

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração

Caio Rafael Peppe

Made in Pernambuco: Modelo Contextualizado de Apoio à Exportação

Recife, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Made in Pernambuco: Modelo Contextualizado de Apoio à Exportação

Nome do Autor: Caio Rafael Peppe

Data da aprovação: 05/12/2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 05 de Dezembro de 2014.

Assinatura do autor

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Mestrado Profissional em Administração**

Reitor

Anísio Brasileiro de Freitas Dourado

Vice- Reitor

Sílvio Romero de Barros Marques

Pró-Reitor para Assuntos de Pesquisa e Pós-graduação

Francisco de Sousa Ramos

Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Jeronymo José Libonati

Vice- Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Denílson Bezerra Marques

Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração

Débora Coutinho Paschoal Dourado

Vice Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração

Josete Florencio dos Santos

Caio Rafael Peppe

**Made in Pernambuco: Modelo Contextualizado de Apoio à
Exportação**

Orientadora: Professora Lilian Soares Outtes Wanderley, PhD

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, como exigência para obtenção do grau de Mestre em administração.

Recife, 2014

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P424m

Peppe, Caio Rafael

Made in Pernambuco: modelo contextualizado de apoio à exportação /
Caio Rafael Peppe. - Recife : O Autor, 2014.
146 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Lillian Soares Outtes Wanderley, PhD.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de
Pernambuco, CCSA, 2014.
Inclui referências.

1. Comércio internacional. 2. Comércio exterior. 3. Pequenas e médias
empresas. I. Wanderley, Lillian Soares Outtes (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2015 –052)

Folha de Aprovação

Caio Rafael Peppe

Made in Pernambuco: Modelo Contextualizado de Apoio à Exportação

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, como exigência para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Dr^a Lilian Soares Outtes Wanderley- Orientadora

Professora Dr^a Erica Piros Kovacs- Examinadora Externa

Professor Dr. Salomão Alencar de Farias- Examinador Interno

Na vida o imprevisto acontece.
E alguém te encontra. Te reencontra.
Te reinventa. Te reencanta e te recomeça.

Autor Desconhecido

Agradecimentos

Existe um provérbio Zulu que diz que se quisermos chegar rápido devemos caminhar sozinhos, mas se quisermos chegar longe, devemos caminhar acompanhados.

Esta jornada, assim como a minha caminhada não foi e não é rápida, pelo contrário, tem sido bastante longa, e só foi possível chegar aqui por estar muito bem acompanhado.

Assim, gostaria de agradecer alguns companheiros de jornada.

Mãe, obrigado por todo o suporte e exemplos de como enfrentar a vida.

Malú agradeço pela confiança de filha e todo crédito que você sempre me deu.

Lilian, obrigado pela parceria ao longo destes quase dois anos.

Ao meu time CEDEPE e CRP, vocês me levam, me desafiam constantemente a ser uma pessoa melhor.

João Marcelo, que me ensinou o que de verdade é importante.

Minha Bela, responsável por este momento. Sem você nada disso seria possível.

Aos respondentes e participantes das entrevistas. Peças chave na formulação desta dissertação.

Resumo

Conhecer o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco se mostra um desafio enfrentado por profissionais atuantes na área de comércio exterior e empresários que desejam fazer parte do processo de ampliação da base exportadora do estado. Neste contexto, é possível identificar ao longo dos últimos anos esforços governamentais ao estimular a participação de micro, pequenas e médias empresas no mercado internacional. Esta pesquisa tem como principal pergunta de investigação: Como ocorreu o Programa Primeira Exportação em Pernambuco na perspectiva de seus participantes? Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa envolvendo nove entrevistas com participantes do Programa Primeira Exportação, promovido pelo MDIC e coordenado, em Pernambuco, pela ADDIPPER. A análise de conteúdo permitiu identificar quinze categorias de análise que após checagem com o referencial teórico, permitiu visualizar três grandes etapas para o processo de exportação: **Preparação** para a exportação, **Formação** dos empresários e agentes; e finalmente, as atividades de **Execução**. Os relatos de experiência dos participantes são convergentes em várias das categorias analisadas, por exemplo, a pouca atenção nas atividades referentes às fases que antecedem a exportação em si. Os resultados nos mostraram que programas de estímulo à exportação quando aplicados em Pernambuco devem levar em consideração as especificidades locais como a inexperiência em processos de exportação e a pouca capacitação dos agentes envolvidos em comércio exterior. Quanto ao modelo de estímulo a exportação, foi possível identificar a necessidade do estabelecimento de etapas que contemplassem um sequenciamento de ações adequado ao contexto local pernambucano, necessárias para o desenvolvimento e formação de novos exportadores.

Palavras Chave: Internacionalização. Comércio Exterior. Micro, Pequenas e Médias Empresas. Exportação.

Abstract

Understanding the internationalization process of micro, small and medium companies in Pernambuco has become a challenge faced by professionals acting in foreign trade and to company owners who wish to take part of the increasing export expansion process in the state. In this context, it is possible to identify along the last years an increasing governmental effort to promote the participation of these companies to expand their activities to International markets. This research has as its main investigation question: How did the Program First Exports occur in Pernambuco on the perspective of the participants? Therefore, qualitative research was applied involving nine interviews with the participants of the First Export Program sponsored by the Brazilian Ministry of Industry and Foreign Trade (MDIC) and coordinated, in the state by the Economic Development Agency of Pernambuco. The content analysis allowed us to identify fifteen categories, which were confirmed with the theory and demonstrated three phases required to an export process: Export Preparation; Corporate and Individual Educational Programs; and finally Export Activities. The participants' experience converged in several categories such as the lack of attention in activities, which precede exporting itself. The results show us that programs which promote exports, when held in Pernambuco must consider the local specificities such as the inexperience in exports and the small capacitation level of the agents involved in foreign trade. As for the export promotion model, it was possible to identify the necessity of establishing phases that could involve a sequence of actions suitable for the local context, which are needed to develop and educate new exporters.

Keyword: Internationalization. Foreign Trade. Micro, Small and Medium Organizations. Exports.

Lista de siglas

ADDIPER	Agência de Desen. Econômico de Pernambuco
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BACEN	Banco Central do Brasil
CCI	Câmara de Comércio Internacional
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIN	Centro Internacional de Negócios
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CFR	Cost and Freight
CONDEPE	Agência Estadual de Planejamento e Pesquisa de Pernambuco
COSMOPROF	Feira Internacional de Cosmetologia
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
FOB	Free on Board
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
ICC	International Chamber of Commerce
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCOTERM	International Commercial Term
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INVOICE	Nota Fiscal
MCAE	Modelo Contextualizado Apoio à Exportação
MDIC	Ministério do Desen. Indústria e Comércio Exterior
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
PRODEPE	Programa de Desenvolvimento de Pernambuco
PROEXP1	Programa Primeira Exportação
R&D	Research and Development
RC	Registro de Crédito
REI	Registro de Exportação
REI	Registro de Exportação e Importação
RF	Receita Federal
RMR	Região Metropolitana do Recife
RBV	Resource Based View
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SERPRO	Serviço Nacional de Processamento de Dados

SIG
SISCOMEX
SOBEET

Sistema de Informações Gerenciais
Sistema Brasileiro de Comércio Exterior
Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas
Transnacionais e da Globalização Econômica

Lista de figuras

Figura 1	Crescimento das exportações de Pernambuco	20
Figura 2	Participação das exportações do estado de Pernambuco	20
Figura 3	Porte de empresas pernambucanas que internacionalizam suas atividades	22
Figura 4	Forma de internacionalização de empresas pernambucanas	23
Figura 5	Frequência de exportação das empresas pernambucanas	23
Figura 6	Teorias de comércio internacional	31
Figura 7	Teorias clássicas de comércio internacional	33
Figura 8	Teorias contemporâneas de comércio internacional	40
Figura 9	Modelo Diamante de Porter	45
Figura 10	Modelo da Teoria da Escolha Adaptativa Lam & White (1999)	47
Figura 11	Visão baseada nos recursos no processo de internacionalização	49
Figura 12	Modelo dos níveis de análise na escolha do modo de entrada.	52
Figura 13	Processo de decisão em marketing internacional	55
Figura 14	Principais riscos nos negócios internacionais	57
Figura 15	Estratégias e modos de entrada em mercados internacionais	61
Figura 16	Divisão hierárquica dos modelos de entrada	65
Figura 17	Níveis de envolvimento de internacionalização	74
Figura 18	Programa de operacionalização do Projeto Primeira Exportação	79
Figura 19	Etapas do processo de exportação	113
Figura 20	Modelo contextualizado de apoio à exportação (M. C. A.E).	127

Lista de quadros

Quadro 1	Varição do volume de exportações pernambucanas (2005- 2013)	20
Quadro 2	Concentração das exportações de Pernambuco.	21
Quadro 3	Modelo de decisão para entrada em mercado internacional	53
Quadro 4	Conceitos de abordagens de internacionalização	59
Quadro 5	Quadro de análise do modelo de exportação	68
Quadro 6	Estratégias de entrada e graus de complexidade	75
Quadro 7	Matriz de análise de conteúdo e análise de discurso	86
Quadro 8	Matriz de análise de conteúdo temático-categorial	88
Quadro 9	Categorias temáticas	90
Quadro 10	Categorias temáticas e etapas de internacionalização	91
Quadro 11	Varição do crescimento do volume de exportações estaduais	127
Quadro 12	Participação das exportações de Pernambuco no total nacional	127
Quadro 13	Balança comercial de Pernambuco	128
Quadro 14	Categorias temáticas e entraves PROEXP1	133

Lista de tabelas

Tabela 1	Participantes do PROEXP1	82
Tabela 2	Agentes Participantes da Pesquisa	83

Sumário

1	Introdução	18
1.1	Pergunta de Pesquisa	24
1.2	Objetivos	24
1.2.1	Objetivo Geral	24
1.2.2	Objetivos Específicos	24
1.3	Justificativas	25
1.3.1	Justificativa Teórica	25
1.3.2	Justificativa Prática	26
2	Referencial teórico: Teorias, Abordagens e Estratégias de Comércio Internacional	28
2.1	Internacionalização e Globalização	28
2.1.1	Processos de Internacionalização	31
2.2	Teorias Clássicas de Comércio Internacional	32
2.2.1	Teoria Mercantilista	33
2.2.2	Teoria do Princípio da Vantagem Absoluta	35
2.2.3	Teoria do Princípio da Vantagem Comparativa	36
2.2.4	Teoria das Proporções de Fatores	37
2.2.5	Teoria do Ciclo de Produto Internacional	38
2.3	Teorias Contemporâneas de Comércio Internacional	40
2.3.1	Teoria de Uppsala	41
2.3.2	Teoria do Paradigma Eclético de Internalização	42
2.3.3	Teoria do Modelo Diamante	44
2.3.4	Teoria da Escolha Adaptativa	45
2.3.5	Teoria do Paradigma Baseado em Recursos	48
2.4	Explicações Referentes às Firms	50
2.4.1	Decisão de Ingresso no Mercado Internacional	50
2.4.2	Análise do Ambiente Internacional	53
2.4.3	Abordagens de Internacionalização	57
2.4.4	Estratégias e Modelos de Internacionalização de Empresas	60
2.4.5	Definição do Modelo de Entrada	62
2.4.5.1	Exportação	66
2.4.5.2	Acordos Contratuais	68
2.4.5.3	Joint Ventures	71
2.4.5.4	Investimento Direto- Subsidiárias	72
2.4.6	Decisão de Entrada no Mercado Internacional	74
2.5	Definição do Modelo de Internacionalização- O Modelo Brasileiro do Projeto 1a Exportação	76
3	Metodologia	80
3.1	Delineamento da Pesquisa	80

3.2	Definição de Campo e Universo	82
3.3	Coleta de Dados	84
3.4	Análise de Dados	85
3.5	Tipos de Análise	87
3.6	Limites e Limitações da Pesquisa	89
3.6.1	Limites da Pesquisa	89
3.6.2	Limitações da Pesquisa	89
4	Análise dos Resultados	90
4.1	Preparação para a Internacionalização	92
4.1.1	Modelo de Comércio Exterior- Padronização das Ações	93
4.1.2	Regionalização	95
4.1.3	Seleção dos Agentes	97
4.1.4	Perspectivas de Carreira e Negócios	98
4.1.5	Experiência em Comércio Exterior e Competitividade	100
4.2	Formação para a Internacionalização	101
4.2.1	Formação Corporativa- Formação das Empresas	103
4.2.2	Formação dos Agentes	106
4.2.3	Burocracia- Modelo Brasileiro de Comércio Exterior	109
4.3	Execução do Processo de Internacionalização	113
4.3.1	Identificação de Mercado	115
4.3.2	Formatação do Composto de Marketing	116
4.3.3	Missão Internacional	118
4.3.4	Operação Internacional: Logística	120
4.3.5	Manutenção do Processo de Internacionalização	122
4.3.6	Pagamentos Internacionais	123
5	Conclusão	125
6	Proposta gerenciais e recomendações técnicas	136
	Referências	139

1 Introdução

Este trabalho objetiva investigar como ocorre o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco e, neste intuito, o capítulo introdutório apresenta informações econômicas sobre este estado, suas características quanto à pauta e volume de produtos internacionalizados, além de sua participação no contexto das exportações brasileiras.

O capítulo será finalizado com a apresentação da pergunta de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativas da relevância do estudo de campo a ser desenvolvido.

O estado de Pernambuco possui 98.145,315 km² e uma população de 8.796.448 habitantes. É o segundo maior estado da região Nordeste, menor apenas que a Bahia, o que demonstra sua força nesta região (IBGE, 2012).

Detém posição de destaque neste momento de sólido crescimento do Nordeste, atingindo crescimento expressivo de 9,30% em 2010 (CONDEPE, 2012); 4,5% em 2011 (ADDIPER, 2013) e 2,3% em 2012 (ADDIPER, 2013). Pernambuco é visto por muitos economistas como um dos estados mais promissores de todo o país, concentrando cerca de 16,5% de toda a população do Nordeste, com boa parte de seus residentes passando por significativo ganho no poder de compras, nos últimos anos. Vale ressaltar que o estado vem recebendo um substancial volume de investimentos públicos e privados internacionais, em diversos segmentos como agricultura, manufatura, petróleo, tecnologia da informação, infraestrutura de transportes, turismo, entre outros.

Dentre todos os investimentos que Pernambuco deve receber nos próximos anos, podemos destacar o investimento na indústria petrolífera, na ordem de R\$ 21,6 bilhões, e R\$ 1,44 bilhão relativos à Copa do Mundo de 2014, sendo que deste total, R\$ 891 milhões serão destinados às obras de mobilidade urbana (ITAÚ, 2013).

Apesar dos grandes investimentos, o PIB de Pernambuco deverá crescer, nos próximos anos, num ritmo ligeiramente inferior ao da região Nordeste. Isso deve ocorrer porque o nível do PIB do estado já é bastante superior à média dos demais estados da região. Segundo o ETENE (2014), seu PIB, em 2011, atingiu R\$ 104,3 bilhões, sendo o segundo mais elevado do Nordeste. Em termos reais, o crescimento foi de 7,7%, entre 2009 e 2010, acima da média da região, de 7,2% no período (ITAÚ, 2013). Dentre os setores, o de serviços é o que tem a maior participação no PIB, com 72,1%.

Pernambuco possui um dos maiores complexos portuários do Brasil, Suape, que, em 2012, movimentou em torno de US\$ 7,5 bilhões entre importações e exportações. Na região do Porto, está localizado um importante polo industrial (ITAÚ, 2013).

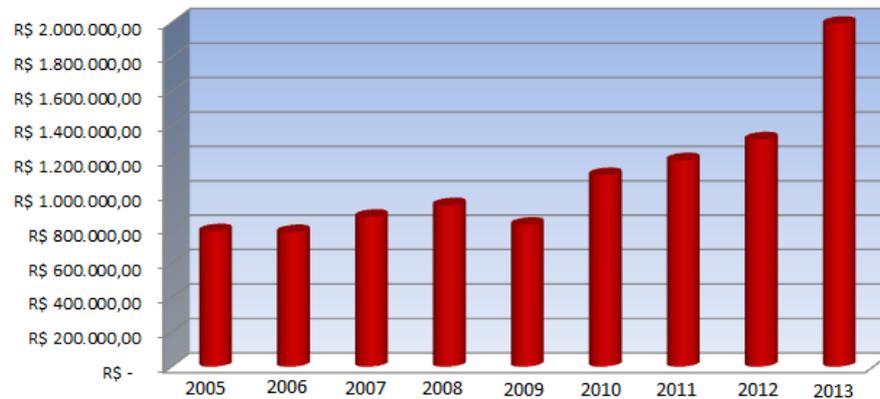
Na produção industrial, Pernambuco também se sobressai como o segundo estado mais importante do Nordeste, com destaque para as indústrias automobilística, química e alimentícia. Na produção agrícola, se destacam a cana-de-açúcar, cultivada principalmente na Zona da Mata, e a fruticultura para exportação, na região do rio São Francisco.

Outro setor em ascensão, no estado, é o ramo imobiliário. Entre 2011 e 2012, houve um forte crescimento no financiamento imobiliário, ao contrário do ocorrido na região Nordeste e no país. (ITAÚ, 2013). O crescimento do saldo de crédito, ano após ano (YoY), em Pernambuco, foi de 13,5%, totalizando R\$ 66,96 bilhões. Do total do saldo, 59,6% é da modalidade Pessoa Jurídica, que possui a terceira menor inadimplência do país (1,5%). Em termos de inadimplência total, Pernambuco tem o 8ª menor índice do Brasil (ITAÚ, 2013).

Cidades em franca expansão econômica, investimentos públicos e privados crescentes e uma grande demanda por serviços específicos fizeram com que o estado de Pernambuco, em especial a região Metropolitana do Recife (RMR), se transformasse em um novo e importante polo de comércio exterior no país. A expansão das atividades nos Portos da RMR (Porto do Recife e Porto de Suape), bem como no Aeroporto Internacional dos Guararapes atestam esta vocação como irrevogável.

O desejo de aumento e diversificação das atividades econômicas do estado de Pernambuco, a fim de incrementar sua participação no volume de exportações brasileiras, não é novo.

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), atrelada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), publicou, no primeiro trimestre de 2014, o relatório: Balança Comercial Brasileira 2013. O estudo nos fornece dois dados extremamente importantes. Primeiro, embora cresçam as exportações em Pernambuco, conforme mostram a Figura 1 e o Quadro 1, a participação do estado, no total das exportações brasileiras, se mantém praticamente estável, conforme demonstrado na Figura 2. O segundo elemento que nos chama a atenção diz respeito à concentração das exportações em 2013. Nesse ano, apenas dez empresas foram responsáveis por 78,81% das exportações pernambucanas, conforme demonstrado no Quadro 2.

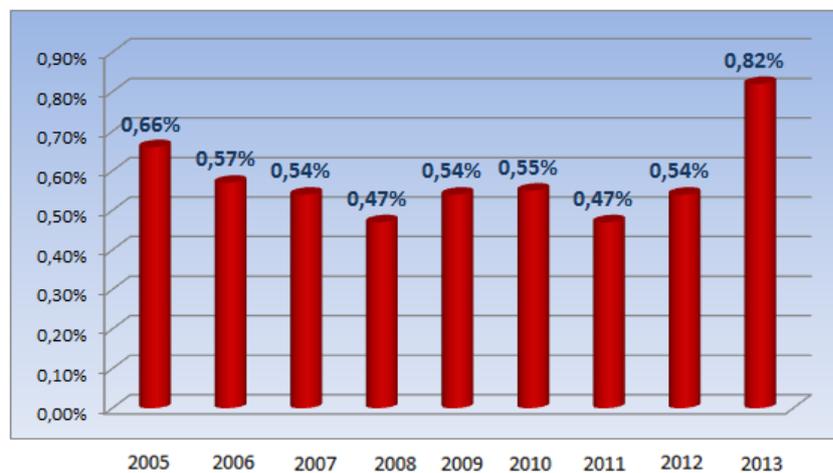
Figura 1- Crescimento das Exportações de Pernambuco- US\$ 1.000,00 FOB

Fonte: O Autor. Adaptado de MDIC (2014).

Quadro 1- Variação do volume de exportações Pernambucanas (2005- 2013)

Ano	Δ (%) Exportações Pernambucanas
2005	(+) 51,88
2006	(-) 0,64
2007	(+) 11,46
2008	(+) 7,70
2009	(-) 12,12
2010	(+) 35,02
2011	(+) 7,77
2012	(+)10,09
2013	(+)50,88

Fonte: O Autor. Adaptado de MDIC (2014).

Figura 2 - Participação das exportações do estado de Pernambuco

Fonte: O Autor. Adaptado de MDIC (2014).

Quadro 2 - Concentração das exportações de Pernambuco.

Empresa Exportadora	Exportação Total. USD FOB	Participação da Empresa no Total Exportado (%)
CCI CONSTRUCOES OFFSHORE S.A.	\$ 1.154.914.316,00	57,99
COMPANHIA PETROQUIMICA DE PE	\$ 100.536.596,00	5,05
TERPHANE LTDA	\$ 48.240.230,00	2,42
M&G POLIMEROS BRASIL S.A.	\$ 45.731.384,00	2,3
USINA TRAPICHE S/A	\$ 45.689.508,00	2,29
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S A	\$ 40.379.367,00	2,03
COMPANHIA AGRO INDUSTRIAL DE GOIANA	\$ 40.298.803,00	2,02
ACUMULADORES MOURA S A	\$ 37.676.814,00	1,89
USINA CENTRAL OLHO D'AGUA S/A	\$ 28.210.226,00	1,42
QUEIROZ GALVAO ALIMENTOS S/A	\$ 27.868.167,00	1,4
Total 10 maiores Exportadores	\$ 1.569.545.411,00	78,81

Volume Total Exportado: 2013	\$ 1.991.530.707,00
Volume Exportado: 10 Exportadores	\$ 1.569.545.411,00
Participação na Exportação: 10 Exportadores	78,81%

Fonte: O Autor. Adaptado de MDIC (2014).

Outro importante documento de análise, publicado em Pernambuco, é o Perfil Exportador, desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE). O Perfil Exportador nos oferece um modelo de categorização referente aos tipos de empresas que exercem atividades de internacionalização no estado. A FIEPE categoriza as empresas levando em consideração os seguintes critérios:

- a) Categorização por tamanho de empresa;
- b) Forma de Internacionalização;
- c) Frequência de Exportação.

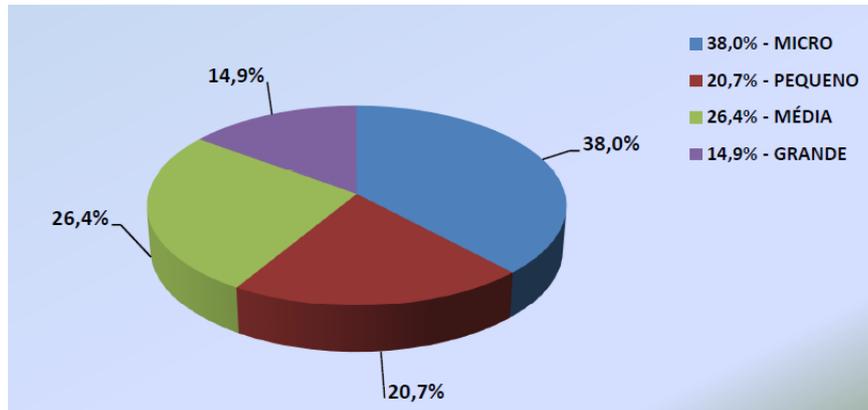
A amostra da pesquisa da FIEPE contempla diversos tamanhos de empresas, fato de grande importância, no sentido de permitir a análise através de informações que abrangem o segmento exportador do Estado de Pernambuco e sobre ele refletem, no que concerne às dificuldades e aos obstáculos internos e externos, principalmente em função dos portes das empresas pesquisadas.

Assim, a Figura 3, apresentada abaixo, as identifica, conforme a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com relação ao porte das empresas participantes da pesquisa, como segue:

- a) 1 – 19 funcionários: microempresas;

- b) 20- 99 funcionários: pequenas empresas;
- c) 100 – 499 funcionários: médias empresas;
- d) 500 ou mais funcionários: grandes empresas.

