



Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização

Fernanda Momm Prince, graduanda na Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Gabriel Rhaun Correia Paulino, graduando na Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Fabrizio Meller da Silva, Doutor, Professor na Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Lúcio Paulo Alves Pires, Doutor, Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

RESUMO

A internacionalização representa uma oportunidade de crescimento para micro e pequenas empresas (MPes), porém sua inserção em mercados externos depende de capacidades organizacionais que nem sempre são previamente avaliadas de forma estruturada. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo desenvolver um Radar de Prontidão Internacional para MPes, concebido como um instrumento gerencial de diagnóstico da preparação organizacional para atuação em mercados internacionais. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, fundamentada na Design Science Research (DSR). O desenvolvimento do instrumento baseou-se na integração de referenciais teóricos sobre internacionalização, *export readiness*, inovação, capacidades organizacionais e redes de cooperação, complementados por análise documental de materiais institucionais voltados ao apoio à internacionalização empresarial. Como resultado, foi proposto um modelo composto por doze dimensões de análise, quarenta e oito indicadores e quatro níveis de maturidade, concebido para apoiar a identificação de potencialidades, fragilidades e prioridades de desenvolvimento organizacional. A principal contribuição do estudo consiste na proposição inicial de um instrumento que integra diferentes perspectivas teóricas em uma estrutura visual e sistematizada de apoio ao diagnóstico e ao planejamento da internacionalização. O artefato possui caráter conceitual e ainda não foi submetido à aplicação ou validação empírica, constituindo essa etapa uma possibilidade de desenvolvimento futuro da pesquisa.

Palavras-chave: Internacionalização. Micro e pequenas empresas. Design Science Research. Prontidão internacional. Artefato gerencial.

1. INTRODUÇÃO

No contexto brasileiro, existem iniciativas institucionais voltadas ao apoio à exportação e à internacionalização, como o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), coordenado pela ApexBrasil, que oferece diagnóstico empresarial,

capacitação e orientação para empresas interessadas em exportar (APEXBRASIL, 2025), além das ações promovidas pelo Sebrae para o desenvolvimento de pequenos negócios com potencial de inserção em mercados internacionais (SEBRAE, 2024). Embora essas iniciativas desempenhem papel relevante na qualificação e no suporte às empresas, elas operam, em geral, como programas de capacitação e assessoramento mais amplos. Permanece, portanto, a necessidade de instrumentos que permitam aos gestores realizar um diagnóstico preliminar, integrado e visual das condições organizacionais necessárias à internacionalização antes da adesão a programas estruturados de apoio.

Nesse contexto, a lacuna enfrentada por este estudo não reside na ausência de políticas ou mecanismos institucionais de incentivo à internacionalização, mas na necessidade de avançar na integração, em um mesmo artefato gerencial, de diferentes fatores organizacionais associados à prontidão internacional das micro e pequenas empresas. Embora a literatura disponha de abordagens voltadas à internacionalização e discuta aspectos como aprendizagem internacional, capacidades organizacionais, inovação e redes de cooperação, tais contribuições tendem a enfatizar dimensões específicas do fenômeno, permanecendo espaço para sua articulação em uma estrutura integrada de apoio ao diagnóstico e à tomada de decisão gerencial.

No âmbito da Design Science Research, um artefato consiste em uma solução desenvolvida para enfrentar um problema organizacional por meio da aplicação sistemática do conhecimento científico, podendo assumir a forma de modelos, métodos, frameworks ou instrumentos gerenciais (Dresch, Lacerda & Antunes, 2015). Nessa perspectiva, propõe-se o Radar de Prontidão Internacional, concebido como um artefato gerencial de diagnóstico destinado a avaliar, de forma integrada, o nível de preparação das micro e pequenas empresas para atuação em mercados externos. O instrumento reúne diferentes dimensões organizacionais relacionadas à internacionalização em um modelo visual e multidimensional, concebido para apoiar a identificação de pontos fortes, fragilidades e prioridades de melhoria antes do ingresso ou da ampliação das operações internacionais.

A adoção do formato de radar justifica-se por sua capacidade de representar visualmente fenômenos organizacionais multidimensionais, possibilitando a análise simultânea de diferentes capacidades relacionadas à internacionalização. Diferentemente de listas de verificação ou diagnósticos isolados, o artefato proposto

busca oferecer uma visão integrada da organização, contemplando tanto o nível geral de prontidão internacional quanto as dimensões específicas que demandam maior desenvolvimento.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo desenvolver e propor um artefato gerencial denominado Radar de Prontidão Internacional para Micro e Pequenas Empresas, destinado ao diagnóstico da preparação organizacional para atuação em mercados externos. Para sua construção, o estudo integra contribuições da literatura sobre internacionalização, inovação, capacidades organizacionais e redes de cooperação, estruturando um instrumento composto por doze dimensões de análise, quarenta e oito indicadores e quatro níveis de maturidade, voltado ao apoio da tomada de decisão gerencial.

2. BASES TEÓRICAS DO RADAR DE PRONTIDÃO INTERNACIONAL

O desenvolvimento do Radar de Prontidão Internacional fundamenta-se na integração de diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao processo de internacionalização de micro e pequenas empresas. Em consonância com a Design Science Research, a construção do artefato partiu da identificação de conceitos consolidados na literatura capazes de sustentar a definição das dimensões, indicadores e critérios de avaliação que compõem o instrumento. Assim, esta seção apresenta as principais bases conceituais incorporadas ao artefato, evidenciando de que maneira cada uma delas contribui para sua estrutura e funcionamento.

2.1 O MODELO DE UPPSALA COMO FUNDAMENTO DA PRONTIDÃO INTERNACIONAL

A internacionalização envolve a ampliação das atividades organizacionais para mercados estrangeiros por meio de diferentes modalidades, como exportações, alianças estratégicas, parcerias comerciais e operações produtivas internacionais. Entre os modelos que buscam explicar esse processo, o Modelo de Uppsala destaca-se por compreender a internacionalização como um fenômeno gradual, condicionado ao acúmulo de conhecimento, à aprendizagem organizacional e ao comprometimento progressivo de recursos (Johanson & Vahlne, 2009).

Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

Sob essa perspectiva, a expansão internacional não decorre exclusivamente da identificação de oportunidades de mercado, mas da capacidade da organização em adquirir conhecimentos, desenvolver competências e transformar experiências acumuladas em decisões estratégicas. O aprendizado experiencial assume, portanto, papel central ao possibilitar que as organizações compreendam as características institucionais, culturais, comerciais e competitivas dos mercados estrangeiros, reduzindo incertezas e ampliando sua capacidade de atuação internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

Para as micro e pequenas empresas, essa lógica torna-se ainda mais relevante em razão das limitações de recursos financeiros, estrutura organizacional e experiência internacional que caracterizam esse segmento. Nesses casos, a inserção em mercados externos tende a ocorrer de forma incremental, à medida que a empresa desenvolve capacidades organizacionais, amplia seu conhecimento sobre o ambiente internacional e fortalece sua capacidade de resposta às exigências competitivas.

Além disso, diferenças culturais, linguísticas, institucionais e regulatórias entre países ampliam a complexidade do processo de internacionalização, exigindo que as organizações reduzam gradativamente as incertezas antes de ampliar seu comprometimento com operações internacionais. Assim, empresas com menor experiência tendem a iniciar suas atividades em mercados percebidos como mais próximos ou menos complexos, avançando progressivamente conforme acumulam conhecimento e experiência internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

No contexto deste estudo, o Modelo de Uppsala não é utilizado como um modelo explicativo da internacionalização em si, mas como uma das bases conceituais que orientaram o desenvolvimento do **Radar de Prontidão Internacional**. Seus princípios relacionados à aprendizagem organizacional, ao conhecimento de mercado, ao comprometimento progressivo de recursos e à redução das incertezas forneceram fundamentos para a definição de dimensões e indicadores destinados à avaliação da prontidão internacional das micro e pequenas empresas.

Dessa forma, os principais construtos do Modelo de Uppsala foram reinterpretados sob a perspectiva da construção do artefato, permitindo transformar

conceitos consolidados da literatura em elementos diagnósticos aplicáveis ao contexto gerencial das MPEs. A Tabela 1 apresenta essa correspondência, evidenciando como os fundamentos teóricos do modelo contribuíram para a estruturação das dimensões que compõem o Radar de Prontidão Internacional.

Tabela 1 - Contribuições do Modelo de Uppsala para a construção do Radar de Prontidão Internacional. Permite avaliar o nível de informação da empresa sobre clientes, concorrentes, exigências e oportunidades em mercados externos. Apoia a análise da disposição da empresa para investir tempo, pessoas, recursos financeiros e estrutura na atuação internacional. Fundamenta a ideia de evolução gradual da prontidão internacional, conforme a empresa acumula conhecimento e experiência. Sustenta a construção de níveis de maturidade, indicando que maior preparação tende a reduzir riscos decisórios. (Leonidou, 2009).

2.2. PRONTIDÃO INTERNACIONAL E BASES CONCEITUAIS DO RADAR

A literatura sobre internacionalização tem reconhecido que o sucesso da inserção em mercados externos depende não apenas da identificação de oportunidades comerciais, mas também da capacidade organizacional das empresas para responder às exigências dos mercados internacionais. Nesse contexto, consolidou-se o conceito de export readiness ou prontidão internacional, utilizado para descrever o grau de preparação das organizações para iniciar ou ampliar operações internacionais (Leonidou, 2004; OECD, 1997).

Ao longo das últimas décadas, diferentes modelos foram desenvolvidos com o propósito de avaliar essa preparação. Em geral, tais modelos consideram dimensões relacionadas às capacidades gerenciais, disponibilidade de recursos, conhecimento de mercado, competências organizacionais, estrutura produtiva e capacidade de adaptação às exigências internacionais (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998; OECD, 1997). Embora apresentem diferentes abordagens metodológicas, esses instrumentos compartilham o entendimento de que a internacionalização constitui um fenômeno multidimensional, cuja avaliação exige a consideração simultânea de fatores internos e externos à organização.

