex: redução de açúcar para os EUA pela Empresa B, novas embalagens para cafés especiais pela Empresa C). As empresas A, B e C investiram ativamente em marketing internacional (feiras, material promocional).
- **Preparação Internacional:** O **planejamento** foi apontado como prática imprescindível. Os gestores B, D e E enfatizaram a necessidade de estudos de mercado e planejamento financeiro, especialmente para suportar os longos ciclos e custos da internacionalização.

A centralidade da figura do gestor identificada nesta pesquisa é reforçada pela literatura recente, que propõe uma mudança de paradigma: as capacidades gerenciais não impulsionam a internacionalização de forma direta, mas sim através da mediação total da gestão de riscos e da utilização estratégica de recursos. Para MPEs com escassez de ativos, o sucesso depende da habilidade da liderança em estruturar sistemas internos que filtrem ameaças externas e otimizem o capital humano e financeiro antes da expansão.

4.4. Importância da Inovação para a Internacionalização

A inovação desempenhou um papel fundamental na internacionalização de duas empresas e foi identificável nas demais.

- **Empresa B (Inovação de Produto):** Desenvolveu uma caipirinha engarrafada que conservava as características da bebida feita na hora, um diferencial inovador no mercado. Posteriormente, participou de um programa de redesign para criar uma marca internacional.
- **Empresa C (Inovação no Modelo de Negócio):** Rompeu com o modelo tradicional de venda através de traders e estabeleceu um canal direto com torrefações espanholas. Além disso, introduziu o conceito de variedades botânicas do café, inovando na apresentação e valorização do produto.
- **Empresas A e D:** A inovação esteve mais relacionada a técnicas de cultivo (A) e design de produtos (D), contribuindo para a qualidade e reconhecimento da marca, mas não sendo o fator primordial para a entrada no mercado internacional.

- **Empresa E:** Não reconheceu uma conexão direta entre inovação e internacionalização, atribuindo os negócios internacionais mais à aceitação de uma metodologia já consolidada no Brasil.

Esses achados reforçam que a inovação, seja de produto, processo ou modelo de negócio, pode ser uma poderosa alavanca para a internacionalização, criando vantagens competitivas percebidas no exterior (KNIGHT & KIM, 2009; FREIXANET *et al.*, 2020; GIANNOPOULOS & JONES, 2023; SUSOMRITH *et al.*, 2023).

A inovação no modelo de negócio identificada no Caso C reflete a tendência da 'era da digitalização', onde a tecnologia digital deixa de ser um suporte para se tornar o motor da Inovação no Modelo de Negócio (BMI). Estudos atuais sugerem que as MPEs que utilizam tecnologias digitais para redesenhar sua entrega de valor conseguem superar lacunas de recursos físicos e competir de forma mais ágil em ecossistemas globais.

4.5. Interações com Ecossistemas de Negócios

Todas as empresas estudadas utilizaram estruturas ecossistêmicas em algum momento do processo de internacionalização, confirmando sua relevância como sistemas de apoio (BORGH *et al.*, 2012; KON, 2016; AUTRIO *et al.*, 2022;).

- **Atores Institucionais e de Fomento:** Foram os mais frequentes. SEBRAE, APEX, Câmaras de Comércio (Brasil-Canadá, Brasil-Catalunha), FIESP e Prefeituras Municipais forneceram direcionamento, cursos, suporte para participação em feiras e conexões com potenciais parceiros.

- **Atores Empresariais:** Agentes aduaneiros, traders, representantes comerciais, distribuidores e escritórios de contabilidade no exterior foram cruciais para a operacionalização das exportações e suporte legal/tributário.
- **Atores de Conhecimento:** Apenas as Empresas C e D envolveram atores deste tipo (FATEC, ETEC, Faculdade de Belas Artes). O Gestor D criticou o distanciamento entre universidades e empresas, corroborando a constatação de Dos Santos e Rimoli (2016).
- **Empresa E:** Foi a que menos se engajou propositalmente em ecossistemas, atuando "na raça". No entanto, mesmo ela recorreu a atores empresariais (advogados, contadores) e de conhecimento (universidade paraguaia), e seu gestor reconheceu que buscar esse apoio teria facilitado o processo.