Figura 3 – Porte de empresas pernambucanas que internacionalizam suas atividades

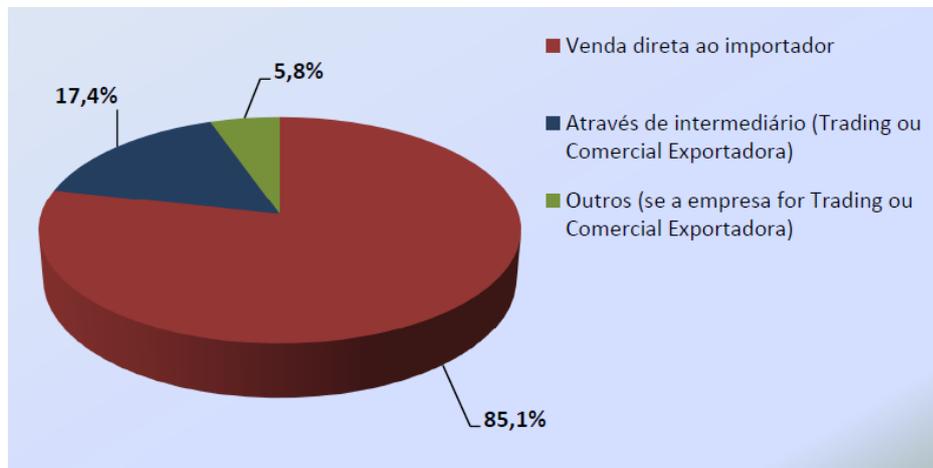


Fonte: FIEPE (2012).

Nota-se que, diferentemente do que é apresentado no Quadro 2 acima, onde 78,81% das exportações do estado concentram-se em dez empresas, o universo daquelas que internacionalizam as suas atividades, em Pernambuco, é composto, na sua grande maioria, de micro, pequenas e médias empresas que, juntas, representam 85,1% deste universo (FIEPE, 2012).

No tocante ao tipo de exportação, percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas realizam venda (exportação) direta ao importador, ou seja, mantêm uma relação comercial direta com empresas que compram o produto produzido no Brasil. Não se pode deixar de registrar que 17,4% efetivam suas exportações através de uma Trading ou Comercial Exportadora, demonstrando que algumas empresas utilizam um intermediador na comercialização de seus produtos no mercado internacional, e apenas 5,8% das empresas pesquisadas internacionalizam suas atividades de outra forma, como demonstrado na Figura 4, a seguir:

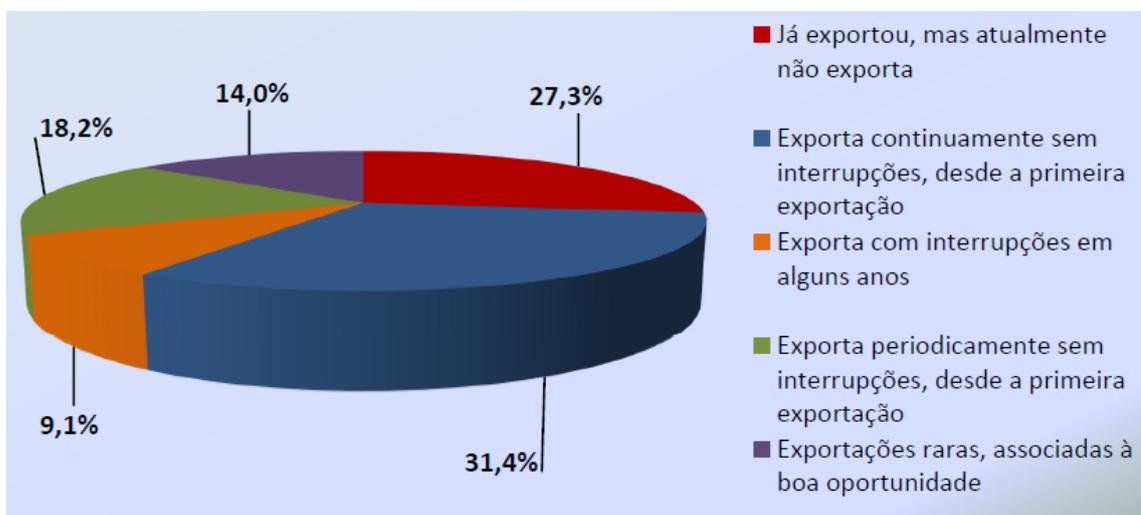
Figura 4- Forma de internacionalização de empresas pernambucanas



Fonte: FIEPE (2012).

Quanto à frequência de exportação, os resultados demonstram que 49,6% das empresas pesquisadas exportam sem interrupções, sendo 31,4% continuamente e 18,2% periodicamente, refletindo que a exportação faz parte da estratégia dessas empresas. O percentual das que exportam em situações raras, ligadas à boa oportunidade ou com interrupções em alguns anos, é considerável (23,1%). Porém, cabe destacar que 27,3% das empresas pesquisadas informaram que já exportaram, mas não exportam atualmente, fato que merece atenção, pois é um percentual importante, conforme demonstrado na Figura 5, a seguir:

Figura 5- Frequência de exportação das empresas pernambucanas



Fonte: FIEPE (2012).

Desta forma, e com o intuito de responder às questões relacionadas à participação Pernambuco no total das exportações brasileiras, à concentração das exportações pernambucanas em poucos segmentos e ao suporte às micro, pequenas e médias empresas do estado que desejam internacionalizar suas atividades, foi colocado sob a supervisão da Agência de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco (ADDIPER), em 2010, o Programa Primeira Exportação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Este projeto tem como principais objetivos a promoção e a inserção sustentável de micro, pequenas e médias empresas no mercado internacional, propiciando ao empresariado local o acompanhamento de todas as ações necessárias para se concretizar a exportação inicial.

Este trabalho tem como objetivo estudar a forma como as empresas se internacionalizam em Pernambuco, não apenas para realizar a primeira exportação, mas sim, como mantêm suas atividades internacionais. Em outras palavras, este estudo tem como foco central investigar como ocorre o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas pernambucanas. Ao longo deste trabalho o Programa Primeira Exportação será denominado PROEXP1.

1.1 Pergunta de pesquisa

Como ocorreu o Programa Primeira Exportação em Pernambuco na perspectiva de seus participantes?

1.2 Objetivos

Visando responder à questão de pesquisa foram traçados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, conforme veremos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos compreendem:

- a) Levantar e analisar as experiências relatadas pelos gestores de micro, pequenas e médias empresas na busca pela internacionalização.
- b) Identificar os processos de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas localizadas em Pernambuco.
- c) Discutir as estratégias e abordagens de exportação usadas por micro, pequenas e médias empresas que buscam internacionalização em Pernambuco.

1.3 Justificativas

Compreender o momento vivido, em Pernambuco, pelos exportadores é vital para a construção de programas e políticas para o desenvolvimento de novas formas de internacionalização. Para tal, este estudo apresenta justificativas teóricas e aplicadas, a saber.

1.3.1 Justificativa teórica

Como parte do processo de ampliação da base exportadora do estado de Pernambuco, o desejo de aumento do número de organizações pernambucanas, no exterior, deve ser concretizado. É possível identificar ao longo dos últimos anos um acréscimo de ações governamentais com o objetivo de estimular a participação brasileira no mercado internacional por meio da promoção de exportação em especial de micro, pequenas e médias empresas.

O PROEXP1 configura-se em um programa cujo objetivo é o de fomentar a participação de micro, pequenas e médias empresas em mercados internacionais. A decisão de participar de um programa de incentivo à exportação vai muito além de simplesmente realizar uma única venda para o exterior. O grande desafio é compreender como estas organizações se internacionalizam, com o objetivo de assegurar a continuidade do processo de vendas internacionais.

Assim, Kuazaqui e Lisboa (2009) afirmam que a atuação em novos mercados, internacionais, demanda análise prévia por meio de estudos e definições estratégicas que devem resultar na definição do produto, do mercado, do modelo de operação e do preço para atuação internacional quando da decisão da empresa de internacionalizar suas atividades.

Guimaraes (2007), nos alerta para a realidade do Brasil onde estudos realizados a fim de envolver potenciais empresas exportadoras são divididos em dois grandes grupos, a saber:

- 1) Estudos de Órgãos do Governo: buscam investigar o desempenho exportador, explorar e qualificar volumes de negócios, políticas de exportação e barreiras enfrentadas por exportadores brasileiros e são realizados por órgãos oficiais como o MDIC, BACEN entre outros.
- 2) Estudos Acadêmicos: buscam investigar a orientação empresarial para o mercado externo por meio do dimensionamento das estratégias gerenciais adotadas para exportação, capacidade de exportação e envolvimento do exportador no processo de expansão internacional (GUIMARÃES, 2007).

A arena dos negócios internacionais permite um grande conjunto de possibilidades de pesquisa quando se analisa o comportamento e a experiência de empresas que buscam a expansão de suas atividades além de fronteiras. Este estudo busca analisar por meio de pesquisa sobre internacionalização de maneira que possa contribuir na aplicação de modelos às organizações que desejam a internacionalização.

O mercado internacional exige cada vez mais a capacitação empresarial e a pesquisa acadêmica pode contribuir com este processo, à medida que investiga e coordena esforços para a projeção de micro, pequenas e médias empresas no mercado internacional (GUIMARÃES, 2007).

Desta forma, este projeto de pesquisa tem como justificativa teórica contribuir para o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas localizadas em Pernambuco por meio da investigação da experiência dos gestores destas organizações, não apenas para realizar o PROEXP1, mas sim analisar quais ações vem sendo desenvolvidas pelas empresas participantes no intuito de manter suas atividades internacionais.

1.3.2 Justificativa prática

Do ponto de vista de aplicação prática, o presente estudo pode contribuir com micro, pequenas e médias empresas que desejam a internacionalização de suas atividades ao analisar às experiências enfrentadas por profissionais que atuam nestas organizações e o cenário econômico vividos pela região. O comércio exterior, nos últimos anos, vem ganhando importância na base econômica do estado, seja através dos esforços para incremento da pauta e de sua base exportadora, seja pela importação de grandes equipamentos necessários à implementação das novas unidades fabris que se aportaram não apenas no estado de Pernambuco, mas também em estados circunvizinhos como Paraíba, Alagoas e Bahia.

Este novo modelo de desenvolvimento que chega ao estado apresenta grandes oportunidades, mas também grandes desafios. Um destes desafios está diretamente relacionado à formação de recursos humanos e corporativos que possam operar o novo modelo de comércio exterior que se estrutura no estado, após a expansão do Porto de Suape. Novos modelos de desenvolvimento criam novas oportunidades de desenvolvimento de negócios, e este cenário é o que melhor descreve o momento do comércio exterior na região.

Compreender estes fenômenos e as dificuldades destas empresas se tornou crucial para a criação de programas de fomento à exportação, sejam estes públicos ou privados. Os desafios agora apresentados são da continuação da oferta de modelos de desenvolvimento de negócios que visam à expansão internacional e a criação de programas de desenvolvimento que possam capacitar profissionais e micro, pequenas e médias empresas a atuar na segunda fase deste processo de internacionalização, tão fortemente vivido por esse estado e região.

Criar programas com o objetivo de capacitar gestores e profissionais de comércio exterior para a atuação internacional, por meio de processos de fornecimento contínuos e não simplesmente através de uma primeira e única exportação, é a justificativa prática pela escolha da realização deste estudo.

O capítulo 2, a seguir apresentará a produção científica concernente a elementos relacionados ao comércio internacional onde serão discutidos os principais conceitos a respeito de internacionalização.

2 Referencial teórico: teorias, abordagens e estratégias de comércio internacional

O referencial teórico a seguir tem como objetivo apresentar as teorias, abordagens e os modelos de internacionalização, através de uma análise cronológica das variações ocorridas no comércio internacional desde o mercantilismo até a chegada ao ambiente da globalização, que ofereceu uma arena mais propícia para a internacionalização de empresas.

Pode-se observar, de acordo com o pensamento de Andersen (1997, apud Kovacs et al., 2007), que não existe consenso acerca do que pode ser denominado teoria, modelo conceitual ou paradigma, ao se considerar o fenômeno de entrada em mercados internacionais,

Desta forma, e respeitando a ideia de apresentar uma cronologia para as primeiras teorias acerca do fenômeno da internacionalização, serão discutidos os principais conceitos a respeito de internacionalização.

2.1 Internacionalização e globalização

Os desafios enfrentados por organizações que visam à internacionalização de seus produtos e/ou serviços são muitos. A correta composição do composto de internacionalização não é tarefa fácil de ser realizada por profissionais que atuam em operações internacionais.

Compreender um mercado desconhecido, analisar um novo ambiente e estabelecer o melhor composto de atuação é o grande desafio apresentado às empresas. Em contrapartida, o processo de expansão internacional apresenta grandes perspectivas de lucro para organizações que vislumbrem a inserção em novos mercados e sua conquista.

O processo de globalização econômica cria um cenário propício à expansão de produtos de novas organizações, e internacionalização oferece grandes vantagens a empresas que optam por este caminho. Ganhos com economia de escala e redução de custos operacionais são algumas das vantagens teóricas apresentadas por este modelo estratégico.

Entretanto, as perguntas, relativamente simples, que devem ser feitas são, em primeiro lugar, como transformar operações de uma empresa em níveis globais e, em segundo, qual a forma de atingir um único grande mercado por meio da oferta de produtos e serviços em múltiplos mercados. As respostas vêm através da análise deste cenário, de como as organizações devem elaborar a construção do composto de internacionalização para melhor atuar em mercados específicos.

A compreensão destes conceitos relacionados à internacionalização por parte de empresas, através da correta utilização dos conceitos e ferramentas tradicionais de marketing, pode ajudar o profissional da área internacional, no momento de tomada de decisão, quanto à forma de inserção no mercado externo e à maneira de esta inserção apresentar melhores resultados e reduzir os riscos existentes quando da internacionalização da empresa.

Globalização e internacionalização muito se confundem ao analisar processos de expansão em mercados externos. É visível, nos últimos anos, a capacidade de se identificar mudanças nos processos econômicos que diretamente afetam o modo como negócios são realizados. Este novo cenário exige que as organizações busquem novas formas de manutenção competitiva, segundo Kovacs et al (2007), dentro deste novo cenário apresentado no ambiente empresarial.

Este cenário, mais competitivo, de maior inter-relação entre mercados e de diferentes níveis de relações empresariais, é o que podemos definir ou classificar como globalização. Neste contexto, é possível então identificar o fenômeno da globalização como a visão de que o mundo se configura em um único grande mercado (VIGNALI, 2001). O conceito da globalização de mercados torna-se então bastante atrativo para organizações uma vez que oferece maiores retornos globais, através da adoção de esforços de marketing padronizados e comuns, dentro de um ambiente de multimercados (TAI, 1997, apud WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Comparando-se as constatações acima, verifica-se, conforme Tai (1997, apud WILKEN; SINCLAIR, 2011), que a globalização fornece inúmeras perspectivas para o crescimento econômico das empresas, e o mercado internacional oferece incontáveis oportunidades atrativas que poderão ser utilizadas, de forma lucrativa, por empresas que buscam a internacionalização.

Uma vez conceituado o fenômeno da globalização, é importante entender o que representa o processo de internacionalização de empresas. Vignali (2001) traça um paralelo entre os dois fenômenos, ao definir globalização como a visão de que o mundo se configura em um único grande mercado, e a internacionalização envolve a adaptação de estratégias, abordagens e modelos específicos para diferentes regiões, de acordo com a análise de elementos pertencentes aos ambientes do sistema de comércio internacional, econômico, político e cultural, com o objetivo de atender algum propósito específico.

O comércio internacional consiste na troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios. O comércio internacional esteve presente através de grande parte da história da humanidade, mas a sua importância econômica, social e política se tornou

crescente nos últimos séculos. O avanço industrial dos transportes, a globalização, o surgimento das corporações multinacionais teve grande impacto no incremento deste comércio. O fenômeno da globalização apresenta às empresas a necessidade de enfrentamento de novos desafios, dificuldades, ameaças, coações e contingências através da concorrência em escala mundial. A tradição e o passado, ou o modo antigo de se administrar, não mais resolvem problemas atuais (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Organizações ávidas a participar deste novo contexto econômico e social passam a buscar a internacionalização como elemento estratégico de expansão de negócios, visando a novos mercados e ao fortalecimento de sua posição no mercado interno, através da aprendizagem organizacional que cresce rapidamente, em razão da velocidade das mudanças tecnológicas e da participação de empresas em mercados globais (WILKEN & SINCLAIR (2011); (KOVACS et al., 2007).

A participação em mercados internacionais exige das organizações atualização contínua e a construção de modelos de reflexão permanentes, visto que os padrões e as demandas apresentados hoje já não serão os mesmos apresentados amanhã (KOVACS et al., 2007). Esta exposição ao processo de aprendizagem reflete-se, também, na posição adotada pela empresa no mercado interno (WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Iglesias (2007) ressalta que internacionalizar uma empresa e atender aos desafios impostos pela globalização são fenômenos de análise bastante amplos que compreendem desde a exportação de um determinado produto até a sua produção direta em um novo mercado externo, fato este que exige não apenas adaptação de alguns componentes do composto de marketing, mas, em alguns casos, de todos os elementos de seu composto, que diferem quanto ao nível de integração, processo de internacionalização e novo mercado.

Desta forma, a decisão de internacionalização nem sempre pode ser considerada deliberada por parte da empresa. Muitas vezes, surge da necessidade de condições de demanda doméstica ou da busca por melhores padrões, às vezes, de aprendizagem, outras, de tecnológicos, o que dificilmente leva à criação de políticas e estratégias organizacionais inicialmente definidas para atuação global. Este processo faz com que organizações ao optarem pela internacionalização de seus produtos e/ou marcas precisem estabelecer planos de internacionalização a fim de identificar possíveis mercados de nova atuação (IGLESIAS, 2007).

A base de um processo de internacionalização bem sucedido está na compreensão do processo de marketing. Este consiste em focar os recursos e objetivos de uma organização sobre as necessidades e oportunidades de um determinado ambiente. Pode, ainda, ser

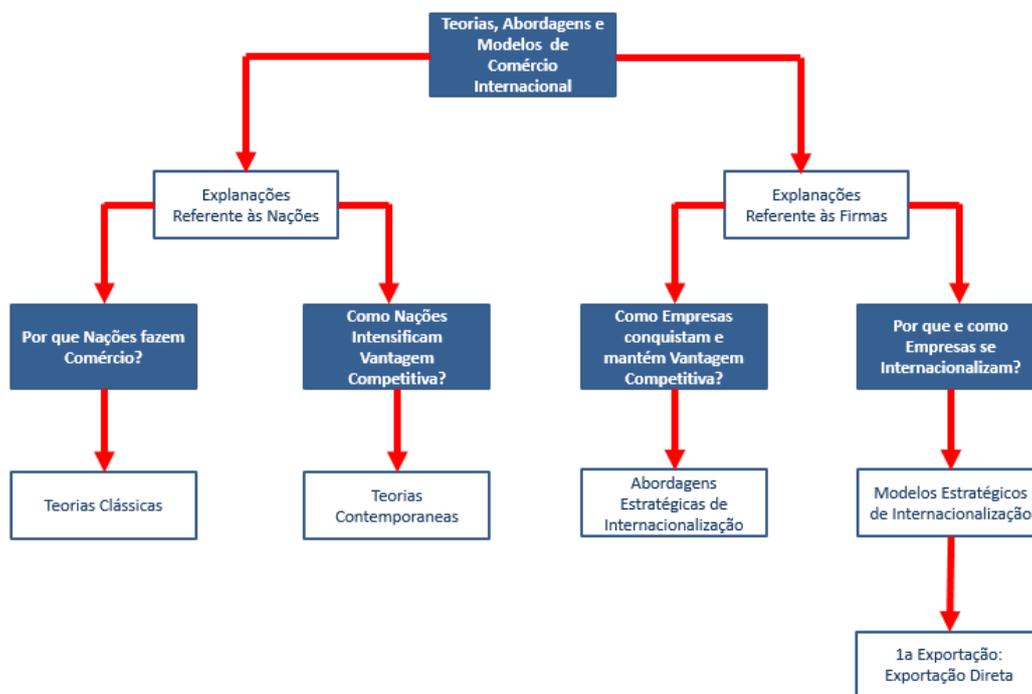
considerado um conjunto de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e procedimentos que vão além da experiência. Todos estes elementos constituem uma área do saber que pode ser aprendida e ensinada (KEEGAN, 2005); (IGLESIAS, 2007).

Quando tratamos de elementos relacionados ao marketing internacional, fala-se de mercados e clientes diferentes. Desta forma, podemos concluir que a prática de ferramentas de marketing deve variar de ambiente para ambiente. Em outras palavras, ao operar em diversos mercados, as práticas de marketing devem ser adaptadas individualmente, em especial, levando-se em consideração a análise dos ambientes de marketing, com o objetivo de atender à necessidade da construção de planos adequados a cada ambiente onde a empresa atuará.

2.1.1 Processos de internacionalização

Para Cavusgil et al (2010), existem duas explicações centrais que definem as razões para o processo de internacionalização. A primeira é referente ao processo de internacionalização das nações, enquanto a segunda refere-se ao processo de internacionalização das organizações (firmas). Esse autor classifica o processo de internacionalização de nações e organizações conforme apresentado na Figura 6, a saber:

Figura 6- Teorias de comércio internacional



Fonte: O Autor. Adaptado de Cavusgil et al (2010).

De forma bastante superficial, podemos definir comércio internacional como a troca de bens e serviços através de fronteiras e/ou territórios e permite aos países usar seus recursos nacionais de modo mais eficiente, por meio da especialização. Em suma, pensar no modelo moderno de vida sem a presença das trocas internacionais, é praticamente impossível (CAVUSGIL et al., 2010).

A literatura nos apresenta um conjunto de modelos teóricos referentes às teorias de internacionalização. Compreender esta estrutura é vital para entender as transformações do comércio internacional nos últimos 500 anos.

Cavusgil et al (2010) apresenta uma divisão entre os modelos teóricos que explicam as razões pelas quais as nações buscam a internacionalização e como estas intensificam suas vantagens competitivas ao se internacionalizarem, além de apontar por que organizações (firmas) buscam a internacionalização e como elas intensificam, conquistam e mantêm vantagem competitiva ao buscarem o processo de expansão internacional, conforme apresentado na Figura 6.

Assim, esta seção apresentará, inicialmente, o conjunto de teorias acerca das razões que levam as nações a buscar a internacionalização, classificadas por Cavusgil et al (2010) como teorias clássicas do comércio internacional. Posteriormente, será apresentado o conjunto de teorias que visam explicar as razões que levam as nações a intensificarem suas vantagens competitivas, classificadas como teorias contemporâneas de comércio internacional, no artigo *Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre conceitos-chave das teorias de internacionalização*. A segunda etapa da seção tem como foco a explanação sobre as organizações. Para tal, serão apresentados os modelos de internacionalização de organizações que visam explicar como as firmas se internacionalizam, e encerraremos a seção apresentando as estratégias e abordagens de internacionalização que explicam como organizações conquistam e mantêm vantagem competitiva ao optar pelo processo de expansão internacional (KOVACS et al 2007)

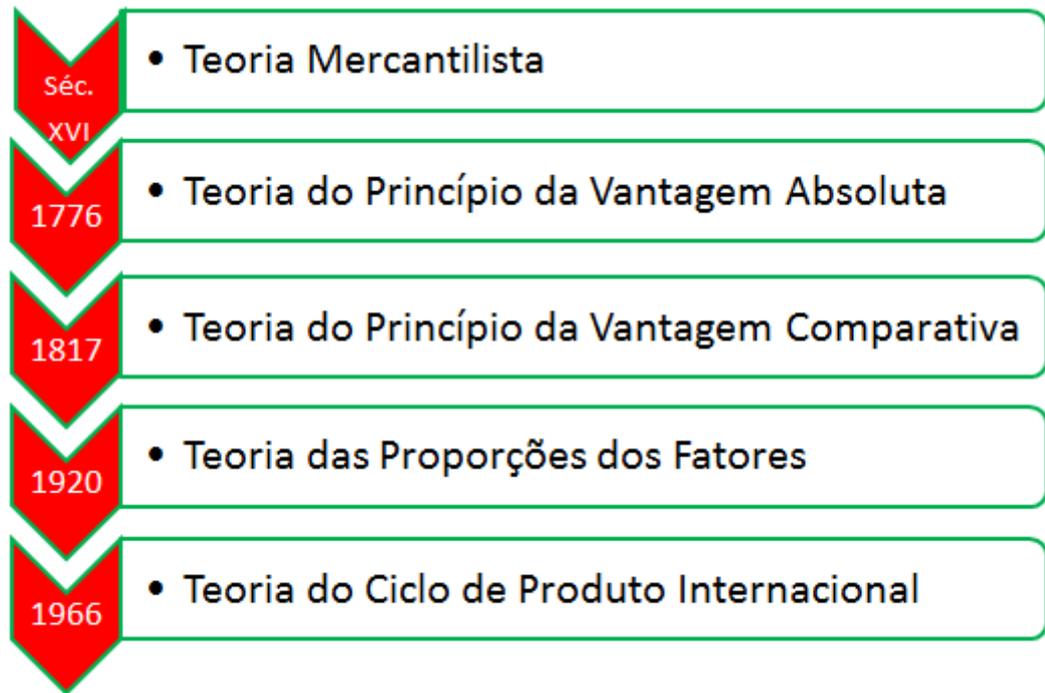
2.2 Teorias clássicas de comércio internacional

Para Cavusgil et al (2010), existem cinco teorias clássicas de internacionalização que explicam os fundamentos básicos do comércio entre nações e as classifica conforme descrito abaixo e demonstradas na Figura 7:

- 1) Teoria da visão mercantilista;
- 2) Teoria do princípio da vantagem absoluta (Adam Smith, 1776);
- 3) Teoria do princípio da vantagem comparativa (David Ricardo, 1817);

- 4) Teoria das proporções dos fatores (Hecksher & Olin, 1920);
- 5) Ciclo de vida do produto (Vernon, 1966).