No contexto brasileiro, Vieira (2022) sistematiza essa discussão ao compreender a prontidão internacional como um conjunto integrado de capacidades organizacionais relacionadas à inovação, processos, gestão, aprendizagem e articulação em redes de cooperação. Essa perspectiva amplia as abordagens clássicas de *export readiness* ao aproximar a avaliação da prontidão internacional da lógica dos modelos de maturidade organizacional, nos quais diferentes dimensões são analisadas simultaneamente para identificar níveis distintos de desenvolvimento.

Apesar dos avanços observados na literatura, a maior parte dos instrumentos de avaliação da prontidão internacional permanece concentrada na mensuração da capacidade exportadora ou em requisitos operacionais relacionados ao comércio exterior. Embora contribuam para a identificação de barreiras e potencialidades das empresas, esses modelos tendem a tratar dimensões específicas da internacionalização de forma isolada, sendo menos frequentes abordagens que integrem aprendizagem internacional, inovação, capacidades organizacionais, redes de cooperação e preparação estratégica em um único instrumento diagnóstico.

É nesse contexto que se insere o artefato proposto neste estudo. O Radar de Prontidão Internacional foi concebido como um instrumento diagnóstico destinado a integrar diferentes perspectivas teóricas em uma estrutura multidimensional de avaliação da preparação organizacional para mercados externos. Diferentemente dos modelos voltados predominantemente à capacidade exportadora, o artefato permite analisar simultaneamente fatores relacionados à aprendizagem, inovação, capacidades organizacionais, redes de cooperação e estrutura empresarial, oferecendo uma representação visual das potencialidades e fragilidades das micro e pequenas empresas frente ao processo de internacionalização.

A utilização de representações gráficas em formato de radar tem sido amplamente empregada na literatura de gestão como mecanismo para avaliação de fenômenos organizacionais multidimensionais. Diferentemente de indicadores isolados ou listas de verificação, os radares permitem representar simultaneamente diferentes capacidades organizacionais, facilitando a identificação de desequilíbrios, potencialidades e prioridades de intervenção. Essa lógica encontra aplicações em diferentes domínios da

gestão, como inovação organizacional (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2006), níveis de maturidade tecnológica (*Technology Readiness Levels*) (Mankins, 1995; NASA, 2012), maturidade em gerenciamento de projetos (Kerzner, 2001) e modelos de maturidade organizacional (Becker, Knackstedt & Pöppelbuß, 2009), evidenciando o potencial desses instrumentos como mecanismos de apoio à decisão.

Embora existam diferentes modelos de avaliação da maturidade organizacional e da capacidade exportadora, observa-se que a maior parte desses instrumentos concentra-se em dimensões específicas do desempenho empresarial ou em requisitos operacionais relacionados ao processo exportador. São menos frequentes modelos que integrem, em uma única estrutura diagnóstica, aspectos relacionados à aprendizagem internacional, inovação, capacidades organizacionais, redes de cooperação e preparação estratégica para atuação em mercados externos. Essa lacuna fundamenta a proposição do Radar de Prontidão Internacional desenvolvido neste estudo.

Tabela 02 - Contribuições das bases teóricas para a construção do Radar de Prontidão Internacional

Base teórica	Principal contribuição	Limitação isolada	Incorporação ao artefato
Modelo de Uppsala	Aprendizagem internacional e redução das incertezas	Não operacionaliza diagnóstico	Fundamenta a lógica evolutiva da prontidão
Export Readiness	Avaliação da preparação exportadora	Ênfase operacional	Define o construto de prontidão internacional
Capacidades Organizacionais	Desenvolvimento de competências estratégicas	Não apresenta instrumento visual	Sustenta os indicadores do artefato
Redes de Cooperação	Relações institucionais e acesso a recursos	Não integra outras dimensões	Compõe dimensões de relacionamento
Radar da Inovação	Estrutura multidimensional	Não contempla internacionalização	Estrutura gráfica do artefato

Fonte: Elaboração própria, 2026

Com base nessas perspectivas, observa-se que nenhuma das abordagens analisadas, isoladamente, contempla todos os elementos necessários para avaliar a preparação internacional das micro e pequenas empresas. Enquanto algumas enfatizam Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

o processo de aprendizagem internacional, outras concentram-se na capacidade exportadora, na inovação ou no desenvolvimento de capacidades organizacionais. Assim, a construção do Radar de Prontidão Internacional fundamenta-se na integração desses referenciais teóricos, transformando seus principais construtos em dimensões diagnósticas capazes de apoiar a tomada de decisão gerencial. A Tabela 2 sintetiza as principais contribuições de cada abordagem para o desenvolvimento do artefato.

2.3 O RADAR DA INOVAÇÃO E A INTEGRAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Enquanto o Modelo de Uppsala fornece os fundamentos relacionados ao processo de aprendizagem internacional e a literatura sobre *export readiness* define os elementos associados à prontidão internacional, a construção do artefato proposto neste estudo exigiu uma estrutura capaz de integrar, de forma visual e multidimensional, diferentes capacidades organizacionais relacionadas à internacionalização. Nesse contexto, adotou-se como referência estrutural o Radar da Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), originalmente concebido para avaliar diferentes formas pelas quais as organizações geram valor e desenvolvem capacidades competitivas.

A inovação pode ser compreendida como um processo que vai além da criação de novos produtos ou tecnologias. Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), organizações podem inovar em diferentes dimensões relacionadas à oferta, clientes, processos, canais, marca e formas de organização. Essa visão amplia a compreensão da competitividade empresarial e permite analisar fatores que influenciam a adaptação das empresas a diferentes contextos de mercado. A proposta do Radar da Inovação, desenvolvida pelos autores, apresenta uma estrutura composta por doze dimensões organizacionais que possibilitam avaliar diferentes formas de geração de valor. Embora tenha sido concebido para analisar inovação, o modelo oferece uma estrutura útil para a identificação de aspectos organizacionais relevantes à preparação das empresas, incluindo aspectos relacionados à atuação em mercados internacionais.

Nesse contexto, as capacidades organizacionais assumem papel importante ao permitir que a empresa mobilize recursos, conhecimentos e competências para

responder às exigências do ambiente competitivo (Vieira, 2004). Empresas que apresentam maior capacidade de aprendizagem, adaptação e orientação para mercados internacionais tendem a encontrar melhores condições para ampliar sua atuação externa (Knight; Cavusgil, 2004). Além das capacidades internas, as redes de cooperação também contribuem para o processo de internacionalização. Relações estabelecidas com associações empresariais, entidades de apoio, fornecedores, clientes e parceiros institucionais podem facilitar o acesso a informações, oportunidades de negócio e contatos comerciais relevantes (Vieira, 2004). Para organizações de menor porte, essas redes podem reduzir barreiras de entrada e ampliar as condições de atuação em mercados internacionais.

O Radar da Inovação parte da premissa de que a competitividade organizacional não depende exclusivamente do desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias, mas da capacidade da empresa de inovar em diferentes dimensões relacionadas à oferta, clientes, processos, organização, cadeia de suprimentos, presença, redes de relacionamento e marca (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2006). Essa perspectiva amplia a compreensão da inovação ao considerar que diferentes capacidades organizacionais contribuem conjuntamente para o desempenho empresarial.

Embora tenha sido desenvolvido para avaliação da inovação organizacional, a lógica multidimensional proposta pelos autores mostrou-se adequada à construção do Radar de Prontidão Internacional. Neste estudo, as doze dimensões originalmente concebidas para mensurar inovação foram reinterpretadas à luz da literatura sobre internacionalização, preservando sua estrutura analítica, mas redefinindo seus indicadores para representar aspectos relacionados à preparação internacional das micro e pequenas empresas.

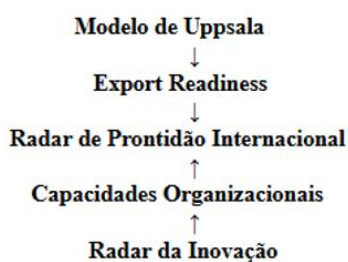
A adaptação da estrutura do Radar da Inovação foi complementada pelas contribuições da literatura sobre capacidades organizacionais. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), organizações competitivas desenvolvem capacidades dinâmicas que lhes permitem integrar, construir e reconfigurar recursos internos diante das mudanças ambientais. No contexto da internacionalização, essas capacidades manifestam-se por meio da aprendizagem organizacional, adaptação estratégica, desenvolvimento de

competências e capacidade de responder às exigências dos mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004).

Além das capacidades internas, a literatura destaca que as redes de cooperação exercem papel relevante na internacionalização das micro e pequenas empresas. Relações estabelecidas com associações empresariais, instituições de apoio, universidades, fornecedores, clientes e parceiros estratégicos ampliam o acesso a conhecimentos, oportunidades de negócio e recursos que dificilmente seriam obtidos apenas por capacidades internas (Vieira, 2004). Essas redes reduzem barreiras de entrada, favorecem a aprendizagem internacional e fortalecem o processo de inserção das organizações em mercados externos.

Assim, o Radar de Prontidão Internacional resulta da integração de quatro perspectivas complementares: (i) o Modelo de Uppsala, que fundamenta a aprendizagem e a evolução gradual da internacionalização; (ii) a literatura sobre *export readiness*, que define o construto da prontidão internacional; (iii) as capacidades organizacionais e redes de cooperação, que sustentam os fatores críticos para atuação internacional; e (iv) o Radar da Inovação, que oferece a arquitetura multidimensional utilizada para estruturar o artefato. A Figura 1 sintetiza essa integração conceitual, evidenciando os referenciais teóricos incorporados ao desenvolvimento do instrumento proposto.

Figura 1



Bases conceituais do Radar de Prontidão Internacional

Fonte: Elaboração própria (2026).