A análise demonstra que o ecossistema foi vital para suprir lacunas de conhecimento, recursos e experiência das MPEs, atuando como um facilitador que mitigou suas limitações intrínsecas.

Vale dizer que o engajamento em ecossistemas agora se estende ao ambiente digital, onde a maturidade tecnológica e o uso de Inteligência Artificial (IA) são vistos como o 'novo normal' para a competitividade de pequenas empresas. A adoção de IA generativa e ferramentas analíticas permite que organizações em desenvolvimento reduzam riscos de falha e aumentem a produtividade na prospecção de clientes internacionais, podendo atuar também como apoio relevante.

4.6. Principais Dificuldades e Barreiras

As empresas enfrentaram uma variedade de desafios, aqui categorizados como barreiras (fatores impeditivos ou fortemente restritivos) e dificuldades (desafios a serem superados ao longo do processo).

Barreiras Identificadas:

- **Custo Brasil** (Empresa D): Conjunto de despesas e ineficiências que tornam os produtos brasileiros menos competitivos internacionalmente (**CAVALCANTI et al., 2022**).
- **Barreiras Tributárias** (Empresa B): Diferenças nas legislações tributárias entre países, especialmente sobre teor alcoólico, exigindo adaptações complexas no produto.
- **Xenofobia/Protecionismo** (Empresa E): Percepção de resistência e criação de obstáculos por parte de instituições europeias para a entrada de empresas e profissionais brasileiros.
- **Idioma** (Empresa E): Conhecimento insuficiente de inglês por parte da equipe levou à perda de uma oportunidade de negócio.

Dificuldades Enfrentadas:

- **Falta de Conhecimento Prévio:** Todos os gestores, em maior ou menor grau, mencionaram a necessidade de aprender "na prática" sobre logística, documentação, legislação e cultura de negócios.

- **Burocracia:** A complexidade e demora nos trâmites aduaneiros e documentais foram citadas como um entrave significativo.
- **Distância Psíquica:** A Empresa C relatou dificuldades iniciais de comunicação e entendimento cultural com parceiros espanhóis.
- **Custos Logísticos e de Intermediação:** O alto custo do frete aéreo e as comissões de intermediários impactaram a rentabilidade das operações.

Em suma, o panorama das MPEs paulistas em processo de internacionalização valida a necessidade de uma abordagem multifatorial que integre inovação, competências gerenciais e certificações de qualidade como recursos dinâmicos. Em economias emergentes, esses fatores funcionam como amortecedores contra vazios institucionais, permitindo que a inovação contínua de produtos e a conformidade com padrões internacionais impulsionem a intensidade exportadora de forma sustentável.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as características de MPEs sediadas no Estado de São Paulo que viabilizaram sua internacionalização. A análise de cinco casos múltiplos permitiu concluir que o sucesso nesse processo é multifatorial e resulta da sinergia entre fatores internos e externos à organização.

Internamente, destacam-se como fatores de sucesso: (i) a combinação de motivações comportamentais (sonho, vontade) e econômicas (expansão de mercado, lastro em moeda forte); (ii) o desenvolvimento de competências organizacionais específicas,

como a orientação empreendedora internacional, a perspectiva internacional do gestor e a capacidade de adaptação de produtos e serviços; e (iii) o papel da inovação como um diferencial competitivo crucial em alguns casos. A exportação se confirmou como o modo de entrada predominante, frequentemente iniciado de forma reativa ou facilitada por parcerias.

Como fator externo de sucesso, a participação ativa em ecossistemas de negócios foi um elemento comum e vital. O apoio de entidades como SEBRAE, APEX e Câmaras de Comércio, somado à parceria com atores empresariais (agentes, distribuidores), foi fundamental para superar barreiras como a burocracia, o custo Brasil (CAVALCANTI et al., 2022), a distância psíquica e a falta de conhecimento específico.

