



RELISE

BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO (PEIEX)¹

BARRIERS TO THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES ATTENDED BY THE EXPORT QUALIFICATION PROGRAM (PEIEX)

Larissa Brandão Monteiro de Araujo²

Micaely Dantas de Araújo³

João Florêncio da Costa Júnior⁴

RESUMO

A internacionalização é fundamental para o aumento da competitividade das pequenas e médias empresas. Dada a importância da internacionalização para o empreendedorismo, é importante analisar as principais barreiras que dificultam esse fenômeno. Assim, este trabalho busca identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas potiguares para a internacionalização de seus produtos e serviços, focando-se nas empresas atendidas pelo PEIEX - Programa de Qualificação para Exportação oferecido pela ApexBrasil, no Rio Grande do Norte (ciclo 2020-2022). A pesquisa realizada é descritiva e de natureza qualitativa, focando-se na experiência dos seis técnicos do PEIEX-RN, durante o atendimento às empresas. A entrevista utilizou um roteiro semiestruturado, focando-se em quatro dimensões: estratégia, network, operações e barreiras externas. Como resultado, confirmou-se que o estado do Rio Grande do Norte possui grande potencial de produção de bens e serviços. Todavia, vários fatores se apresentam para dificultar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, dentre eles, destacam-se os fatores internos, como a falta de planejamento estratégico, o gerenciamento ineficiente dos recursos humanos, a falta de recursos produtivos e as dificuldades em profissionalizar o networking. Outrossim, esses mesmos fatores acabam por exacerbar as barreiras externas, pois aumentam a percepção de sua dificuldade e desencorajam o planejamento voltado para expansão internacional.

¹ Recebido em 02/08/2022. Aprovado em 18/08/2022. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.7705352

² Universidade Potiguar.

³ Universidade Potiguar. d.araujomicaley@gmail.com

⁴ Universidade Potiguar. jfcj1977@gmail.com



RELISE

212

Metodologicamente, o trabalho oferece um ângulo de estudo alternativo, ao trazer à pesquisa acadêmica a visão pouco conhecida dos técnicos extensionistas do PEIEX, que, por vezes, se perdem por serem profundamente tácitas e subjetivas e que podem abrir caminho para estudos mais amplos em nível regional e nacional.

Palavras-chave: PEIEX-RN, ApexBrasil, barreiras à internacionalização, internacionalização, exportação.

ABSTRACT

Internationalization is an essential tool to increase the competitiveness of small and medium-sized companies. Given the importance of internationalization for entrepreneurship, it is important to analyse the main barriers that hinder this phenomenon. Thus, this work seeks to identify the main barriers faced by companies from Rio Grande do Norte for the internationalization of their products and services, focusing on the companies served by the Export Qualification Program (PEIEX) offered by ApexBrasil, in the state of Rio Grande do Norte (cycle 2020-2022). The research carried out is descriptive and of a qualitative nature, focusing on the experience of the six PEIEX-RN consultants. The interview used a semi-structured script, focusing on four macro dimensions: strategy, network, operations and external barriers. As a result, it was confirmed that the state of Rio Grande do Norte has great potential for the production of goods and services. However, several factors are presented to hinder the process of internationalization of small and medium-sized companies, amongst them, the internal factors stand out, such as the lack of strategic planning, the inefficient management of human resources, the lack of productive resources and the difficulties to professionalize networking. Furthermore, these same factors end up exacerbating external barriers, as they increase the perception of their difficulty and discourage planning aimed at international expansion. Methodologically, the work offers an alternative study angle, by bringing to academic research the little-known view of PEIEX consultants, which tends to be underutilised, as they are deeply tacit and subjective, having the potential to pave the way for broader studies regionally and nationally.

Keywords: PEIEX-RN, ApexBrasil, barriers to internationalization, internationalization, export.

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da globalização e a intensificação do comércio entre múltiplas nações, houve uma grande transformação, não somente no aspecto humano e político, mas também no que concerne às relações



RELISE

213

comerciais, que sempre estão se adaptando de modo a acompanhar os avanços da sociedade (SANTOS; MOURA, 2011). O fenômeno da globalização, segundo Held e McGrew (2011), está interligado à estrutura social contemporânea, visto sua influência quanto aos avanços no ramo de logística, tecnologia, comércio e infraestrutura.

O desenvolvimento econômico está vinculado à integração qualificada à economia mundial (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018), sendo este um dos grandes desafios do empreendedorismo (COSTA, 2020), culminando em pesquisas e propostas de uma série de teorias acerca do assunto, entre elas, a internacionalização, buscando explicar de que forma uma empresa vem a se engajar em atividades internacionais, e como essa dinâmica é conceituada (KNIGHT; LIESCH, 2016; CAMISÓN; VILLAR-LOPEZ, 2010).

Dessa forma, o processo de internacionalização é fundamental nesse aspecto do aumento da competitividade e desenvolvimento empresarial, uma vez que de tal modo, sua ascensão no mercado internacional vai ser potencializada através de mecanismos de incentivos, sejam eles fiscais, mercadológicos, econômicos ou culturais (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018; SANTOS; MOURA, 2011).

Tais atividades voltadas ao ramo internacional eram fortemente ligadas às empresas de grande porte; todavia, os avanços das tecnologias e a globalização permitiram cada vez mais a inserção das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) no desenvolvimento da gestão com enfoque também nesse novo mercado (COSTA, 2020; GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018). Visando fortalecimento da posição comercial, que incluem diferentes atividades, como maximização de vendas e lucro, diminuição da dependência do mercado interno, melhoria da qualidade do produto, assim como a possibilidade de obter preços mais competitivos (COSTA, 2020; MINERVINI, 2008).