Figura 7- Teorias clássicas de comércio internacional



Fonte: O Autor. Adaptado de Cavusgil et al (2010).

2.2.1 Teoria mercantilista

As primeiras explicações sobre comércio internacional se estabelecem na Europa no século XVI. Neste período, ouro e prata eram as mais importantes fontes de riqueza, e as nações buscavam o máximo acúmulo destes metais com o objetivo de maximizar riquezas.

Este período foi definido como a Era Mercantilista, em termos de pensamento econômico e política comercial. O pensamento mercantilista baseava-se na questão de que os ganhos oriundos do comércio internacional advinham exclusivamente através da exportação, que eram pagas em ouro e prata e, conseqüentemente, aumentavam reservas de metais, gerando acúmulo e/ou incremento de riquezas. Esses ganhos, por sua vez, transformavam qualquer operação de exportação em um jogo de soma zero (IRWIN, 1991).

Políticas comerciais mercantilistas apoiavam-se em forte regulamentação governamental sobre o comércio exterior, com o objetivo de assegurar o máximo acúmulo de riquezas ou, em outras palavras, o maior acúmulo de ouro e prata possível (IRWIN, 1991).

Cavusgil et al (2010) afirmam que, na essência, o mercantilismo sustenta o fundamento segundo o qual uma nação busca o superávit comercial através do maior volume de exportações em detrimento das importações. Ao exportar mais, a nação acumula maiores reservas de ouro e prata advindos dos pagamentos deste processo, ao importar ocorre o processo inverso, a diferença entre estes dois volumes gera o superávit comercial que caracteriza o mercantilismo como teoria.

Esta visão, baseada exclusivamente no superávit primário, ainda é defendida por muitos profissionais que atuam em comércio exterior e é definida como neomercantilismo (CAVUSGIL et al (2010)).

A visão mercantilista, ao ser analisada dentro de um prisma mais amplo e principalmente levando-se em consideração o que Cavusgil et al (2010) definem como o modelo moderno de vida, tende a prejudicar os interesses de empresas importadoras, sobretudo empresas que importam matéria prima, equipamentos para produção e produtos acabados. Tal prática causa sensíveis danos aos interesses dos consumidores, uma vez que possibilita a redução de oferta de produtos que leva ao aumento de preços no mercado interno e, conseqüentemente, ao incremento de níveis inflacionários.

A visão de Cavusgil et al (2010) é reforçada por Helpman & Krugman (1985), ao examinar políticas de comércio exterior otimizadas sobre condições de competição imperfeitas. Estes modelos compartilham a visão de que a intervenção governamental pode ofertar vantagens estratégicas em empresas nacionais quando da competição em mercados externos (globais), entretanto a intervenção governamental em políticas de comércio exterior pode potencializar o risco de empobrecimento nacional.

Brander e Spencer (1985) apud Irwin (1991) afirmam que empresas que utilizam subsídios públicos para atuação internacional deixam de se comprometer com níveis mais altos de resultados e produtividade, que são causados diretamente por subsídios públicos.

A teoria mercantilista contrasta com o conceito de um mercado livre de comércio, devido à necessidade forte da presença do estado para a criação de medidas protecionistas que impeçam ou dificultem o fluxo de importação de um determinado país. Cavusgil et al (2010), ao contrastar a teoria mercantilista ao conceito de livre comércio, afirmam que a segunda opção é preferível pelos seguintes fatores:

- facilidade na obtenção de produtos desejados;
- preços de produtos importados tendem a ser inferiores aos dos nacionais, devido ao acesso a suprimentos em escala mundial, forçando os preços para baixo, sobretudo em decorrência de maior competição;

- importações podem ajudar a reduzir custos empresariais, elevando seus lucros;
- importações podem reduzir gastos dos consumidores, aumentando e melhorando os padrões de vida;
- de modo geral, comércio internacional sem restrições aumenta a prosperidade de países mais pobres.

2.2.2 Teoria do Princípio da Vantagem Absoluta

No ano de 1776, o economista britânico Adam Smith publicou o livro de referência da teoria do princípio da vantagem absoluta. Em, *An Inquiry into the Nature of wealth of nations*, Smith contesta a visão mercantilista, ao sugerir que as nações se beneficiam mais do livre comércio do que de um modelo de comércio internacional controlado por regulamentações e com forte presença do estado.

Smith (1776) argumentou que o mercantilismo priva os indivíduos da capacidade de comercializar livremente e obter vantagens das trocas voluntárias. Ao tentar minimizar as importações, é inevitável que um país desperdice muito de seus recursos fabricando o que não tem condições de fazer de modo eficiente (CAVUSGIL et al., 2010).

Desta maneira o mercantilismo reduz a riqueza de uma determinada nação enquanto enriquece apenas um pequeno grupo de interesse. Smith (1776) defende que cada país é mais eficiente na fabricação de alguns produtos do que outros (GONÇALVES, 1997).

Para o autor britânico, o comércio internacional deveria ser baseado em diferenças absolutas de capacidade de produção, e seu pensamento é centrado neste ponto, ao definir que o conceito de riqueza das nações não está baseado na capacidade de acúmulo de ouro e prata, como defendia a teoria mercantilista, mas sim na capacidade de aumento de produtividade de trabalho (BADO, 2004).

Uma vez que o fluxo internacional ofereça demandas crescentes para produtos produzidos domesticamente, permitirá a esta nação maior aprofundamento e especialização do trabalho, fato que contribui para o aumento da riqueza das nações através do comércio internacional que oferecerá maiores oportunidades para estes específicos produtos quando produzidos internamente (BADO, 2004).

Através do comércio internacional, um país exporta as mercadorias que consegue melhor produzir e importará aquelas em que o país não possui a mesma eficiência produtiva. Este trabalho é o que define a Teoria das Vantagens Absolutas.

A Teoria das Vantagens Absolutas defende que um país se beneficia ao fabricar apenas produtos em que possui vantagem absoluta ou em que utilizará menos recursos naturais do que qualquer outro. O país ganha ao se especializar, gerando conseqüentemente vantagens em relação a outros países. Desta forma, o país deve exportar estes produtos e importar produtos para os quais não possui vantagem absoluta.

Cada país aumenta sua riqueza ao se especializar na produção de determinado bem e ao importar outros, levando incremento de consumo aos dois países (CAVUSGIL et al., 2010).

Ao definir os princípios da vantagem absoluta, Adam Smith apresenta talvez o primeiro fundamento do comércio internacional quando ressalta a necessidade de máxima especialização. Nações passam a ter capacidade de ganho de volume de produção e, conseqüente, competitividade. Entretanto, Smith apenas aplicava vantagens absolutas de recursos, não considerando as demais vantagens existentes entre nações que hoje são possíveis de identificar quando estas se beneficiam do comércio internacional, mesmo quando não possuem vantagens absolutas de recursos e/ou de produção.

2.2.3 Teoria do Princípio da Vantagem Comparativa

Em 1817, o economista britânico David Ricardo publica *The Principles of Political Economy and Taxation*, criando as bases para a teoria do princípio da vantagem comparativa.

A análise de Ricardo inicia-se como uma crítica ao Princípio das Vantagens Absolutas proposto por Adam Smith de que as vantagens do comércio internacional sejam determinadas por diferenças absolutas na produtividade do trabalho (GONÇALVES, 1997). Ricardo supõe que as funções de produção são diferentes entre países e que elas representam retornos constantes de escala. (CAVUSGIL et al., 2010).

A Teoria das Vantagens Comparativas tem provavelmente seu melhor resumo numa nota de pé de página na principal obra do autor, citado Gonçalves (1997):

[...] Parece-nos, portanto, que um país que possua vantagens consideráveis em maquinaria e qualificação [do trabalho], e que, por isso mesmo, esteja apto à manufatura de bens com muito menos trabalho que seus vizinhos possa, em troca por tais bens, importar uma parte dos cereais necessários ao seu consumo, mesmo que sua terra seja mais fértil e que os cereais pudessem ser cultivados com a utilização de menos trabalho do que no país do qual ele é importado (RICARDO, 1817)

Bado (2004) afirma então que as premissas do modelo Ricardiano pressupõem que :

- O comércio de dois países, com dois produtos, uma hipótese facilmente descartável;
- Só existe um fator de produção, que é o trabalho, e este é perfeitamente móvel no interior de um país, e imóvel internacionalmente;
- Há diferentes tecnologias em diferentes países, e o uso delas é uma explicação possível para diferentes estruturas de preços relativos nos vários países;
- A balança de comércio está sempre equilibrada e o custo dos transportes é igual a zero;
- A economia tem custos constantes de escala.

A teoria dos Custos Comparativos está certa quando afirma que o livre comércio e a especialização internacional constituem a solução mais eficiente, permitindo ganhos para todos os envolvidos (BADO, 2004).

A Teoria das Vantagens Comparativas de David Ricardo demonstra as razões e os benefícios para comércio internacional, entre países, mesmo que um deles detenha vantagem absoluta na produção de todos os bens. Ricardo demonstrou que o fator mais importante não é o custo absoluto da produção, mas a razão entre a facilidade com que ambos possam produzir. Assim, Cavusgil et al (2010, p.71) afirmam que:

[...] Segundo o princípio da vantagem comparativa, pode ser benéfico para dois países comercializarem sem barreiras contanto que um seja mais eficiente em produzir bens ou serviços necessitados pelo outro. O que importa não é o custo absoluto da produção, mas a eficiência relativa com que um país pode produzir o produto.

A Teoria da Vantagem Comparativa, inicialmente, concentrava-se na explicação dos fatores inatos, como a importância dos recursos naturais; das terras férteis; abundância de minerais; condições climáticas favoráveis, entre outros. Esta primeira abordagem explicava alguns elementos de vantagem comparativa entre nações, porém é evidente que estas possuem a capacidade de criar ou adquirir vantagens comparativas.

Cavusgil et al (2010) afirmam que esta característica não inviabiliza o conceito das vantagens comparativas, pelo contrário, atestam que o princípio perdura até hoje como o fundamento e a justificativa predominante para a estrutura do comércio internacional.

2.2.4 Teoria das Proporções dos Fatores

Na década de 1920, dois economistas suecos, Eli Heckscher e Bertil Ohlin, propuseram a Teoria das Proporções dos Fatores que constitui em importante contribuição na explicação do comércio internacional.

Heckscher e Ohlin inicialmente baseiam sua visão na diferenciação dos produtos quanto ao tipo e às quantidades de fatores que são necessários para sua produção, e também que países diferem quanto ao tipo e quantidade de fatores de produção que possuem (CAVUSGIL et al., 2010).

Heckscher enfatiza que o termo fator de produção não se refere apenas às amplas categorias de terra, capita e trabalho, mas às diferentes qualidades de cada uma destas. Desta forma, Heckscher propõe uma análise quanto ao número dos fatores de produção que é praticamente ilimitado (GONÇALVES, 1997).

A contribuição central desta teoria consiste na explicação que todo o processo de comércio exterior está centrado na quantidade dos fatores de produção que um determinado país possui quando comparado a outro.

Bado (2004) analisa que um determinado país é qualificado ou melhor preparado para as trocas internacionais na produção de bens as quais recorrem a fatores que o país possui em grande quantidade. Um país tenderá desta forma a se especializar na produção de bens que demandam fatores produtivos que possui em grande quantidade na comparação a outros países e, conseqüentemente, importar bens que contenham a necessidade de maiores quantidades de fatores de produção que lhes faltam em escala ou são ausentes.

Neste sentido, o modelo de Heckscher e Ohlin sobre os determinantes do comércio internacional consiste em um rompimento da Teoria do Princípio das Vantagens Comparativas do tipo 2 x 2 x 2 (dois fatores, dois produtos e dos países), ao incorporar outros fatores de produção além de terra, trabalho e capital, em sua análise (GONÇALVES, 1997).

Heckscher e Ohlin ampliaram o modelo Ricardiano ao definir que os preços relativos dos fatores de produção refletem a produtividade relativa do trabalho, o que deve levar à exportação de bens que usam de forma intensiva os fatores abundantes de produção, enquanto a importação deve estar restrita a bens que usam de forma intensiva os fatores escassos de produção, em um determinado país (CAVUSGIL et al., 2010).

2.2.5 Teoria do Ciclo de Produto Internacional

Em 1966, o professor da Universidade de Harvard, Raymond Vernon, publica seu artigo intitulado *International Investment and International Trade in the Product Cycle* em que tenta explicar o comércio internacional baseado no processo de desenvolvimento e na difusão de produtos ao redor do mundo (CAVUSGIL et al., 2010).

O modelo do Ciclo de Produto Internacional de Vernon (1966) surge da necessidade de complementação das teorias de internacionalização, até então existentes, que se baseavam na comparação dos custos de produção e comercialização de um determinado bem (BUENO; DOMINGUES, 2012).

O modelo de Vernon (1966) aproximou o mercado consumidor com o objetivo de explicar o processo de internacionalização das empresas após a exploração das oportunidades de mercado apresentadas e da demanda no país de origem (BUENO; DOMINGUES, 2012). Esta situação de saturação de demanda fornece as bases para que uma determinada empresa inicie o processo de internacionalização de suas atividades para outros países, acarretando novo início de ciclo de um produto em um novo mercado. Esta ação de reinício forneceria novas oportunidades de lucro e aumento de desempenho ao objetivar um mercado totalmente novo.

O modelo de Vernon (1966) ressaltou fortemente os ciclos de inovação dos produtos, nos efeitos da economia de escala e na função da incerteza e falta de conhecimento de padrões específicos de venda (BUENO; DOMINGUES, 2012).

Vernon, (1966), afirma que quanto mais distante for um determinado mercado, maior será a probabilidade de introdução de um produto que se encontra em fase de declínio no país de origem e que este país de origem geralmente se configura um país em fase de desenvolvimento econômico maior (BUENO; DOMINGUES, 2012).

Vernon, (1966) explica que um produto passa por Etapas sucessivas, e estas etapas configuram o ciclo do produto. Para Vernon, (1966) todo produto passa por uma etapa de introdução, crescimento, amadurecimento e declínio. A Teoria do Ciclo de Vida do Produto determina que ao atingir o estágio de maturidade em seus mercados internos as empresas devem passar a produzir seus produtos em países que ofereçam melhores condições de custo de produção visando à obtenção de maiores retornos financeiros (SEGALIS, 2013).

Desta forma, Bueno & Domingues (2012) apontam que durante a primeira etapa é possível identificar exportações em pequena escala, na segunda etapa é possível a produção parcial em um novo país desde que os custos aduaneiros possam justificar o processo de descentralização da produção, a terceira etapa apresenta como principal característica a transferência da produção para países em vias de desenvolvimento objetivando a obtenção de

vantagens em custos. A última etapa é caracterizada pela procura crescente nos países em desenvolvimento que é onde se fabrica majoritariamente os produtos que serão exportados para os países desenvolvidos que em muitas vezes transferiram a produção no primeiro momento.

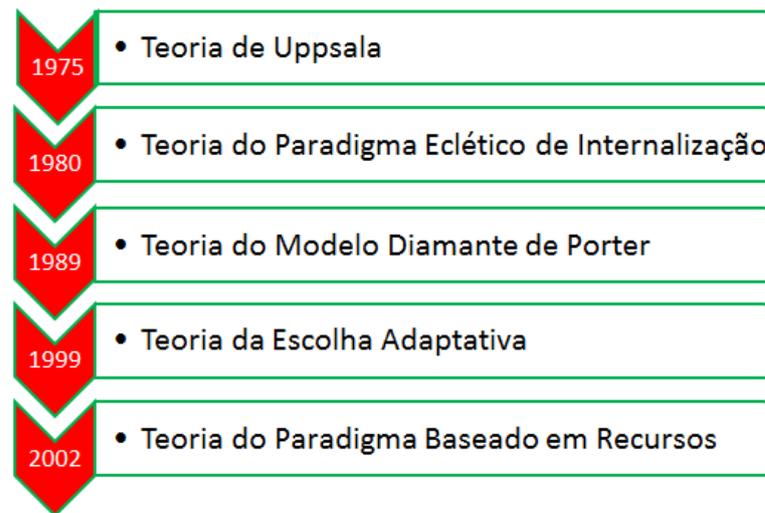
Compreender o ciclo de vida de produto internacional evidencia que a vantagem comparativa na produção de um determinado bem tende a mudar dependendo da etapa onde este produto se encontra. A vantagem comparativa de produção não é a mesma em todo o ciclo de vida do produto. Em cada etapa do ciclo a produção de um bem existe a tendência de se mudar de um país para outro com o intuito de assegurar a vantagem competitiva oferecida por diferentes mercados em diferentes etapas do ciclo do produto (CAVUSGIL et al., 2010).

2.3 Teorias Contemporâneas de Comércio Internacional

Kovacs et al (2007), apresentam cinco teorias de internacionalização que explicam como as empresas intensificam a vantagem competitiva ao buscar o processo de expansão internacional. Este conjunto de teorias é classificado como Teorias Contemporâneas de Comércio Internacional. As teorias apresentadas a seguir serão descritas na Figura 8:

- 1) Teoria de Uppsala (Johanson e Wideshein Paul, 1975);
- 2) Teoria do Modelo Diamante (Porter, 1989);
- 3) Teoria do Paradigma Eclético de internalização (Dunning, 1980);
- 4) Teoria da Escolha Adaptativa (Lam e White, 1999);
- 5) Teoria do Paradigma baseado em recursos (Fahy, 2002 e outros).

Figura 8- Teorias Contemporâneas de Comércio Internacional



Fonte: O Autor. Adaptado de Kovacs et al (2007).

2.3.1 Teoria de Uppsala

Durante a década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, focaram suas pesquisas no processo de internacionalização de organizações suecas e desenvolveram um modelo que explicava como estas organizações escolhiam novos mercados e formas de entrada, quando da decisão de se internacionalizar (HILAL; HEMAIS, 2003).

A Teoria de Uppsala, ou da Escola Nórdica, se desenvolveu a partir de dois trabalhos centrais. Em 1975, Johanson & Wiedersheim-Paul publicaram *The internationalization of the firm - four Swedish cases* **1**. Em 1977, é publicado *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments*, de Johanson & Vahlne. Posteriormente, a teoria é complementada por outros dois trabalhos. Em 1990, publicam-se *The Mechanism of Internationalization*, de Johanson & Vahlne, e *The internationalisation process: impacts of competition and experience*, de Vahlne & Nordström (SANCHEZ; CAMACHO, 2007).

Um dos pilares centrais da teoria é que a internacionalização de empresas é uma consequência do seu crescimento no mercado interno (CARLSON, 1975 apud HILAL & HEMAIS, 2003). Assim, quando o mercado interno começa a apresentar sinais de saturação, devem-se buscar novos mercados para expansão.

Este processo de expansão para novos mercados deve ser realizado buscando-se novas alternativas de mercado que se assemelham às aquelas das operações existentes, visando-se

menor distância psíquica em relação ao mercado doméstico, já conhecido e que apresenta menor grau de incerteza (HILAL; HEMAIS, 2003).

Portanto, este modelo considera que os maiores obstáculos para a internacionalização é a falta de conhecimento e de recursos e apresenta o processo de internacionalização como gradual, decorrendo em quatro etapas e que se repetirão em diferentes países a que a empresa se destine, segundo Sanchez & Camacho (2007).

Assim, primeiro a empresa desenvolve a sua atividade exportadora esporadicamente; em seguida, a atividade exportadora ocorre de forma regular através de agentes independentes; depois, abrem-se filiais comerciais no exterior e, por último, ocorre abertura de filiais de produção no exterior. O modelo de Uppsala é então baseado em três estruturas fundamentais: a falta de conhecimento é o maior obstáculo no processo de internacionalização; o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante no processo de expansão internacional; a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. Trata-se então de um processo contínuo e gradual de aprendizagem (HILAL; HEMAIS, 2003).

Desta forma, o conhecimento adquirido através da experiência em cada operação é fator fundamental para os processos de expansão internacional. Ao se internacionalizar de forma gradual, a empresa passa a ter a possibilidade de adquirir conhecimentos específicos sobre o mercado em questão, partindo de menor envolvimento e, conseqüentemente, risco, para maior envolvimento, aumentando de forma diretamente proporcional o risco da operação, em um novo mercado. Esta ação permite uma contínua, estratégica e gradual forma de entrada em um mercado internacional.

Para Johanson & Vahlne (1977), os maiores obstáculos no processo de internacionalização são a falta de conhecimento sobre mercados externos e a falta de recursos. As diferenças entre países, decorrentes, por exemplo, do idioma, da cultura e do conhecimento de mercado, constituiriam a principal característica a diferenciar as operações internas das externas (DA SILVA et al., 2013).

Embora a adoção e citação da Teoria de Uppsala seja amplamente realizada por diversos autores e profissionais que atuam na gestão internacional, não explica todos os processos de internacionalização existentes. Alguns autores como Hedlund; Kverneland (1985) e Rialp (1999) criticam a abordagem gradual de internacionalização e demonstram, através de pesquisas empíricas, que organizações podem ter experiências diferentes das apresentadas pela teoria (BUENO; DOMINGUES, 2012).

2.3.2 Teoria do Paradigma Eclético de Internalização

O professor John Dunning escreveu mais de 30 artigos e livros sobre o Paradigma Eclético da Produção Internacional, atualizando-o e incorporando contribuições. O conceito foi apresentado, pela primeira vez em 1976, em um simpósio, em Estocolmo, na Suécia (STAL; CAMPANÁRIO, 2011). Em 1980, é publicado *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests* (DUNNING, 1980).

O Paradigma Eclético foi proposto como um arcabouço para a determinação da extensão e do padrão das operações de cadeia de valor que empresas possuem no exterior (CAVUSGIL et al., 2010).

O trabalho apresenta uma aproximação multi-teórica do estudo dos modos de entrada que tratam de reunir, em uma única proposta, as vantagens específicas ou de propriedade da empresa, as de internalização e as derivadas das condições de custo do mercado receptor do investimento direto (SANCHEZ; CAMACHO, 2007).

Dunning (1980) baseou-se em várias perspectivas teóricas como a Teoria das Vantagens Comparativas e da Proporção dos Fatores, da Vantagem Monopolista e da Vantagem da Internalização (CAVUSGIL et al., 2010). O que explica a capacidade e disposição da empresa de internacionalizar as suas atividades de produção na forma de investimentos diretos no exterior (SANCHEZ; CAMACHO, 2007).

A Teoria do Paradigma Eclético explica que a atuação no exterior de forma mais comprometida se dá por meio de operações diretas ou parcerias e que pode ser explicada conforme três vantagens auferidas por meio deste maior comprometimento com o mercado de destino (DUNNING, 2001).

A explicação ocorre em virtude da exploração de três fatores. O primeiro é exploração da vantagem da empresa (*O- Ownership*). Ao atuar no exterior, a empresa pode e deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial competitivo frente a novos concorrentes. Estas competências essenciais seriam principalmente desenvolvidas na matriz e transmitidas para as unidades no exterior (STAL; CAMPANÁRIO, 2011).

O segundo fator trata da exploração da vantagem de localização (*L- Location*). Quando atua no exterior, a empresa pode explorar as vantagens relacionadas a sua nova localização, fato este que pode oferecer acesso a vantagens específicas não possíveis em caso de manutenção apenas de mercado interno. Estas vantagens podem estar atreladas a custo menor de mão de obra e matéria-prima; menores custos logísticos e de comunicação quando comparado ao processo de exportação; maior integração, assimilação e adaptação ao novo

mercado internacional reduzindo distância física, do idioma, da cultura e, principalmente, da perspectiva de exploração do mercado local (SEGALIS; GUEDES, 2013).

O terceiro fator é exploração da vantagem da internalização (*I- Internalization*), obtida através da internalização de etapas que são baseadas no exterior, como a manufatura, distribuição, dentre outras na cadeia de valor. Quando for lucrativo, a empresa deslocará suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais, porém as manterá dentro da organização ao invés de dividi-las com organizações internacionais independentes (CAVUSGIL et al., 2010).