5.1. Implicações Teóricas e Práticas

Como implicações teóricas, os resultados reforçam e integram diferentes correntes teóricas. A presença de motivações comportamentais e o processo incremental de aprendizado apoiam a Escola de Uppsala. A busca por vantagens competitivas e eficiência alinha-se com as perspectivas econômicas. A importância das redes de relacionamento e dos ecossistemas confirma a relevância do conceito de "riscos de estar-se fora" (JOHANSON & VAHLNE, 2009) e da visão baseada em redes. O estudo contribui, portanto, para uma visão mais integrada e menos dicotômica da internacionalização de MPEs.

Como implicações práticas, podem ser destacados:

- Para Gestores de MPEs: O estudo evidencia a importância de: a) cultivar uma mentalidade internacional e proativa; b) investir

no desenvolvimento de competências, especialmente em idiomas e planejamento; c) buscar ativamente a inovação como alavanca competitiva; e d) engajar-se em ecossistemas de negócios para acessar conhecimento, recursos e networking.

- Para Formuladores de Políticas Públicas: Os resultados ressaltam a eficácia de programas de apoio à internacionalização oferecidos por entidades como SEBRAE e APEX. Sugere-se a ampliação e o fortalecimento dessas iniciativas, bem como a promoção de uma maior integração entre universidades e o setor produtivo.

5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Este trabalho possui limitações. A amostra, embora representativa, é pequena e não generalizável. A escolha por casos de sucesso pode introduzir um viés de seleção. A pesquisa qualitativa, por sua natureza, prioriza a profundidade em detrimento da amplitude.

Para pesquisas futuras, sugere-se:

1. Aplicar o mesmo protocolo de pesquisa a uma amostra maior e mais diversificada de MPEs paulistas.
2. Realizar estudos comparativos entre MPEs de diferentes estados brasileiros.
3. Investigar casos de fracasso na internacionalização para identificar fatores de risco específicos.
4. Explorar, por meio de pesquisa quantitativa, a correlação estatística entre as variáveis identificadas (motivações,

competências, uso de ecossistemas) e o desempenho internacional.

5. Analisar o impacto da volatilidade das taxas de juros internacionais e das políticas protecionistas, como vimos no movimento estadunidense recente, na resiliência financeira de MPEs exportadoras.
6. Investigar como a adoção de IA e a maturidade digital impactam a orientação empreendedora internacional e a adaptabilidade de produtos identificadas neste estudo e se o uso de ferramentas de IA generativa pode reduzir o impacto da falta de conhecimento prévio e das barreiras idiomáticas relatadas pelos gestores entrevistados.

Por fim, este artigo espera contribuir para o avanço do conhecimento sobre a internacionalização de MPEs no Brasil, oferecendo um olhar detalhado sobre os fatores que impulsionam e viabilizam essa complexa e desafiadora jornada empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHIMBISIBWE, G. M.; NNYANZI, I.; NGOMA, M.; BWAMBALE, G. Internationalization of Small and Medium Enterprises and Performance: A Conceptual Review of SME Internationalization in Uganda. *Journal of African Interdisciplinary Studies*, v. 4, n. 8, p. 4-26, 2020.

ALVES, L. R. R.; BORINI, F. M.; MIRAGEM, T. M. Motivações para a Internacionalização de Startups Brasileiras: Uma Análise sob a Ótica da Effectuation. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 61, n. 6, e2020-0425, 2021.

AUTRIO, E.; NAMBISAN, S.; THOMAS, L. D. W.; WRIGHT, M. Digital Ecosystems and International Entrepreneurship: A Review and Agenda for Future. *Research. Journal of Business Venturing*, v. 37, n. 4, 106223, 2022.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEAMISH, P. W.; KILLING, P.; LECRAW, D. J.; CROOKELL, H. *International Management: Text and Cases*. 3. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BIANCHINI, M.; SANCHO, M. L. SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey. Paris: OECD Publishing, 2025. (OECD SME and Entrepreneurship Papers, n. 66).