O Rio Grande do Norte possui grande potencial de produção de bens e serviços; porém, aumenta lentamente sua participação nas exportações do país



RELISE

(APEXBRASIL, 2020). O que se torna plausível ao observar que a economia do estado ainda é pequena e possui dificuldade ao aumentar a produção em escala, adotar novas tecnologias, ou adaptar-se às demandas internacionais (ARAÚJO et al., 2022; ESCOBAR, 2021).

Dada a importância da internacionalização dos negócios para o empreendedorismo, se fez necessário uma análise dos principais fatores determinantes acerca das barreiras que se apresentam a esse fenômeno, sejam elas em nível global ou local (COSTA et al., 2019). Assim, o presente trabalho busca identificar quais as principais barreiras enfrentadas pelas empresas potiguaras para a internacionalização de seus produtos e serviços, focando-se especificamente nas empresas atendidas pelo PEIEX - Programa de Qualificação para Exportação oferecido pela ApexBrasil, no Rio Grande do Norte (ciclo 2020-2022).

De modo a apresentar uma perspectiva única quanto a esses desafios, o trabalho irá se focar nas experiências dos técnicos extensionistas do PEIEX-RN, responsáveis pelo atendimento e qualificação de 150 empresas durante o ciclo 2020-2022.

REFERENCIAL TEÓRICO

A inserção no mundo globalizado hoje já não é mais prerrogativa das grandes empresas, a globalização e novas tecnologias possuem grande papel ao facilitar cada vez mais a incorporação de empresas de menor porte no mercado internacional (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018; KNIGHT; LIESCH, 2016; SANTOS; MOURA, 2011). Essa inserção se dá através da internacionalização, por ser um conceito amplo pode-se entender como um meio para se incluir nas operações internacionais, conseqüentemente aumentando a sua vantagem competitiva e maximizando os lucros, no caso envolvendo uma cultura exportadora de produtos e de serviços, ou estratégia de cooperação e



RELISE

215

outras formas (COSTA, 2020; GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018; KNIGHT; LIESCH, 2016; CAMISÓN; VILLAR-LOPEZ, 2010).

Segundo o relatório do Banco Mundial, em 2016, a qualidade e eficiência na realização de negócios, com relação às PMEs brasileira foi classificada 116ª colocação de 189 nações, refletindo que essas empresas ocupam um ecossistema local não propício à abertura de atividades empresariais, sendo em 2020, reclassificado a uma posição ainda mais inferior de 124ª entre 190 países analisados (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018), o que leva a crer que há necessidade de se buscar otimizar a legislação e órgãos nacionais de fiscalização e incentivo financeiro (GOMES; LUPORINI, 2007).

Dentro do pensamento teórico há uma busca por tentar entender as diversas facetas do fenômeno da internacionalização através de várias abordagens, destacadas no Quadro 1:

Quadro 1: Escolas de pensamento da internacionalização

Escola	Características principais
Modelo de Uppsala	A internacionalização acontece de modo gradativo, por meio de pequenos investimentos em destinos com a cultura semelhante, para posteriormente expandir para outros locais. A empresa se envolve cada vez mais com a internacionalização de acordo com os resultados obtidos (TEIXEIRA; FLORES, 2014).
Abordagem Operacional	Concentra-se no envolvimento crescente das operações internacionais de mercados locais para mercados internacionais ou de mercados internacionais para locais. Não se restringe às relações comerciais, mas sim às interações operacionais. Focado principalmente em organizações de médio e grande porte (COSTA, 2020).
<i>Born Global</i>	Caracterizado como uma nova geração de empresas que já surgem no meio internacional ou tem uma rápida internacionalização, essas empresas exploram o mercado internacional muitas vezes antes de se fixar no mercado interno e é recorrentemente ligado à área de tecnologia (RIBEIRO <i>et al</i> , 2012).

Fonte: Adaptado de Costa (2021b); Teixeira; Flores, (2014); Ribeiro *et al.*, (2012).

Ainda que não exista abordagem correta ao se tratar de internacionalização, é preciso se entender que ela se dá de forma cada vez mais fluída, rápida e descentralizada – envolvendo não apenas grandes corporações, mas também PMEs (COSTA, 2020).



RELISE

Quando considera-se os seis critérios de identificação de organização das atividades internacionais das PMEs, são inclusos: (1) a não centralização de responsabilidades; (2) a delegação de responsabilidades; (3) o tempo disponibilizado pelos dirigentes; (4) a estruturação das atividades; (5) o número de empregados envolvidos; e (6) o orçamento disponibilizado para a atividade internacional (CHTOUROU; CRUZ; DELGADO, 2006). Esses fatores, combinados às estratégias adotadas pelas empresas em sua expansão internacional, acabam por gerar vários tipos de modelos de internacionalização. Ainda que o atual estudo esteja centrado na exportação de bens e serviços, é preciso levar em consideração outros modelos, como apresentado no Quadro 2.

Todos esses fatores são acompanhados por desafios e inseguranças, atrelados às barreiras provenientes de diversas circunstâncias (MUELLER-USING; URBAN; WEDEMIER, 2020; COSTA et al, 2019; NARAYANAN, 2015).

Existem muitas abordagens diferentes para distinguir as barreiras de internacionalização, em um nível básico elas podem ser classificadas como internas e externas. As barreiras internas são muitas vezes barreiras de gestão, relacionadas à informação, processos e marketing, bem como barreiras de recursos, referentes não apenas aos recursos financeiros, mas também ao capital humano e intelectual. Por outro lado, as barreiras externas são consideravelmente mais multifacetadas, podem ser legais, processuais, políticas, econômicas, comerciais, geográficas, ambientais, culturais e específicas (relativas a problemas e especificações únicas em um determinado país) (COSTA et al., 2021a; MUELLER-USING; URBAN; WEDEMIER, 2020; NARAYANAN, 2015).



