



**DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA DA LITERATURA**

**CHALLENGES FOR THE INTERNATIONALIZATION OF SMes: AN
INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW**

Mateus do Prado Simoes

Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC
simoesprado16@uniplaclages.edu.br
<https://orcid.org/0009-0001-8293-1532>

Cristina Keiko Yamaguchi

Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC
criskyamaguchi@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7073-4307>

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas (PMes) na sua internacionalização, considerando as barreiras políticas, econômicas e sociais que impactam seu desempenho no mercado global. A pesquisa adota uma abordagem teórica baseada na literatura existente sobre internacionalização de PMes, utilizando uma revisão integrativa para compilar e analisar dados de artigos acadêmicos publicados nos últimos cinco anos. A metodologia envolve a busca em bases de dados como Web of Science e Science Direct, resultando na seleção de 17 estudos relevantes. Os principais resultados indicam que as PMes enfrentam dificuldades relacionadas à falta de conhecimento sobre mercados externos, complexidade da legislação internacional e limitações financeiras. Além disso, a pesquisa destaca a importância da inovação como uma estratégia para a competitividade das PMes no cenário internacional. As implicações práticas sugerem que gestores devem investir em capacitação e desenvolvimento de competências para superar essas barreiras, enquanto formuladores de políticas públicas devem criar um ambiente mais favorável à internacionalização das PMes. A originalidade deste trabalho reside na sua contribuição teórica

e metodológica ao abordar de forma abrangente os desafios da internacionalização das PMEs. Limitações incluem a restrição do escopo temporal e a dependência de fontes secundárias.

Palavras-chave: PMEs; Internacionalização; Barreiras; Inovação; Políticas públicas.

Abstract

This study aims to identify the challenges faced by Small and Medium Enterprises (SMEs) in their internationalization, considering the political, economic, and social barriers that impact their performance in the global market. The research adopts a theoretical approach based on the existing literature on SME internationalization, utilizing an integrative review to compile and analyze data from academic articles published in the last five years. The methodology involves searching databases such as Web of Science and Science Direct, resulting in the selection of 17 relevant studies. The main findings indicate that SMEs face difficulties related to a lack of knowledge about foreign markets, the complexity of international legislation, and financial limitations. Additionally, the research highlights the importance of innovation as a strategy for the competitiveness of SMEs on the international stage. Practical implications suggest that managers should invest in training and skills development to overcome these barriers, while policymakers should create a more favorable environment for the internationalization of SMEs. The originality of this work lies in its theoretical and methodological contribution by comprehensively addressing the challenges of SME internationalization. Limitations include the restriction of the temporal scope and reliance on secondary sources.

Keywords: SMEs; Internationalization; Barriers; Innovation; Public policies..

1. Introdução

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são pilares significativos para o crescimento econômico local e regional, sendo responsáveis pela geração de empregos e renda, além de impulsionar o desenvolvimento de novos produtos (Serenó et al., 2022). Complementam Banterli e Manolescu (2017), que no Brasil, as PMEs têm um papel crucial no Produto Interno Bruto (PIB), representando 60% do emprego formal. Enfrentam desafios no mercado interno, principalmente devido à legislação e burocracias, fatores que podem comprometer seu progresso (Jacomete, 2018).

Ademais dos desafios internos as PMEs enfrentam desafios para a internacionalização/exportação. Segundo Ortega (2003), as percepções das barreiras à

exportação são influenciadas pelo nível de envolvimento da empresa no processo exportador. As empresas que têm a intenção de iniciar a expansão para o mercado internacional, encontram no conhecimento o principal entrave para iniciar a exportação.

De acordo com Kuppusamy e Anantharaman (2021), há uma comparação entre gestores mais jovens e os mais velhos. O perfil de gestão dos mais jovens tende a enfrentar mais obstáculos percebidos na exportação, incluindo barreiras de marketing, financeiras, de informação e administrativas. Embora os gestores mais jovens possam estar mais inclinados para a exportação, a falta de experiência pode invalidar o sucesso na atividade exportadora.

Araujo et al. (2023), destacam alguns fatores internos que são obstáculos significativos para o processo. Entre eles, a falta de profissionais qualificados para atuar na operação, que não possuem conhecimento suficiente para direcionar a empresa para a exportação, o que implica na falta de experiência e a necessidade de um planejamento estratégico eficiente.

De acordo com Milan e Machado (2020), a busca pela expansão internacional pelas PMEs é norteadas por dois estímulos, denominados interno e externo. Os estímulos internos, como a inovação em processos e produtos, são percebidos pelas PMEs como um fator de crescimento, contribuindo para o aumento do capital da empresa, por meio de novas tecnologias que pode levar a uma maior eficiência na produção.