Desta forma, o Paradigma Eclético de Dunning propicia várias vantagens relativas aos concorrentes, incluindo a habilidade de possuir, controlar e aperfeiçoar as atividades da cadeia de valor, R&D, produção, marketing, vendas, além das relações com consumidores e principais contatos, desenvolvidas nos locais mais vantajosos do mundo (CAVUSGIL et al., 2010), o que faz com que empresas passem a se internacionalizar quando possuem vantagens de propriedade (O), localização (L) e internalização (I).

2.3.3 Teoria do Modelo Diamante

Nos últimos anos, o processo de globalização dos mercados passou a promover um novo tipo de competição: uma corrida entre as nações como destino atrativo para a recepção de investimentos internacionais e também como destino de investimento direto, através da recepção de novas unidades de negócios.

É possível perceber políticas governamentais cada vez mais proativas, com o objetivo de criação de vantagens competitivas, em geral, com o intuito de promoção de desenvolvimento de setores econômicos específicos de classe mundial e de regiões geográficas mais prósperas. Este conjunto de políticas tem como fim permitir que empresas possam desenvolver vantagens adquiridas (CAVUSGIL et al., 2010).

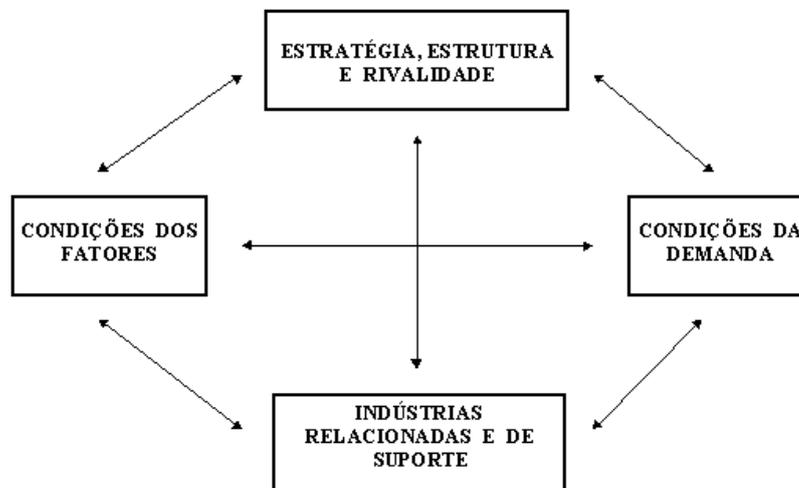
Ao reconhecer a importância dos negócios internacionais para as nações, torna-se importante explicar como as estas podem se posicionar com o intuito de obtenção de sucesso nestas transações (CAVUSGIL et al., 2010).

Uma importante contribuição veio do professor de economia da Harvard University, Michael Porter que, em 1990, publicou o livro *The Competitive Advantage of Nations*. Para Porter (1990), a vantagem competitiva de um país depende das vantagens competitivas coletivas das indústrias de um país. Ao longo do tempo, essa relação torna-se recíproca, de modo que as vantagens competitivas mantidas pela nação tendem a direcionar o

desenvolvimento de novas empresas e setores econômicos com as mesmas vantagens competitivas.

Como parte de sua explanação sobre a vantagem competitiva das nações, Porter (1990) desenvolveu um modelo, segundo o qual a vantagem competitiva, tanto no nível empresarial quanto nacional, origina-se da presença e da qualidade existentes no país de quatro principais elementos, resumidos na Figura 9.

Figura 9- Modelo Diamante de Porter



Fonte: O Autor. Adaptado de Porter (1990).

No modelo Diamante de Porter (1990), a fonte para a vantagem competitiva da indústria é situada no país de origem, que oferece a estrutura da indústria correlata e de apoio, condições de fatores de produção, condições da demanda, estrutura e rivalidade interna e pressões para inovação. Contudo, apesar de o modelo apresentar a vantagem competitiva da nação, a existência e o fortalecimento mútuo desses fatores possibilitam a internacionalização das empresas ali situadas (KOVACS et al., 2007).

Desta forma, a Teoria do Modelo Diamante de Porter (1990) pode ser considerada processual, uma vez que descreve o processo de internacionalização das empresas - ou nação/região que é dependente da internacionalização das empresas - de forma sequencial, num período relativamente longo de tempo. O caráter longitudinal, presente nesses modelos satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992). O Modelo Diamante de Porter (1990) descreve como as nações adquirem vantagens comerciais, no âmbito internacional, por meio do desenvolvimento de habilidades específicas, tecnológicas e setoriais que permitem o aumento de produtividade por parte de empresas e nações, por unidade de insumo.

2.3.4 Teoria da Escolha Adaptativa

Precusores da Teoria da Escolha Adaptativa, os professores Long W. Lam e Louis P. White, ambos professores da *University of Houston, Clear Lake*, publicaram, em 1999, o artigo *An adaptive choice model of the internationalization process*. Lam & White (1999) sugerem que este modelo complementa os modelos de estágio de internacionalização tais como a Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966) e da Teoria de Uppsala, de Johanson & Vahlne (1977). (MORAES et al., 2008).

Na base das teorias de internacionalização fundamentadas em estágio, está o compromisso crescente com a experiência do processo de internacionalização (JOHANSON & VALHNE, 1977). Entende-se que, à medida que o tempo e, conseqüentemente, a experiência com o processo transcorrem, o compromisso com a nova operação internacional é incrementado de forma sequencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977).

Desta forma, à proporção que o risco percebido das operações internacionais é reduzido, dado o acúmulo de experiência pela empresa, a empresa se comprometerá com um volume maior de recursos no exterior (GARCÍA et al., 2007).

Para Lam & White (1999), modelos de estágio beneficiam gestores de negócios internacionais, através da percepção do processo de internacionalização como um processo evolutivo e de aprendizagem que envolve um conjunto de mudanças criteriosas e incrementais. As especificações de problemas internos e dificuldades que gestores enfrentarão durante este processo de mudança não são cobertas pelos modelos de estágio de internacionalização.

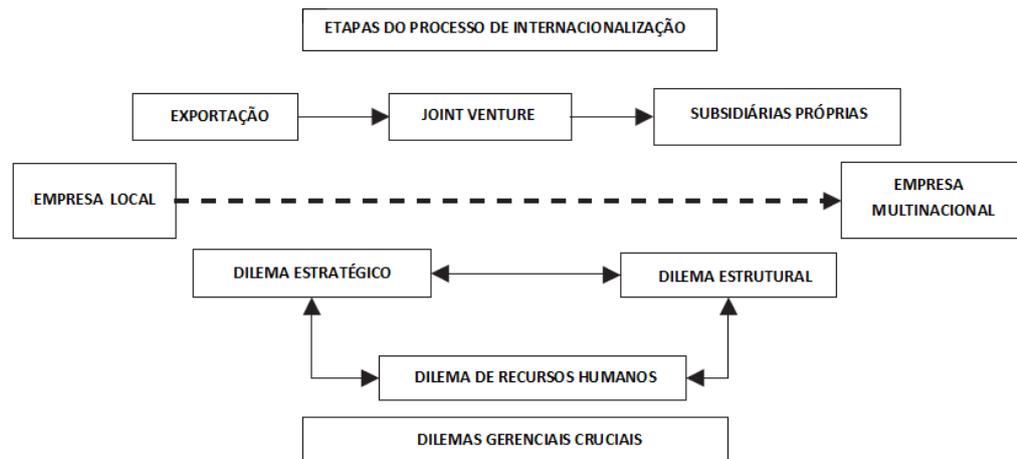
Lam & White (1999) propuseram, então, um modelo que pudesse preencher esta lacuna por meio da exploração dos tipos de dilemas gerenciais enfrentados por organizações durante o processo de internacionalização. O processo de escolha adaptativa de internacionalização foi apresentado através da análise de um estudo de caso de uma empresa local, ao longo de seu processo de expansão internacional.

Esta pesquisa demonstrou, então, que o processo de internacionalização frequentemente apresenta dilemas gerenciais para organizações que buscam internacionalização de suas operações no que tange a mudanças de cunho estratégico, estrutural e de recursos humanos. Os mesmos autores apontam ainda a existência de forte nível de interação entre estes dilemas gerenciais onde, em muitos casos, a decisão referente a um dilema específico pode afetar a forma como outros dilemas gerenciais podem ser solucionados.

Empresas que possuem a capacidade de solução destes dilemas, ao considerar todas as interações possíveis, podem ser mais bem sucedidas durante o processo de internacionalização. Para Lam & White (1999), definir a forma como empresas podem gerenciar seus processos de expansão internacional de forma mais estruturada e, conseqüentemente, mais eficaz, permite afirmar que a Teoria da Escolha Adaptativa pode complementar o modelo de estágios de internacionalização e enriquecer o processo de internacionalização de empresas.

Esta seqüência é traduzida em um processo gradual por etapas que uma empresa atravessa enquanto avança no processo de expansão internacional. A Teoria da Escolha Adaptativa de Lam & White (1999) fundamenta-se neste enfoque. O avanço gradual no processo de internacionalização se dá à medida que o corpo diretivo da empresa consegue resolver os conflitos e os dilemas que são apresentados ao longo deste processo. A solução de conflitos e dilemas, durante o processo de expansão internacional, ocorre baseada no maior conhecimento adquirido e na experiência vivenciada em mercados internacionais (GARCÍA et al., 2007).

Figura 10- Modelo da Teoria da Escolha Adaptativa Lam & White (1999)



Fonte: Lam & White (1999) adaptado por García et al (2007).

Para Moraes et al (2008), quando o ambiente sofre mudanças, as organizações precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste. O modelo enfatiza o papel das escolhas gerenciais que as organizações precisam fazer quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as organizações tendem a mudar, passando de corporações domésticas a multinacionais, fato que evoca escolhas gerenciais críticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização.

As escolhas adaptativas modificam a estrutura com a finalidade de atender às demandas da nova condição mercadológica, pautada nas decisões gerenciais. A internacionalização é uma imposição ambiental para que as organizações possam sobreviver e se ajustar às demandas do mercado (AÑEZ, 2013).

2.3.5 Teoria do Paradigma Baseado em Recursos

A Teoria Baseada em Recursos e Competências (*Resource Based View – RBV*) foi construída a partir do trabalho de Edith Penrose, de 1959, e das importantes contribuições agregadas por Barney, em 1986. De acordo com esses autores, a vantagem competitiva das empresas advém das competências heterogêneas que possam ser identificadas e dos recursos valiosos, raros, difíceis (ou custosos) de serem imitados ou substituídos.

Essa abordagem diferencia-se substancialmente daquela tradicional, centrada no produto e, em consequência, possibilita o delineamento de estratégias diferenciadas (VIANNA; ALMEIDA 2012).

Para Barney (1991), diferentemente dos modelos anteriores, que eram baseados na perspectiva do mercado, o modelo RBV analisa as estratégias da empresa por meio dos recursos que a organização detém. Na abordagem da RBV, esses recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas de determinada indústria, como resultado das diferentes trajetórias experimentadas por elas.

Uma vez que esses recursos são de difícil replicação (aquisição ou substituição), cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas, que podem dar origem a um desempenho superior e sustentável até que empresas rivais obtenham um conjunto de recursos equivalentes (DENBERG; GOMES, 2011).

Para Denberg & Gomes (2011), um dos trabalhos, considerados de grande influência sobre os fundamentos da RBV, é o de Edith Penrose, de 1959, que contribuiu com a formulação de importantes conceitos, tais como os de que: i) uma empresa pode ser vista como uma coleção de recursos; ii) o caminho de crescimento de uma determinada empresa pode ser otimizado, requerendo a combinação de recursos internos e externos à empresa, numa sequência particular; iii) o processo de crescimento de uma empresa é dependente de suas características de gestão, da sua experiência adquirida e da capacidade de aprendizado.

Peng (2001 apud Moraes et al., 2008) apresenta o conceito de que a RBV contribui para uma perspectiva promissora dos processos de internacionalização. Ao explicar as estratégias internacionais, a RBV considera que recursos são criados e desenvolvidos para criar rendas e também assume uma perspectiva mais processual (MORAES et al., 2008).

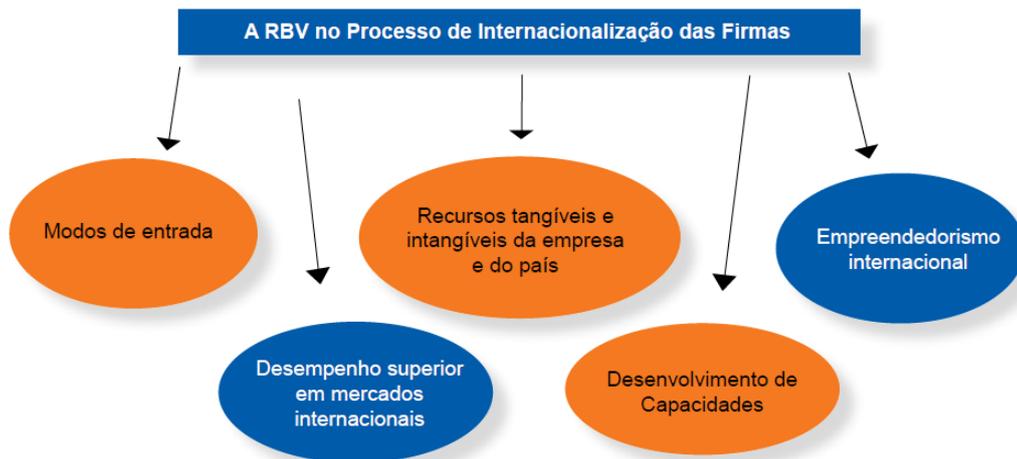
Na RBV, recursos e competências são considerados como sendo os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, a informação, o conhecimento, entre outros controlados pela empresa para implementar estratégias que permitam melhorar sua eficiência e eficácia (DENBERG; GOMES, 2011).

A teoria explica os modos de entrada adotados pelas empresas no processo de internacionalização, baseados não apenas na exploração de vantagens existentes, como nas visões tradicionais, mas também naquelas utilizadas para a geração de novas vantagens, decorrentes do processo de sua internacionalização (PENG, 2001 apud MORAES et al., 2008).

Como nas teorias de internacionalização das empresas, pode-se perceber que os estudos da RBV e da internacionalização tratam dos seguintes aspectos: i) dinâmica dos modos de entrada nos países hospedeiros; ii) desempenho superior das empresas internacionais; iii) papel dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa e do país hospedeiro na construção da

vantagem competitiva sustentável; iv) desenvolvimento de capacidades ao longo do processo de internacionalização (MORAES et al., 2008).

Figura 11- Visão baseada nos recursos no processo de internacionalização.



Fonte: Moraes et al (2008: p.74).

Enquanto os modelos anteriores baseavam-se, principalmente, na perspectiva do mercado, a RBV analisa as estratégias da empresa por meio dos recursos que esta detém. As empresas possuem competências e características únicas devido à heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável se forem raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (KOVACS et al., 2007).

Desta forma, as empresas devem elaborar suas estratégias com base na exploração das capacidades geradas pelos seus recursos que melhor respondam às oportunidades externas (GRANT, 2001 apud SALAZAR, V. S et al., 2012).

2.4 Explanções referentes às firmas

Esta etapa visa apresentar os desdobramentos das teorias de internacionalização através de modelos (formas) e abordagens possíveis de atuação em mercados internacionais. Uma vez definido que o processo de internacionalização da empresa deve ocorrer, deve-se determinar a melhor maneira de ingresso. A escolha da estratégia e do modelo de internacionalização deve levar em consideração que as estratégias envolvem diferentes níveis de comprometimento, investimento e risco, porém também ofertam maiores potenciais de controle e lucro.

2.4.1 Decisão de ingresso no mercado internacional

A decisão para a entrada e expansão em novos mercados internacionais é, antes de tudo, uma definição estratégica, segundo García et al (2007), e a escolha por uma determinada estratégia fará com que a empresa tenha que enfrentar um conjunto de questões antes do processo de internacionalização em si (KEEGAN, 2005).

A primeira questão que uma empresa deve enfrentar é a definição sobre exportação ou produção local. Em muitos mercados esta questão pode ser resolvida por políticas nacionais que exigem produção local. Caso a escolha seja da empresa diretamente, os fatores que devem ser considerados para a escolha são custo, qualidade, entrega e valor para o consumidor. Caso a empresa opte pela produção no novo mercado, pode comprar, construir, alugar sua própria fábrica (investimento direto) ou assinar um contrato e manufatura com um fabricante local (*joint venture*, licenciamento ou contrato).

Bueno & Domingues (2012) afirmam que, tradicionalmente, novas organizações que decidem pelo processo de internacionalização tendem a seguir um processo gradual de internacionalização, muitas vezes baseados na teoria de Uppsala. Esta decisão se dá, muitas vezes, devido à ausência de financiamento para operações internacionais, através de investimentos diretos.

Entretanto, o processo de internacionalização de empresas tem evoluído uma vez que muitas organizações iniciam seu processo através de alianças - licenciamento, *joint venture*, contratos - com organizações já inseridas no novo mercado internacional, permitindo, desta forma, a expansão do portfólio de produtos internacionalmente e diluindo os riscos de operação envolvidos em um processo de internacionalização mais amplo (BUENO; DOMINGUES, 2012).

Entretanto, Sanchez & Camacho (2007) afirmam que o processo de decisão, baseado no enfoque gradualista da teoria de Uppsala, não pode ser considerado como única forma de decisão de ingresso em um novo mercado. Para Sanchez & Camacho (2007), o enfoque gradualista não incorpora novas fórmulas, mais adaptáveis, flexíveis e inovadoras de presença em mercados exteriores, e propõem um novo enfoque para a escolha dos modos de entrada no exterior.

Para Sanchez & Camacho (2007), é possível elaborar um modelo de escolha que contempla dois níveis de análise, onde se consideram diversos fatores determinantes e que permitem a simplificação da decisão sobre o modelo de entrada. No primeiro nível de análise,

é estabelecido o grau de compromisso de recursos no mercado internacional e a flexibilidade estratégica que a empresa necessita para fazer frente a mudanças inesperadas do contexto (SANCHEZ; CAMACHO, 2007).

Desta forma, a decisão a ser tomada pelos gestores é quanto à opção de estratégias que representarão maior participação de capital - *joint venture*, contrato, investimento direto - ou se a preferência recai sobre modelos e estratégias que não suponham participação de capital direto, como é o caso da exportação.

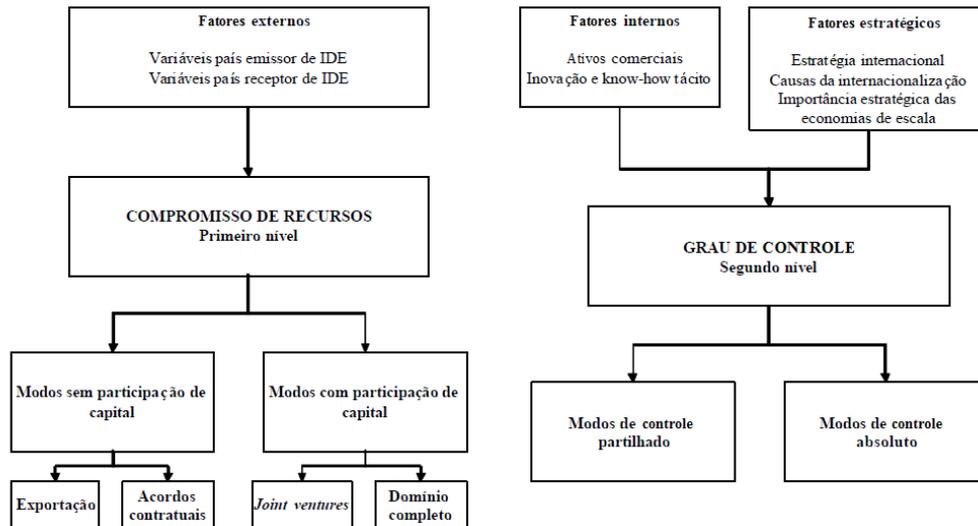
No segundo nível, os gestores devem analisar as diferentes alternativas resultantes da análise anterior, a fim de determinarem o grau de controle que a empresa busca exercer sobre as operações internacionais (SANCHEZ; CAMACHO, 2007).

Neste caso, os fatores a se considerar relacionam-se com o produto e/ou serviço ou com outras considerações de três grupos de fatores.

- 1) Fatores externos: variáveis pertencentes ao entorno geral do país de destino e que condicionam a escolha do modo de entrada através do compromisso de recursos e a flexibilidade (risco do país, distância cultural, condições competitivas, condições da procura, potencial do mercado, nível de desenvolvimento económico e nível de entrada de investimento estrangeiro), e as variáveis do país emissor do IDE (tamanho económico, salários, tipo de juros, exportações e distância geográfica).
- 2) Fatores internos: baseando-nos na Teoria dos Custos de Transação, incluem-se as variáveis de transação que influem no grau de controle pretendido pela empresa, devido ao risco de disseminação dos ativos implicados na transação de ativos intangíveis de conteúdo comercial, assim como a inovação e o *know-how* de natureza estratégica.
- 3) Fatores estratégicos: aqui se incluirão fatores de carácter estratégico que influem sobre o grau de controle das atividades internacionais (tipo de estratégia internacional, causas da expansão internacional e a importância estratégica percebida das economias de escala).

Além disso, outras variáveis específicas da empresa a ser internacionalizada devem ser incluídas, como o tamanho da empresa, experiência internacional, capacidade de investimentos e características dos dirigentes (SANCHEZ; CAMACHO, 2007). A Figura 12, abaixo, apresenta o modelo de Sanchez e Camacho (2007).

Figura 12- Modelo dos níveis de análise na escolha do modo de entrada.



Fonte: Sanchez e Camacho, (2007). Adaptado de Kumar e Subramaniam, (1997); Pan e Tse (2000).

Desta forma, a decisão pelo modelo de internacionalização deve ser criteriosamente estabelecida. A correta decisão sobre o modelo a ser adotado é fator crucial para o sucesso do processo de internacionalização de uma empresa e da manutenção de suas atividades internacionais.

A utilização de modelos de decisão pode assegurar maior assertividade no processo de escolha. Keegan (2005) nos apresenta um modelo de decisão para entrada em mercados internacionais que complementa os modelos de Sanchez & Camacho (2007) e Bueno & Domingues (2011). Para Keegan (2005), o modelo de decisão para definição da estratégia de internacionalização deve levar em consideração cinco fatores, conforme apresentado no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Modelo de decisão para entrada em mercado internacional

Etapa	Fator
Fonte (Origem do Suprimento)	Operação doméstica, terceiro ou em país de origem/destino. Considerar os fatores custo, acesso ao mercado, país dos fatores de origem.
Organização	Organização de marketing no país ou na região. Considerar os fatores custo,

	avaliação do impacto no mercado, estabelecimento de organizações próprias, decisão sobre recursos humanos para cargos estratégicos.
Pesquisa	Seleção, treinamento, motivação de agentes e distribuidores locais.
Definição de Objetivos	Estratégias do composto de marketing. Considerar fatores como objetivos e metas em vendas, receitas e participação de mercado, posicionamento de marketing.
Seleção da estratégia	Considerar capacidade de implementação da estratégia de internacionalização.

Fonte: O Autor. Adaptado de Keegan (2005).

A correta escolha pelo modelo de internacionalização deve ser baseada em uma análise ambiental densa, levando-se em consideração quatro fatores principais que serão apresentados na próxima seção.

2.4.2 Análise do ambiente internacional

A análise de Keegan (2005) define que o plano de marketing deve ser adaptado a cada ambiente específico e é compartilhada por outros autores que defendem a necessidade de profunda análise do ambiente internacional antes da decisão de atuação global. Enquanto a lógica econômica da globalização pode levar organizações que buscam internacionalização a obter economia de escala e outras vantagens teóricas relacionadas à padronização, a experiência com elementos como o idioma e outras diferenças culturais obrigam estas organizações a estabelecerem ações mais específicas do que padronizadas (WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Esta abordagem é defendida por outros autores, chegando alguns a classificar a globalização dos mercados como um mito (JOHNSON, 1991 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011; RUGMAN, apud WILKEN; SINCLAIR, 2011) e que organizações internacionais efetivas desenvolvem estratégias em níveis regionais ou locais, enquanto organizacionais não

efetivas, ou ineficientes em relação ao processo de internacionalização, constroem estratégias em níveis globais (RUGMAN, 2001 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Embora seja possível identificar a necessidade de definição de estratégias baseadas em ambientes específicos como importante fator para o sucesso de um processo de internacionalização, é no mínimo ingênuo acreditar que o processo de padronização não apresente vantagens ao processo de internacionalização. Kanso & Nelson (2002) apud Wilken; Sinclair (2011) afirmam que a configuração de *clusters* de consumo, baseados em estruturas regionais específicas, é mais um desejo do que realidade e que existem evidências de aumento no número de campanhas de comunicação padronizadas globalmente. Embora este dado seja real, não pode refletir a eficácia da estruturação de planos de marketing padronizados globalmente uma vez que demonstra apenas a tendência de um dos elementos do composto de marketing, levando-nos, novamente, à necessidade de identificar o ambiente para então definir o modelo do composto de marketing que será ofertado.