A integração dessas perspectivas teóricas permite compreender a prontidão internacional como um fenômeno multidimensional e fornece os fundamentos conceituais para a construção do Radar de Prontidão Internacional. Assim, os principais construtos identificados na literatura foram traduzidos em dimensões, indicadores e

critérios de avaliação, compondo um artefato gerencial voltado ao diagnóstico da preparação de micro e pequenas empresas para atuação em mercados externos. A definição e a adaptação das dimensões, bem como os critérios utilizados para a elaboração dos indicadores, são detalhadas na seção metodológica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, desenvolvida segundo os pressupostos da **Design Science Research (DSR)**. Diferentemente de abordagens voltadas exclusivamente à compreensão de fenômenos organizacionais, a DSR busca produzir conhecimento científico por meio do desenvolvimento e da avaliação de artefatos destinados à solução de problemas práticos (Dresch, Lacerda & Antunes, 2015). Nessa perspectiva, o Radar de Prontidão Internacional foi concebido como um artefato gerencial destinado ao diagnóstico da preparação de micro e pequenas empresas para atuação em mercados externos.

O desenvolvimento do artefato foi orientado pela *Design Science Research Methodology* (DSRM), proposta por Peffers et al. (2007), que compreende seis etapas: identificação do problema, definição dos objetivos da solução, projeto e desenvolvimento do artefato, demonstração, avaliação e comunicação dos resultados. Considerando o caráter propositivo desta pesquisa, o estudo concentrou-se nas etapas relacionadas à identificação do problema, definição dos objetivos e projeto e desenvolvimento do artefato. As etapas de demonstração e avaliação não integraram o escopo desta investigação, sendo previstas como desdobramentos posteriores para aplicação e aperfeiçoamento do Radar de Prontidão Internacional.

3.1. FONTES DE DADOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

As fontes de dados foram secundárias e compreenderam literatura acadêmica e documentos institucionais. A literatura foi utilizada para identificar os conceitos estruturantes do artefato. Os documentos institucionais, por sua vez, foram usados para aproximar o artefato da realidade prática das empresas brasileiras e dos programas de apoio à internacionalização, especialmente a partir de materiais da ApexBrasil, do

Sebrae e do Governo Federal/Siscomex relacionados à qualificação para exportação, internacionalização de pequenos negócios e procedimentos básicos de comércio exterior.

A seleção dos materiais observou três critérios principais: aderência ao tema da prontidão internacional; contribuição para a definição das dimensões e indicadores do radar; e pertinência ao contexto das Micro e Pequenas Empresas. A análise das fontes permitiu transformar conceitos teóricos em dimensões avaliativas e indicadores operacionais.

3.2. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

A construção do Radar ocorreu em cinco etapas. A primeira etapa consistiu na identificação, na literatura, dos fatores relacionados à preparação internacional das empresas, como conhecimento de mercado, capacidade de adaptação, estrutura organizacional, redes de cooperação, recursos, processos e orientação estratégica.

A segunda etapa consistiu na adoção da lógica multidimensional do Radar da Inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), como base estrutural do instrumento. O modelo original apresenta diferentes dimensões pelas quais uma empresa pode inovar e gerar valor. Neste estudo, essa lógica foi adaptada para o contexto da prontidão internacional, considerando que a preparação para mercados externos também envolve diferentes áreas da organização.

A terceira etapa envolveu a definição das doze dimensões do Radar de Prontidão Internacional. As dimensões consideradas foram: ofertas, plataforma, soluções, clientes, experiência, captura de valor, processos, organização, cadeia de suprimentos, presença, rede e marca. Cada dimensão foi reinterpretada a partir da perspectiva da internacionalização de MPEs.

A quarta etapa consistiu na elaboração dos indicadores. Para cada uma das doze dimensões, foram definidos quatro indicadores, totalizando quarenta e oito indicadores de avaliação. Os indicadores foram elaborados com base na correspondência entre os conceitos identificados na literatura e os aspectos práticos necessários à preparação internacional das MPEs, mantendo vinculação com as bases conceituais que

fundamentam cada dimensão do artefato. A elaboração dos indicadores seguiu três critérios principais. O primeiro foi a aderência teórica, isto é, cada indicador deveria estar associado a conceitos discutidos na literatura sobre internacionalização, inovação, capacidades organizacionais, redes de cooperação ou prontidão internacional. O segundo foi a aplicabilidade gerencial, considerando que o instrumento deveria ser compreensível e utilizável por gestores de MPEs, consultores e instituições de apoio. O terceiro foi a capacidade diagnóstica, de modo que cada indicador deveria permitir diferenciar níveis de preparação organizacional antes da atuação em mercados externos. Assim, os indicadores não foram formulados apenas como itens descritivos, mas como critérios avaliativos voltados à identificação de fragilidades, potencialidades e prioridades de melhoria.

Na quinta etapa foi definida uma escala de avaliação de 1 a 5 pontos, com o objetivo de representar diferentes níveis de prontidão internacional. A escala permite classificar a empresa conforme o grau de desenvolvimento apresentado em cada indicador e em cada dimensão.

Tabela 03 – Etapas Metodológicas

Etapa	Objetivo	Produto gerado
Identificação do problema	Delimitar o problema e a necessidade do artefato	Problema de pesquisa
Levantamento teórico	Identificar construtos	Bases conceituais
Estruturação do artefato	Adaptar Radar	Doze dimensões
Desenvolvimento dos indicadores	Operacionalizar construtos	48 indicadores
Estruturar os níveis de prontidão	Estabelecer maturidade	Escala 1–5

Fonte: elaboração própria, 2026

3.3 ESCOPO DO ARTEFATO PROPOSTO

O Radar de Prontidão Internacional apresentado neste estudo constitui uma proposição teórica desenvolvida a partir da integração de referenciais relacionados à internacionalização, à prontidão internacional, às capacidades organizacionais, às redes de cooperação e à inovação. O escopo desta pesquisa concentrou-se na construção e na definição da arquitetura conceitual do artefato, não abrangendo as etapas posteriores de demonstração, aplicação ou avaliação empírica.

Essa delimitação corresponde ao caráter inicial e propositivo do estudo, no qual se buscou estruturar um artefato gerencial teoricamente fundamentado antes de sua implementação em contextos organizacionais. A construção do Radar fundamentou-se na articulação entre os referenciais apresentados na seção anterior, buscando assegurar coerência entre o problema investigado, os construtos utilizados e as dimensões do instrumento. Os indicadores e critérios de avaliação foram derivados dessas bases e organizados em uma estrutura multidimensional voltada ao diagnóstico da prontidão internacional das MPes.

A demonstração e a avaliação do artefato constituem etapas posteriores de desenvolvimento, podendo envolver sua aplicação em organizações, avaliação por especialistas e gestores, estudos de caso, pesquisas *survey* e análises comparativas em diferentes contextos empresariais. Esses desdobramentos poderão examinar a consistência, aplicabilidade e utilidade do instrumento e subsidiar seu posterior aperfeiçoamento.

4. DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Esta seção apresenta o Radar de Prontidão Internacional desenvolvido neste estudo. Enquanto a metodologia explicou o processo utilizado para sua construção, esta seção demonstra a estrutura do artefato, suas dimensões, seu sistema de avaliação, seus níveis de maturidade e uma simulação ilustrativa de aplicação.

4.1. ESTRUTURA DO ARTEFATO

O Radar foi estruturado em doze dimensões de análise, inspiradas na lógica do Radar da Inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Cada dimensão foi adaptada ao contexto da internacionalização de Micro e Pequenas Empresas e Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

desdobrada em quatro indicadores específicos, totalizando quarenta e oito indicadores de avaliação. A Tabela 04 apresenta uma visão geral da estrutura do Radar.

Tabela 04 - *Estrutura geral do Radar de Prontidão Internacional*

Elemento	Quantidade
Dimensões de análise	12
Indicadores por dimensão	4
Total de indicadores	48
Escala de avaliação	1 a 5 pontos
Níveis de maturidade	4

Fonte: *Elaboração própria (2026).*

A Figura 2 apresenta a estrutura visual do Radar de Prontidão Internacional, composta pelas doze dimensões utilizadas para avaliar a preparação das MPEs para atuação em mercados externos.

Estrutura do Radar de Prontidão Internacional

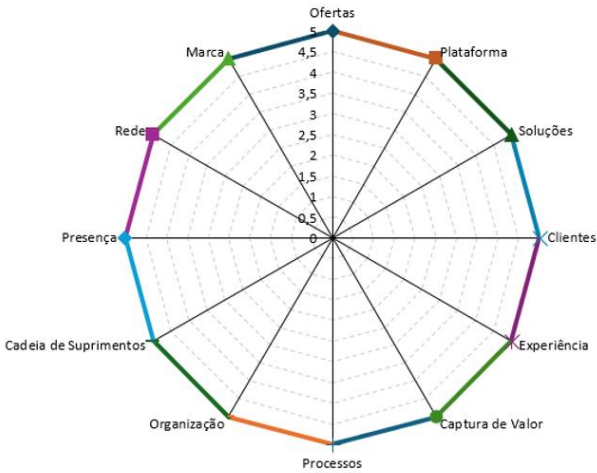


Figura 2 - Estrutura visual do Radar de Prontidão Internacional

Fonte: *Elaboração própria (2026), adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).*

A escolha pelo formato de radar justifica-se por sua capacidade de apresentar, de maneira visual e integrada, diferentes dimensões de análise de uma organização. Inspirado na lógica do Radar da Inovação, proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o Radar de Prontidão Internacional permite observar a preparação da empresa

não apenas por um único aspecto, mas por um conjunto de dimensões relacionadas à sua atuação em mercados externos. Dessa forma, o instrumento facilita a identificação dos pontos mais fortes e mais frágeis da MPE, mostrando quais áreas já apresentam melhores condições para apoiar a internacionalização e quais ainda precisam ser desenvolvidas.