Diante do contexto apresentado, a questão central desta revisão integrativa é: “Quais os desafios enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ao atuarem no mercado internacional?”. O objetivo é identificar os desafios e barreiras enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), durante o processo de exportação.

Em seguida, o estudo apresentará a metodologia utilizada para o levantamento dos artigos analisados, fornecendo uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos. Após, serão apresentados os resultados e a discussão e por fim, a conclusão.

2. Metodologia

A revisão integrativa é reconhecida como um método abrangente de pesquisa, pois possibilita a incorporação tanto de estudos experimentais quanto não experimentais, o que permite uma compreensão mais ampla, crítica e aprofundada de um determinado fenômeno. Trata-se de um procedimento metodológico robusto que integra evidências disponíveis sobre um tema, organizando e sintetizando achados de forma sistemática, com o propósito de contribuir para o avanço do conhecimento científico (Souza et al., 2010).

Neste estudo, a revisão integrativa foi conduzida a partir das seguintes etapas: formulação da pergunta de pesquisa e definição dos objetivos da revisão; estabelecimento dos

critérios de inclusão e exclusão; definição dos descritores e realização da busca sistemática nas bases de dados; organização, categorização e análise crítica dos estudos selecionados; interpretação dos achados; e apresentação dos resultados e conclusões.

A busca sistemática foi conduzida nas bases de dados Web of Science e Science Direct, entre os dias 01 ao 21 de fevereiro de 2024, em razão de ambas serem amplamente reconhecidas por sua abrangência, rigor científico e relevância na produção de conhecimento acadêmico de alto impacto.

A seleção dos descritores considerou os termos em inglês, utilizados em duas combinações distintas: *Internationalization OR export AND SMEs AND “challenges”* e *Internationalization OR export AND SMEs AND “barriers”*. Essas combinações foram aplicadas separadamente em cada base de dados, com o intuito de ampliar o escopo da busca e assegurar uma maior cobertura do tema em questão.

Foram utilizados operadores booleanos para articular os termos de busca: o operador OR permitiu incluir estudos que mencionassem pelo menos um dos termos especificados, enquanto o operador AND garantiu que os documentos recuperados tratassem de forma simultânea dos conceitos centrais. Além disso, o uso de aspas (“”) foi empregado para localizar expressões exatas, aumentando a precisão da busca.

A aplicação dos filtros nas bases de dados restringiu os resultados aos seguintes critérios: publicações dos últimos seis anos, artigos de pesquisa, idioma inglês e pertinência às áreas do conhecimento relacionadas a Negócios, Gestão, Contabilidade e Relações Internacionais. Os estudos elegíveis deveriam conter os descritores no título, no resumo ou nas palavras-chave.

Os critérios de inclusão definidos abrangeram artigos com texto completo disponível, publicados em inglês nos últimos cinco anos, que abordassem especificamente os desafios e/ou barreiras enfrentadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no processo de internacionalização. Foram excluídos artigos de revisão, estudos incompletos, trabalhos apresentados em eventos científicos, livros e outros documentos que não atendessem aos critérios estabelecidos.

A triagem dos estudos foi realizada em duas etapas: inicialmente, com a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave; e posteriormente, com a leitura integral dos artigos selecionados. A extração dos dados considerou os seguintes elementos: título, autores, ano de publicação, resultados principais e conclusões.

O processo de organização e análise dos artigos foi facilitado pela utilização do *software Rayyan*, que permitiu a remoção de duplicidades, organização dos dados e categorização dos estudos incluídos.