Podemos então perceber que o processo de globalização não nos trouxe a concepção de um mercado único além de fronteiras, entretanto, o conceito de adaptação total também não existe em escalas globais. O que se pode constatar na literatura é que a abordagem dominante em termos de marketing global é a ação prática da glocalização, que consiste na utilização de estratégias globais com adaptação a mercados específicos, segundo Wilken & Sinclair (2011), e esta adaptação aos mercados ocorre através do processo de análise do ambiente de marketing global que é definido por Keegan (2005), como:

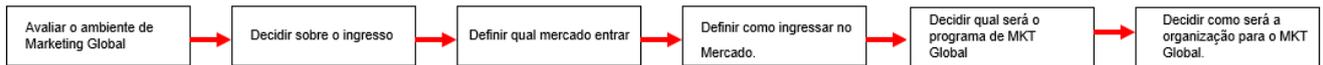
1. Análise do Ambiente Econômico
2. Análise do Ambiente Político & Legal
3. Análise do Ambiente Cultural

Kotler & Armstrong (2008), inserem um novo elemento para a análise:

4. Análise do Sistema de Comércio Internacional

O processo de análise do ambiente de marketing oferece importantes informações antes da decisão de ingresso no mercado internacional. A Figura 13 demonstra como organizações que visam à inserção em novos mercados internacionais podem planejar seu ingresso através da realização de análise ambiental de marketing.

Figura 13- Processo de decisão em marketing internacional



Fonte: Kotler e Armstrong (2008: p. 490).

Diferentemente de Keegan (2005), que define a análise do ambiente de marketing global baseada em três pilares, Kotler & Armstrong (2008) defendem a necessidade de inserção de uma etapa inicial. A análise do sistema de comércio internacional consiste na análise inicial antes da definição pela internacionalização. Esta primeira etapa antecede a definição da abordagem de marketing global que será adotada e deve partir da análise do ambiente, de acordo com Keegan (2005), e não como estratégia previamente definida pela organização. Ao analisar o ambiente de marketing global, poderemos constatar se o mercado (ambiente) em questão possui condições para utilização de uma abordagem de padronização e de utilização de estratégias globais e adaptação local ou ainda de utilização de estratégias globais e padronização regional, baseado em um *cluster* de consumo.

Antes de decidir pela operação internacional, a empresa deve compreender o ambiente de marketing internacional, que muda constantemente, gerando grandes oportunidades e significantes desafios. É importante compreender que um país protege a sua indústria. As medidas restritivas ou protecionistas podem ocorrer pela adoção de barreiras tarifárias e não tarifárias, utilização de cotas, subsídios e limites de importação, entre outras medidas que podem inviabilizar a presença de uma determinada empresa em um dado mercado. Como exemplo, podemos citar o caso da importação de etanol nos EUA.

Entretanto, existem instâncias que auxiliam o comércio internacional. Entre estes agentes podemos citar a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), além de diversos acordos e tratados regionais de livre comércio.

Keegan (2005), novamente, aponta a importância da análise do ambiente internacional, que deve ser realizada levando em consideração três dimensões de análise: análises dos ambientes econômico, político-legal e cultural, como peças centrais para a tomada de decisão a respeito da internacionalização das empresas.

A análise do ambiente econômico fornece para as empresas que buscam internacionalização um volume importante de informações quanto às possibilidades de acesso a um determinado mercado. Através da análise do ambiente econômico dois fatores revelam a atratividade de um determinado país como um ambiente a ser explorado (CAVUSGIL et al., 2010).

O primeiro fator está relacionado com a estrutura industrial do mercado, enquanto o segundo relaciona-se com o processo de distribuição de renda encontrado no ambiente analisado.

Ao se analisar a estrutura industrial de um determinado ambiente, é possível identificar suas necessidades de produtos e serviços e níveis de renda e emprego (KEEGAN, 2005).

A análise do ambiente econômico, através do processo de distribuição de renda, nos permite entendê-lo no que se refere à estruturação de classes sociais e capacidade de consumo, tipo de produto consumido e capacidade de crescimento (KEEGAN, 2005).

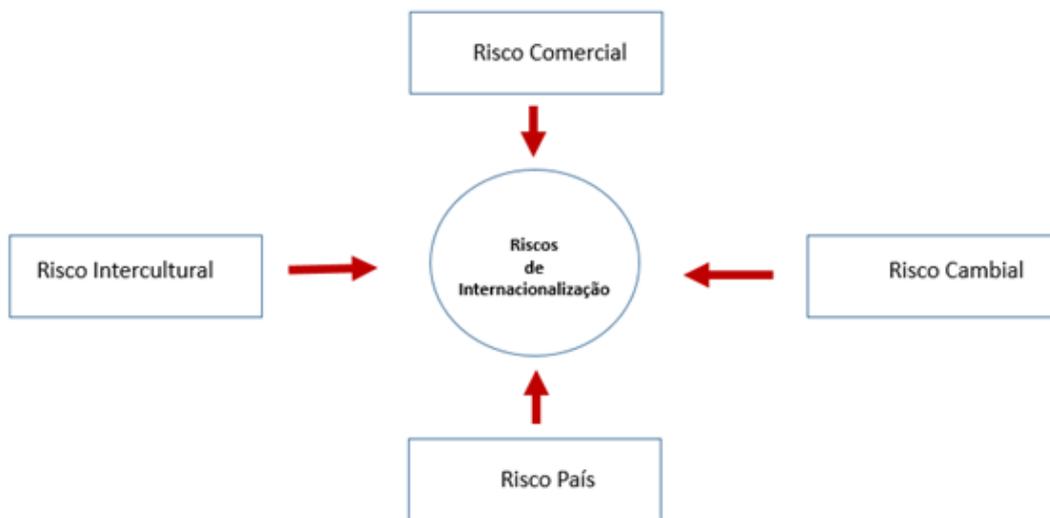
Os ambientes políticos e legais de cada país são muito distintos. Desta forma, a compreensão do funcionamento dos elementos políticos e legais de um determinado país é primordial para a decisão de internacionalização.

Compreender o posicionamento de um país frente a questões como a receptividade de capital e investimento estrangeiro, burocracia governamental, estabilidade política, regulamentações monetárias, entre outros fatores é fundamental para a definição da continuidade ou não do processo de internacionalização, tomando como base um determinado mercado.

Cada país tem seus próprios costumes, normas, tabus, símbolos, heróis, etc. Ao elaborar estratégias de marketing global, as empresas devem entender além da maneira como o ambiente político-legal opera, a forma como a cultura afeta as reações e relações dos consumidores em cada um de seus mercados globais (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Internacionalizar produtos, serviços, marcas e/ou negócios representa um verdadeiro desafio cultural. As diferenças culturais afetam todas as dimensões envolvidas no processo de internacionalização. Cavusgil et al (2010) afirmam que, quando existe relação comercial entre países, quatro grandes riscos são associados a relações de internacionalização, conforme demonstra a Figura 14. Dentre estes riscos os autores apontam os interculturais.

Figura 14- Principais riscos nos negócios internacionais



Fonte: O Autor. Adaptado de Cavusgil et al (2010).

Desta forma, empresas que possuem a capacidade de analisar o ambiente econômico, político- legal e cultural com profundidade, e conseqüentemente compreender as nuances específicas de cada país poderão usá-las a seu favor ao internacionalizar seus produtos e/ou serviços. Kotler & Armstrong (2008), afirmam ainda que entender tradições, preferências e comportamentos auxiliam empresas a evitar riscos não apenas de ordem intercultural, mas também nas demais dimensões de risco apresentadas na Figura 14.

2.4.3 Abordagens de internacionalização

O processo de internacionalização de empresas surge da necessidade estratégica que organizações possuem de expansão de negócios, na busca de novos mercados e do fortalecimento de sua posição no mercado interno (*home market*) (WILKEN; SINCLAIR, 2011).

A decisão de internacionalizar passa pelo processo de composição do composto de marketing que será oferecido ao novo mercado (KEEGAN, 2005). A construção dos elementos do composto de marketing deve ser realizada através de uma criteriosa análise do ambiente de marketing externo, a fim de oferecer o composto adequado ao mercado alvo. Entretanto, algumas dúvidas surgem neste processo. A primeira delas é relacionada a alguns benefícios que são trazidos pelo processo de globalização, como a possibilidade de ganho de escala através da atuação em multimercados, o processo de redução de custos na composição de campanhas de comunicação global é um outro exemplo.

A questão central está relacionada à estratégia e a abordagem de internacionalização que deve ser utilizada, no que se refere à padronização versus customização. Para que possamos adotar a melhor estratégia de internacionalização, é importante definir cada uma das abordagens de internacionalização, seus benefícios e riscos ao definir a adoção de cada uma das abordagens.

A padronização do composto de marketing consiste na extensão direta de um, dois, três ou dos quatro elementos do mix de marketing para múltiplos mercados, como ressalta Kotler & Armstrong (2008). Este conceito surge de ideias inicialmente disseminadas nos anos 20 (CHANDRA et al., 2002 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011), posteriormente, na década de 1960 (BUZZELL, 1968; ELINDER, 1961, 1965; FATT, 1967 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011) e mais recentemente, através das publicações de Theodore Levitt (1983 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011), como *The Globalization of Markets*.

Neste artigo, Levitt apresenta uma nova realidade baseada na globalização dos mercados através da padronização de produtos em grande escala e na proximidade dos modelos de consumo e de comportamentos de consumo globais. Vignali (2001) afirma que a globalização compreende o desenvolvimento de estratégias de marketing, como uma entidade única, e a igual padronização de produtos, comercializando-os da mesma forma em qualquer lugar do mundo.

Seria um único composto mercadológico: produto, preço, praça e promoção para todos os mercados. A globalização está voltada para uma orientação mais etnocêntrica, visão mais homogênea de estratégias usadas por organizações em todo o mundo (VACCARI, 2008).

Wilken & Sinclair (2011), afirmam que a abordagem dominante de marketing global é a glocalização, o que significa encontrar o correto equilíbrio entre o processo de padronização e as demandas específicas de adaptação local e cultural. Helsen (2004) citado por Vaccari (2008) destaca a importância da necessidade de adaptação a cultura, valores e costumes locais, ao afirmar que “[...] marketing global não necessariamente significa padronização de produtos, promoção, preço, e distribuição em todo o mundo. Novamente reforçando o conceito da glocalização.

Ao buscar o equilíbrio entre a padronização e adaptação, surge o conceito de regionalismo (FASTOSO; WHITELOCK, 2008 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Padronização global e globalização de mercados não foram efetivamente atingidas; localização, por sua vez, também não pode ser apontada em escala global. Estes fenômenos nos levam a realinhar os conceitos e as abordagens de internacionalização em volta do conceito de região global (BANERJEE, 1994 apud WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Embora existam algumas discordâncias sobre a regionalização, como apontam Kanso & Nelson (2002) apud Wilken; Sinclair (2011), que discordam desta abordagem ao afirmarem que a regionalização é mais desejo do que realidade. O conceito de regionalismo é mais amplo do que proximidade geográfica e similaridades de consumo. Devemos considerar fatores geoculturais, geolinguísticos e outras formas de identidade interfronteiras (WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Assim é possível definir as abordagens de internacionalização, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4- Conceitos de abordagens de internacionalização

Abordagem	Conceito
Localização	Adaptado para cada mercado de uma estratégia global.
Regionalização	Adaptado para macro regiões, não tão generalista como a padronização global e não tão específico (adaptado) como modelos localizados.
Padronização global	Padronização entre mercados e fronteiras.
Glocalização	Padronização global atendendo demandas locais específicas.

Fonte: O Autor. Adaptado de Wilken e Sinclair (2011).

Ao analisar a afirmativa de que glocalização e regionalização descontroem as vantagens estratégicas da padronização, na gestão do marketing internacional, é possível adotar uma posição distinta.

A definição da abordagem a ser adotada está diretamente relacionada à identificação das características do mercado pretendido. Em outras palavras, embora o que se verifica em maior número, segundo a literatura, é a utilização da abordagem glocal. A partir da literatura utilizada para a construção desta seção, não é possível afirmar que as organizações devam fazer a opção por uma determinada abordagem, não existe polarização entre a padronização total ou da adaptação total.

Conforme foi analisado, a opção por uma determinada abordagem pode sofrer modificações dependendo do aspecto operacional envolvido. Assim, as decisões sobre os elementos do composto de marketing podem ser padronizados e, em outro momento,

adaptadas, dependendo da organização, do mercado ou outras circunstâncias apresentadas pela análise do ambiente de marketing (WILKEN; SINCLAIR, 2011).

O que podemos constatar é que organizações continuam em busca do maior índice de padronização possível, a fim de manter os benefícios oriundos de um processo global de padronização, embora adaptem seu composto de marketing para atuação em situações específicas. Podemos afirmar que a abordagem adotada deve ser mista, existindo um esforço por parte de empresas que buscam atuar internacionalmente de usar a abordagem glocal, tão só o estritamente necessário para atuação em um determinado ambiente.

Este posicionamento mantém o máximo dos benefícios oferecidos pela padronização global enquanto oferecem o mínimo de concessões relacionadas à necessidade de adaptação em relação a elementos culturais ou outros elementos específicos de um determinado local ou região.

Assim, retornando ao ponto inicial desta seção que visa analisar os desafios, oportunidades e ameaças no processo de internacionalização, é importante analisar se as abordagens de glocalização e regionalização descontrolam as vantagens estratégicas da padronização. Podemos dizer que elas não são excludentes e sim complementares. A abordagem preferida pelas organizações internacionais é a padronização global, porém o que encontramos no ambiente real é a análise do ambiente de marketing a fim de oferecer as adaptações necessárias para atuação no mercado escolhido. Esta utilização mista de abordagens é o que chamamos de glocalização, utilização de estratégias globais e adaptação local.

2.4.4 Estratégias e modelos de internacionalização de empresas

Organizações buscam internacionalização de seus negócios por inúmeros fatores. Barney (2010) elenca cinco fatores que levam organizações a expandirem seus negócios internacionalmente.

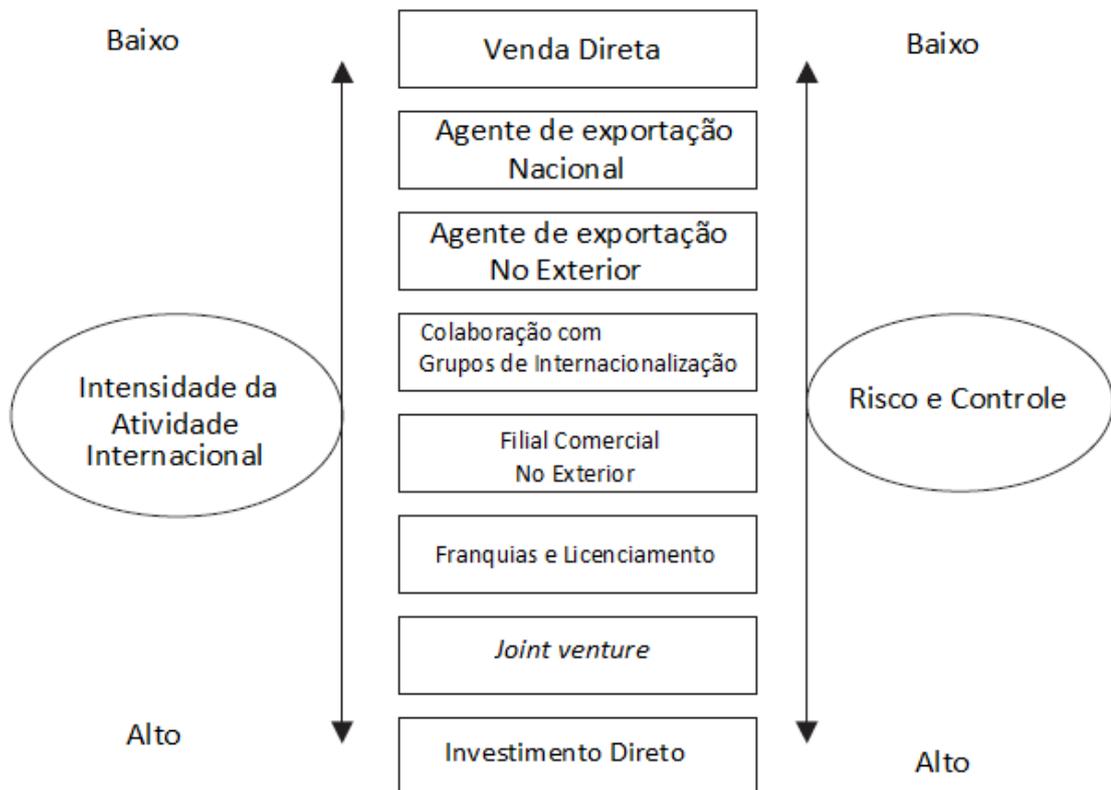
O primeiro fator é a busca por novos clientes em mercados já saturados; o segundo é a busca por fatores produtivos mais baratos como insumos, por exemplo; o terceiro está relacionado à aprendizagem corporativa e ao desenvolvimento de novas competências organizacionais; o quarto citado pelo autor refere-se à expansão de competências já desenvolvidas e saturadas no mercado doméstico (*home market*) e o quinto fator está diretamente relacionado à gestão de riscos corporativos.

Um dos maiores desafios apresentados por organizações, após identificarem os fatores que devem levar à expansão internacional de seus negócios, é definir a estratégia e o modelo de internacionalização. Existe certa convergência entre as estratégias de internacionalização, entretanto podemos identificar algumas diferenciações no que se refere aos modelos e à classificação dos mesmos.

É possível perceber, dentre todas as classificações apresentadas, que existe uma relação direta entre o volume total de investimento e comprometimento, no processo de internacionalização, com o controle e o risco da operação.

Garcia et al (2007) nos apresentam uma classificação mais ampla quanto às estratégias de internacionalização, ao caracterizar as estratégias e modos de entrada do ponto de vista da intensidade da atividade internacional, do risco e controle da operação, conforme demonstrado na Figura 15, a saber:

Figura 15- Estratégias e modos de entrada em mercados internacionais.



Fonte: O Autor. Adaptado de García, et al (2007).

Os elementos que influenciam a seleção da estratégia e, posteriormente, o modo de entrada em um novo mercado internacional constituem um tema de profundo interesse por

parte de profissionais de gestão internacional. A decisão sobre o modo de entrada em um mercado internacional é uma das decisões mais críticas durante o processo de expansão internacional futuro da empresa.

García et al (2007) definem a internacionalização da empresa como o processo de adaptação do modo de entrada em novos mercados. O modo de entrada é a maneira pela qual a empresa se apresentará no novo mercado internacional que foi previamente identificado e que deve apresentar as condições de consolidação no mercado alvo.

As diferentes estratégias e modelos de internacionalização estabelecidos pela literatura são baseados em um conjunto de critérios que convergem quanto à estratégia mas diferem quanto a modelo (forma) de internacionalização (BARNEY, 2010; KEEGAN, 2005; GARCÍA, 2007 e ROOT, 1994).

A decisão de selecionar outro modelo de entrada dependerá da posição que a empresa busque adotar no novo mercado (GARCÍA et al., 2007).

Desta forma, a seleção do modo de entrada passa a ter papel preponderante porque condicionará a ação da empresa no mercado alvo durante um período de tempo que conseqüentemente transforma esta decisão em caráter estratégico e fundamental no processo de manutenção da ação internacional.

2.4.5 Definição do modelo de entrada

Após a decisão de se internacionalizar e da escolha da abordagem de internacionalização que será adotada, as empresas devem escolher o modelo de entrada no mercado que melhor se ajuste à sua realidade empresarial, tendo em conta as suas características internas e a estratégia corporativa.

Conforme descrito na seção anterior, a literatura converge no sentido das estratégias de internacionalização ao classificá-las levando em consideração dois fatores principais: o primeiro refere-se à intensidade da atuação internacional, e o segundo está diretamente atrelado ao nível de controle esperado, quando da ação fora de fronteiras (BARNEY, 2010; KEEGAN, 2005; GARCÍA, 2007; ROOT, 1994; GAO, 2004 e COELHO, 2013).

Os modelos de entrada em um novo mercado podem ser classificados de diversas formas e devem estar atrelados a um processo de estímulo a uma demanda específica por parte do novo mercado. Coelho (2013) afirma que a entrada inicial das empresas em novos mercados normalmente ocorre por meio da busca por lucros em vendas imediatas como, por exemplo, na resposta a um pedido isolado. Apenas posteriormente e mediante a um

incremento de fluxo de operações e de volume, é que organizações pensam em um modelo estratégico de entrada, que pode ser necessário para a criação de posições nos mercados externos em longo prazo.

Para Coelho (2013), alguns erros relativos à estratégia de entrada são muito comuns quando da definição de expansão de mercado para novos países. Todas as situações são diferentes, requerendo, assim, uma abordagem única. Além disso, as estratégias de entrada em mercados internacionais não têm apenas interesse para as grandes empresas. Todas as organizações deveriam entender a ideia do planejamento para atuação internacional (ROOT, 1994).

Modelos de entrada em mercados internacionais podem ser classificados de inúmeras maneiras. Na literatura, encontramos diversas classificações quanto às estratégias de internacionalização que são mais convergentes quanto à forma e menos quanto ao modelo. O oposto pode ser evidenciado ao buscar-se a classificação dos modelos que possuem estrutura mais divergente ao se considerarem outros fatores que não exclusivamente a intensidade da atuação internacional e o nível de controle da operação.

Root (1998) divide os modelos de internacionalização em três principais grupos, a saber:

- Exportação: direta e indireta, incluindo agentes, distribuidores, filiais e subsidiárias;
- Contratual: licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contratos de gestão, entre outros;
- Investimento: investimento direto exterior por meios de aquisições, novos estabelecimentos e/ou *joint ventures*.

Keegan (2005) apresenta, por sua vez, classificação bastante semelhante, porém utiliza cinco grupos principais na sua divisão. Para ele os modelos de internacionalização derivam ter cinco estratégias, aqui denominada de grupos:

- Exportação: exportação direta e indireta
- *Joint venture: joint venture*
- Investimento direto: propriedade e/ou controle acionário
- Licenciamento: licenciamento
- *Franchising: franquias*

Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada em mercados internacionais da seguinte forma:

- Formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico: exportação direta, exportação indireta;
- Formas de acesso com produção no exterior: contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcios, alianças estratégicas, *joint-ventures* (JV) e propriedade total por via de investimento direto.

Barney (2010) apresenta classificação das estratégias ligeiramente distinta, porém bastante próxima das demais classificações, no que se refere ao modelo de internacionalização. Para esse autor as estratégias de internacionalização são novamente divididas em três grupos, conforme demonstrado abaixo:

- Governança de mercado: exportação
- Governança de mercado intermediário: licenciamento, alianças estratégicas, *joint ventures*;
- Governança hierárquica: fusões, aquisições, subsidiárias próprias

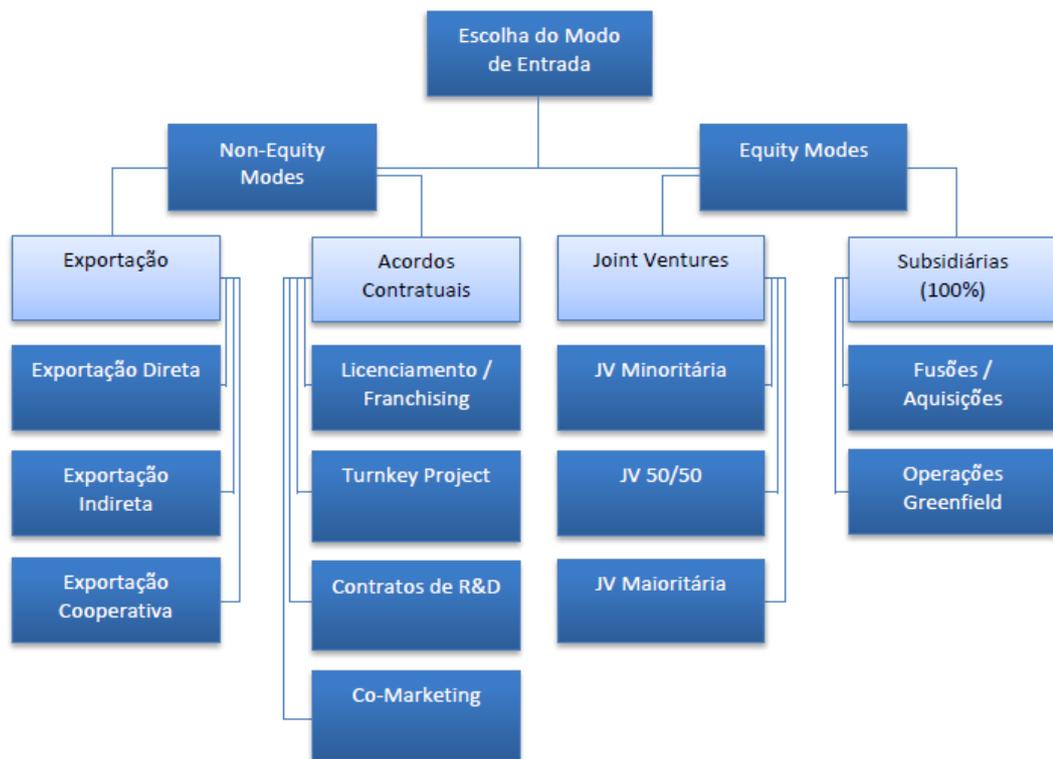
Embora existam ligeiras diferenças quanto à classificação das estratégias, a definição dos modelos é bastante convergente. Esta visão também é partilhada por Cavusgil (2010), que defende em grande parte, as tipologias propostas pelos autores anteriores. Porém, diferencia o envolvimento das empresas nos mercados internacionais considerando três diferentes níveis:

- Nível experimental: experiência em que a empresa exporta para dar resposta a solicitações externas e marginais, em que o envolvimento de recursos é reduzido;
- Nível ativo: sendo reconhecida a importância dos mercados internacionais, há um desenvolvimento de estratégias de internacionalização;
- Nível comprometido: a procura de oportunidades é feita de uma forma aprofundada e à escala global.