RELISE

217

Quadro 2: Diferentes Modelos De Internacionalização

MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Exportação	Forma mais comum de internacionalização, que consiste no envio de mercadorias e serviços ao mercado externo. Podendo ser direta, envolvendo o negócio desde o planejamento pré-embarque até a entrega, permitindo controle maior sobre as vendas, e também a forma indireta, que passa o trabalho a uma assessoria especializada como consórcios de exportação ou <i>trading companies</i> .
Licenciamento	A empresa concede, no exterior, seus direitos de fabricação, reprodução e utilização dos serviços ou produtos que idealiza e comercializa. Tendo em contrapartida o retorno por meio de taxas, participação nos lucros ou <i>royalties</i> .
Franquia	É uma forma de licenciamento, que consiste no acesso ao mercado internacional através de contrato do direito de vender ou fazer uso da marca em troca de royalties, com o dever de fornecer conhecimento e habilidade, para captação de recursos.
Joint Venture	<i>Joint ventures</i> representam a entrada de uma empresa num país estrangeiro, por meio da utilização dos recursos e as capacidades da empresa local, podendo auxiliar na superação de obstáculos como, acesso às novas tecnologias, incorporação de novas linhas de produtos e de marcas, práticas de gestão, associação com marcas internacionalmente reconhecidas e acesso aos mercados internacionais.
Filial	O modelo de filial instala fora do país-sede uma nova unidade onde se pretende a expansão, se tornando uma subsidiária da sede matriz, possuindo um alto risco visto que fica dessa forma, a sucinto a flutuações de câmbio e regulações diferentes do seu país.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Guimarães; Azambuja (2018); Root (2004).

As barreiras internas são muitas vezes mais urgentes nas fases iniciais do processo de internacionalização, até porque também estão associadas a barreiras percebidas pelos gestores. Uma vez abordadas as barreiras internas, o foco na superação das barreiras externas é muito maior, principalmente no que diz respeito às parcerias comerciais. Os efeitos do aprendizado e acúmulo de recursos, além da inovação eficiente e da gestão do conhecimento, também são



RELISE

vitais para superar as barreiras internas à medida que as empresas expandem seus processos (COSTA et al. 2021a; KAHIYA, 2017).

As barreiras também podem ser classificadas como específicas ou gerais. As barreiras específicas estão relacionadas principalmente à empresa, seus gestores e concorrentes, bem como custos operacionais, legislação exclusiva que afeta o negócio, limitações de seu networking, modelos de negócios e sua estratégia de expansão. As barreiras gerais, por outro lado, dizem respeito ao macroambiente, especialmente as barreiras econômicas e políticas, além das barreiras de entrada e operação (COSTA et al., 2021a; COSTA et al., 2019; OJASALO e OJASALO, 2011). No Quadro 3, apresentam-se as principais barreiras:

Quadro 3: Barreiras à Internacionalização

Falta de recursos	Falta de recursos humanos Falta de pessoal capacitado em P&D Falta de informação acerca de mercados externos Canais de vendas inapropriados Falta de acesso às novas tecnologias
Restrições financeiras	Fundos inadequados Dificuldade em conseguir crédito governamental Processos longos e complicados para conseguir crédito bancário Pouco acesso a FDI
Baixa orientação empreendedora	Atitude negativa (aversão ao risco e dependência de subsídios governamentais) Ausência de estratégia de mitigação de risco Recursos presos na exploração do mercado interno
Falta de competitividade	Má gestão do conhecimento e da inovação Falta de qualidade dos produtos (acreditações internacionais e reputação) Limitações logísticas e mercadológicas Tecnologia inadequada Deficiências no processo de P&D
Interferência Política	Barreiras comerciais e alfandegárias Variação nas regulações entre países Governos instáveis Alto índice de burocracia Taxação elevada
Restrições de gestão	Dificuldade em ganhar a confiança de stakeholders Falta de expertise na área Alto índice de turnover Restrições de tempo de planejamento estratégico Ausência de uma estratégia de expansão internacional Planejamento orçamentário deficiente

Continua...



RELISE

219

Quadro 3: Barreiras à Internacionalização (continuação)

Distâncias Culturais	Barreiras culturais Restrições linguísticas Diferenças religiosas Problemas com liderança e estilos de gestão
Distâncias Físicas	Infraestrutura precária, Altos custos de deslocamento, Barreiras logísticas e de transporte.
Baixo nível de networking internacional	Baixa referência internacional Benchmarking restritivo falhas no desenvolvimento, identificação e comunicação com clientes, parceiros, fornecedores e investidores Falha na identificação de clientes em potencial Dificuldade com transferências de tecnologia

Fonte: Adaptado de Costa (2020) e Costa et al. (2019).

Como visto, tais barreiras estão presentes tanto interna quanto externamente e possuem um caráter profundamente interdependente, gerando uma constante tensão com as forças motrizes que compelem à internacionalização, que podem ser oriundas de fatores estruturais, legais, históricos, logísticos ou até mesmo de fatores culturais, mas que podem ser divididas em forças internas, externas e mistas – com características que estão presentes tanto no ambiente interno quanto externo (COSTA et al. 2019; MINERVINI, 2008; MAIA, 2003;) como apresentado no Quadro 4.

A tensão entre as forças motrizes à internacionalização e as diversas barreiras à sua consecução impõe grandes desafios às empresas e aos empreendedores, especialmente pequenas e médias empresas (COSTA et al., 2019; ANDERSSON; EVERS, 2015, ACEDO; GALÁN, 2011). Nesse sentido, programas de promoção e desenvolvimento da exportação são essenciais para contribuir com a competitividade das empresas, como protagonizado pela ApexBrasil (DORNELAS; CARNEIRO, 2018; ALCARAZ; ZAMILPA, 2017; BONFIM; PADOVANI; DUQUE, 2015; GOMES; LUPORINI, 2007).