3. Resultados

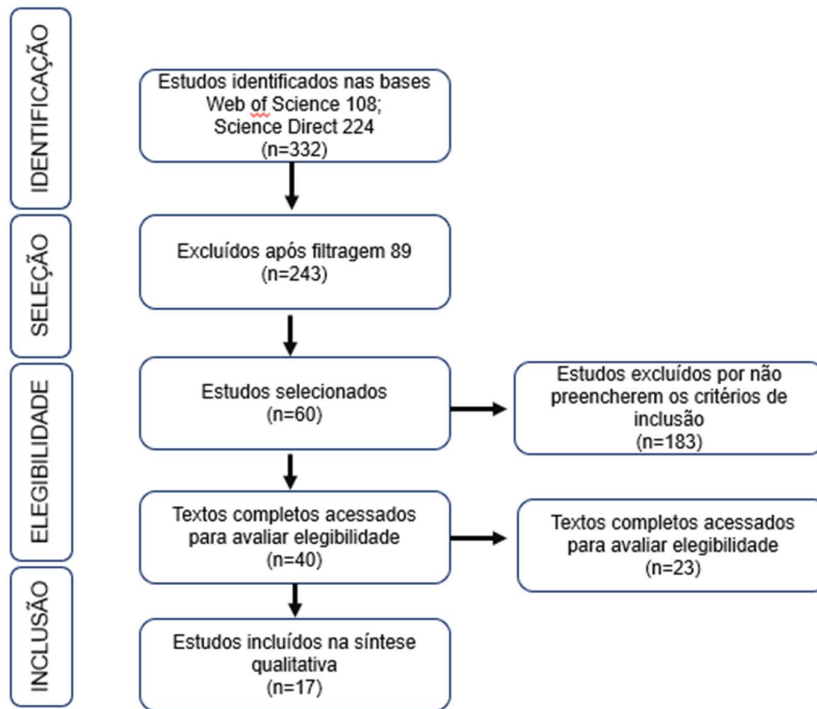
A etapa de busca nas bases de dados resultou, inicialmente, na identificação de 332 artigos, sendo 224 oriundos da base Science Direct e 108 da Web of Science. A fim de viabilizar uma organização sistemática do material coletado, todos os registros foram exportados para o *software Rayyan*, uma plataforma digital colaborativa amplamente utilizada em revisões integrativas e sistemáticas, que permite a triagem eficiente, a detecção automática de duplicidades e o gerenciamento de critérios de inclusão e exclusão de forma padronizada.

Na primeira etapa da seleção, procedeu-se à remoção de 89 artigos duplicados, totalizando 243 estudos únicos para a fase de triagem inicial. Esta etapa consistiu na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, com o propósito de identificar a aderência dos estudos aos critérios de inclusão previamente estabelecidos. Como resultado, 183 artigos foram excluídos por não apresentarem contribuições pertinentes ao escopo da revisão.

Durante essa triagem, 18 artigos foram classificados como “indecisos”, ou seja, estudos que geraram dúvidas quanto à sua elegibilidade com base na leitura preliminar. Esses trabalhos foram então submetidos à leitura na íntegra, permitindo uma avaliação mais criteriosa quanto à sua relevância. Ao final dessa análise, apenas 2 artigos foram incluídos na revisão, enquanto 16 foram definitivamente excluídos.

A Figura 1 apresenta de forma esquemática o fluxo do processo de busca, triagem e seleção dos estudos, evidenciando de maneira visual cada uma das etapas metodológicas cumpridas na condução desta revisão integrativa.

Figura 1. Fluxograma processo de busca



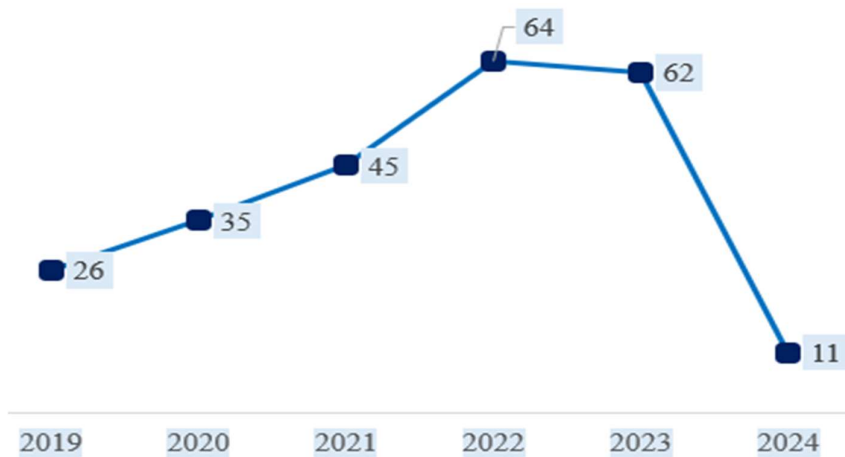
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A próxima fase consistiu na leitura completa dos 40 artigos que haviam sido previamente selecionados com base nos critérios de inclusão. Essa etapa visou aprofundar a análise metodológica e teórica de cada estudo, considerando sua contribuição efetiva para a discussão sobre os desafios enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no processo de internacionalização. Após essa leitura aprofundada, foram selecionados 17 artigos que, de fato, abordavam de forma substancial os desafios e/ou barreiras enfrentadas pelas PMEs na inserção no mercado internacional.

Os artigos que atenderam aos critérios na triagem inicial foram encaminhados para a segunda etapa da seleção, na qual foram lidos na íntegra para uma avaliação mais aprofundada de seu conteúdo. Nessa fase, foram examinados aspectos como objetivos, metodologia, resultados e relevância para o tema da revisão.