Cada dimensão representa um aspecto organizacional considerado relevante para a preparação internacional das empresas. A Tabela 05 apresenta a relação entre as dimensões do Radar e suas respectivas bases teóricas, contendo todas as dimensões, suas finalidades e respectivas sustentações bibliográficas.

Tabela 05 - Bases teóricas das dimensões do Radar

Dimensão	Finalidade da avaliação	Sustentação bibliográfica
1. Ofertas	Avaliar se os produtos ou serviços possuem características adequadas para atender mercados internacionais e requisitos de exportação.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009); Vieira (2004).
2. Plataforma	Avaliar a capacidade da empresa de adaptar, padronizar ou ampliar sua oferta para diferentes mercados.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
3. Soluções	Avaliar a capacidade de oferecer soluções que atendam às necessidades específicas dos clientes internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
4. Clientes	Avaliar o conhecimento da empresa sobre mercados-alvo, perfil dos consumidores e oportunidades internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
5. Experiência	Avaliar a qualidade da interação com clientes e a capacidade de adaptação às expectativas de mercados externos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
6. Captura de Valor	Avaliar a capacidade de gerar receitas sustentáveis e estruturar estratégias comerciais para atuação internacional.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
7. Processos	Avaliar a eficiência dos processos internos e sua	Sawhney; Wolcott;

	adequação às exigências da internacionalização.	Arroniz (2006); Vieira (2004).
8. Organização	Avaliar a estrutura organizacional, a qualificação da equipe e a capacidade de coordenar atividades internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009); Vieira (2004).
9. Cadeia de Suprimentos	Avaliar a capacidade da empresa de gerenciar fornecedores, logística e fluxos operacionais necessários à atuação internacional.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009); Vieira (2004).
10. Presença	Avaliar os mecanismos utilizados para acessar mercados internacionais e ampliar a presença da empresa no exterior.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
11. Rede	Avaliar a existência de relacionamentos, parcerias, alianças e conexões institucionais que possam apoiar o processo de internacionalização.	Vieira (2004); Johanson; Vahlne (2009).
12. Marca	Avaliar o posicionamento, a reputação e o reconhecimento da empresa em mercados nacionais e internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Knight; Cavusgil (2004).

Fonte: Elaboração própria (2026).

4.2. SISTEMA DE AVALIAÇÃO E NÍVEIS DE MATURIDADE

O funcionamento do Radar baseia-se na avaliação dos indicadores por meio de uma escala de 1 a 5 pontos.

Cada indicador possui cenários descritivos associados às notas 1, 3 e 5, utilizados como referências para a atribuição das pontuações. As notas intermediárias 2 e 4 representam estágios de transição entre os níveis descritos. Essa estrutura foi adotada em consonância com a lógica do Modelo de Uppsala, segundo o qual a internacionalização ocorre de maneira gradual e baseada no acúmulo progressivo de conhecimento (Johanson; Vahlne, 2009). Assim, a utilização de níveis intermediários permite representar diferentes estágios de amadurecimento organizacional.

O instrumento completo de avaliação encontra-se apresentado no Apêndice A, no qual estão descritos todos os indicadores que compõem o Radar de Prontidão

Internacional. Nesse apêndice, cada dimensão do radar é desdobrada em perguntas avaliativas, que devem ser respondidas pela empresa de acordo com sua realidade atual. Para cada pergunta, a empresa seleciona a alternativa que melhor representa sua situação, considerando uma escala de 1 a 5 pontos. Dessa forma, o preenchimento do apêndice permite transformar a percepção sobre a preparação internacional da empresa em pontuações organizadas por dimensão.

O resultado de cada dimensão é obtido pela média aritmética simples dos quatro indicadores que a compõem. Em seguida, calcula-se a Média de Prontidão Internacional, obtida pela média das doze dimensões.

A fórmula utilizada para calcular a média de cada dimensão é: $Md = (I1 + I2 + I3 + I4) \div 4$

Em que Md representa a média da dimensão, e I1, I2, I3 e I4 representam os quatro indicadores avaliados.

A Média de Prontidão Geral é calculada da seguinte forma: $MPG = \text{soma das médias das doze dimensões} \div 12$

A adoção de pesos equivalentes para todas as dimensões fundamenta-se na compreensão de que a prontidão internacional constitui um fenômeno multidimensional. Dessa forma, fragilidades em áreas específicas podem comprometer o desempenho internacional da empresa mesmo quando outras dimensões apresentam resultados satisfatórios. Após o cálculo da Média de Prontidão Internacional, a empresa é enquadrada em um dos quatro níveis de maturidade previstos pelo modelo, conforme apresentado na Tabela 06.

Tabela 06 - Níveis de maturidade do Radar de Prontidão Internacional

Intervalo	Nível	Características
1,00 – 2,49	Inaptidão Estratégica	Baixa Prontidão Internacional
2,50 – 3,49	Prontidão Emergente	Prontidão Inicial
3,50 – 4,49	Prontidão Ativa	Prontidão Intermediária
4,50 – 5,00	Excelência Internacional	Alta Prontidão Internacional

Fonte: Elaboração própria (2026).

Além da classificação geral, recomenda-se que os resultados sejam interpretados também por dimensão, uma vez que a média global pode ocultar fragilidades relevantes

em aspectos específicos da preparação internacional. Assim, dimensões com pontuação inferior a 2,50 devem ser compreendidas como pontos prioritários para intervenção gerencial, ainda que a empresa apresente nível geral de prontidão emergente ou ativa. Essa abordagem permite identificar com maior precisão as capacidades organizacionais que demandam fortalecimento antes da ampliação das operações internacionais.

O Radar de Prontidão Internacional diferencia-se dos instrumentos tradicionalmente utilizados para avaliação da capacidade exportadora por integrar diferentes referenciais teóricos em um único modelo diagnóstico. Enquanto os modelos de *export readiness* concentram-se predominantemente na avaliação de requisitos técnicos e operacionais para exportação (Leonidou, 2004; OECD, 1997), o artefato proposto incorpora também elementos relacionados à aprendizagem organizacional, inovação, capacidades organizacionais e redes de cooperação, proporcionando uma visão mais abrangente da preparação empresarial para atuação em mercados externos.

A adoção da estrutura do Radar da Inovação permitiu representar visualmente essas diferentes dimensões, favorecendo uma análise integrada das capacidades organizacionais e apoiando a identificação simultânea de potencialidades, fragilidades e prioridades de desenvolvimento. Sob a perspectiva da Design Science Research, o principal resultado deste estudo consiste na proposição de um artefato gerencial teoricamente fundamentado, desenvolvido para apoiar o diagnóstico da prontidão internacional de micro e pequenas empresas. Embora não substitua programas especializados de qualificação exportadora, o Radar constitui um instrumento de apoio à tomada de decisão, aproximando os referenciais teóricos sobre internacionalização das demandas práticas enfrentadas pelos gestores.

4. DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Esta seção apresenta o Radar de Prontidão Internacional desenvolvido neste estudo. Enquanto a metodologia explicou o processo utilizado para sua construção, esta seção demonstra a estrutura do artefato, suas dimensões, seu sistema de avaliação, seus níveis de maturidade e uma simulação ilustrativa de aplicação.

4.1. ESTRUTURA DO ARTEFATO

O Radar foi estruturado em doze dimensões de análise, inspiradas na lógica do Radar da Inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Cada dimensão foi adaptada ao contexto da internacionalização de Micro e Pequenas Empresas e desdobrada em quatro indicadores específicos, totalizando quarenta e oito indicadores de avaliação. A Tabela 04 apresenta uma visão geral da estrutura do Radar.

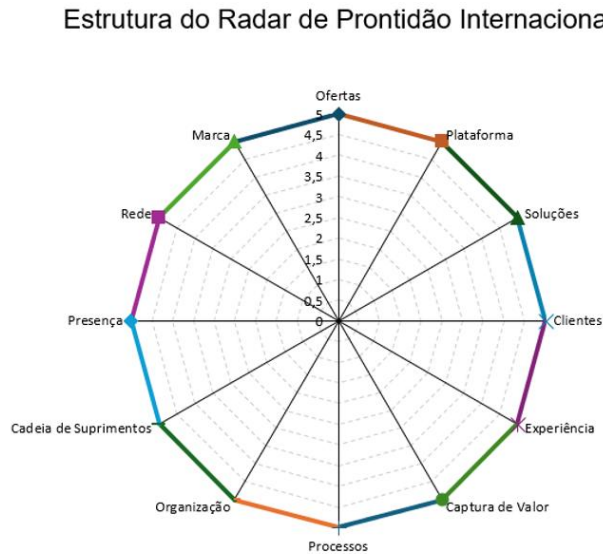
Tabela 04 - *Estrutura geral do Radar de Prontidão Internacional*

Elemento	Quantidade
Dimensões de análise	12
Indicadores por dimensão	4
Total de indicadores	48
Escala de avaliação	1 a 5 pontos
Níveis de maturidade	4

Fonte: Elaboração própria (2026).

A Figura 2 apresenta a estrutura visual do Radar de Prontidão Internacional, composta pelas doze dimensões utilizadas para avaliar a preparação das MPEs para atuação em mercados externos.

Figura 2 - Estrutura visual do Radar de Prontidão Internacional



Fonte: *Elaboração própria (2026), adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).*

A escolha pelo formato de radar justifica-se por sua capacidade de apresentar, de maneira visual e integrada, diferentes dimensões de análise de uma organização. Inspirado na lógica do Radar da Inovação, proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o Radar de Prontidão Internacional permite observar a preparação da empresa não apenas por um único aspecto, mas por um conjunto de dimensões relacionadas à sua atuação em mercados externos. Dessa forma, o instrumento facilita a identificação dos pontos mais fortes e mais frágeis da MPE, mostrando quais áreas já apresentam melhores condições para apoiar a internacionalização e quais ainda precisam ser desenvolvidas.