Desta forma, Coelho (2013) apresenta um modelo de opções de internacionalização que foi denominado divisão hierárquica dos modelos de entrada em mercados (ver Figura 16). O critério principal para a escolha do modo de entrada faz-se através de estratégias diretamente relacionadas ao nível de participação no mercado externo e ao nível de controle esperado da operação.

Coelho (2013) define as operações com baixa intensidade e baixo controle como operações *non-equity modes*, que normalmente demandam menos recursos financeiros, organizacionais e capacidades da empresa do que os modelos denominados *equity modes*, que referem-se aos modelos de internacionalização que demandam maior intensidade e maior controle da operação no exterior.

Figura 16- Divisão hierárquica dos modelos de entrada



Fonte: Coelho (2013: p. 43). Adaptado de Peng (2006).

A definição do modelo de entrada no mercado internacional pode ser feita como um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, capacidades humanas e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo (GAO, 2004).

A escolha pelo modelo de entrada se dá inicialmente pela definição estratégica da empresa quanto aos níveis de atividade internacional e de controle esperado; posteriormente, deve se definir o modelo de entrada que melhor responderá às demandas outrora definidas por parte da organização.

Desta forma, utilizaremos como classificação dos modelos de internacionalização a classificação proposta por Coelho (2013), definindo os modelos de internacionalização como quatro:

- 1) Exportação: exportação direta, exportação indireta, exportação cooperativa;
- 2) Acordos contratuais: licenciamento, *franchising*, *turnkey projects*, contratos de R&D, co-marketing;
- 3) *Joint venture*: *joint venture* minoritária, *joint venture* 50/50, *joint venture* majoritária;
- 4) Subsidiárias: fusões e aquisições, operações *greenfield*.

2.4.5.1 Exportação

De acordo com Coelho (2013), a exportação é um processo de bens e serviços para outros países, onde devem ser estabelecidos meios para comercializar e distribuir produtos. Ratti (2007) define exportação como sendo a remessa de bens de um país para outro. Em um sentido amplo poderá compreender, além dos bens propriamente ditos, também os serviços ligados a essa exportação (fretes, seguros, serviços bancários, etc.).

Assim, Ratti (2007) e Rodrigues e Almeida (2013) afirmam que a empresa que busca o ingresso no mercado internacional deve elaborar uma estratégia visando à implementação do produto para mercados já selecionados e interessados em adquiri-lo, deve estar atenta às diversas formas de exportação e escolher a que melhor se adapta.

Ao optar pelo processo de exportação como modelo de internacionalização a ser utilizado, é importante compreender que este processo pode ser dividido em três etapas, conforme apresentado na Figura 16, que representa a divisão hierárquica dos modelos de entrada (COELHO, 2013).

Rodrigues e Almeida (2013) definem os modelos de exportação como:

- Exportação direta: é aquela forma de comercializar em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda.
- Exportação indireta: é aquela em que o fabricante ou fornecedor vende sua mercadoria para um intermediário, e este irá encontrar compradores para os produtos em outros mercados.
- Exportação Cooperativa: consiste na união de várias empresas com objetivo comum. Isso pode ser feito através de uma rede de distribuição de outra empresa

A exportação é o modelo mais utilizado pelas empresas, principalmente ao se considerar o universo de micro, pequenas e médias empresas na entrada internacional.

Kuazaqui e Lisboa (2009) elencam que as razões para a escolha da exportação são os baixos custos de entrada no mercado e a possibilidade de atingir efeitos de experiência, como economias de escala e aprendizagem. Segundo (Rodrigues e Almeida, 2013), as empresas tendem primeiramente a exportar para países vizinhos devido aos menores custos de transporte e à similaridade cultural que compõem parte importante do processo de aprendizagem na construção de modelos de internacionalização.

Algumas das vantagens desta forma de entrada em mercados externos, segundo Coelho (2013), estão relacionadas com a apresentação de riscos reduzidos (em comparação com outras formas de entrada); controle das operações; procedimentos operacionais relativamente simples; baixo envolvimento financeiro (não existe investimento de estabelecimento); vantagem pela experiência; localização (e.g., proximidade geográfica, barreiras alfandegárias) e possibilidade de obtenção de economias de escala (atividades de produção concentradas).

Coelho (2013) também destaca que as desvantagens do processo associam-se aos custos logísticos; à falta de personalização para cada mercado internacional; ao limitado controle do composto de marketing; falta de recursos para avançar em novas oportunidades internacionais e à falta de controle de distribuição no novo mercado (RODRIGUES e ALMEIDA, 2013).

Esta forma de entrada é evidenciada na literatura como o modelo mais comum de internacionalização, por ser mais rápida e por demandar nível mais baixo de comprometimento de recursos, acarretando redução dos níveis de risco, principalmente nos primeiros processos de venda internacional (COELHO, 2013; RODRIGUES e ALMEIDA, 2013; CAVUSGIL et al., 2010; ROOT, 1998, VIANA e HORTINHA, 2005).

Além disso, existem ainda setores de atividade em que esta é a única forma de internacionalização, como é o caso do setor dos minerais, água e vinho (VIANA e HORTINHA, 2005).

Kuazaqui (2009) interpreta que uma empresa, após decidir pela adoção da exportação, deverá decidir qual equilíbrio e consistência da forma de exportação que melhor atenda aos objetivos de crescimento e expansão da empresa e de seu portfólio de negócios, conforme demonstrado no Quadro 5, abaixo:

Quadro 5- Quadro de análise do modelo de exportação

	Complexidade da operação	Risco	Porte da empresa
Exportação indireta	Baixa, devido à terceirização para quem detém a expertise de mercado e operações. Necessidade de acompanhamento.	Baixo, sendo proporcional à queda da rentabilidade da operação; porém o investimento empresarial é menor.	Geralmente de pequeno porte, considerando o nível de conhecimentos e recursos; entretanto, outras empresas de médio e grande podem se utilizar do modelo de estratégia, de acordo com a frequência das operações.
Exportação direta	Média, considerando ser uma evolução natural da empresa de acordo com o aumento da frequência e do capital intelectual	Médio, considerando que a empresa deve ter um quadro de colaboradores em diferentes áreas - desde o comercial até o jurídico.	Geralmente médias e grandes empresas.
Exportação Cooperativa	Alta, considerando diferentes empresas com características distintas. O processo de gestão e recursos são fatores relevantes de sucesso ou fracasso.		Geralmente micro e de pequeno porte, podendo envolver também as médias empresas.

Fonte: Kuazaqui (2009: p. 9).

2.4.5.2 Acordos contratuais

Nos últimos anos, alianças estratégicas através de acordos contratuais vêm se tornando um meio cada vez mais frequente de expansão dos negócios, possibilitando que empresas compartilhem os recursos necessários para desenvolver uma vantagem competitiva e até mesmo reduzam os riscos do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008 apud LARENTIS, 2013).

Para Coelho (2013), os modos de entrada concebidos através de acordos contratuais são acordos de não investimento entre uma empresa internacional e uma entidade num país estrangeiro, que envolve a transferência de tecnologia ou capacidades humanas. Neste modo

de entrada, uma empresa faz um acordo com outra empresa para usufruir de particulares benefícios (YADONG, 1999 apud COELHO, 2013).

Este modelo difere da exportação na medida que o seu principal objetivo é a transferência de conhecimento e habilidades, fazendo com que a empresa que busca a internacionalização passe a ter maior nível de atividade internacional e também maior nível de controle da operação. Coelho (2013) nos apresenta que estão inseridos nesta forma de entrada o licenciamento, o *franchising*, o *turnkey project*, os contratos de I&D e o *co-marketing*.

O Licenciamento é um acordo contratual em que uma empresa (licenciadora) autoriza o uso de suas habilidades ou marca para uma empresa no exterior (licenciada), mediante o pagamento de taxas ou *royalties*.

Cerceau e Lara (1999) definem licenciamento como uma estratégia de entrada que envolve o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece a propriedade de um bem a uma empresa, a licenciada, em troca do pagamento de *royalties*, de taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. *Know-how*, marcas, patentes, tecnologia e processos produtivos são exemplos do que pode ser licenciado.

O licenciamento vem se caracterizando como uma maneira lucrativa de expansão, especialmente por não demandar comprometimento de grandes investimentos e por oferecer um nível maior de controle da operação, quando comparado ao modelo da exportação, permitindo atingir mercados que possuem barreiras comerciais.

Keegan (2005) ressalta, entretanto, a possibilidade de um grande risco no aspecto mercadológico e aponta como a principal desvantagem dessa estratégia o fato de que o licenciado de hoje pode tornar-se o concorrente de amanhã. Desta forma, é importante que o licenciador e o licenciado possuam uma boa integração, para que problemas de relacionamento entre ambos sejam evitados.

Outra forma de acordo contratual é o *franchising*. Este é uma forma mais ampla de licenciamento, em que o franqueador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franqueado na organização geral do negócio em um novo mercado.

Neste caso, o serviço é um elemento de elevada importância. Em troca de apoio, o franqueado realiza os investimentos necessários à operacionalização do negócio, paga determinadas taxas ao franqueador e comercializa ou produz um produto ou serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franqueador, como explica Coelho (2013).

No franchising, o franqueador dá ao franquiado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo planos de marketing, manuais, padrões e procedimentos e monitoração da qualidade, em troca do pagamento de *royalties*. Como benefício claro, o franqueador pode obter lucros através de uma fórmula de negócio de sucesso, com um mínimo de investimento (CERCEAU e LARA, 1999).

Assim, Vianna e Almeida (2012) afirmam, que da mesma forma como no licenciamento, os riscos político-econômicos para o franqueador são limitados. Porém, ele corre o risco de perder ou de possuir pouco controle sobre as operações dos franqueados, que podem, futuramente, tornar-se seus concorrentes.

Dentro dos acordos contratuais, está também o *Turnkey Project*. Este é uma forma contratual pela qual uma entidade independente é responsável pela criação de uma planta ou equipamento e pela sua colocação em operação, antes de entregar o projeto de volta ao empregador. Pode incluir ações contratuais como testes, formação e apoio logístico e operacional. É normalmente dado ao melhor licitante num processo de aquisição (COELHO, 2013).

Este autor afirma ainda que as alianças estratégicas apresentam modelos onde dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Esta aliança implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing.

Este último modelo pode ser exemplificado através de um contrato de planejamento e desenvolvimento que, segundo Cerceau e Lara (1999), pode ser compreendido como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira – contratante - e uma local - contratada, no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira.

Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da empresa estrangeira. Esta não se expõe a grandes riscos político-econômicos e as estratégias de marketing do bem produzido continuam sob sua responsabilidade. Algumas características são tidas como fundamentais para uma empresa contratada: ter flexibilidade e condições de ajustar-se às mudanças repentinas do mercado; ser hábil para alcançar padrões de qualidade e sólida financeiramente.

Também nesse caso, a grande desvantagem é da empresa contratada tornar-se um futuro concorrente. Países com heranças de problemas trabalhistas, maus tratos aos

trabalhadores e pagamento de baixos salários podem gerar problemas sérios para a empresa contratante, conforme destacam Kotabe e Helsen (1998) apud Cerceau e Lara (1999).

2.4.5.3 Joint Ventures

Kuazaqui e Lisboa (2009) definem Joint Venture como uma forma contratual que determina e normaliza obrigações e haveres entre empresas, geralmente do mesmo setor, porém de países diferentes. É uma forma contemporânea muito alicerçada nas práticas do direito internacional e que se tornou numa das formas mais usuais para facilitar a entrada de capital estrangeiro em países que necessitam deste tipo de recurso.

Joint venture é uma fusão de interesses entre organizações que desejam expandir, diversificar ou integrar suas bases econômicas na busca de sinergias, com o propósito explícito de desempenho superior econômico-financeiro e de mercado, com duração permanente ou a prazos determinados (ALBRECHT; PAGANO; PHOOCHAROON, 1996 apud LARENTIS et al., 2013).

Joint venture surge quando duas ou mais empresas estabelecem uma nova entidade, legalmente independente (PENG, 2008). Uma *joint venture* é uma aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma companhia juridicamente distinta a fim de compartilhar recursos e capacidades para obter uma vantagem competitiva (LARENTIS et al., 2013).

Joint ventures também envolvem participação acionária. Normalmente, seus sócios possuem participações iguais e contribuem igualmente para suas operações (COELHO, 2013).

Carceau e Lara (1999) afirmam que, para muitas organizações que pretendem expandir suas operações ao mercado global, as *joint ventures* constituem uma opção interessante, especialmente em se tratando de mercados emergentes.

Trata-se de uma forma mais extensa de participação em mercados estrangeiros do que as exportações e o licenciamento (CARCEAU e LARA, 2009). Segundo esse conceito, a empresa estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo.

Vianna e Almeida (2012) afirmam que esses parceiros são, tipicamente, empresas locais, mas também podem ser empresas governamentais, outras empresas estrangeiras ou mesmo um mix de empresas locais e estrangeiras. Em países nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa.

Assim, ao participar de uma *joint venture*, como empresa estrangeira, existe a possibilidade de economia de custos referentes à criação de recursos estratégicos

internamente, sendo possível a aquisição destes recursos externamente. Empresas locais ampliam aptidões existentes para cobrir uma linha de produtos e/ou serviços mais amplas sem investimento total de sua parte (LARENTIS et al., 2013).

Desta forma, Coelho (2013) afirma que *joint ventures* podem resultar nas seguintes formas: aquisição parcial de uma sociedade existente no exterior; criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local; constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local.

2.4.5.4 Investimento direto-subsidiárias

Kuazaqui (2009) define operações de investimento direto como a aplicação de recursos financeiros diretos no país-destino, seja na compra de ativos, bem como na instalação de uma nova fábrica. Implica controle maior da operação, em detrimento das formas anteriormente citadas, para as grandes empresas. Entretanto, a empresa deve entender o aumento do risco da operação.

O modelo de investimento direto no exterior através do estabelecimento de subsidiárias é a etapa que oferece o maior nível de participação de uma empresa em mercados externos, oferece nível máximo de controle sobre a operação, porém apresenta consequentemente o maior nível de risco que pode envolver uma empresa ao decidir se internacionalizar.

A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, porém oferece o meio mais completo de participação em um mercado. Keegan (2005) afirma que as organizações podem passar da estratégia de licenciamento e *joint venture* para o controle acionário, a fim de conseguir expansão mais rápida em um mercado, buscando maior controle por parte da operação e maiores lucros.

A opção pela aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado local ou de fusão com outra organização já estabelecida em um determinado mercado é fundamentada em várias razões, sendo a principal delas o acesso rápido ao mercado local, segundo Cerceau e Lara (2009).

Esses autores afirmam que, para a organização que chega ao mercado tardiamente, é uma possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, aos canais de distribuição e às tecnologias. A aquisição, embora possa representar uma vantagem adicional e evitar problemas de comunicação e conflitos de interesses, possui a difícil tarefa de integrar a empresa compradora e a adquirida.

Investimentos diretos podem oferecer às empresas vantagens estratégicas, não apenas porque ampliam as suas capacidades em mercados externos, mas também porque levam à acumulação de novas aprendizagens. Por outro lado, na ausência de experiência anterior, os gestores tendem a empregar o seu conhecimento e suas habilidades em mercados externos similares com o seu mercado de atuação (LARENTIS et al., 2013).

Coelho (2013) nos esclarece que existem duas formas principais de se estabelecer o investimento direto em outros mercados. A primeira é através de subsidiárias de propriedade total, que pode ser representada por meio de entrada em mercado internacional com 100% de propriedade, o que ocorre através de processos de controle acionário de uma *joint venture* já existente, fusão e/ou aquisição de uma empresa já atuante no mercado de destino. A segunda forma é através de operações *Greenfield*.

Como operação *Greenfield*, podemos entender o estabelecimento, no país de destino, através da construção de fábricas e escritórios a partir do zero, fato este que permite o controle total sobre o investimento e a gestão, segundo Peng (2006), protegendo, assim, a propriedade de tecnologia e demais habilidades da empresa (COELHO, 2013).

Para Cerceau e Lara (1999), operações *Greenfield* possibilitam à organização maior flexibilidade em alguns aspectos, tais como recursos humanos, suprimentos, logística, *layout* da nova planta e tecnologia de produção. Além disso, não há necessidade de integração entre organização compradora e organização comprada.

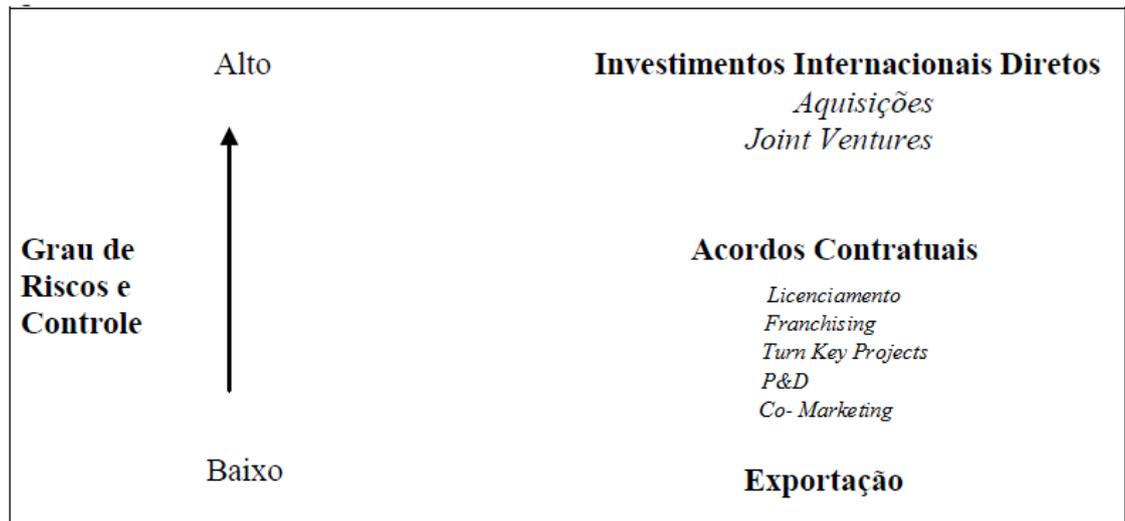
Embora, no modelo de investimento direto, a organização passe a ter controle máximo de sua operação no exterior e o maior nível de envolvimento com o mercado de destino, é possível também apontar algumas desvantagens específicas ao fazer a opção por esse modelo de investimento. Suas principais desvantagens são as diferenças que podem se estabelecer entre a cultura corporativa das sociedades objeto de fusão/aquisição e o fato de o resultado deste processo nem sempre atingir as expectativas dos envolvidos. Além disso, as aquisições podem tornar-se muito dispendiosas porque os parceiros de qualidade podem ser escassos e, normalmente, não estão dispostos a serem adquiridos (COELHO, 2013).

2.4.6 Decisão de entrada no mercado internacional

Conforme apresentado na seção anterior, não é possível fazer uma análise qualitativa no que tange às estratégias e aos modelos de internacionalização. O que podemos definir é ser possível identificar modelos que melhor se adaptam às estratégias organizacionais de cada empresa no que concerne ao nível de participação em um novo mercado e ao nível de controle

pretendido, através da atuação internacional. Esta análise pode ser verificada por meio da Figura 17, a saber:

Figura 17- Níveis de envolvimento de internacionalização



Fonte: O Autor. Adaptado de Boone e Kurtz (1998).

Larentis et al (2013) afirmam ainda que para se compreender melhor as diferenças entre as estratégias de internacionalização ou de entrada em mercados internacionais, é possível realizar esta análise através do modelo de Garrido, Larentis e Rossi (2009), que apresenta três níveis de complexidade, considerando diversas dimensões: baixa complexidade (exportação); média complexidade (acordos contratuais, os quais fazem parte licenciamento, franquia e contrato de produção) e alta complexidade (*joint ventures* e investimento externo direto/subsidiária), conforme apresentado no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6- Estratégias de entrada e graus de complexidade

Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta complexidade
Tipo	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção.	<i>Joint ventures</i> e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições.
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o mix marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e informações	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações. Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e investimentos	Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Existência de conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.
Acesso a mercados, contato com clientes e concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Fonte: Garrido, Larentis e Rossi (2009: p. 69).

O modelo de Garrido, Larentis e Rossi (2009) nos permite verificar, conforme indicado no Quadro acima, que as estratégias de alta complexidade, além de apresentarem maior comprometimento de recursos e possibilitarem maior controle, permitem maior acesso a informações e a mercados. No entanto, geram maiores riscos operacionais.

2.5 Definição do modelo de internacionalização - o modelo brasileiro do Projeto 1ª Exportação

O PROEXP1 foi um programa criado, em 2010, pelo Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior (MDIC) que tinha como objetivo central a expansão da cultura exportadora entre micro, pequenas e médias empresas brasileiras (BRASIL, 2012).

Estimular as exportações tornou-se política de Estado, no Brasil, visando não só à geração de emprego e renda, como também ao incremento da competitividade das empresas nacionais que, atuando no comércio exterior, têm a oportunidade de melhorar a qualidade dos seus produtos e modernizar o seu processo produtivo, adequando-os a um mercado global extremamente competitivo e exigente (BRASIL, 2012).

O PROEXP1 está inserido Plano Nacional da Cultura Exportadora, da Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SECEX/MDIC), como uma ação do Plano Plurianual (BRASIL, 2012).

A Coordenação Nacional do Projeto é de responsabilidade da SECEX/MDIC e sua implementação é realizada, em conjunto, com os governos dos estados, por meio da institucionalização de um Comitê Gestor, integrado por representantes das organizações locais – governos, entidades de classe, instituições de ensino superior e técnico e órgãos de apoio ao comércio exterior (BRASIL, 2012).

A assessoria técnica às empresas participantes é realizada por agentes capacitados pela SECEX/MDIC, oriundos das instituições de ensino superior dos estados vinculados ao Projeto. Esses agentes apresentam, periodicamente, ao Comitê Gestor Estadual um conjunto de relatórios de acompanhamento e avaliação das empresas selecionadas (BRASIL, 2012).

O Programa foi criado com o objetivo de inserção sustentável das micro e pequenas e médias empresas no mercado internacional, propiciando a seus empresários um acompanhamento de todas as ações necessárias para se concretizar a primeira exportação. Os principais setores referenciados por este projeto, em Pernambuco, foram os setores de artesanato, confecções, alimentos, bebidas, móveis, TI e bijuterias (BRASIL, 2012).

A coordenação do Projeto é responsabilidade do MDIC, do SECEX, da DEPLA, bem como do Comitê Gestor, de instituições de apoio, do governo estadual e de entidades de classe, mediante Acordo de Cooperação Técnica, com relação direta ao Sistema Integrado de Gestão. Em Pernambuco, a responsabilidade do projeto ficou a cargo da Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (ADDIPPER) (BRASIL, 2012).

A Metodologia de Implementação do Projeto deveria levar em consideração a regionalidade das empresas, o seu grau de internacionalização e a experiência dos parceiros do Comitê Gestor. Cada parceiro assina o Acordo de Cooperação Técnica, onde constam as atribuições e responsabilidades de cada um (BRASIL, 2012).

A primeira fase do Projeto é composta pelo acordo de cooperação técnica; pela articulação das parcerias, que consiste em reuniões de sensibilização, encontros de comércio exterior e eventos do setor; pela seleção do agente, escolhido dentre os estudantes universitários do estado e pela formação do Comitê Gestor, composto por técnicos indicados pelas entidades atuantes no Projeto, sendo estes, os responsáveis pelo cumprimento das metas e prazos estabelecidos (BRASIL, 2012).