Considerando o período temporal do ano de 2019 a 2024 no qual foi realizado o levantamento dos estudos. No ano de 2022 se destacou como ano de maiores publicações, ao todo foram 64 artigos publicados, sendo 19 artigos publicados pela coleção principal *Web of Science* e 45 na base *Science Direct*. Apresenta-se na Figura 2, o número de publicações ao longo dos anos.

Figura 2. Número de publicações ao longo dos anos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observa-se na Figura 2, houve um aumento gradativo nas publicações aos longos dos anos, pode-se interpretar que estudos voltados a internacionalização e/ou exportação com foco nas PMEs, é um tema de interesse na comunidade científica que vem contribuindo na geração do conhecimento.

É interessante ressaltar que o ano de 2024 apresentou um menor número de publicações, o que pode ser justificado pelo período de levantamento dos estudos, realizado em fevereiro daquele ano. Esse fator possivelmente influenciou a quantidade de trabalhos encontrados, refletindo uma busca por publicações ainda limitada no início do ano.

Entre os autores com maior contribuição para o tema, destaca-se Mahfuzur Rahman. Seus estudos concentram-se principalmente nas áreas de negócios, estudos ambientais e gestão. Dentre suas publicações, três se sobressaem pelo número expressivo de citações.

O artigo com maior destaque é *“Evaluating people-related resilience and non-resilience barriers of SMEs' internationalisation: A developing country perspective”*, com 47 citações. O estudo analisa fatores que influenciam positiva ou negativamente a internacionalização das PMEs, classificando-os como barreiras de resiliência ou de não resiliência. Os resultados indicam que os fatores relacionados à resiliência exercem impacto significativo no processo de internacionalização, sendo que aspectos como idioma e diferenças socioculturais também apresentam influência relevante, embora em menor escala.

O segundo estudo mais citado, com 31 citações, intitula-se *“Application of human resource management's universal model: An examination of people versus institutions as barriers of internationalization for SMEs in a small developing country”*. Este trabalho discute as barreiras pessoais como idioma, fatores sociais e a escassez de mão de obra qualificada em

exportadoras. A inovação se apresenta como uma estratégia vital para essas empresas competirem efetivamente no cenário internacional.

É importante ressaltar que um maior engajamento das PME's no desenvolvimento de inovações, seja em produtos ou processos, amplia as possibilidades dessas empresas se tornarem exportadoras. Este achado sugere uma correlação positiva entre o grau de inovação nas PME's e sua capacidade de exportação.

A carência de entendimento sobre o processo de exportação por parte do gestor pode ser considerada uma barreira. Contudo, de acordo com Torrens et al (2014), o conhecimento acerca da exportação auxilia o gestor a tomar decisões mais acertadas, o que facilita a identificação de possíveis obstáculos para a introdução do produto no mercado internacional.

Os 17 estudos considerados na revisão, eles foram categorizados e agrupados com base nas barreiras comuns enfrentadas pelas PME's. A Tabela 2 refere-se à caracterização dos estudos revisados e apresenta informações sobre a autoria, autor e principais conclusões barreiras enfrentadas para as PME's internacionalizarem.

Tabela 1. Barreiras para internacionalização das PME's

Título	Autores	Desafios / Barreiras	Principais Conclusões
<i>Internationalization of Chinese SMEs: The Perception of Disadvantages of Foreignness</i>	Fornes & Cardoza (2019)	Diferenças socioculturais e falta de familiaridade com práticas comerciais locais.	A falta de conhecimento sobre os mercados externos limita a atuação internacional das PME's chinesas.
<i>Supporting SMEs' internationalisation through a deeper understanding of human and technology barriers</i>	Mendy & Rahman (2019b)	Barreiras humanas: idioma, aspectos sociais, escassez de mão de obra qualificada e infraestrutura.	Ressalta-se a importância de políticas públicas para apoiar a internacionalização das PME's, visando benefícios econômicos e sociais.
<i>Factors Affecting Propensity to Export: The Case of Indonesian SMEs</i>	Revindo et al. (2019)	Barreiras tarifárias, humanas, de distribuição, procedimentos, envio e relacionamento com o cliente.	A experiência internacional aumenta as chances de exportação, e as barreiras não impedem totalmente a inserção no mercado externo.
<i>SMEs Internationalization in Croatia</i>	Koprivnjak et al. (2021)	Alto custo de investimento, burocracia e dificuldade de acesso a informações.	O conhecimento e o apoio de agentes políticos são fundamentais para o sucesso da internacionalização das PME's.
<i>Challenges Facing Internationalization of SMEs in Emerging Economies</i>	Sanyal et al. (2020)	Falta de experiência em gestão internacional.	Investimentos em capacitação, crédito e logística favorecem a presença das PME's no comércio internacional.