Cada dimensão representa um aspecto organizacional considerado relevante para a preparação internacional das empresas. A Tabela 05 apresenta a relação entre as dimensões do Radar e suas respectivas bases teóricas, contendo todas as dimensões, suas finalidade e sustentações bibliográficas.

Tabela 05 - Bases teóricas das dimensões do Radar

Dimensão	Finalidade da avaliação	Sustentação bibliográfica
1. Ofertas	Avaliar se os produtos ou serviços possuem características adequadas para atender mercados	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006);

Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPEs: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

	internacionais e requisitos de exportação.	Johanson; Vahlne (2009); Vieira (2004).
2. Plataforma	Avaliar a capacidade da empresa de adaptar, padronizar ou ampliar sua oferta para diferentes mercados.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
3. Soluções	Avaliar a capacidade de oferecer soluções que atendam às necessidades específicas dos clientes internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
4. Clientes	Avaliar o conhecimento da empresa sobre mercados-alvo, perfil dos consumidores e oportunidades internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
5. Experiência	Avaliar a qualidade da interação com clientes e a capacidade de adaptação às expectativas de mercados externos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
6. Captura de Valor	Avaliar a capacidade de gerar receitas sustentáveis e estruturar estratégias comerciais para atuação internacional.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
7. Processos	Avaliar a eficiência dos processos internos e sua adequação às exigências da internacionalização.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Vieira (2004).
8. Organização	Avaliar a estrutura organizacional, a qualificação da equipe e a capacidade de coordenar atividades internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009); Vieira (2004).
9. Cadeia de Suprimentos	Avaliar a capacidade da empresa de gerenciar fornecedores, logística e fluxos operacionais necessários à atuação internacional.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009); Vieira (2004).
10. Presença	Avaliar os mecanismos utilizados para acessar mercados internacionais e ampliar a presença da empresa no exterior.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Johanson; Vahlne (2009).
11. Rede	Avaliar a existência de relacionamentos, parcerias, alianças e conexões institucionais que possam apoiar o processo de internacionalização.	Vieira (2004); Johanson; Vahlne (2009).

12. Marca	Avaliar o posicionamento, a reputação e o reconhecimento da empresa em mercados nacionais e internacionais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Knight; Cavusgil (2004).
------------------	---	--

Fonte: Elaboração própria (2026).

4.2. SISTEMA DE AVALIAÇÃO E NÍVEIS DE MATURIDADE

O funcionamento do Radar baseia-se na avaliação dos indicadores por meio de uma escala de 1 a 5 pontos.

Cada indicador possui cenários descritivos associados às notas 1, 3 e 5, utilizados como referências para a atribuição das pontuações. As notas intermediárias 2 e 4 representam estágios de transição entre os níveis descritos. Essa estrutura foi adotada em consonância com a lógica do Modelo de Uppsala, segundo o qual a internacionalização ocorre de maneira gradual e baseada no acúmulo progressivo de conhecimento (Johanson; Vahlne, 2009). Assim, a utilização de níveis intermediários permite representar diferentes estágios de amadurecimento organizacional.

O instrumento completo de avaliação encontra-se apresentado no Apêndice A, no qual estão descritos todos os indicadores que compõem o Radar de Prontidão Internacional. Nesse apêndice, cada dimensão do radar é desdobrada em perguntas avaliativas, que devem ser respondidas pela empresa de acordo com sua realidade atual. Para cada pergunta, a empresa seleciona a alternativa que melhor representa sua situação, considerando uma escala de 1 a 5 pontos. Dessa forma, o preenchimento do apêndice permite transformar a percepção sobre a preparação internacional da empresa em pontuações organizadas por dimensão.

O resultado de cada dimensão é obtido pela média aritmética simples dos quatro indicadores que a compõem. Em seguida, calcula-se a Média de Prontidão Internacional, obtida pela média das doze dimensões.

A fórmula utilizada para calcular a média de cada dimensão é: $Md = (I1 + I2 + I3 + I4) \div 4$

Em que Md representa a média da dimensão, e I1, I2, I3 e I4 representam os quatro indicadores avaliados.

A Média de Prontidão Geral é calculada da seguinte forma: $MPG = \text{soma das médias das doze dimensões} \div 12$

A adoção de pesos equivalentes para todas as dimensões fundamenta-se na compreensão de que a prontidão internacional constitui um fenômeno multidimensional. Dessa forma, fragilidades em áreas específicas podem comprometer o desempenho internacional da empresa mesmo quando outras dimensões apresentam resultados satisfatórios. Após o cálculo da Média de Prontidão Internacional, a empresa é enquadrada em um dos quatro níveis de maturidade previstos pelo modelo, conforme apresentado na Tabela 06.

Tabela 06 - Níveis de maturidade do Radar de Prontidão Internacional

Intervalo	Nível	Características
1,00 – 2,49	Inaptidão Estratégica	Baixa Prontidão Internacional
2,50 – 3,49	Prontidão Emergente	Prontidão Inicial
3,50 – 4,49	Prontidão Ativa	Prontidão Intermediária
4,50 – 5,00	Excelência Internacional	Alta Prontidão Internacional

Fonte: Elaboração própria (2026).

Além da classificação geral, recomenda-se que os resultados sejam interpretados também por dimensão, uma vez que a média global pode ocultar fragilidades relevantes em aspectos específicos da preparação internacional. Assim, dimensões com pontuação inferior a 2,50 devem ser compreendidas como pontos prioritários para intervenção gerencial, ainda que a empresa apresente nível geral de prontidão emergente ou ativa. Essa abordagem permite identificar com maior precisão as capacidades organizacionais que demandam fortalecimento antes da ampliação das operações internacionais.

O Radar de Prontidão Internacional diferencia-se dos instrumentos tradicionalmente utilizados para avaliação da capacidade exportadora por integrar diferentes referenciais teóricos em um único modelo diagnóstico. Enquanto os modelos de *export readiness* concentram-se predominantemente na avaliação de requisitos técnicos e operacionais para exportação (Leonidou, 2004; OECD, 1997), o artefato proposto incorpora também elementos relacionados à aprendizagem organizacional, inovação, capacidades organizacionais e redes de cooperação, proporcionando uma visão mais abrangente da preparação empresarial para atuação em mercados externos.

A adoção da estrutura do Radar da Inovação permitiu representar visualmente essas diferentes dimensões, favorecendo uma análise integrada das capacidades organizacionais e apoiando a identificação simultânea de potencialidades, fragilidades e prioridades de desenvolvimento. Sob a perspectiva da Design Science Research, o principal resultado deste estudo consiste na proposição de um artefato gerencial teoricamente fundamentado, desenvolvido para apoiar o diagnóstico da prontidão internacional de micro e pequenas empresas. Embora não substitua programas especializados de qualificação exportadora, o Radar constitui um instrumento de apoio à tomada de decisão, aproximando os referenciais teóricos sobre internacionalização das demandas práticas enfrentadas pelos gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo desenvolver um Radar de Prontidão Internacional para Micro e Pequenas Empresas, concebido como um artefato gerencial destinado ao diagnóstico da preparação organizacional para atuação em mercados externos. A pesquisa partiu da constatação de que, embora a literatura sobre internacionalização apresente diferentes abordagens relacionadas à aprendizagem organizacional, à capacidade exportadora, às capacidades organizacionais e às redes de cooperação, ainda são escassos instrumentos capazes de integrar esses referenciais em um modelo único de apoio à tomada de decisão gerencial.

Como principal contribuição, foi proposto um artefato estruturado em doze dimensões de análise, quarenta e oito indicadores e quatro níveis de maturidade, permitindo uma avaliação multidimensional da prontidão internacional das micro e pequenas empresas. Ao reunir diferentes construtos teóricos em uma estrutura visual e sistematizada, o Radar amplia as possibilidades de diagnóstico organizacional, permitindo identificar potencialidades, fragilidades e prioridades de desenvolvimento antes da inserção ou ampliação das operações em mercados internacionais.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar referenciais tradicionalmente tratados de forma isolada na literatura sobre internacionalização, articulando conceitos relacionados ao Modelo de Uppsala, *export readiness*, inovação,

capacidades organizacionais e redes de cooperação na construção de um artefato gerencial. Essa integração evidencia como diferentes perspectivas podem ser operacionalizadas em um instrumento voltado ao diagnóstico da preparação internacional de micro e pequenas empresas.

Sob a perspectiva metodológica, a pesquisa demonstra a aplicação da Design Science Research como abordagem para o desenvolvimento de artefatos voltados à solução de problemas organizacionais, evidenciando um percurso estruturado para transformar construtos teóricos em um instrumento de apoio à gestão. Dessa forma, o estudo amplia as possibilidades de utilização da DSR em pesquisas sobre internacionalização e gestão de micro e pequenas empresas.

No âmbito prático, o Radar de Prontidão Internacional constitui uma ferramenta de apoio ao diagnóstico organizacional, podendo auxiliar gestores, consultores, associações empresariais e instituições de apoio na identificação de aspectos que demandam fortalecimento antes da atuação em mercados externos. Embora não substitua programas especializados de qualificação exportadora, o artefato pode contribuir para o planejamento estratégico da internacionalização e para a definição de prioridades de desenvolvimento organizacional.