A segunda fase, que dura em média dois meses, perfaz a seleção e avaliação da capacidade de internacionalização da empresa, cujos critérios são: ser micro, pequena ou média empresa; fazer parte de um dos setores prioritários do estado; demonstrar interesse formal em participar do projeto; assinar termo de compromisso; demonstrar fôlego financeiro para os investimentos necessários (BRASIL, 2012).

A metodologia de avaliação das empresas é aplicada por consultores e agentes do Projeto, por meio da aplicação de Ficha de Avaliação Gerencial nas empresas; levantamento dos pontos fortes e fracos; geração do relatório de diagnóstico da empresa e da confecção de um plano de ação (BRASIL, 2012).

Na terceira fase, faz-se a pesquisa mercadológica, com previsão de duração de dois meses, cujo objetivo é municiar o empresário de informações necessárias para uma boa escolha do mercado importador e levantar dados estatísticos, como principais exportadores brasileiros; principais mercados importadores (pelo menos 03 mercados); órgãos anuentes na exportação e importação; classificação da mercadoria: NCM; barreiras tarifárias e não-tarifárias; certificados de origem; preferências tarifária; canais de distribuição e seleção do importador (BRASIL, 2012).

A quarta fase, com média de tempo de três meses, refere-se à adaptação do produto, analisando-se e alterando: embalagem; rótulo; cores; tamanho; preço; padronização, entre outros elementos necessários à adaptação do composto de marketing, para a atuação internacional (BRASIL, 2012).

Na quinta fase, com duração de dois meses, se dá a promoção comercial da empresa, quando se levantam as principais feiras nacionais e internacionais do setor. Nesta etapa, ocorre o acompanhamento da empresa na elaboração de material gráfico promocional, como folders, catálogos, cartão de visita e website comercial; o assessoramento nos contatos com potenciais importadores e o envio de amostras (BRASIL, 2012).

A sexta fase, com previsão de ser realizada em três meses, contempla a negociação final e o despacho aduaneiro da mercadoria. Nesta fase, o agente de comércio exterior deverá acompanhar a operação comercial, cambial e de despacho aduaneiro. O Plano de Exportação

será elaborado em conjunto com a empresa para a continuidade da sua atividade exportadora e, em todas as fases, os coordenadores do projeto realizam uma avaliação do processo e de sua evolução (BRASIL, 2012).

Todas as etapas têm previsão de duração de um ano e são ligadas ao Sistema de Informações Gerenciais (SIG) do MDIC/SECEX sendo elas: produção e compartilhamento de informações; base de dados integrada; atuação tempestiva; facilidade na geração de relatórios; mensuração do impacto ou a eficácia do Projeto com relação a seus objetivos e metas e o recurso de comunicação entre os vários atores (BRASIL, 2012).

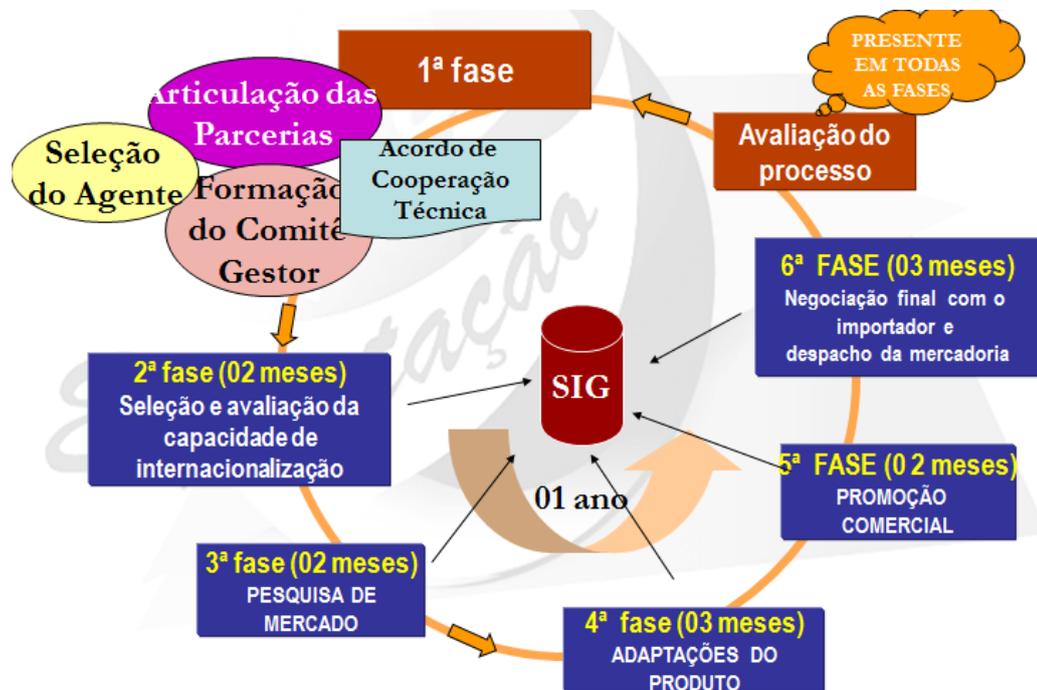
Como apresentado no início desta seção, o PROEXP1 teve como premissa básica responder a um compromisso do Estado brasileiro ao incremento do seu volume de exportações. Ao se analisar o programa, é possível identificar que o este foi estruturado para que as empresas participantes tivessem a capacidade de internacionalizar suas atividades através do modelo de exportação direta.

Vianna e Almeida (2012) afirmam que, ao definir como modelo de internacionalização, a exportação, tratamos da mais simples estratégia de internacionalização, podendo constituir uma interessante alternativa para pequenas empresas.

Cerceau e Lara (1999), entretanto, definem que o processo de exportação direta demanda que a organização estabeleça o seu próprio departamento de exportação e venda seus produtos diretamente a um importador, situado no mercado externo. Por um lado, a exportação direta traz como vantagem um maior controle, por parte do exportador, sobre o seu produto. Os lucros são mais significativos se comparados a outras formas de importação (indireta e cooperativa), segundo Coelho (2013), além disso, há possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo.

A Figura 18, abaixo, traduz o modelo de exportação brasileiro que foi adotado pelo MDIC/SECEX durante o Programa Primeira Exportação.

Figura 18- Programa de operacionalização do Projeto Primeira Exportação



Fonte: Brasil- Apresentação do projeto primeira exportação, MDIC/ SECEX (2013).

Embora a exportação direta apresente vantagens como descrito por Vianna e Almeida (2012) e Carceau e Lara (1999), o modelo demanda maiores níveis de participação no mercado externo e de controle de operação do que outras formas de exportação.

3 Metodologia

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que serão utilizados a fim de atender aos objetivos gerais e específicos propostos e buscar responder à pergunta de pesquisa que norteia todo este trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa ocorre quando se tem um problema e não há informação para solucioná-lo (DA SILVA; MENEZES, 2001).

Para Andrade (2001), pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos. O foco desta pesquisa é compreender o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco, participantes do PROEXP1 por meio de suas experiências relatadas com relação ao processo de internacionalização quando da exportação direta, que foi proposto pelo programa.

Para definir as escolhas para a pesquisa adotadas ao longo deste trabalho, utilizou-se, inicialmente, uma ponderação metodológica, podendo-se sintetizar as definições de pesquisa de Silva e Menezes (2001) e Andrade (2001) como ferramentas para a busca de uma resposta. Isso remete ao pressuposto de que não existe ferramenta de pesquisa melhor ou pior, e sim a mais adequada. Esta adequação nos leva à necessidade de classificação de pesquisa.

Para Da Silva e Menezes (2001), existem inúmeras maneiras de classificar uma pesquisa, as formas tradicionais de classificação são apresentadas a seguir:

- a) do ponto de vista da natureza;
- b) do ponto de vista da forma de abordagem do problema;
- c) do ponto de vista dos objetivos;
- d) do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

Os sujeitos deste trabalho são os agentes participantes do PROEXP1. O projeto teve seu lançamento em Pernambuco, em 2010, enquanto as empresas participantes começaram a desenvolver as estratégias de internacionalização a partir de fevereiro de 2011.

A realidade específica do problema proposto levou a optar-se pela realização de uma pesquisa aplicada, ao classificá-la do ponto de vista da natureza e, como qualitativa, ao considerá-la do ponto de vista da forma de abordagem do problema.

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Maanen (1979), p.520, define pesquisa qualitativa como:

Conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Creswell & Clark (2007) apontam a existência de cinco diferentes abordagens oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa narrativa; a fenomenológica; o grounded theory; a etnográfica e o estudo de caso.

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Godoy (1995) aponta a diversidade existente entre os tipos de trabalho qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais, capazes de identificar este tipo de pesquisa:

- 1 o ambiente natural como fonte de dados;
- 2 o pesquisador como instrumento fundamental;
- 3 o significado dado pelas pessoas ao objeto de estudo;
- 4 enfoque indutivo.

No que se refere ao critério do ponto de vista dos objetivos, este trabalho de pesquisa é classificado como pesquisa descritiva. Da Silva e Menezes (2001) afirmam que o propósito da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: entrevista, questionário e observação sistemática, assumindo a forma de levantamento.

Portanto, ao delinear a pesquisa, pode-se classificá-la como pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, será classificada como um estudo qualitativo utilizando análise de conteúdo.

3.2 Definição de campo e universo

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa utilizando-se análise de conteúdo, não foi adotado nenhum modelo estatístico para a análise dos resultados. A pesquisa quantitativa considera tudo o que pode ser medido em números (DA SILVA; MENEZES, 2001).

Enquanto este trabalho tem como objetivo investigar o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco, utiliza-se do relato das experiências de nove profissionais que passaram pelo processo de expansão internacional de empresas participantes do programa proposto pelo MDIC/SECEX e que, portanto, tiveram a oportunidade de expansão internacional.

Analisar as experiências, identificar como ocorreu o processo de internacionalização e quais as estratégias e abordagens de exportação adotadas são os focos desta pesquisa, elementos claramente não quantificáveis. Esta é a razão pela escolha de um estudo qualitativo.

O PROEXP1 foi lançado no estado de Pernambuco em 2010, porém as primeiras empresas selecionadas, denominadas, ao longo deste trabalho, de participantes, ingressaram no programa em fevereiro de 2011. Foram selecionadas nove empresas, todas localizadas na Região Metropolitana do Recife (RMR):

Tabela 1- Participantes do PROEXP1

Empresa	Setor de Atividade
Oficina Design Ecológico Ltda.	Joias
Agrotec Tecnologia em Agronegócio Ltda.	Agronegócios
Bebê Chique Indústria e Comércio Ltda.	Calçados
Dam Confecções Indústria e Comércio Ltda.	Têxtil
KJX Indústria e Comércio De Perfumaria Ltda.	Perfumaria
Laticínio Guararapes Ltda.	Laticínios
Prolev do Brasil Ltda.	Alimentos
Rishon Perfumes e Cosméticos do Brasil Ltda.	Perfumaria
RS Criações Ltda.	Alimentação Animal

Fonte: O Autor, 2014.

A gestão do Programa e seleção das empresas, em Pernambuco, ficou a cargo da Agência de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco (ADDIPER), fazendo parte, ainda, do comitê gestor o SEBRAE e a APEX. Atualmente a Coordenadora da ADDIPER, responsável pelo Programa 1ª Exportação no estado de Pernambuco, é a Sra. Marcela Cardoso.

Para a realização dessa pesquisa foram estudados os seguintes agentes participantes do projeto:

Tabela 2- Agentes Participantes da Pesquisa

Participante	Tipo de Participação	Data da Entrevista	Código do Entrevistado
ADDIPER	Gestão do Programa	15/08/2014	Entrevistado C
APEX	Gestão do Programa	30/07/2014	Entrevistado D
SEBRAE	Gestão do Programa	09/10/2014	Entrevistado G
Bebê Chique	Exportador	07/07/2014	Entrevistado E
KJX Cosméticos	Exportador	17/09/2014	Entrevistado B
Rishon Cosméticos	Exportador	18/07/2014	Entrevistado H
Tribos (DAM Confecções)	Exportador	03/09/2014	Entrevistado F
Oficina Design	Exportador	12/09/2014	Entrevistado I
Sra. Tássia Galvão	Agente do Programa	03/09/2014	Entrevistado A

Fonte: O Autor, 2014.

Esta pesquisa foi realizada respeitando-se os seguintes critérios:

a Critério organizacional

- pesquisa realizada com o gestor de cada organização participante do PROEXP1;

b Critério operacional

- pesquisa realizada com o gestor do programa dentro de cada uma das organizações participantes;

c Critério gerencial

- pesquisa realizada com o Coordenador da ADDIPER responsável pelo programa, com o coordenador do SEBRAE e com o gestor da APEX, em Pernambuco.

3.3 Coleta de dados

As principais ferramentas utilizadas para a coleta de dados, em estudos qualitativos, são as pesquisas bibliográficas e documentais; aplicação de questionários; realização de entrevistas estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas ou informais e, ainda, observação *in loco*.

Yin (2001) afirma que a técnica mais apropriada para a investigação deve ser escolhida de acordo com três condições: o tipo de pergunta da pesquisa; o nível de controle que o investigador possui sobre os eventos e o direcionamento do foco para fenômenos contemporâneos e históricos.

Para a realização desta pesquisa qualitativa realizou-se, inicialmente, uma revisão bibliográfica, sendo, posteriormente, aplicado o método de coleta de dados da entrevista qualitativa gravada e transcrita.

A pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1992), é uma técnica que oferece flexibilidade ao investigador, valoriza sua presença e oferece liberdade e espontaneidade ao informante, fato este que enriquece a investigação.

Abaixo, identifica-se a relação entre os objetivos específicos desta pesquisa e os instrumentos de coleta de dados que foram aplicados:

- 1 **Objetivo específico:** Levantar e analisar as experiências relatadas pelos gestores de micro, pequenas e médias empresas na busca pela internacionalização.
Ferramenta: entrevista qualitativa gravada e transcrita.
Foco da pesquisa: critério organizacional, critério operacional e critério gerencial.
Processo: Foi realizada uma entrevista com o gestor de cada empresa participante e com os gestores do projeto dentro de cada empresa e o da ADDIPPER.

- 2 **Objetivo específico:** Identificar os processos de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas localizadas em Pernambuco.
Ferramenta: entrevista qualitativa gravada e transcrita e análise documental
Foco da Pesquisa: critério organizacional e critério operacional

Processo: foi realizada análise documental sobre os programas de fomento à exportação no Brasil. No segundo momento foi realizada uma entrevista não estruturada para esclarecer os dados obtidos.

- 3 **Objetivo específico:** Discutir as estratégias e abordagens de exportação usadas por micro, pequenas e médias empresas que buscam internacionalização em Pernambuco.

Ferramenta: entrevista qualitativa gravada e transcrita.

Foco da pesquisa: critério organizacional e critério gerencial

Processo: entrevista com o gestor de cada empresa para conclusão dos dados, com o gestor responsável da ADDIPPER, do SEBRAE e com o da APEX em Pernambuco.

3.4 Análise dos dados

O modelo de coleta de dados proposto ao longo desta pesquisa levou em consideração a realização de entrevistas e a análise de documentos.

Triviños (1992) afirma que a pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega, não estabelece separações rígidas entre a coleta e a interpretação das informações. A autora indica que existe um fluxo constante de informações que são levantadas e, logo depois de interpretadas, podem originar novas questões ou buscar novos dados.

Embora as teorias acerca da análise de discurso possuam similaridades importantes, relativas, sobretudo, à importância do discurso na construção social da realidade, é possível identificar diferenças significativas quanto, por exemplo, à consideração de aspectos discursivos extralinguísticos ou ao papel do agente versus as estruturas.

Não existe, no âmbito da análise de discurso, um método uniforme de desconstrução e reconstrução dos textos. Muitas abordagens não especificam sequer a forma de fazê-lo (CARVALHO, 2013).

Rocha & Deusdará (2005) apresentam um quadro síntese das aproximações e distanciamentos entre a análise de conteúdo e análise de discurso que foram preponderantes pela adoção da primeira técnica de análise de dados como técnica utilizada neste trabalho, a análise de conteúdo. No Quadro 7, em questão, é demonstrado, a saber:

Quadro 7- Matriz de análise de conteúdo e análise de discurso

	ANÁLISE DE CONTEÚDO	ANÁLISE DO DISCURSO
Objetivos de pesquisa	captar um saber que está por trás da superfície textual	analisar em que perspectivas a relação social de poder no plano discursivo se constrói
Eu pesquisador	espião da ordem que se propõe a desvendar a subversão escondida; leitor privilegiado por dispor de "técnicas" seguras de trabalho	agente participante de uma determinada ordem, contribuindo para a construção de uma articulação entre linguagem e sociedade
Concepção de texto	vêu que esconde o significado, a intenção do autor	materialidade do discurso
Concepção de linguagem	reprodução e disseminação de uma realidade <i>a priori</i>	ação no mundo
Concepção de ciência	instrumento neutro de verificação de uma determinada realidade	espaço de construção de olhares diversos sobre o real

Fonte: Rocha e Deusdará (2005: p. 321).

Para o presente estudo, a técnica de análise de dados, utilizada para interpretar as respostas do resultado da pesquisa, foi a da análise de conteúdo. Este é um instrumento de pesquisa científica com múltiplas aplicações. Os procedimentos utilizados podem variar em função dos objetivos da pesquisa, entretanto, sejam quais forem suas finalidades, é preciso que ela se submeta, para que tenha valor científico, a algumas regras precisas que a diferenciem de análises meramente intuitivas (OLIVEIRA, 2008).

Berelson (1993) afirma que a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. A definição de Bardin (1977) sintetiza os aspectos consensuais dessa técnica, ao definir a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores – sejam eles quantitativos ou não - que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A opção pela escolha da análise de conteúdo se deu justamente pela necessidade de definição de procedimentos objetivos e sistemáticos, dentro de uma pesquisa qualitativa, que nos permitisse a inferência de conhecimentos relativos às condições do texto obtido, após a realização das entrevistas.

O grande desafio enfrentado, entretanto, foi o de apresentar resultados baseados em um modelo de sistematização da técnica de análise de conteúdo temático-categorial, de forma a contribuir para a aplicação da mesma na prática de pesquisa qualitativa, metodologicamente orientada, em pesquisas qualitativas no universo da administração de empresas.

Desafio semelhante foi enfrentado por Oliveira (2008) que propôs um modelo de análise de conteúdo temático-categorial a ser empregado neste trabalho como instrumento de análise de dados.

Porém, para a correta utilização do modelo de análise categorial, é importante estabelecer as exigências para aplicação deste método. Oliveira (2008) estabelece quatro exigências fundamentais: (i) ser objetivo; (ii) ser sistemático; (iii) abordar apenas o conteúdo manifesto e (iv) quantificar.

Desta forma, a análise de conteúdo, através da análise temática categorial, é um resumo metodológico que pode servir a muitas disciplinas e, no caso deste estudo, especificamente, permitiu o melhor conjunto de técnicas de análise para a busca das respostas pretendidas e já apresentadas anteriormente.

3.5 Tipos de análise

Com o objetivo de compreender as experiências relatadas pelos gestores de empresas localizadas na região metropolitana do Recife (RMR) com o processo de internacionalização, após a obtenção dos dados, foi realizada uma análise temático-categorial.

Esta análise pressupõe algumas etapas que foram definidas por Bardin (1977), como: a) pré-análise; b) exploração do material e codificação; c) tratamento dos resultados e interpretação.

Dentro desta perspectiva, foi necessário desenvolver uma sistematização de procedimentos exigidos pela análise de conteúdo temático-categorial. Oliveira (2008) sintetiza estes procedimentos através de sete etapas, também referidas pela autora como instrumentos. Essas foram as etapas percorridas para realização da análise dos dados deste estudo e estruturadas como:

- 1) leitura flutuante intuitiva;
- 2) determinação das unidades de registro;
- 3) definição das unidades temáticas;
- 4) análise temática das unidades de registro;
- 5) análise categorial do texto;
- 6) tratamento dos resultados;
- 7) discussão dos resultados.

A categorização realizada neste trabalho teve como base o conjunto de elementos abordados durante as entrevistas e classificados como unidade de registro. O conjunto de unidades de registro, por sua vez, nos forneceu as unidades temáticas e categoriais que foram analisadas.

Categorizar é um processo composto por dois momentos: o isolamento dos elementos e, na sequência, a classificação desses elementos, fornecendo, assim, organização às mensagens (BARDIN, 1977).

Posterior à categorização dos temas, os dados foram tratados e analisados por meio da utilização de uma matriz de análise de conteúdo temático-categorial, proposta por Oliveira (2008) e adaptado para este estudo pela utilização de planilhas eletrônicas.

Este processo ocorreu, inicialmente, através da codificação da unidade de registro, definição de categoria temática por entrevista, sendo, depois, consolidado em um único quadro que nos permitiu definir o número de quinze categorias temáticas e três etapas de internacionalização, que serão apresentadas na próxima seção, a discussão de resultados.

O modelo de quadro utilizado para a análise dos resultados é representado no Quadro 8, a saber:

Quadro 8- Matriz de análise de conteúdo temático-categorial

Categoria Temática (Variável ambiental)	Observação no Cenário Corpus 1	Observações do Pesquisador

Fonte: O Autor. Adaptado de Oliveira (2008).

3.6 Limites e limitações da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é compreender o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco por meio da participação destes agentes no PROEXP1 da Agência Brasileira de Promoção às Exportações (APEX). Desta forma alguns limites e limitações são aplicados a este estudo.

3.6.1 Limites da pesquisa

A pesquisa foi conduzida na região metropolitana do Recife (RMR) e abordou exclusivamente organizações que participaram ou coordenaram o PROEXP1 da APEX. Desta forma, os limites da pesquisa são:

- a) as entrevistas foram a principal ferramenta de coleta de dados, e estes foram categorizados pelos autos, utilizando-se a matriz de análise de conteúdo temático-categorial.
- b) a pesquisa foi realizada apenas com agentes localizados na RMR e apresenta uma realidade local do fenômeno da internacionalização, levando em consideração características regionais de experiência, percepção e efetividade da participação de cada um dos pesquisados;
- c) a análise leva em consideração o universo dos participantes do PROEXP1. Não foram entrevistados agentes que não participaram do programa;
- d) os aspectos sociais, culturais e econômicos dos pesquisados foram observados exclusivamente levando-se em consideração a temática da exportação e internacionalização.

3.6.2 Limitações da pesquisa

Embora o PROEXP1 seja um programa federal, cabe às agências estaduais de desenvolvimento sua implementação e gestão. Assim, as principais limitações da pesquisa são:

- a) a análise e interpretação dos dados foram realizadas baseando-se na teoria e na metodologia de análise de dados já apresentada.
- b) todos os pesquisados relataram sua experiência baseando-se no PROEXP1 promovido pela ADDIPER, em Pernambuco. Outras unidades da Federação podem, devido ao elemento geográfico e metodológico do lançamento do projeto, apresentar resultados diferentes destes aqui relatados.

4 Análise dos resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos participantes do PROEXP1. A princípio serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com as empresas exportadoras, com os órgãos gestores (APEX/ CIN Pernambuco, ADDIPPER e SEBRAE) e um agente, responsável pela execução do Programa.

Compreender a experiência dos participantes acerca do PROEXP1 é o foco central deste estudo. Entender a experiência dos participantes acerca de cada etapa do PROEXP1 nos permitiu, após análise das entrevistas, estabelecer a codificação temática inicial por entrevistado e, posteriormente, após agrupamento dos códigos, foi possível identificar as categorias temáticas que serão aqui apresentadas.

Na etapa inicial da análise das entrevistas, que foi realizada individualmente, por entrevistado, foi possível identificar 88 códigos temáticos iniciais que foram em seguida reunidas em quinze categorias temáticas, como apresentado no Quadro 9, abaixo:

Quadro 9- Categorias temáticas

Categoria temática
Burocracia
Competitividade
Experiência com comércio exterior
Formação corporativa
Formação dos agentes
Formatação do composto de marketing
Identificação de mercado
Manutenção do processo de internacionalização - pós-vendas
Missão internacional
Modelo de comércio exterior- padronização das ações
Operação internacional – logística
Pagamentos Internacionais
Perspectivas de Carreiras e Negócios
Regionalização
Seleção dos agentes

Fonte: O Autor, 2014.

Diferentemente da proposta inicial do PROEXP1, que dividiu o projeto em seis etapas de internacionalização, a análise das categorias temáticas acima apresentadas nos permitiu realizar um agrupamento a mais, quanto ao número de etapas.