RELISE

220

Quadro 4 - Forças Motrizes da Internacionalização

<p>Forças Internas</p>	<p>Características da organização – tamanho, idade, localização geográfica. Competências – Baseadas em conhecimento, em capital intelectual ou contingenciais. Recursos físicos, organizacionais e de networking. Orientação Empreendedora – Alinhamento com novos mercados. Liderança – orientação à internacionalização, capital social, gestão da inovação e do conhecimento.</p>
<p>Forças Externas</p>	<p>Ambiente mercadológico – tamanho do mercado, potencial de vendas, aspectos logísticos (infraestrutura, transportes, etc.) e abertura do mercado. Governos – regulamentos, política de exportação, restrições alfandegárias, acordos bilaterais/multilaterais, posicionamento ideológico. Macro Ambiente – Fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais. Características industriais – dinamismo, complexidade e características das indústrias (capital intensivo, capacidade de P&D, competições em níveis de preço, comercialização, patentes, <i>brand awareness</i>, etc.). Ambiente Competitivo – Cooperação, codependência, co-aprendizado, mitigação de riscos e networking.</p>
<p>Forças mistas ou de networking</p>	<p>Liderança corporativa. Inter-relações com clientes, competidores, fornecedores, governo e sociedade em geral. Conhecimento do mercado externo. Expansão em mercados emergentes. Transferência de tecnologias, parcerias e ampliação dos canais de distribuição.</p>

Fonte: Adaptado de Costa (2020).

Responsável pela promoção dos produtos e dos serviços brasileiros no ambiente internacional, como também por buscar por investimentos estrangeiros, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) desempenha um papel fundamental para as empresas brasileiras se inserirem competitivamente no mercado global (COSTA et al. 2021c; APEXBRASIL, 2021; RAMBO; NUNES, 2019; DORNELAS; CARNEIRO, 2018). Para essa finalidade, a ApexBrasil proporciona promoções comerciais, missões, suporte em feiras internacionais, rodadas de negócios e demais serviços com a intenção de fornecer ao empresário brasileiro oportunidades de expandir a sua



RELISE

221

cultura exportadora (APEXBRASIL, 2021; ALCARAZ; ZAMILPA, 2017; BONFIM; PADOVANI; DUQUE, 2015).

Um dos programas que a ApexBrasil oferece para as empresas brasileiras que estão começando ou possuem pouco conhecimento sobre a internacionalização é o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), o qual possui como principais objetivos propagar a cultura exportadora, qualificar e capacitar as empresas para ampliarem o seu mercado a nível global e fomentar a cultura exportadora (COSTA et al., 2021c; PEIEX-RN, 2020; DORNELAS; CARNEIRO, 2018). O PEIEX é executado através de parcerias da ApexBrasil com instituições em todos os estados brasileiros, especificamente no Rio Grande do Norte o seu colaborador é a Universidade Potiguar (UnP), que é responsável por aplicar toda a metodologia desenvolvida pela ApexBrasil (ARAÚJO, et al., 2022; COSTA et al., 2021c; APEXBRASIL, 2021a; 2021b). O atual ciclo do PEIEX-RN, 2020-2022, atende todo o estado, mas as regiões centrais de atendimento são Natal, Caicó e Mossoró, objetivando qualificar 150 empresas entre março de 2020 e março de 2022 (ARAÚJO, et al., 2022; PEIEX-RN, 2020).

O PEIEX tem um papel fundamental na orientação das PMEs no processo de internacionalização, por meio de treinamento especializado e desenvolvimento de planos de exportação elaborados por técnicos extensionistas, que são os especialistas que capacitam e orientam os empreendedores no âmbito do programa PEIEX (COSTA et al., 2021C; DORNELAS; CARNEIRO, 2018).

Segundo Costa et al. (2021c), os técnicos extensionistas do PEIEX passaram em média 40 horas atendendo cada empresa, as conhecendo em detalhes e percebendo, em primeira mão, os desafios que cada uma enfrenta. Esses dados são muito relevantes, pois os técnicos extensionistas acompanham de perto os esforços da empresa para se adequar às demandas de exportação para a elaboração dos Planos de Exportação, podendo oferecer uma perspectiva única para a pesquisa acadêmica. Todavia, esses dados não são devidamente



RELISE

222

explorados, abrindo espaço para uma série de pesquisas voltadas para o aperfeiçoamento do PEIEX, para otimização do processo de internacionalização das empresas e para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa realizada é predominantemente descritiva e de natureza qualitativa, pois busca analisar as barreiras existentes para a internacionalização de empresas atendidas pelo PEIEX-RN a partir da perspectiva dos técnicos extensionistas, descrevendo assim, fatos e fenômenos da realidade relativos a essas empresas e às experiências dos técnicos frente aos desafios enfrentados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Os seis técnicos do PEIEX-RN foram entrevistados remotamente por meio da plataforma *Microsoft Teams* ou *Google Meet*. A entrevista utilizou um roteiro semiestruturado como apresentado no Quadro 5. A análise das entrevistas baseou-se em técnica de análise temática (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016) para poder apontar as principais lições aprendidas pelos técnicos, as particularidades percebidas por cada um e também a temática corrente comum às empresas.

O roteiro de entrevista se baseou no modelo apresentado por Costa et al., 2021a, focando-se em 4 macrodimensões – estratégia, network, operações e barreiras externas – que englobam tanto barreiras externas quanto internas, assim como sua interdependência. No Quadro 5 é possível ver em detalhes os construtos utilizados e o roteiro de perguntas.