<i>Application of human resource management's universal model</i>	Mendy & Rahman (2019a)	Barreiras pessoais (idioma, abordagem social) e escassez de mão de obra qualificada.	Barreiras humanas têm impacto mais significativo que as institucionais, devendo receber atenção prioritária.
<i>A cross-national study of internationalisation barriers</i>	Urban et al. (2023)	Falta de conhecimento, apoio, experiência e alta concorrência.	Barreiras culturais e informacionais são críticas, especialmente em países com maior renda.
<i>The Information Paradox in Internationalization</i>	Hultman et al. (2021)	Falta de conhecimento sobre o mercado internacional.	A percepção de barreiras pode afetar negativamente a decisão de internacionalizar.
<i>An analysis of export barriers for firms in Brazil</i>	Mataveli et al. (2022)	Barreiras administrativas, culturais, financeiras e de capital humano.	Investir em qualificação e difundir conhecimento sobre exportação pode mitigar barreiras relevantes.
<i>Financial performance and bankruptcy concerns of SMEs</i>	Ključnikov et al. (2022)	Risco de falência, desempenho financeiro ruim e altos custos.	PMEs financeiramente frágeis tendem a evitar a exportação por temerem os riscos envolvidos.
<i>Sustainable International Expansion via Cooperation Networks</i>	Galvão et al. (2021)	Cultura organizacional e falta de investimentos.	Redes de cooperação são estratégicas para impulsionar a internacionalização.
<i>The impact of managerial and firm characteristics on barriers</i>	Kuppusamy & Anantharaman (2021)	Barreiras financeiras, de marketing, administrativas e informacionais.	Empresas iniciantes enfrentam maior dificuldade por falta de recursos e experiência exportadora.
<i>Internationalization as a strategy and the impact of regulatory environment</i>	Rahman, Akter & Radicic (2020)	Barreiras regulatórias e administrativas (instabilidade política, corrupção, falta de apoio jurídico).	Barreiras administrativas e econômicas impactam fortemente as PMEs em países emergentes, como Bangladesh.
<i>Using the best-fit approach... barriers on SMEs' internationalization</i>	Mendy et al. (2020)	Barreiras políticas, sociais e econômicas.	A instabilidade política é percebida como a principal barreira à internacionalização.
<i>Examining economic and technology-related barriers... Bangladesh</i>	Rahman et al. (2020)	Barreiras econômicas e tecnológicas.	O modelo proposto confirma que essas barreiras são centrais para explicar a dificuldade de inserção internacional.
<i>Calling for a new taxonomy of internationalizing SMEs</i>	Lemaire et al. (2022)	Barreiras relacionadas à inovação e exposição internacional.	A inovação e o posicionamento externo são determinantes no processo de internacionalização.
<i>Export risk perceptions of SMEs in selected Visegrad countries</i>	Ključnikov et al. (2022)	Diferenças legislativas, fiscais, linguísticas e culturais.	PMEs da Eslováquia e Hungria identificam barreiras culturais e legislativas como principais entraves à exportação.

Os resultados dos estudos listados na Tabela 1 revelam um conjunto multifacetado de barreiras enfrentadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no processo de internacionalização.

Dentre elas, destacam-se as barreiras humanas, principalmente relacionadas às dificuldades de comunicação em outros idiomas e à escassez de treinamentos voltados à exportação.

A experiência internacional limitada, associada à falta de conhecimento sobre mercados externos, processos e benefícios da exportação, figura como um dos principais entraves à expansão internacional das PMEs, conforme também evidenciado por Fornes e Cardoza (2019), Hultman et al. (2021) e Urban et al. (2023). A falta de informação estratégica leva muitos gestores a optarem por não iniciar o processo de exportação, dado o receio de falhas e prejuízos.

Com base nesse diagnóstico inicial, diversos autores Mataveli et al. (2022); Mendy e Rahman (2019b); Rahman et al. (2020) enfatizam que o conhecimento e a capacitação gerencial constituem o primeiro passo para a superação das barreiras à exportação.

É essencial que as PMEs compreendam o dinamismo do comércio internacional, os requisitos legais e sanitários, e conheçam os mercados-alvo e seus concorrentes. Esse conhecimento pode ser adquirido por meio de redes de empresas exportadoras, programas de capacitação, consultorias especializadas e iniciativas de apoio governamental.