Como delimitação da pesquisa, destaca-se que o estudo concentrou-se na proposição e no desenvolvimento conceitual do artefato, não contemplando sua aplicação em organizações nem procedimentos de avaliação empírica. Essa opção metodológica está alinhada ao objetivo da pesquisa, que consistiu na construção de um instrumento teoricamente fundamentado para apoio ao diagnóstico da prontidão internacional.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras realizem aplicações do Radar de Prontidão Internacional em diferentes setores econômicos e contextos organizacionais, promovam sua avaliação por especialistas e gestores, investiguem sua utilização em estudos de caso e pesquisas *survey* e analisem seu potencial como instrumento de apoio a programas de internacionalização de micro e pequenas empresas. Esses desdobramentos poderão contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do artefato e para o avanço das pesquisas sobre internacionalização e gestão de micro e pequenas

REFERÊNCIAS

Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

- APEXBrasil. (2025). *Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)*.
<https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/solucoes/todas-as-solucoes/programa-de-qualificacao-para-exportacao---peiex.html>
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213–222.
<https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56–75.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36>
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Júnior, J. A. V. (2015). *Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102.
- Mankins, J. C. (1995). *Technology readiness levels*. NASA.
- NASA. (2012). *Technology Readiness Level*. <https://www.nasa.gov>
- OECD. (1997). *Globalisation and small and medium enterprises (SMEs)*. OECD Publishing.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-122240302>
- Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75–81.
- SEBRAE. (2024). *Internacionalização*.
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/internacionalizacao>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2016). FEDS: A framework for evaluation in design science research. *European Journal of Information Systems*, 25(1), 77–89.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2014.36>
- Vieira, C. C. Z. dos R. (2022). *Cultura para inovação: Proposta de instrumento para diagnóstico em MPes* (Dissertação de mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Vieira, H. B. (2004). *Procedimentos para a internacionalização de micro e pequenas empresas* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.

APÊNDICE A – Indicadores e Critérios de Avaliação do Radar de Prontidão Internacional

Este apêndice apresenta o instrumento completo utilizado para a avaliação da prontidão internacional de Micro e Pequenas Empresas. O Radar é composto por 12 dimensões de análise e 48 indicadores, avaliados em escala de 1 a 5 pontos.

Os cenários descritos para as notas 1, 3 e 5 funcionam como referências para o preenchimento do instrumento. As notas intermediárias 2 e 4 representam estágios de transição entre os níveis apresentados.

Abaixo estão os critérios de pontuação e os cenários descritivos ancorados para o preenchimento das dimensões que compõem o Radar de Prontidão Internacional.

Dimensão 1: Ofertas

Avalia se os produtos ou serviços da MPE possuem diferenciais, capacidade de adaptação e condições mínimas para atender exigências de mercados internacionais.

Indicador 1.1: Alinhamento de Atributos e Proposta de Valor

Nota 1: O produto ou serviço atende principalmente ao mercado local e apresenta pouca diferenciação em relação aos concorrentes.

Nota 3: A empresa possui diferenciais competitivos no mercado nacional, mas ainda precisa adaptar atributos, linguagem ou apresentação para atender clientes internacionais.

Nota 5: O produto ou serviço apresenta diferenciais claros e valor percebido que favorecem sua aceitação em mercados internacionais.

Indicador 1.2: Grau de Adaptabilidade e Customização Técnica

Nota 1: A empresa possui dificuldade para adaptar o produto ou serviço a exigências técnicas, legais ou comerciais de mercados externos.

Nota 3: A empresa realiza adaptações básicas, como mudanças em embalagem, rotulagem, idioma ou especificações simples, mas ainda enfrenta custos ou limitações operacionais.

Nota 5: A empresa possui capacidade estruturada para adaptar produtos ou serviços a diferentes exigências internacionais sem comprometer sua operação.

Indicador 1.3: Certificações de Conformidade e Normas Internacionais

Nota 1: A empresa desconhece as exigências técnicas, sanitárias, legais ou regulatórias dos mercados internacionais pretendidos.

Nota 3: A empresa atende às exigências nacionais aplicáveis, mas ainda está em fase de levantamento ou preparação para cumprir requisitos internacionais.

Nota 5: A empresa possui certificações, registros ou processos de conformidade compatíveis com os requisitos dos mercados internacionais pretendidos.

Indicador 1.4: Ciclo de Vida e Renovação do Portfólio

Nota 1: O portfólio permanece sem mudanças relevantes por longos períodos, com pouca atualização de produtos ou serviços.

Nota 3: A empresa realiza melhorias ou atualizações ocasionais no portfólio, geralmente em resposta a demandas de clientes ou movimentos da concorrência.

Nota 5: A empresa mantém um processo regular de atualização, melhoria ou desenvolvimento de produtos e serviços, considerando tendências de mercado e necessidades dos clientes.

Dimensão 2: Plataforma

Avalia a capacidade da MPE de utilizar recursos, insumos, tecnologias e processos comuns para adaptar ou ampliar sua oferta com eficiência, sem elevar excessivamente os custos operacionais.

Indicador 2.1: Comunalidade de Componentes e Matérias-Primas

Nota 1: A produção depende de insumos ou componentes muito específicos para cada produto, o que aumenta custos, complexidade e necessidade de estoque.

Nota 3: A empresa utiliza alguns insumos ou componentes comuns entre seus produtos, mas as versões destinadas ao mercado externo ainda exigem adaptações ou compras específicas.

Nota 5: A empresa possui uma base de insumos, componentes ou recursos produtivos compartilhados, facilitando adaptações para diferentes mercados sem grande aumento de custos.

Indicador 2.2: Flexibilidade Produtiva e Tecnológica

Nota 1: A estrutura produtiva ou tecnológica da empresa é pouco flexível e dificulta alterações nos produtos ou serviços.

Nota 3: A empresa consegue realizar adaptações para atender demandas específicas, mas essas mudanças geram atrasos, custos adicionais ou dificuldades operacionais.

Nota 5: A empresa possui estrutura produtiva ou tecnológica flexível, permitindo ajustes em produtos, serviços ou processos com agilidade e controle de custos.

Indicador 2.3: Capacidade de Ampliação da Produção ou Entrega

Nota 1: A empresa teria dificuldade para aumentar sua produção ou capacidade de entrega caso recebesse pedidos internacionais.

Nota 3: A empresa consegue atender aumentos pontuais de demanda, mas pode enfrentar limitações se houver pedidos internacionais frequentes ou maiores.

Nota 5: A empresa possui condições operacionais para ampliar sua produção ou entrega de forma planejada, mantendo qualidade, prazos e custos controlados.

Indicador 2.4: Registro e Compartilhamento do Conhecimento Técnico

Nota 1: O conhecimento técnico sobre produtos, processos ou serviços fica concentrado em poucas pessoas e não é documentado.

Nota 3: A empresa possui alguns registros, manuais ou documentos técnicos, mas eles ainda são incompletos ou pouco utilizados pela equipe.

Nota 5: A empresa mantém informações técnicas organizadas e acessíveis, facilitando treinamento, padronização, adaptação e continuidade das operações.

Dimensão 3: Soluções

Avalia a capacidade da MPE de combinar produtos, serviços e suporte para atender às necessidades dos clientes internacionais de forma mais completa.

Indicador 3.1: Integração entre Produto e Serviços de Suporte

Nota 1: A empresa comercializa apenas o produto ou serviço principal, sem oferecer suporte, orientação ou acompanhamento após a venda.

Nota 3: A empresa oferece suporte pós-venda no mercado nacional, mas ainda não possui estrutura adequada para atender clientes internacionais.

Nota 5: A empresa oferece produto ou serviço acompanhado de suporte, garantia, orientação de uso ou assistência adequada aos clientes internacionais.

Indicador 3.2: Conhecimento das Necessidades do Cliente

Nota 1: A empresa conhece pouco sobre como seus clientes utilizam o produto ou serviço e atua principalmente de forma reativa.

Nota 3: A empresa realiza contatos ou pesquisas ocasionais com clientes, mas ainda possui pouco conhecimento sobre necessidades específicas de mercados externos.

Nota 5: A empresa acompanha de forma regular as necessidades dos clientes e utiliza essas informações para adaptar suas soluções aos mercados internacionais.

Indicador 3.3: Capacidade de Entrega de Solução Completa

Nota 1: O cliente precisa buscar complementos, orientações ou serviços adicionais por conta própria para utilizar plenamente o produto ou serviço.

Nota 3: A empresa entrega o produto ou serviço principal, mas ainda transfere parte relevante da instalação, adaptação ou uso para o cliente.

Nota 5: A empresa oferece uma solução mais completa, incluindo orientações, suporte, materiais técnicos ou serviços complementares necessários ao uso adequado pelo cliente internacional.

Indicador 3.4: Flexibilidade de Contratos e Condições de Serviço

Nota 1: A empresa utiliza contratos e condições comerciais pouco flexíveis, sem considerar particularidades de clientes ou mercados internacionais.

Nota 3: A empresa aceita adaptar algumas condições comerciais ou contratuais, mas ainda possui dificuldades para atender exigências específicas de clientes externos.

Nota 5: A empresa possui capacidade de ajustar contratos, prazos, garantias ou condições de serviço de acordo com as necessidades dos clientes e mercados internacionais.

Dimensão 4: Clientes

Avalia o conhecimento da MPE sobre os clientes internacionais, considerando segmentos de mercado, necessidades, diferenças culturais e formas de atendimento.

Indicador 4.1: Segmentação de Mercado e Perfil do Cliente Internacional

Nota 1: A empresa não possui critérios claros de segmentação e direciona suas vendas de forma genérica para diferentes perfis de clientes.

Nota 3: A empresa conhece seu público-alvo no mercado nacional, mas ainda possui informações limitadas sobre o perfil dos clientes em mercados internacionais.

Nota 5: A empresa identifica segmentos específicos de clientes internacionais e utiliza essas informações para orientar suas ações comerciais e de marketing.

Indicador 4.2: Monitoramento das Necessidades dos Clientes

Nota 1: A empresa identifica as necessidades dos clientes apenas quando surgem reclamações, queda nas vendas ou solicitações diretas.

Nota 3: A empresa acompanha informações gerais de mercado, como relatórios, dados setoriais ou tendências de consumo, mas ainda possui pouca interação direta com clientes internacionais.

Nota 5: A empresa mantém canais de acompanhamento e contato com clientes ou potenciais clientes internacionais, utilizando essas informações para ajustar sua oferta.

Indicador 4.3: Adaptação a Diferenças Culturais e de Mercado

Nota 1: A empresa não considera diferenças culturais, linguísticas, institucionais ou de hábitos de consumo entre o mercado brasileiro e os mercados externos.