Quadro 5: Construtos e Questões de Pesquisa

Macro dimensão	Micro dimensão	Barreiras	Roteiro de Perguntas
Estratégia	Critérios Econômicos	Demanda global para o produto	No que tange os concorrentes internacionais das empresas assistidas, eles possuem concorrentes variados? existem muitos concorrentes indiretos, eles possuem vantagens que as empresas atendidas pelo PEIEX não podem superar? Se possível, cite exemplos.
		Competição internacional	
	Predisposição do Empreendedor	Experiência internacional dos gestores	Qual a experiência internacional dos gestores e sua perspectiva com relação à exportação/internacionalização de suas empresas?
		Percepção da internacionalização como oportunidade	
	Planejamento e Execução	Planejamento para expansão internacional	Com relação ao planejamento das empresas, eles englobam expansão internacional? O quão você está seguro (a) das empresas conseguirem executar esse planejamento?
		Adequação da estrutura à estratégia	
Networking	Critérios Comerciais	Contato com parceiros econômicos	As empresas já possuem contatos estabelecidos com compradores, fornecedores, investidores etc.? O quão avançadas se encontram nesse estágio? Explique-nos.
		Contato e acesso com investidores.	
	Orientação de Networking	Congressos e feiras internacionais	Fale-nos das iniciativas da empresa para aumentar seu networking externo (feiras, congressos, identidade visual etc.).
		As comunicações institucionais e identidade visual adaptadas ao mercado externo	

Continua...



RELISE

224

Quadro 5: Construtos e Questões de Pesquisa (continuação)

Macro dimensão	Micro dimensão	Barreiras	Roteiro de Perguntas
Operações	Disponibilidade de Recursos Materiais	Acesso a recursos financeiros, financiamentos etc.	As empresas possuem acesso a financiamento e outros recursos para expansão? O quão informados estão os empresários sobre esses pontos?
		Potencial da capacidade produtiva	Fale-nos sobre a capacidade produtiva das empresas, o quão aptas elas estão para expandir suas operações?
	Produtos/ Serviços Competitivos	Certificação internacional	Quais as adaptações mais comuns que os produtos precisam enfrentar (certificação, embalagem etc.) Na sua visão, essas adaptações inviabilizam a exportação devido aos custos ou dificuldades técnicas. Explique-nos.
		A adaptação dos produtos/serviços ao mercado internacional não os inviabiliza.	
	Recursos Humanos	Os funcionários estão treinados para a expansão internacional	Com relação aos recursos humanos nas empresas atendidas, o que precisa ser feito para poder atender à demanda internacional e qual o grau de dificuldade dessas ações para as empresas?
		A empresa está disposta a contratar profissionais especializados para se expandir internacionalmente	
Barreiras Externas	Barreiras Políticas/ Governamentais	Barreiras tarifárias e não-tarifárias	Quais as principais barreiras externas que as empresas enfrentam? (regulamentos, tarifas, transferência de fundos etc.) Os empresários estão cientes dessas barreiras e de como superá-las?
		Transferência de fundos	
	Barreiras Logísticas	Altos custos de transporte devido à distância	O quão significativas são as barreiras logísticas e de transporte? Como os empresários se preparam para enfrentá-las?
		Infraestrutura precária dificulta o armazenamento e transporte do produto	
	Barreiras Culturais	Padrões de demandas diferentes	Existem barreiras significativas em termos de língua, religião, comportamento do consumidor etc. e quão cientes estão os empresários acerca desses aspectos?
		Barreiras linguísticas, religiosas etc.	

Fonte: Araújo et al., (2022).



RELISE

225

No total, o questionário semiestruturado continha 12 questões, divididas em 4 macrodimensões: estratégia (3 perguntas), networking (2 perguntas), operações (4 perguntas) e barreiras externas (3 perguntas), com o tempo de entrevista variando entre 50 e 90 minutos, dependendo da desenvoltura da conversa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As entrevistas foram realizadas com os seis técnicos extensionistas do PEIEX no Rio Grande do Norte, com um deles atuando no Polo Caicó, outro no Polo Mossoró e os demais no Polo Natal, dividindo-se entre três mulheres e três homens. Os entrevistados foram selecionados pra participar do PEIEX através de Edital de Seleção de Pessoal Nº 01/2019. Os candidatos foram aprovados para suas respectivas posições, tendo recebido confirmação final dia 31/01/2020, através do site da Universidade Potiguar (UNP, 2019). O perfil dos técnicos extensionistas pode ser visto no Quadro 6.

Percebe-se entre os técnicos uma combinação de experiência acadêmica, empresarial e executiva direcionada ao comércio exterior, internacionalização de empresas e temas correlatos. Assim, pode-se argumentar que os técnicos são qualificados para perceber elementos relevantes em relação às barreiras enfrentadas pelos empresários no decorrer de seu atendimento.



RELISE

226

Quadro 6 - Perfil Profissional dos Entrevistados

SEXO	LOCALIZAÇÃO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM COMÉRCIO EXTERIOR
F	Polo Caicó (Região do Seridó)	Graduação em Turismo e Comércio Exterior	Cinco anos de experiência na área de comércio exterior e promoção turística.
F	Polo Mossoró (Região do Alto Oeste)	Graduação em Relações Internacionais e pós-graduação <i>lato sensu</i> em Administração Empresarial	Sete anos de experiência em comércio exterior; faz parte da equipe do PEIEX pela segunda vez na região de Mossoró.
M	Polo Natal (Grande Natal)	Graduação e Mestrado em engenharia de produção	Dez anos de experiência em comércio exterior, trabalhando em multinacionais na área de exportação; faz parte equipe do PEIEX pela segunda vez na região de Natal.
F	Polo Natal (Grande Natal)	Graduação em Administração e Comércio Exterior	Dez anos de experiência em comércio exterior, atuação como despachante aduaneiro.
M	Polo Natal (Grande Natal)	Graduação e Mestrado em Economia e administração de empresas.	Mais de 20 anos de experiência profissional e atuação em diversos países na área de exportação, professor da área de Gestão e Negócios da UnP.
M	Polo Natal (Grande Natal)	Graduação em Administração	Nove anos de experiência em comércio exterior, faz parte equipe do PEIEX pela segunda vez.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de PEIEX (2021)

Com relação aos resultados do estudo, é possível observá-los, resumidamente, no Quadro 7.