A questão financeira aparece, igualmente, como uma barreira crítica. Diversos estudos apontam que a escassez de capital restringe a capacidade das empresas de investir na melhoria de seus produtos, adequação às exigências internacionais, obtenção de certificações, contratação de profissionais especializados e promoção em feiras e missões comerciais (Koprinvjak et al., 2021; Ključnikov et al., 2022).

Essas restrições financeiras também comprometem o investimento em inovação fator diretamente relacionado à competitividade internacional e geram insegurança nos gestores diante do risco de perdas, o que pode levar à desistência da internacionalização (Revindo et al., 2019; Abubakar et al., 2019).

As redes de cooperação surgem como alternativa estratégica para mitigar esses desafios. Galvão et al. (2021) e Kuppusamy e Anantharaman (2021) defendem que a articulação entre empresas, entidades públicas e privadas permite o compartilhamento de conhecimento, redução de custos e acesso a financiamento, além de favorecer o aprendizado coletivo. Nesse contexto, políticas públicas voltadas à concessão de crédito, capacitação e suporte técnico ganham protagonismo no apoio à exportação das PMEs.

Outro ponto importante diz respeito às barreiras administrativas, econômicas e políticas, como apresentado na Tabela 1. As barreiras administrativas estão relacionadas à burocracia, instabilidade política e deficiências institucionais, frequentemente observadas em países emergentes, como apontado por Rahman, Akter e Radicic (2020) e Mendy et al. (2020). Já as barreiras econômicas envolvem custos aduaneiros, impostos não preferenciais e variações cambiais. Tais elementos aumentam a complexidade e o custo do processo de exportação.

Nesse cenário, os acordos comerciais desempenham um papel importante na redução das barreiras tarifárias e não tarifárias. Limão e Maggi (2015) argumentam que tais acordos refletem compromissos entre governos que visam beneficiar suas economias, possibilitando maior inserção das empresas no mercado internacional. Além disso, os acordos podem compensar fragilidades políticas internas, estabilizando as relações comerciais e tornando o processo de exportação mais previsível e menos oneroso.

A inovação também é amplamente abordada como fator crítico. Saridakis et al. (2019), Virglerova et al. (2021) e Lemaire et al. (2022) apontam que empresas que inovam com mais intensidade têm maior propensão à internacionalização.

O investimento em inovação também é prejudicado pelas restrições financeiras enfrentadas pelas PMEs, o que as impede de lançar novos produtos, incorporar tecnologias e adaptar suas operações ao contexto global.

Abubakar et al. (2019) destacam ainda que o porte da empresa influencia diretamente sua capacidade de inovar, sendo que empresas menores enfrentam maiores dificuldades nesse quesito.

Além das barreiras técnicas e financeiras, os estudos analisados também identificam barreiras culturais como elementos de peso na internacionalização. A adaptação do produto, da comunicação e da abordagem comercial às especificidades culturais do país de destino é essencial para o sucesso da exportação.

Urban et al. (2023) e Koprivnjak et al. (2021) ressaltam que as barreiras culturais podem se manifestar em diferenças de idioma, valores, hábitos de consumo e até mesmo em aspectos religiosos e políticos. Tais elementos, se não forem bem compreendidos, podem gerar rejeição ao produto ou à marca. Países culturalmente similares ao exportador tendem a demandar menos adaptações, o que reduz custos e aumenta as chances de sucesso.

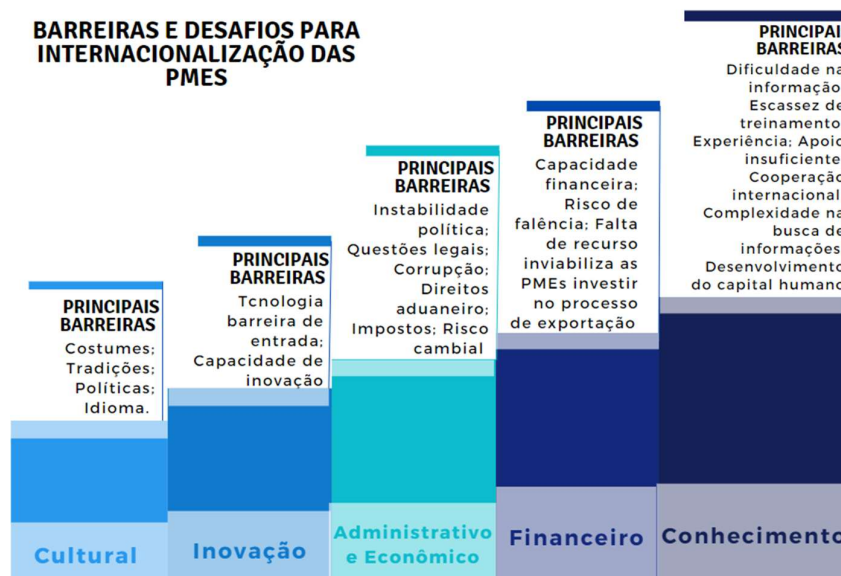
É necessário que as empresas, ao elaborarem seu plano de internacionalização, incluam uma análise detalhada do ambiente cultural do país-alvo. O conhecimento dessas nuances permite maior alinhamento da oferta aos desejos e necessidades do consumidor local e pode evitar falhas estratégicas.