BITTAR, C. R. M.; SILVA, M. M.; ALVES, A. C. F. A Influência da Cooperação nos Processos de Internacionalização de Empresas: Um Estudo de Caso Múltiplo em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista de Administração da UFSM*, v. 11, n. 4, p. 848-865, 2018.

BORGH, M.; CLOODT, M.; ROMME, A. G. L. Value Creation by Knowledge-Based Ecosystems: Evidence from a Field Study. *R&D Management*, v. 42, n. 2, p. 150-169, 2012.

BRITO, C. A. M. *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Um Estudo Exploratório*. 1993. Dissertação (Mestrado em Gestão) -

Universidade do Minho, Braga, 1993.

BRITO, M. P.; COSTA, T. G. Tendências e Perspectivas Teóricas na Internacionalização de Empresas: Uma Análise Bibliométrica (2010-2022). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 2, e210198, 2023.

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

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. New York: Springer, 2012.

CASSOL, A.; GIMENEZ, A. P.; SANTINI, M. F. O. Internacionalização de Empresas: Uma Análise das Diferentes Abordagens Teóricas. *Revista de Administração da UFSM*, v. 11, n. 4, p. 866-882, 2018.

CAVALCANTI, M. F. R.; FISCHMANN, A. A.; BOMTEMPO, C. B. O Custo Brasil e a Competitividade Internacional: Uma Análise a Partir das Barreiras Institucionais. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v. 56, n. 1, p. 196-217, 2022.

CIRAVEGNA, L.; KNIGHT, G.; LIESCH, P. W. Internationalization of SMEs: A Systematic Review of 20 Years of Research. *Journal of International Business Studies*, v. 49, n. 7, p. 781-803, 2018.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P.; GUTMANN, M. L.; HANSON, W. E. Advanced Mixed Methods Research Designs. In: TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (Eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage, 2010. p. 209-240.

CRETOIU, B. A. Internacionalização de Empresas: Teorias e Processos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, T. R. S.; BARRETO, I. M. F.; PINTO, M. R. Internacionalização de Empresas Brasileiras: Um Estudo sobre as Motivações e os Modos de Entrada. Revista de Administração da UFSM, v. 8, n. 3, p. 431-446, 2015.

DISCHINGER, C.; SILVA, J. T. M.; CARVALHO, C. E. Competências para a Internacionalização de Empresas: Um Estudo em Empresas Gaúchas. Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 2, p. 227-242, 2012.

DOS SANTOS, R. A.; RIMOLI, A. V. A Relação Universidade-Empresa no Brasil: Uma Análise dos Artigos Publicados no Período de 2005 a 2015. Revista de Administração da UFSM, v. 9, n. 4, p. 581-597, 2016.

DUNG, L. T.; DUNG, T. T. H. Businesses model innovation: a key role in the internationalisation of SMEs in the era of digitalisation. Journal of Innovation and Entrepreneurship, v. 13, n. 48, p. 1-18, 2024.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. Journal of International Business Studies, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: O Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 3, p. 183-201, 2000.

FELZENSZTEIN, C.; GIMMON, E.; DEANS, K. R. International Marketing Strategies in Industrial Clusters: Insights from the Southern Hemisphere. *Journal of Business Research*, v. 101, p. 849-856, 2019.

FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIXANET, J.; RIALP, A.; RIALP, J. The Effect of Innovation on the Export Performance of SMEs: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 51, n. 8, p. 1265-1285, 2020.

GAZQUEZ, R. M.; SANTOS, J. C.; ARAÚJO, M. L.; SILVA, R. V. Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor de Confecções do Agreste Pernambucano. *Revista de Administração da UFSM*, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2020.

GIANNOPOULOS, G.; JONES, R. Innovation and SME Internationalization: The Role of Digital Capabilities. *Journal of Business Research*, v. 157, 113563, 2023.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HYMER, S. H. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. 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. E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KNIGHT, G. A. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

KNIGHT, G. A.; KIM, D. International Business Competence and the Contemporary Firm. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 2, p. 255-273, 2009.