No que diz respeito à macrodimensão da estratégia, de um modo geral constatou-se que existe uma falta de planejamento estratégico em diversos aspectos, entre eles, são poucas as empresas que possuem um setor devotado para a área de internacionalização, consequentemente recaindo sobre o gestor múltiplas funções que poderiam ser delegadas. Essa baixa percepção de necessidade de planos de exportação e logística específica é dificultada ainda pela maior parte das empresas atendidas serem de cunho familiar, fazendo com que a parte dos recursos humanos internos não sejam necessariamente formados ou com experiência na área.



RELISE

227

Quadro 7 – Principais Resultados

MACRODIMENSÃO	PRINCIPAIS ELEMENTOS LEVANTADOS
Estratégia	Centralização das responsabilidades no gestor, dificultando o foco em planejamento de médio e longo prazo; Ausência de planejamento estratégico voltado para internacionalização e exportação; Atividades ligadas ao comércio exterior e à internacionalização são esporádicas e reativas; Predominância de empresas familiares, refletindo no modo gestão e qualificação.
Networking	Não há interesse no direcionamento de planejamentos ou atividades voltados para o desenvolvimento do networking; Supressão da necessidade de rápida adaptação ao uso de modelos digitais; Contatos com pouco ou sem conhecimento do mercado alvo.
Operações	Falta de recursos internos quanto a profissionais qualificados. Capacidade produtiva ociosa; Dificuldades com mão-de-obra especializada; Necessidade de adaptação dos produtos em termos de certificação, embalagem e idioma; Pouco acesso a financiamento e linhas de crédito.
Barreiras externas	Barreiras tarifárias; Barreiras culturais; Efeitos da pandemia que prejudicaram a logística: atraso de embarques, falta de equipamentos, valor de fretes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro fator levantado identifica que a inserção das empresas de antemão coexistindo em um ecossistema já voltado para exportação e mercado internacional colabora e propicia um contato mais descomplicado, seja de forma direta ou indireta. Posto que, ao ver outras empresas iniciarem suas atividades e se desenvolverem desde o início com a prática e planejamento internacional, o mercado externo se torna mais acessível, diminuindo o tempo e distância para com o processo de internacionalização. Os técnicos concordam que o PEIEX-RN pode servir como reforço para esse ecossistema internacionalizante, o que pode afetar positivamente o planejamento estratégico dessas empresas.



RELISE

Com relação à macrodimensão de networking, a partir dos resultados obtidos nas entrevistas, percebe-se que a maioria das empresas atendidas pelo PEIEX-RN, já possuem contatos no exterior que podem, de alguma forma, auxiliar com o processo de exportação, todavia há determinadas barreiras que eles enfrentam neste quesito.

Os entrevistados ressaltaram que muitos dos contatos das empresas são familiares ou amigos, porém essas pessoas não possuem qualificação para fazer busca de mercado, procurar por potenciais compradores, e saber se o produto vai ser bem recebido no país de destino, demandando para isso um estudo local. O que leva a outra questão já discutida anteriormente que se engloba em dois aspectos principais: a falta de planejamento estratégico voltado para a exportação e a sobrecarga do gestor para articular esses esforços sistemáticos de expansão internacional.

O primeiro ponto foi ressaltado pela metade dos técnicos por ser importante para que a empresa esteja preparada para entrar em ação ao buscar formar sua rede de relacionamentos em feiras, missões e diferentes eventos internacionais, os quais geram custos e demandam deslocamento, criando despesas para os representantes, como também exigindo o conhecimento em outro idioma ou o acesso a profissionais qualificados, o que foi notado como um fator preocupante, uma vez que não é demonstrado interesse em se fazer um planejamento de longo prazo.

Já o segundo ponto foi evidenciado por cinco dos entrevistados, dado que as pessoas capacitadas eram muitas vezes os próprios empresários e constantemente eles não apresentaram interesse ou tempo para pesquisar sobre possíveis compradores; logo, nem todos conseguem participar de ações e feiras por não conseguirem administrar o tempo, comprometendo os resultados de programas como o PEIEX.

Uma nova barreira destacada pelos entrevistados foi a pandemia da COVID-19, pois ela fez com que feiras e eventos fossem cancelados ou adiados.



RELISE

Algumas das empresas ainda se adaptaram ao modelo online, o qual é uma grande vantagem em relação aos custos de deslocamento, mas é uma realidade que nem todos estão adaptados, conforme as entrevistas, pois a tecnologia pode ser um problema para os pequenos empresários que não possuem entendimento ou suporte para lidar com ela.

Já no que tange às barreiras operacionais ou barreiras internas, dois terços dos técnicos entrevistados mencionaram que as empresas atendidas possuem capacidade produtiva ociosa ou não aproveitada, o que significa que, por mais que estejam aptas a exportar, não exploram tal mecanismo.