Dessa forma, os estudos analisados convergem ao identificar que a internacionalização das PMEs é um processo complexo, que envolve múltiplas barreiras internas e externas e exige preparação, investimento e apoio estratégico.

Superar essas barreiras requer, sobretudo, o fortalecimento da capacidade gerencial, o acesso à informação, a articulação com redes de cooperação e a formulação de políticas públicas eficazes que auxiliem as empresas em sua jornada rumo ao mercado internacional.

A Figura 4, sintetiza de maneira concisa as barreiras/desafios enfrentadas para internacionalização.

Figura 4. Principais barreiras



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com base nas barreiras e desafios para a internacionalização apresentados na Tabela 1, identifica-se que a falta de conhecimento se destaca como uma das principais limitações enfrentadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Esta lacuna cognitiva compromete diretamente a capacidade das empresas de compreenderem o funcionamento do comércio internacional, os trâmites burocráticos, os custos envolvidos e os benefícios potenciais da exportação. A ausência de informação qualificada sobre o mercado externo, aliada à inexperiência dos gestores e à carência de treinamentos específicos, restringe a formulação de estratégias eficazes e desestimula a tomada de decisão quanto à internacionalização.

Dessa forma, o conhecimento torna-se não apenas um fator facilitador, mas uma condição essencial para que as PMEs desenvolvam competências exportadoras e superem outras barreiras como as de ordem financeira, cultural, política e de inovação.

4. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo identificar os desafios e barreiras enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) durante o processo de exportação, com base em uma análise comparativa de estudos realizados em diferentes países.

Esse objetivo foi alcançado por meio da sistematização de evidências que demonstram como, apesar das distintas realidades econômicas, as PMEs compartilham dificuldades comuns no processo de internacionalização.

Entre as barreiras mais significativas, destaca-se a falta de conhecimento, fator recorrente em diversos contextos e diretamente ligado à ausência de preparo técnico, informacional e estratégico dos gestores.

Essa lacuna limita a tomada de decisão e a formulação de estratégias de inserção no mercado externo. Além disso, foram identificadas restrições financeiras, dificuldades administrativas e econômicas, barreiras à inovação e diferenças culturais como entraves que impedem ou dificultam o processo de exportação, especialmente em países em desenvolvimento.

Com base nessas constatações, observa-se que o fortalecimento do capital humano, a promoção de políticas públicas de apoio à exportação, o incentivo à cooperação entre empresas e a criação de mecanismos de capacitação contínua são estratégias essenciais para mitigar esses desafios. As redes de cooperação, em especial, demonstraram potencial para compartilhar conhecimento, reduzir custos e fortalecer a confiança dos empresários no processo exportador.

Dessa forma, o estudo contribui para o avanço do conhecimento científico ao oferecer uma visão integrada das barreiras à internacionalização enfrentadas pelas PMEs em diferentes partes do mundo, servindo de base para formuladores de políticas, instituições de apoio e empresários que buscam compreender e atuar sobre essas dificuldades.

Como direcionamento para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar a investigação sobre mecanismos de superação das barreiras. Estudos que analisem a efetividade de programas de apoio à exportação, a influência das redes colaborativas, ou ainda, que avaliem o papel da transformação digital no processo de internacionalização, poderão enriquecer o debate e contribuir para a criação de soluções mais assertivas e aplicáveis à realidade das PMEs.

5. Referências

Abubakar, Y. A., Hand, C., Smallbone, D., & Saridakis, G. (2019). What specific modes of internationalization influence SME innovation in Sub-Saharan least developed countries (LDCs)? *Technovation*, 79, 56–70. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.004>