Nota 3: A empresa reconhece essas diferenças, mas ainda depende de intermediários, tradutores ou parceiros para lidar com negociações e adaptações comerciais.

Nota 5: A empresa possui equipe, parceiros ou práticas estruturadas para lidar com diferenças culturais, linguísticas e comerciais dos mercados internacionais pretendidos.

Indicador 4.4: Estrutura de Atendimento em Outros Idiomas

Nota 1: Os canais de atendimento da empresa funcionam apenas em português e no horário comercial brasileiro.

Nota 3: A empresa possui algum canal de contato para clientes internacionais, como e-mail ou formulário em outro idioma, mas o atendimento ainda é limitado ou pouco ágil.

Nota 5: A empresa oferece atendimento adequado a clientes internacionais, com canais em outros idiomas e capacidade de responder às demandas de forma organizada e compatível com os mercados-alvo.

Dimensão 5: Experiência do Cliente

Analisa a experiência do cliente internacional ao longo dos principais pontos de contato com a empresa, desde o primeiro acesso às informações até o recebimento do produto ou serviço.

Indicador 5.1: Mapeamento da Jornada do Cliente Internacional

Nota 1: A empresa não possui clareza sobre as etapas percorridas pelo cliente internacional, o que pode gerar dificuldades no processo de compra.

Nota 3: A empresa conhece a jornada de compra no mercado nacional, mas ainda não mapeia adequadamente as etapas específicas do cliente internacional, como documentação, transporte e entrega.

Nota 5: A empresa possui a jornada do cliente internacional mapeada e utiliza essas informações para reduzir dificuldades no processo de compra, entrega e relacionamento.

Indicador 5.2: Transparência e Rastreabilidade do Fluxo de Pedidos

Nota 1: A empresa fornece poucas informações ao cliente sobre o andamento do pedido, produção, envio ou entrega.

Nota 3: A empresa informa etapas básicas do pedido, como confirmação de compra e envio, mas ainda possui baixa visibilidade sobre o processo logístico internacional.

Nota 5: A empresa acompanha e informa ao cliente as principais etapas do pedido, incluindo produção, documentação, envio e entrega internacional.

Indicador 5.3: Facilidade de Navegação e Interfaces Digitais

Nota 1: A empresa possui canais digitais pouco atualizados, de difícil navegação ou disponíveis apenas em português.

Nota 3: A empresa possui site ou canais digitais com alguma adaptação para clientes internacionais, mas ainda apresenta limitações em informações técnicas, idioma, catálogo ou formas de contato.

Nota 5: A empresa disponibiliza canais digitais claros, atualizados e adaptados aos clientes internacionais, com informações sobre produtos, contato, idioma e condições comerciais.

Indicador 5.4: Gestão de Trocas, Devoluções e Pós-venda Internacional

Nota 1: A empresa não possui política ou procedimento definido para lidar com trocas, devoluções ou problemas após a venda internacional.

Nota 3: A empresa aceita tratar problemas pós-venda no exterior, mas ainda não possui procedimentos claros, prazos definidos ou parceiros para apoiar esse processo.

Nota 5: A empresa possui procedimentos definidos para trocas, devoluções ou atendimento pós-venda internacional, considerando custos, prazos e responsabilidades das partes envolvidas.

Dimensão 6: Captura de Valor

Avalia a capacidade da MPE de definir preços, condições de pagamento e mecanismos financeiros adequados para realizar transações internacionais com segurança e competitividade.

Indicador 6.1: Estratégia de Precificação Internacional

Nota 1: A empresa define seus preços apenas com base nos custos internos e na margem utilizada no mercado nacional, sem considerar as condições do mercado externo.

Nota 3: A empresa observa preços de concorrentes ou referências internacionais, mas ainda utiliza uma política de preços pouco flexível para diferentes mercados ou volumes de compra.

Nota 5: A empresa define preços considerando custos, concorrência, valor percebido pelo cliente, volume negociado e características do mercado internacional pretendido.

Indicador 6.2: Modalidades de Pagamento e Crédito Internacional

Nota 1: A empresa possui conhecimento limitado sobre formas de pagamento internacional e tende a utilizar apenas modalidades simples ou pouco competitivas.

Nota 3: A empresa aceita algumas formas de pagamento internacional, mas ainda possui pouca familiaridade com instrumentos que reduzem riscos financeiros ou facilitam negociações.

Nota 5: A empresa conhece e utiliza diferentes modalidades de pagamento internacional, escolhendo alternativas adequadas ao perfil do cliente, ao risco da operação e às condições comerciais negociadas.

Indicador 6.3: Conhecimento e Aplicação de Incoterms

Nota 1: A empresa desconhece ou utiliza de forma inadequada os Incoterms, podendo gerar dúvidas sobre custos, responsabilidades e riscos da operação.

Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPEs: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

Nota 3: A empresa conhece alguns Incoterms mais utilizados, mas ainda depende de terceiros para definir a melhor condição comercial em cada negociação.

Nota 5: A empresa compreende e aplica Incoterms de forma adequada, considerando transporte, custos, responsabilidades e riscos envolvidos na operação internacional.

Indicador 6.4: Gestão do Risco Cambial

Nota 1: A empresa não avalia os impactos da variação cambial sobre preços, custos e margens nas operações internacionais.

Nota 3: A empresa reconhece o risco cambial e procura reduzir sua exposição, mas ainda não possui procedimentos claros para acompanhar ou tratar esse risco.

Nota 5: A empresa possui práticas definidas para acompanhar a variação cambial e proteger suas margens, utilizando planejamento financeiro ou instrumentos de proteção quando necessário.

Dimensão 7: Processos

Analisa a eficiência, a padronização e a flexibilidade dos processos internos da MPE, considerando sua capacidade de manter qualidade, prazos e regularidade nas operações voltadas ao mercado internacional.

Indicador 7.1: Mapeamento e Padronização de Fluxos Operacionais

Nota 1: Os processos internos são informais, pouco documentados e dependem principalmente da experiência individual dos colaboradores.

Nota 3: A empresa possui alguns processos descritos ou padronizados, mas ainda ocorrem falhas, desvios ou diferenças frequentes na execução das atividades.

Nota 5: A empresa possui processos mapeados, documentados e acompanhados, permitindo maior regularidade, controle e previsibilidade nas operações.

Indicador 7.2: Flexibilidade Operacional para Pedidos Específicos

Nota 1: A empresa possui pouca flexibilidade para alterar produtos, lotes, prazos ou especificações sem comprometer sua operação.

Nota 3: A empresa consegue atender algumas demandas específicas, mas essas adaptações ainda geram atrasos, aumento de custos ou dificuldades operacionais.

Nota 5: A empresa possui processos flexíveis para atender pedidos específicos, mantendo controle sobre prazos, custos e qualidade.

Indicador 7.3: Controle de Qualidade e Redução de Falhas

Nota 1: A empresa realiza controle de qualidade de forma limitada, geralmente apenas após a ocorrência de problemas ou reclamações.

Nota 3: A empresa utiliza algumas práticas de controle e correção de falhas, mas ainda não acompanha seus processos de forma contínua.

Nota 5: A empresa possui práticas regulares de controle de qualidade, acompanhamento de falhas e melhoria dos processos, reduzindo retrabalho e desperdícios.

Indicador 7.4: Integração de Sistemas de Informação

Nota 1: A empresa utiliza controles manuais, planilhas isoladas ou registros pouco integrados entre vendas, estoque, produção e financeiro.

Nota 3: A empresa possui sistema de gestão ou controles digitais, mas ainda há pouca integração entre áreas ou uso limitado das informações disponíveis.

Nota 5: A empresa utiliza sistemas ou controles integrados que permitem acompanhar informações relevantes sobre pedidos, estoques, custos, prazos e documentação.

Dimensão 8: Organização

Mede a estrutura organizacional, o alinhamento da liderança, a qualificação da equipe e a capacidade da MPE de apoiar atividades relacionadas à internacionalização.

Indicador 8.1: Alinhamento Estratégico da Alta Gestão

Nota 1: A internacionalização é vista apenas como uma alternativa ocasional, sem relação clara com os objetivos de crescimento da empresa.

Nota 3: A liderança demonstra interesse em atuar no mercado internacional, mas o tema ainda não está incorporado ao planejamento estratégico ou ao orçamento da empresa.

Nota 5: A internacionalização faz parte da estratégia da empresa, com objetivos definidos, acompanhamento da liderança e recursos planejados para apoiar essa atuação.

Indicador 8.2: Estrutura Organizacional e Delegação de Autoridade

Nota 1: As decisões ficam concentradas em poucas pessoas, dificultando respostas rápidas a demandas comerciais, operacionais ou administrativas.

Nota 3: A empresa possui alguma divisão de responsabilidades, mas ainda não conta com pessoas ou funções claramente responsáveis pelas atividades internacionais.

Nota 5: A empresa possui responsáveis definidos pelas atividades internacionais, com autonomia adequada para conduzir negociações, acompanhar processos e tomar decisões operacionais.

Indicador 8.3: Capacitação Técnica e Proficiência Linguística da Equipe

Nota 1: A equipe não possui capacitação em comércio exterior e apresenta limitações relevantes no uso de idiomas estrangeiros.

Nota 3: A empresa possui colaboradores com conhecimentos básicos em idiomas ou comércio exterior, mas ainda depende de apoio externo para conduzir operações internacionais.

Nota 5: A empresa conta com equipe capacitada ou apoio especializado para lidar com idiomas, documentação, negociação e rotinas básicas de comércio exterior.

Indicador 8.4: Cultura Aberta à Mudança e Aprendizado Contínuo

Nota 1: A empresa apresenta resistência a mudanças, novas práticas ou adaptações necessárias para atuar em mercados externos.