Os entrevistados apresentaram também posições similares quanto aos financiamentos e linhas de crédito, que apesar de poderem impulsionar a produção, na prática, o acesso a esses mecanismos é limitado, poucas empresas atendidas pelo PEIEX possuíam conhecimento sobre as opções de crédito disponíveis. Além do mais, as pequenas empresas não conseguem fornecer uma garantia de pagamento ao banco por estar no processo inicial de funcionamento. Então, por mais que sejam encaminhadas durante os atendimentos do PEIEX, muitos não conseguem acesso aos mecanismos.

Ainda outro fator apontado está relacionado à questão da adaptação ao produto, necessário em vista da busca de competitividade internacional, sendo representado mais significativamente com destaque nos aspectos de embalagem, idioma, assim como também o processo de certificação de origem dos produtos, que precisam de análise prévia do mercado-alvo. Esses aspectos, além de demandarem atenção e envolvimento de empreendedores sobrecarregados, podem ser custosos, desencorajando a busca ativa pela internacionalização.

Por fim, em relação à macrodimensão das barreiras externa, é preciso notar que apesar de não haver à disposição dos empresários possibilidades de controlá-las, elas são exacerbadas por desafios internos e de gestão empresarial. Existem lacunas em aspectos basilares como delegação de



RELISE

atividades, contratação de pessoal qualificado, planejamento de operações internacionais levando em conta diferenças econômicas e culturais, o que tornam as barreiras externas ainda mais difíceis de se superar.

Uma nova barreira que impactou muito a internacionalização de modo amplo foi a pandemia da COVID-19, que fez com que a mobilidade e tráfego de mercadorias no mundo fosse retraída por meses. Mesmo após o período crítico, segundo os técnicos, as consequências, principalmente no comércio exterior, são profundamente sentidas, visto que dificultou imensamente as exportações em todos os âmbitos, seja no abastecimento de insumos, falta de equipamento, valor do frete ou prazo de envio do produto.

CONCLUSÕES

O presente estudo buscou encontrar as principais barreiras à internacionalização das empresas atendidas pelo PEIEX-RN, através da realização de entrevistas semiestruturadas com os técnicos extensionistas atrelados ao programa.

No decorrer do estudo, confirmou-se através do posicionamento dos técnicos extensionistas, a percepção geral de que o Rio Grande do Norte possui grande potencial de produção de bens e serviços, tornando-o atrativo para captação de investimentos. Todavia, vários fatores se apresentam para dificultar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, dentre eles, destacam-se os fatores internos, como a falta de planejamento estratégico, o gerenciamento ineficiente dos recursos humanos, a falta de recursos produtivos e as dificuldades em profissionalizar o networking. Outrossim, esses mesmos fatores acabam por exacerbar as barreiras externas, pois aumentam a percepção de sua dificuldade e desencorajam o planejamento voltado para expansão internacional.

Uma questão emergente surgiu com a pandemia da COVID-19, que afetou os meios de transporte de carga, mudando drasticamente a logística



RELISE

231

internacional, ficando retraída por meses, dificultando as exportações e abastecimentos, em especial quanto aos valores de frete e envio de produtos e também dificultando o networking nas formas tradicionais em *trade-shows*.

A pesquisa abre espaço para o maior aprofundamento e entendimento das barreiras à internacionalização de empresas, visto que as macrodimensões levantadas para o estudo foram satisfatoriamente discutidas pelos técnicos extensionistas, contribuindo com *insights* sobre as empresas locais que podem ser de grande utilidade tanto para acadêmicos e empresários, como também para o planejamento de políticas públicas eficientes.

Metodologicamente, o trabalho oferece um ângulo de estudo alternativo, ao trazer à pesquisa acadêmica a visão pouco conhecida dos técnicos extensionistas do PEIEX, que, por vezes, se perdem por serem profundamente tácitas e subjetivas, não sendo aproveitadas para o aperfeiçoamento dos serviços da ApexBrasil. Com base nisso, há alguns pontos que podem ser explorados com maior profundidade, trazendo sugestões para futuras pesquisas que englobem um número mais amplo de entrevistados, podendo expandir a pesquisa para os núcleos dos PEIEX do nordeste, usando do mesmo instrumento, mas integrando a utilização de técnicas com software especializados para uma análise mais aprofundada das entrevistas.

Entende-se que as limitações naturais de estudos localizados e em um pequeno universo se aplicam naturalmente a essa pesquisa, impedindo que se façam generalizações consistentes. Contudo, a abertura de uma nova perspectiva analítica abre espaço para estudos mais abrangentes, sendo um campo bastante promissor.

REFERÊNCIAS

ACEDO FJ, GALÁN JL. Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 6, p.648–670, 2011.



RELISE

232

ALCARAZ, J., & ZAMILPA, J. Latin American governments in the promotion of outward FDI. **Transnational Corporations**. v.24, n. 2, p. 91-108, 2017. Doi: <https://doi.org/10.18356/d6db0eab-en>

ANDERSSON S, EVERS N (2015) International opportunity recognition in international new ventures —a dynamic managerial capabilities perspective. **International Entrepreneurship Journal**. v.13, p. 260–276, 2015.

APEXBRASIL. **Qualifique sua empresa PEIEX**. Brasília: ApexBrasil, 2021a. Disponível em: <https://portal.ApexBrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peieux/> Último acesso: 21/12/2021.

APEXBRASIL. **Quem somos**. Brasília: ApexBrasil, 2021b. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/> Último acesso: 21/12/2021.

APEXBRASIL. **Rio Grande do Norte: Perfil e Oportunidades de Exportações e Investimentos 2020**. Brasília: ApexBrasil, 2020.

ARAÚJO, L. B. M.; ARAÚJO, M. D.; COSTA, J. F. JR. **Barreiras à Internacionalização: Um Estudo Sobre o Programa de Qualificação para Exportação-PEIEX no Estado do Rio Grande do Norte**. 15º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte - CONGESP/RN. ANAIS DO 15º CONGESP RN. V. 15, N.1 Natal, 2022.