- Araujo, L. B. M. de, Araújo, M. D. de, & Costa Júnior, J. F. da. (2023). *Barreiras à internacionalização de pequenas e médias empresas atendidas pelo Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)* [Relatório de pesquisa]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7705352>
- Banterli, F. R., & Manolescu, F. M. K. (2017). *As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país* [Trabalho apresentado em congresso]. INICEPG. https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf
- Fornes, G., & Cardoza, G. (2019). Internationalization of Chinese SMEs: The perception of disadvantages of foreignness. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(9), 2086–2105. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1518218>
- Galvão, A. R., et al. (2021). Sustainable international expansion via cooperation networks in the manufacturing industries. *Sustainability*, 13(24), 14013. <https://doi.org/10.3390/su132414013>
- Halilem, N., Amara, N., & Landry, R. (2014). Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A nonrecursive structural equation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(1), 18–34. <https://doi.org/10.1002/cjas.1272>
- Hultman, M., Iveson, A., & Oghazi, P. (2021). The information paradox in internationalization: Can ignorance ever be bliss? Evidence from emerging market SME managers. *Journal of Business Research*, 131, 268–277. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.043>
- Jacomete, B. D. O. (2018). *O papel das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Revista UNIFACEF. <http://periodicos.unifacem.com.br/rede/article/view/1709/1233>
- Ključnikov, A., et al. (2022). Export risk perceptions of SMEs in selected Visegrad countries. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 17(1), 173–190. <https://doi.org/10.24136/eq.2022.007>
- Ključnikov, A., et al. (2022). Financial performance and bankruptcy concerns of SMEs in their export decision. *Oeconomia Copernicana*, 13(3), 867–890. <https://doi.org/10.24136/oc.2022.025>
- Koprivnjak, T., Oberman Peterka, S., & Šarlija, N. (2021). SMEs internationalization in Croatia: Activities, challenges and measures. *EMC Review*, 22(2). <https://doi.org/10.7251/EMC2102462K>
- Kuppusamy, J., & Anantharaman, R. N. (2021). The impact of managerial and firm characteristics on barriers in export businesses. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(6), 110–117. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.06.013>

- Lemaire, J.-P., et al. (2022). Are all cats grey in the dark? Calling for a new taxonomy of internationalizing SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/14657503221114840>
- Limão, N., & Maggi, G. (2015). Uncertainty and trade agreements. *American Economic Journal: Microeconomics*, 7(4), 1–42. <https://doi.org/10.1257/mic.20130163>
- Mataveli, M., et al. (2022). An analysis of export barriers for firms in Brazil. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 100200. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100200>
- Mendy, J., & Rahman, M. (2019a). Application of HRM's universal model: People vs. institutions as barriers for SME internationalization. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 363–374. <https://doi.org/10.1002/tie.21985>
- Mendy, J., & Rahman, M. (2019b). Supporting SMEs' internationalisation via HRM: Overcoming human and tech barriers. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(4), 205–226. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2018-0121>
- Mendy, J., Rahman, M., & Bal, P. M. (2020). Barriers to SMEs' internationalization in emerging contexts: The best-fit HR approach. *Thunderbird International Business Review*, 62(2), 199–211. <https://doi.org/10.1002/tie.22119>
- Milan, E., & Machado, M. (2020). Persistência das PMEs brasileiras na exportação: Fatores internos e externos. *Revista Economia & Gestão*, 20(56), 99–117. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n56p99-117>
- Ortega, S. S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403–419. <https://doi.org/10.1177/02662426030214002>
- Rahman, M., et al. (2020). Economic and technological barriers to SME internationalization in emerging economies. *Business Strategy & Development*, 3(1), 16–27. <https://doi.org/10.1002/bsd2.71>
- Rahman, M., Akter, M., & Radicic, D. (2020). SME internationalization and regulatory environment: Evidence from an emerging country. *Business Strategy & Development*, 3(2), 213–225. <https://doi.org/10.1002/bsd2.90>
- Revindo, M. D., et al. (2019). Factors affecting export propensity: Indonesian SMEs. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(3), 263. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.41022>
- Sanyal, S., Hisam, M. W., & Baawain, A. M. S. (2020). Challenges to internationalization of SMEs: An OECD model view. *Journal of Asian Finance*, 7(2), 281–289. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.281>
- Saridakis, G., et al. (2019). SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, 96, 250–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.001>

Sereno, L. G. F., et al. (2022). Por que as empresas morrem? Simples Nacional e falência de MPes. *Economia e Sociedade*, 31(3), 601–626. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2022v31n3art03>

Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, R. D. (2010). Integrative review: What is it? How to do it? *Einstein (São Paulo)*, 8(1), 102–106. <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>

Torrens, E. W., et al. (2014). Export performance of Brazilian SMEs: RBV and Uppsala model. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 511–539. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i53.1601>

Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). SME value chain barriers to internationalisation: A cross-national study. *Equilibrium*, 18(2), 523–549. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.016>

Virglerova, Z., et al. (2021). Factors of internationalisation and market risk perception by SMEs. *Oeconomia Copernicana*, 12(4), 1011–1032. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.033>