KON, F. *Ecosistemas de Negócios: Uma Abordagem Baseada em Redes*. São Paulo: Atlas, 2016.

KUBÍČKOVÁ, L.; VOTOUPALOVÁ, M.; TITA, D. Systematic Review of SME Internationalization: A Perspective from Emerging Economies. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 19, p. 250–278, 2021.

LLOYD-REASON, L.; MUGHAN, T. Strategies for Internationalization Within SMEs: The Key Role of the Owner-Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 9, n. 2, p. 120-129, 2002.

MANUAL DE OSLO: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 4. ed. OECD/EUROSTAT, 2018.

MITCHELL, F.; REID, G. C. Problems, Challenges and Opportunities: Small Business as a Setting for Management Accounting Research. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 4, p. 385-390, 2000.

MMADUBUKO, M. et al. Navigating small and medium enterprises internationalisation in an emerging economy: The role of innovation and certification in overcoming corruption barriers. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, p. 1-14, 2025.

MMADUBUKO, M.; GYAN-AMPONSAH, P.; SOUSA, C. Product innovation and SME export intensity: The moderating role of government support business environment and quality certification. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 26, n. 3, p. 210-223, 2025.

OLIVEIRA, J. A. S.; BORINI, F. M.; FLORIANI, D. E. A Influência da Orientação Empreendedora na Internacionalização de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 3, p. 435-450, 2013.

PANGARKAR, N. Internationalization and Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of World Business*, v. 43, n. 4, p. 475-485, 2008.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRASHANTHAM, S. *The Internationalization of Small Firms: A Strategic Entrepreneurship Perspective*. London: Routledge, 2011.

RAFSANJANI, M. A. et al. Trend Of Research On Small and Medium Enterprises (SMEs) in Developing Countries in The Last Five Years: a Bibliometric Analysis. *Digital Innovation: International Journal of Management*, v. 2, n. 1, p. 160-173, 2025.

REID, S. D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

ROSYIDAH, U.; SUDARMIATIN, S.; SUMARSONO, H. Digitalization and internationalization of SMEs: A Systematic Literature Review. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, v. 5, n. 3, p. 480-499, 2023.

SCHELINI, P. W.; SANTOS, A. B.; SANTOS, D. B. Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor de Software. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 2, p. 243-258, 2017.

SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2018. Brasília: SEBRAE, 2018b.

SEBRAE. Como Exportar: Guia Prático para Micro e Pequenas Empresas. Brasília: SEBRAE, 2006.

SHEN, T.; BADULESCU, A. Managerial Capabilities and the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises: The Sustainable Role of Risk and Resource Management. *Sustainability*, v. 17, n. 15, 6943, p. 1-22, 2025.

SUSOMRITH, P.; COETZEE, J.; BROWNE, E. Capabilities for SME Internationalization: A Systematic Literature Review. *Thunderbird International Business Review*, v. 65, n. 1, p. 67-84, 2023.

SZABÓ, R. Z. et al. Environmental Sustainability, Digitalisation, and the Entrepreneurial Perception of Distances as Drivers of SMEs' Internationalisation. *Sustainability*, v. 15, n. 3, 2487, p. 1-21, 2023.

TEIXEIRA, E. K.; OLIVEIRA, M. O. R.; SILVA, W. V. Ecosistemas de Inovação: Uma Análise da Produção Científica Internacional. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 3, p. 387-404, 2017.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

YIN, R. K.; HERRERA, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZICA, M. C.; SANTOS, A. B.; SANTOS, D. B. Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor de Confecções do Agreste Pernambucano. *Revista de Administração da UFSM*, v. 9, n. 4, p. 598-614, 2016.

¹ Docente do PPGA da Universidade de Marília. E-mail:
marcoarlp2016@gmail.com

² Mestre pela UNIFACCAMP / Vice Presidente da Linha de Produtos Capacitores Mersen SAS France. E-mail: ivo.capelossa@gmail.com

³ Docente do PPGA da Universidade de Marília. E-mail:
maliceotre@unimar.br