Nota 3: A empresa aceita mudanças quando necessário, mas ainda atua de forma pouco proativa na busca por melhorias e novos aprendizados.

Nota 5: A empresa valoriza o aprendizado, estimula melhorias e busca adaptar seus processos, produtos e práticas às exigências dos mercados internacionais.

Dimensão 9: Cadeia de Suprimentos

Avalia a capacidade da MPE de gerenciar fornecedores, estoques e atividades logísticas necessárias para atender pedidos internacionais com qualidade, prazo e regularidade.

Indicador 9.1: Qualificação e Homologação de Fornecedores

Nota 1: A empresa escolhe fornecedores principalmente pelo menor preço, sem critérios claros de qualidade, prazo ou regularidade de entrega.

Nota 3: A empresa possui fornecedores nacionais confiáveis, mas ainda não avalia de forma sistemática sua capacidade de atender demandas relacionadas à exportação.

Nota 5: A empresa possui fornecedores avaliados e selecionados com base em critérios de qualidade, prazo, capacidade de entrega e adequação às exigências dos mercados internacionais.

Indicador 9.2: Gestão de Estoques e Capacidade de Resposta

Nota 1: A empresa enfrenta faltas frequentes de insumos ou produtos e possui pouco controle sobre prazos de reposição.

Nota 3: A empresa controla seus estoques para atender o mercado nacional, mas ainda pode enfrentar dificuldades diante de pedidos internacionais maiores ou com prazos mais longos.

Nota 5: A empresa possui planejamento de estoques e capacidade de resposta para atender pedidos internacionais sem comprometer o mercado nacional.

Indicador 9.3: Parcerias Logísticas Internacionais

Nota 1: A empresa não possui parceiros logísticos preparados para operações internacionais e realiza cotações apenas quando surge uma demanda específica.

Nota 3: A empresa utiliza despachantes, transportadoras ou agentes de carga quando necessário, mas ainda sem relacionamento contínuo ou critérios claros de escolha.

Nota 5: A empresa possui parceiros logísticos definidos para apoiar operações internacionais, considerando transporte, documentação, custos, prazos e segurança da entrega.

Indicador 9.4: Rastreabilidade e Visibilidade dos Fluxos Logísticos

Nota 1: A empresa tem pouco acompanhamento sobre a movimentação dos produtos após a saída da empresa ou do fornecedor.

Nota 3: A empresa acompanha o transporte por meio de informações fornecidas por terceiros, mas ainda possui baixa visibilidade sobre todas as etapas da entrega internacional.

Nota 5: A empresa acompanha as principais etapas do fluxo logístico, desde a preparação do pedido até a entrega ao cliente internacional, permitindo maior controle e comunicação com o comprador.

Dimensão 10: Presença

Analisa os canais de distribuição, as formas de entrada e os mecanismos utilizados pela MPE para alcançar clientes e parceiros em mercados internacionais.

Indicador 10.1: Diversificação de Canais de Distribuição no Exterior

Nota 1: A empresa depende de um único canal de venda ou intermediário, com pouco controle sobre o relacionamento com o cliente final no exterior.

Nota 3: A empresa utiliza representantes, distribuidores ou intermediários em mercados externos, mas ainda possui presença direta limitada ou pouca diversificação de canais.

Nota 5: A empresa utiliza diferentes canais para acessar mercados internacionais, como distribuidores, representantes, canais digitais, parceiros comerciais ou vendas diretas.

Indicador 10.2: Estratégia de Entrada em Mercados Internacionais

Nota 1: A empresa busca entrar em mercados externos sem planejamento claro, sem experiência prévia ou sem avaliação dos riscos envolvidos.

Nota 3: A empresa realiza exportações ou contatos internacionais de forma pontual, mas ainda não possui uma estratégia definida de entrada e expansão.

Nota 5: A empresa possui estratégia de entrada gradual e planejada, considerando experiência acumulada, características dos mercados-alvo, recursos disponíveis e nível de risco.

Indicador 10.3: Suporte Comercial no Mercado de Destino

Nota 1: A empresa não acompanha o processo comercial após o envio do produto ou fechamento da venda.

Nota 3: A empresa oferece materiais básicos de apoio, como catálogos, manuais ou informações traduzidas, mas ainda atua de forma limitada no suporte a parceiros ou clientes externos.

Nota 5: A empresa oferece suporte comercial estruturado ao mercado de destino, incluindo materiais de venda, orientação a parceiros, acompanhamento de clientes e ações de relacionamento.

Indicador 10.4: Documentação e Desembaraço Aduaneiro

Nota 1: A empresa possui pouco conhecimento sobre documentos e procedimentos aduaneiros, o que pode gerar erros, atrasos ou custos adicionais.

Nota 3: A empresa consegue cumprir os procedimentos documentais básicos, mas ainda depende fortemente de terceiros para evitar erros ou atrasos.

Nota 5: A empresa possui conhecimento e procedimentos definidos para emissão de documentos, classificação fiscal e acompanhamento do desembaraço aduaneiro, reduzindo riscos operacionais.

Dimensão 11: Rede

Mede a inserção da MPE em redes de relacionamento, parcerias, entidades de apoio e ambientes de cooperação que possam contribuir para sua preparação e atuação em mercados internacionais.

Indicador 11.1: Participação em Redes Associativas e Consórcios de Exportação

Nota 1: A empresa atua de forma isolada e possui pouca interação com associações, entidades empresariais, consórcios ou outras empresas do setor.

Nota 3: A empresa participa de associações ou entidades locais, mas ainda tem pouca inserção em redes voltadas ao comércio exterior ou à internacionalização.

Nota 5: A empresa participa de redes, consórcios, associações ou arranjos produtivos que contribuem para acesso a informações, contatos e oportunidades internacionais.

Indicador 11.2: Relacionamento com Órgãos de Fomento à Internacionalização

Nota 1: A empresa desconhece programas, instituições ou iniciativas de apoio à exportação e à internacionalização.

Nota 3: A empresa conhece programas ou instituições de apoio, como ApexBrasil, Sebrae, CNI ou associações empresariais, mas ainda utiliza esses recursos de forma pontual.

Nota 5: A empresa utiliza de forma ativa programas, capacitações, consultorias, rodadas de negócios ou ações de apoio oferecidas por instituições de fomento à internacionalização.

Indicador 11.3: Conexão com Ecossistemas de Inovação e Instituições de Conhecimento

Nota 1: A empresa não mantém relacionamento com universidades, centros tecnológicos, laboratórios, incubadoras ou ambientes de inovação.

Nota 3: A empresa possui contatos ou projetos pontuais com instituições de ensino, pesquisa ou inovação, mas sem continuidade ou objetivos claramente definidos.

Prince, F. M., Paulino, G. R. C., Silva, F. M. da, & Pires, L. P. A.: Construção de um radar de prontidão internacional para MPes: proposição de um artefato gerencial baseado em capacidades organizacionais e internacionalização. Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, Nº2, p. 123-169, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 09/05/2025. Última versão recebida em 21/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

Nota 5: A empresa mantém parcerias com universidades, centros tecnológicos, incubadoras ou outros atores de inovação para apoiar melhorias em produtos, processos ou estratégias de mercado.

Indicador 11.4: Governança e Confiança nas Alianças

Nota 1: A empresa realiza parcerias de forma informal, sem critérios claros, acordos definidos ou acompanhamento dos resultados.

Nota 3: A empresa possui algumas parcerias formalizadas, mas ainda enfrenta dificuldades de comunicação, confiança ou divisão de responsabilidades.

Nota 5: A empresa estabelece parcerias com acordos claros, responsabilidades definidas e acompanhamento dos resultados, reduzindo riscos e fortalecendo sua atuação em rede.

Dimensão 12: Marca

Avalia a identidade, a reputação, a presença digital e a proteção da marca da MPE, considerando sua capacidade de se posicionar de forma adequada em mercados internacionais.

Indicador 12.1: Posicionamento Internacional e Identidade Visual

Nota 1: A marca possui identidade visual ou nome voltados apenas ao mercado local, podendo gerar dificuldades de compreensão, pronúncia ou aceitação em mercados externos.

Nota 3: A marca apresenta boa identidade no mercado nacional, mas ainda não avaliou sua adequação cultural, linguística ou visual para atuação internacional.

Nota 5: A marca possui posicionamento claro e identidade visual adequada para mercados internacionais, considerando idioma, significado, apresentação e público-alvo.

Indicador 12.2: Presença Digital Institucional

Nota 1: A empresa possui presença digital limitada, com site inexistente, desatualizado ou canais digitais pouco utilizados.

Nota 3: A empresa mantém canais digitais ativos no mercado nacional, mas ainda possui poucas informações direcionadas ao público internacional.

Nota 5: A empresa possui presença digital organizada e adequada ao público internacional, com informações claras sobre produtos, contato, idiomas e canais comerciais.

Indicador 12.3: Proteção da Marca e Propriedade Intelectual

Nota 1: A empresa não possui registro formal da marca ou desconhece os riscos relacionados ao uso indevido de sua identidade.

Nota 3: A empresa possui registro ou processo de registro da marca no Brasil, mas ainda não avaliou a necessidade de proteção nos mercados internacionais pretendidos.

Nota 5: A empresa possui ou planeja de forma estruturada a proteção da marca nos mercados internacionais relevantes, considerando registros, propriedade intelectual e riscos de uso indevido.

Indicador 12.4: Reputação, Sustentabilidade e Responsabilidade

Nota 1: A empresa não acompanha sua reputação e não possui práticas claras relacionadas à responsabilidade social, ambiental ou conformidade trabalhista.

Nota 3: A empresa adota práticas básicas de conformidade, sustentabilidade ou responsabilidade social, mas ainda não as comunica de forma estratégica ao mercado.

Nota 5: A empresa possui práticas de responsabilidade social, ambiental ou sustentabilidade alinhadas ao seu posicionamento de marca, utilizando esses atributos para fortalecer sua reputação em mercados nacionais e internacionais.