BONFIM, M. P., PADOVANI, F., & DUQUE, A. P. O. O Impacto do Câmbio nas Ações das Empresas Brasileiras Internacionalizadas. **Pensar Contábil**, v. 17, n. 62, p. 14-23, 2015.

CAMISON, C. and VILLAR-LOPEZ, A. Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. **Journal of Small Business Management**. v. 48, n. 2, p 116-151, 2010.

CHTOUROU, W.; CRUZ, L. B.; DELGADO, N. A. **Perfis e desafios informacionais no processo de internacionalização de PMEs**. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

COSTA, J. R. JR. **Gestão da Internacionalização para Incubadoras e Empresas Incubadas**. Natal: Editora Universidade Potiguar - Edunp, 2020.

COSTA, J.F. JR.; ARAUJO, A. G.; CABRAL, ERIC LUCAS DOS SANTOS; RENSI, J. S.; PIRES, A. K. S. **A Study on the Internationalization Barriers Faced by Technology Based SMEs in the State of Rio Grande do**



RELISE

233

Norte/Brazil. In: XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021, Rio de Janeiro, 2021a.

COSTA, J. F. JR.; ARAÚJO, A. G.; MEDEIROS JR, J. V.; VERAS, M. Internationalization Through Project Management: A Study on How to Prioritize Internationalization Projects within Incubated Companies. **Revista livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**. v. 6, n. 6, p. 117-148, 2021b.

COSTA, J.F. JR.; COSTA, M. C.; ARAUJO, M. D.; FREITAS, L. R. M. Transição Digital e Internacionalização da Promoção Comercial Em Empresas De Serviço: Um Estudo Multicaso do PEIEX-RN. Em: ApexBrasil. (Org.). **REVISTA DE ARTIGOS: Simpósio em Negócios Internacionais da ApexBrasil**. (pp. 53-69). Brasília: ApexBrasil, 2021c.

COSTA, J.F. JR.; REZENDE, J. F. D.; CABRAL, E. L. C; FLORENTINO, D. R. M.; CASTRO, W. R. S.; SOUZA, R. R. T.; MENDES, F. C. O. A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective Research Instrument. **European Journal of Scientific Research**, v. 152, p. 334-359, 2019.

DORNELAS, B. F., & CARNEIRO, J. M. T. A Multi-perspective Examination of Export Promotion Programs: The Case of PEIEX by APEX-Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 2, p. 50-61, 2018. Doi: <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2562>

ESCOBAR, G. V. de M. **Vantagens Comparativas do Rio Grande do Norte: um estudo sobre as potencialidades econômicas do setor exportador do estado (2007-2019)**. 2021. 47 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Ufrn, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41684>.

GOMES, O. C. L.; LUPORINI, C. E. de M. **Efeitos da atividade de exportação e do apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) sobre as etapas do processo de Planejamento Estratégico Empresarial**. In: X SEMEAD - Seminários em Administração FEA USP. São Paulo, 2007.

GUIMARÃES, S. K.; AZAMBUJA, L. R. Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas Inovadoras no Brasil: desafios do novo paradigma de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S.L.], v. 33, n. 97, p. 1-20. 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/339708/2018>.

HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.



RELISE

234

KAHIYA, E. T. Export barriers as liabilities: near perfect substitutes. **European Business Review**, v. 29, n. 1, p. 61–102, 2017.

KNIGHT, G. A., & LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business Elsevier**, vol. 51, n. 1, pp. 93-102, 2016.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comercio exterior**. 8. Ed. São Paulo; **Atlas**, 2003.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5.ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.

MUELLER-USING, S.; URBAN, W.; WEDEMEIER. Internationalization of SMEs in the Baltic Sea Region: Barriers of cross-national collaboration considering regional innovation strategies for smart specialization. **Growth and Change**, v. 51, n. 4, 2020.

NARAYANAN, V. Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 3 n. 2, p. 105-123, 2015.

OJASALO, J.; OJASALO, K. Barriers to internationalization of b-to-b services: theoretical analysis and empirical findings. **International Journal of Systems Applications, Engineering & Development**. v.1, n. 5, p. 109–116, 2011.

PEIEX. 2020. Programa de Qualificação para Exportação - PEIEXParceria entre a UnP e a Apex-Brasil Disponível em: <https://www.unp.br/peiex/>. Acesso em: 06 nov. 2021.

RAMBO, R. W.; NUNES, M. P. **O Programa STARTOUT Brasil sob a Percepção dos Empreendedores**. In: XIX Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul, 2019.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA, M. M. JR.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das born globals brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 16, n. 6, p. 866-888, 2012. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000600007>.

ROOT, F. **Entry Strategies for International Markets**. San Francisco: JosseyBass, Inc, 2004.

SANTOS, T. A. dos; MOURA, T. G. Z. Fusões e Aquisições como Formas de Internacionalização de Empresas e suas Consequências para a Concentração



RELISE

235

de Capital Mundial. **Revista de Estudos Internacionais**, v. 12, n. 1, p. 52-72, 2011.

SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**, (7th edition). Essex: Pearson Education Limite, 2016.

TEIXEIRA, A. P. P.; FLORES, F. S. O Modelo de Internacionalização de Uppsala sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV). **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, [S.L.], v. 03, n. 03, p. 01-12, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.5965/2316419003032014001>.

UNP. **Edital de Seleção de Pessoal Nº 01/2019**. Natal: Universidade Potiguar, 2019. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2022/07/UnP-Edital-Selecao-PEIEX-RN-2020.pdf> Último acesso: 02/07/2022.