Desta forma, a análise das entrevistas parte inicialmente da identificação de 261 citações, que foram transformadas em 88 códigos temáticos iniciais que nos ofereceram a identificação, após agrupamento de 15 categorias temáticas conforme apresentado no Quadro 9, que posteriormente foram divididas em três etapas de internacionalização que serão denominadas:

- 1) Fase de preparação: competitividade, experiência em comércio exterior, modelo de comércio exterior, perspectiva de carreira/ negócio, regionalização, seleção dos agentes.
- 2) Fase de formação: burocracia, formação corporativa, formação dos agentes.
- 3) Fase de execução: formação do composto de marketing, identificação de mercado, manutenção do processo de internacionalização, missão internacional, operação internacional, pagamentos internacionais.

A divisão em fases e categorias temáticas é apresentada no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10- Categorias temáticas e etapas de internacionalização

Categoria Temática- Sequenciamento Proposto	Fase
Competitividade	Preparação
Experiência em Comércio Exterior	Preparação
Modelo de Comércio Exterior- Padronização das Ações	Preparação
Perspectivas de Carreira/ Negócios	Preparação
Regionalização	Preparação
Seleção de Agentes	Preparação
Burocracia	Formação
Formação Corporativa	Formação
Formação dos Agentes	Formação
Formatação do Composto de Marketing	Execução
Identificação de Mercado	Execução
Manutenção do Processo de Internacionalização – Pós-Vendas	Execução
Missão Internacional	Execução
Operação Internacional – Logística	Execução
Pagamentos internacionais	Execução

Fonte: O Autor, 2014.

Com o objetivo de facilitar o entendimento por parte do leitor, serão apresentados, também, os conteúdos das falas dos entrevistados, bem como as categorias temáticas identificadas e classificadas e as considerações do autor acerca das observações feitas durante as entrevistas, a fim de contribuir com as discussões levantadas.

Desta forma, a análise dos resultados respeitará a seguinte ordem de pensamento:

- 1) Apresentação das etapas de internacionalização;
- 2) Apresentação das categorias temáticas inseridas em cada etapa;
- 3) Apresentação das citações que justificam cada categoria temática.

4.1 Preparação para a internacionalização

A divisão das categorias temáticas em fases tem como objetivo o agrupamento daquelas afins, que visam estabelecer um senso de continuidade das ações relativas ao processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco. Para melhor compreender esta divisão, classificamos as seguintes categorias temáticas como etapa de preparação:

- 1) Modelo de comércio exterior - padronização das ações
- 2) Regionalização
- 3) Seleção de agentes
- 4) Perspectivas de carreira/ negócios
- 5) Experiência em comércio exterior
- 6) Competitividade

O PROEXP1 foi uma ação conjunta da SECEX/MDIC, dos governos estaduais e das entidades e instituições ligadas ao comércio exterior (BRASIL, 2012).

A construção do projeto e da estratégia local deveria ser realizada a partir da institucionalização de um Comitê Gestor Estadual, momento em que os parceiros definem sua participação no processo e estabelecem uma agenda de trabalho. Nesse sentido, o espírito de cooperação entre os diversos atores envolvidos perpassa o Projeto, desde a sua concepção até a avaliação. Essa era a premissa fundamental para que os resultados pactuados fossem atingidos.

Entretanto, o que foi possível perceber, ao longo da análise dos resultados desta pesquisa, é que cada instituição que participou do Comitê Gestor Local já possuía um conjunto de ferramentas, denominadas de produtos, relacionados de alguma forma ao

processo de internacionalização. A ideia inicial do PROEXP1 era unificar todos estes modelos para a confecção de um único Programa nacional que tivesse como objetivo o incremento do número de empresas exportadoras.

O objetivo inicial do Programa não foi alcançado, o processo de pactuação proposto entre todos os participantes do Programa não ocorreu e as razões foram descritas através do conjunto de categorias temáticas que serão apresentadas a seguir.

4.1.1 Modelo de comércio exterior - padronização das ações

A criação de Programas com o intuito de estimular as exportações no país não é algo novo. Órgãos das esferas federal, estaduais e, em alguns casos, até municipais possuem projetos com este objetivo. Estes Programas muitas vezes são criados com o objetivo de atender a algumas demandas específicas, muitas vezes setoriais, como é o caso do polo gesseiro, no próprio estado de Pernambuco.

A unificação destes Programas era o conceito central do PROEXP1, entretanto, todos os órgãos que participavam do comitê gestor possuíam outras prioridades. O PROEXP1 não era integrado ao conjunto de soluções oferecidas por cada órgão. Este desalinhamento fez com que o Programa não fosse suficientemente amplo para levar às empresas, em Pernambuco, a internacionalização de suas atividades.

A seguir, como forma de demonstração desta categoria, seguem alguns recortes dessas significações:

[...] a gente sente muita dificuldade no disseminar dessas informações, justamente por isso: a gente não escuta o empresário para montar o produto. A gente não sabe o quê que o empresário deseja para ingressar no mercado externo. Nós vamos no achismo, o achismo dificulta a gente de ter cliente para tal produto, muitas vezes é isso. Muitas vezes, não, eu diria que 99% das vezes. É isso (ED)

[...]seria um trabalho de parceria com as outras instituições, instituições essas, SEBRAE, instituições essas, ADDIPER, através da parte internacional da ADDIPER, então assim, uma ligação de produto mais bem trabalhado em relação à disseminação de informação para esse empresariado. Eu acho que falta isso aí, mas na estrutura é basicamente isso (ED)

[...]É o seguinte: o Primeira Exportação, como outros projetos, e repito, e vai ser uma palavra que a gente, falta planejamento para se criar produto para o setor, para o intuito de exportar (ED)

[...]Então assim, o Programa meio que é criado, a gente chama “goela down”, então o empresariado ele recebe o Programa e diz: entre nesse Programa que vai ser benéfico para você, mas como? Ele não entende o porquê da, do resultado daquilo, não entende porque tem que ser a longo prazo (ED)

[...] Hoje a gente tem uma realidade diferente até aqui do lado, Ceará, qual foi o trabalho que eles fizeram? As instituições responsáveis para tal, eles fizeram um trabalho aprofundado, de trabalhar harmonizado e de cada um trabalhar na sua realidade, eu diria, na sua real criação (ED)

[...] Então fica na base do achismo. Se você cria um modelo desses, de passo a passo de perguntas, de informações, até diria como você citou: “pedagógico”, esse empresário ele vem mais amadurecido, ele vem com mais embasamento. Então o que vem embasado, a resposta também vai embasada (ED)

[...] Com quem eu faço isso, a quem compete isso, de que maneira eu faço isso, entendeu? Então assim, eu acho que deveria haver uma integração muito maior em âmbito local, eu não estou falando em âmbito federal, porque isso vai ser algo a longo prazo, né? Você estar enxugando a quantidade de órgãos anuentes, e você estar enxugando a quantidade de departamentos anuentes é algo a longo prazo, mas é que localmente, o comitê local deveria ser um pouco mais enxuto, entendeu? (EF)

Embora seja possível identificar a presença de cada um dos órgãos que compunham o Comitê Gestor em algumas etapas do processo de internacionalização, em Pernambuco, não foi possível identificar a unificação dos modelos propostos por cada órgão participante, na criação de um único Programa.

Cada órgão era responsável por um determinado processo, não existindo um modelo de organização central que pudesse colocar cada etapa do processo de internacionalização em uma ordem coerente e respondesse às tentativas do empresariado local ao incremento de vendas desejado.

[...] porque existem muitas variantes, né? que a gente precisa conhecer, precisa analisar num processo de exportação, né? e veja, eu mesmo, eu desconheço tudo. Como te disse, eu nunca exportei, eu vendi para fora, eu tentei, eu tentei. Na época que nós estávamos com outra saúde aqui na empresa nós fizemos vários, vários testes (EE)

[...] Não tinha uma estruturação lógica, né? que o proprietário em si mesmo, se ele, por ele mesmo, eu quero estudar uma empresa aqui para exportar, ia passar por muita dificuldade, sem sombra de dúvida. Porque o acesso à informação é um tanto quanto complexo, você tem 1,2,3,4, vários órgãos entendeu, é assim, não é tão fácil (EF)

O recorte acima demonstra a falta de alinhamento que fez com que das nove empresas participantes, apenas duas se mantivessem no Programa.

4.1.2 Regionalização

O PROEXP1 foi inserido no Plano Nacional da Cultura Exportadora, da Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – SECEX/MDIC, como uma ação do Plano Plurianual (BRASIL, 2012).

A Coordenação geral do Projeto foi inicialmente centralizada e ficou a cargo da SECEX/MDIC, e sua implementação foi realizada, em conjunto, com os governos dos estados, por meio da institucionalização de um Comitê Gestor, integrado por representantes das organizações locais – governos, entidades de classe, instituições de ensino superior e técnico e órgãos de apoio ao comércio exterior (BRASIL, 2012).

A assessoria técnica às empresas participantes deveria ter sido realizada por agentes capacitados pela SECEX/MDIC, oriundos das instituições de ensino superior do estado, vinculadas ao Projeto. Esses agentes apresentariam, periodicamente, ao Comitê Gestor Estadual relatórios de acompanhamento e avaliação das empresas selecionadas (BRASIL, 2012).

Ao Comitê Gestor Estadual caberia à responsabilidade pela organização do evento de lançamento do Projeto, para o qual se recomendava a participação dos órgãos do governo estadual, agentes financeiros oficiais, instituições de ensino superior, entidades de inovação e tecnologia, empresários, entidades de classe (sindicatos, associações e federações de indústrias), entidades pertencentes ao sistema “S”, e outros atores que pudessem apoiar, ou seja, potenciais colaboradores na implantação do Projeto (BRASIL, 2012).

A percepção de um Programa nacional que não levava em consideração as especificidades locais enfrentadas pelo estado de Pernambuco se configurou em um grande entrave para a manutenção do Programa. A percepção que outros estados do país possuíam grande vantagem em comércio exterior se faz quase consenso, uma única exceção feita, um dos órgãos participantes do comitê gestor não entendia que a centralização do Programa não se traduzia em obstáculo, conforme apresentado a seguir:

[...] Eu acho não, eu acho que ele agora com essas alterações, ele pode sofrer algumas especificidades, tá? Porque, é, se bem que dentro do SEBRAE a gente nota que os problemas das pequenas empresas são os mesmos no Brasil inteiro, isso não resta dúvidas, eles são os mesmos. Agora

algumas especificidades setoriais, elas precisam ser levadas em consideração (EG)

O processo de regionalização que deveria ficar a cargo dos comitês gestores locais pretendidos pelo MDIC não se concretizou, e o fator regionalização foi um dos obstáculos citados pelos entrevistados como barreira para a efetiva internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco. A seguir analisaremos alguns trechos que reforçam esta posição:

[...] Olha, primeiro que eu acredito que não se pode existir um único modelo, depende muito do porte da empresa, se ela é micro, média ou grande isso vai mudar completamente o ângulo pelo qual se deve olhar para o processo (EA)

[...] Então eu acredito que não existe um modelo que seja de fato efetivo para uma internacionalização eficaz (EA)

[...] Não. É por que outras regiões, pelo menos Sul, Sudeste, são muito mais desenvolvidas, têm a facilidade até da região que se encontram, é, portes diferentes, então cada região deve ter a sua adaptação.... Em Recife a ADDIPER deveria se encarregar em fazer essas mudanças, adaptando para a região que ela vai implantar o projeto, certo? (EB)

[...] Seria customizada para cada região. Eu, como estava dentro da APEX por um período, eu notei que as metas eram iguais para todos os estados, sendo que não olhava para o nosso perfil. O perfil da gente é muito mais retraído. Então é muito mais difícil buscar empresa que queira exportar, né? então eu bati muito nesta tecla (EC)

[...] Aqui a gente tem o Centro Internacional de Negócios, dentro de uma realidade que não é trabalhada com a realidade do estado de Pernambuco (ED)

[...] É que o Primeira Exportação foi criado com a realidade de outros estados, implantado no nosso, e sem conhecer o que o nosso empresariado quer (ED)

[...] Tem que ser por estado. A realidade, ela é diferente. Se você falar de internacionalização, se você falar hoje em exportação, a realidade é totalmente distinta. A gente tem é, hoje, regiões, vou citar novamente de Sul e Sudeste, que o conceito de internacionalização e o conceito de exportação hoje, ele é muito mais massificado, muito mais concretizado, muito mais real dentro da cabeça do empresariado do que o nosso estado (ED)

O que é possível entender após a análise das citações da categoria temática da regionalização é que o Programa não levou em consideração as características regionais do estado, ao ser implementado. A saber:

[...] Não. É não. Eu posso dizer com 100% de convicção que não é possível pensar em um único modelo para o Sul e Sudeste e para o Norte, Nordeste. Porque as empresas estão em níveis diferentes. É a mesma coisa que você pegar uma sala de alfabetização e uma sala de 5ª série e querer dar o mesmo assunto. Entendeu? (EH)

O PROEXP1 não atendia o estágio inicial das empresas que participaram do Programa em Pernambuco, gerando grande desistência por parte do empresariado local e dúvidas quanto à possibilidade de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas.

4.1.3 Seleção dos agentes

Parte central do Programa estava a cargo dos agentes do PROEXP1. Como agente é importante entender que esta foi a denominação dada aos estudantes que seriam responsáveis pela operacionalização do projeto, pelas ações cotidianas.

Para a operacionalização das atividades do PROEXP1, fazia-se necessário ter uma equipe com qualificação técnica que fizesse o trabalho de campo; interagisse com o empresário; coletasse dados; fornecesse informações e esclarecesse dúvidas na preparação da empresa (BRASIL, 2012).

A equipe deveria refletir o comprometimento e a expertise das instituições envolvidas no processo de internacionalização das empresas beneficiadas.

Para participar do projeto, o agente do PROEXP1 deveria estar matriculado regularmente em Instituição de Ensino Superior que fosse membro do Comitê Gestor do Estado; estar no mínimo a dois anos da data de conclusão do curso (administração, comércio exterior, negócio internacional); ter preferencialmente conhecimento de idiomas e domínio das ferramentas da internet; ter disponibilidade de tempo para acompanhar a empresa e elaborar os relatórios sob sua responsabilidade.

Outros critérios de seleção dos agentes poderiam ser estabelecidos em comum acordo, entre a Coordenação Nacional do Projeto e o Comitê Gestor Estadual. Deveriam, no entanto, ter sempre presentes a qualificação técnica e as aptidões pessoais do candidato, bem como as peculiaridades de cada estado (BRASIL, 2012).

O processo de seleção, em Pernambuco, contou com algumas particularidades, uma delas se deu pelo fato de que existe, no estado, um curso de comércio exterior, porém estes alunos foram preteridos por alunos de outros cursos. Uma segunda questão também estava relacionada com a competência em língua estrangeira, já que alguns agentes também não possuíam esta competência.

A seleção dos agentes envolvidos no Programa também foi fator identificado como um grande obstáculo no desenvolvimento do Projeto. Fatores como comprometimento; experiência; conhecimento dos trâmites de comércio exterior e efetividade de participação no projeto demonstram esta limitação conforme apresentados nos trechos a seguir:

[...] Bem, foram selecionar algumas empresas, se não me engano, dez, dez empresas, e só quem conseguiu realmente exportar e está exportando até hoje foi uma, mas aí foi Rishon Cosméticos, ela tem uma exportação constante (EC)

[...] A universidade, ela foi selecionada pelo Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio Exterior, pelo MDIC, para ser uma das universidades fornecedoras, certo, de capital humano, de estudantes do corpo discente, para o PROEXPI do MDI. Então, a partir do sistema de meritocracia, né?, através das notas e do desempenho educacional que eu vinha desempenhando (EF)

[...] A minha participação foi de apoio em relação às capacitações que o SEBRAE oferece, na verdade é o Primeira Exportação poderia ter tido mais efetividade em relação à participação dos parceiros (EG)

[...] Então, o PROEXPI colocou aqui dentro uma estagiária, que eles fizeram a seleção e que em minha opinião foi muito bem feito, tá? Esta menina está comigo até hoje, então Renata, entrou muito verdinha é verdade, mas também muito interessada. Ela não sabia nada, mas tudo que ela não sabia ela ia buscar (EH)

Pode-se constatar que uma das etapas que deveria ser regionalizada era a seleção de agentes. Esta seleção foi realizada por um órgão externo do estado - (MDIC) -, que não conhecia as instituições parceiras e, desta forma, selecionou estudantes com formação diferente da necessária para atuação na área de comércio exterior.

[...] Para você ter uma ideia, num espaço de pouco mais de um ano, ou um ano, nós tivemos cinco pessoas aqui, né?, até que a última, eu dei um breque lá com o pessoal da ADDIPER e disse: “Não, a partir de agora, o que você tiver, eu quero eu fazer uma pré-seleção para tentar entender para ver se vale a pena eu investir o meu tempo”, né? Aquela coisa que você precisa, porque a minha intenção era de realmente participar da coisa, né? (EE)

O processo de seleção dos agentes não atendeu às expectativas do Programa, sendo mais um fator limitante da continuidade do Projeto, como podemos ver no trecho acima.

4.1.4 Perspectivas de carreira e negócios

A pré-seleção das empresas e dos agentes foi realizada pelo Comitê Gestor Estadual, em conjunto com a Coordenação Nacional, entre aquelas que, preferencialmente, já participavam de atividades do Plano Nacional da Cultura Exportadora (BRASIL, 2012).

Os critérios de pré-seleção das empresas, eram os seguintes:

- a) ser pequena ou média empresa;
- b) demonstrar interesse formal em participar;
- c) assinar o Termo de Compromisso da Empresa Participante;
- d) demonstrar, se fosse o caso, solidez financeira para os investimentos necessários;
- e) possuir indicadores organizacionais, tecnológicos, gerenciais, financeiros e produtivos compatíveis com a competitividade exigida no mercado internacional.

Ficava a cargo do Comitê Gestor de cada Estado arregimentar, no mínimo, 40 empresas, pré-selecionadas, observando os critérios acima, para a implementação do Projeto. É importante notar que o Programa teve seu início, em Pernambuco, no ano de 2010, ano em que o estado passou por um forte processo de crescimento interno e, na indústria de comércio exterior, os números relacionados à operação internacional bateram todos os recordes, conforme apresentado na Figura 1¹.

Este cenário, fez com que alguns elementos fossem claramente identificados ao longo da análise, a saber:

- 1) o Comitê Gestor não conseguiu arregimentar as 40 empresas que se faziam necessárias;
- 2) os critérios para participação foram reduzidos, arregimentando empresas que não detinham os critérios mínimos estabelecidos;
- 3) o mercado interno aquecido fez com que muitas empresas não priorizassem o processo de expansão internacional;
- 4) o aumento das atividades de comércio exterior, no estado, fez com que muitos profissionais que haviam ingressado no Programa rapidamente mudassem para outros cargos na indústria de comércio exterior, importação primordialmente.

Os trechos a seguir ilustram as perspectivas de negócios e carreira na época do lançamento do Programa:

¹ Figura 1- Crescimento das Exportações de Pernambuco. Apresentada no Capítulo introdutório.

[...] É, pequenas e médias, sim, elas ainda, a grande maioria ainda tem uma visão um pouco mais curta, né? Está começando a se desenvolver esta visão maior agora. Então aquelas empresas, um pouco mais convencionais, mais conservadoras, elas ainda não conseguem enxergar este mercado tão bem (EB)

[...] Eu acho que isso tudo tem a ver com a característica do estado [Pernambuco], que é um estado importador, né? Então tem mais, não é possibilidade, tem mais oportunidade para atuar na importação. Você sabe que o Brasil também é uma grande, tem um grande peso dos impostos, então algumas empresas que já estão um pouquinho mais na frente, então, em vez de comprar insumo, matéria prima aqui no Brasil, vão buscar fora, né?, e como o estado tem uma característica de concentrador para poder distribuir para os outros estados do Nordeste.. (EC)

[...] Na ADDIPER existe o PRODEPE, que é Programa de Desenvolvimento de Pernambuco, além disso, tem incentivo para quem quer ser distribuidor e também importador de produtos que não são fabricados aqui, né? Então há dificuldade das empresas na verdade de querer exportar (EC)

[...] Houve também uma coincidência muito grande com a mão de obra de Suape absorvendo, né? grande parcela desses estagiários, nós perdemos um que era muito bom (EE)

*[...] A gente não tem nem empresa para afetar, então é bem anterior a isso
[...] Mas a gente não tem nenhum crescimento, na verdade não tem inserção de novas empresas na balança comercial de Pernambuco (EC)*

Em termos de perspectivas de carreira e/ou negócios, foi possível identificar que, ao lançamento do Programa, o cenário apresentava grande número de oportunidades para atuação na importação e, infinitamente superiores, para atuação na exportação. Como os quadros de formação de profissionais, na área internacional, no estado, são bastante reduzidos, encontrou-se falta de agentes qualificados para atuação em processos de exportação.

Por outro lado, à época do lançamento do Programa, as oportunidades apresentadas pelo mercado interno eram maiores do que os desafios da internacionalização, como podemos identificar no trecho a seguir:

[...] Muitas vezes, eles não entendem que o mercado interno ainda tem o que consumir, e que a linha de produção para exportação é outro tipo de produto, outro tipo de venda contínua, então o conceito de exportação e internacionalização para as empresas do estado hoje, ele é muito fraco (ED)

Este cenário, entre outras coisas, desencadeou um número menor de participantes do que o necessário para lançamento do Projeto e reduziu as exigências de entrada no Programa

por parte dos participantes, culminando na baixa participação do empresariado local, como podemos identificar no trecho anterior.

4.1.5 Experiência em comércio exterior e competitividade

Conforme apresentado na seção anterior, alguns pré-requisitos para a participação no projeto existiam. Embora o Programa não tivesse o objetivo de contar com profissionais e/ou empresas já com larga experiência no mercado internacional, as necessidades de algumas competências anteriores se faziam necessárias.

Elementos como a análise de competitividade do produto que viria a ser exportado bem como a experiência acadêmica dos agentes eram parte do processo seletivo.

Devida à baixa participação do empresariado local e da pouca divulgação dos processos seletivos dos agentes, estes dois elementos foram comprometidos. Estes foram mais dois fatores limitantes da continuidade do processo de internacionalização no estado. A questão da competitividade pode ser identificada nos trechos a seguir:

[...] Existe, um contrato de cavalheiros onde, é, uma pessoa é responsável pela entrada do sapato Xic Baby na Austrália. Só que nós já não negociamos há ano e meio. Primeiro, por força de dólar, é, o dólar caiu muito, mesmo o australiano caiu muito, e nós perdemos competitividade (EE)

[...]Os melhores couros, nós já não temos mais, já está ficando difícil. O preço do couro subiu, para você ter uma ideia, ao longo de, eu estava fazendo as contas hoje, inclusive, 11 meses, 11 meses, 42%, o couro bovino. O couro caprino já houve um acréscimo menor, mas isso tudo dificulta (EE)

Com relação à experiência em mercados internacionais, os trechos a seguir apontam a baixa inserção internacional dos agentes que participaram do Programa, a saber:

[...] Eu trabalhei no PROEXPI pela ADDIPER, para falar a verdade, eu entrei na empresa que eles designaram a KJX, aí passei cerca de um ano participando do Projeto, mas depois a empresa abandonou o Projeto, e eu continuei trabalhando na empresa por mais um ano (EB)

[...] Eu vou ser honesto para você. Para mim, foi decepcionante. Principalmente no que tange quando passamos a pôr a coisa em prática. Ou seja, quando passou a nos visitar estagiários, e estagiários muito aquém daquilo que eu poderia imaginar, e nós não fomos muito felizes principalmente com o pessoal, com o pessoal (EE)

Podemos concluir que a alta rotatividade no mercado, profissionais com experiência pequena já assumindo cargos de nível tático e estratégicos em organizações que visavam à

internacionalização não conseguiram responder às demandas do empresariado o que, novamente, contou como fator limitante do Programa.

4.2 Formação para a internacionalização

Para melhor compreender esta divisão, classificamos como etapa de formação (Fase 2) as seguintes categorias temáticas:

- 1) Formação corporativa- formação das empresas participantes;
- 2) Formação dos agentes- formação dos agentes participantes;
- 3) Burocracia - formação baseada no modelo brasileiro de comércio exterior.

O PROEXP1 possuía duração estimada de até 20 meses (um ano e oito meses), podendo variar segundo o nível de desenvolvimento das empresas e a agenda de trabalho estabelecida em cada Unidade da Federação. O projeto poderia ser estendido, a depender dos resultados apresentados pelo estado. Cada edição do Projeto foi denominada de Ciclo, e estava dividida em seis etapas, conforme descrito na Figura 18² (BRASIL, 2012).

A estruturação do projeto correspondia ao momento em que a Coordenação Nacional do Projeto se reunia com os potenciais membros do Comitê Gestor Estadual, para a apresentação da metodologia, elaboração da agenda de trabalho, pactuação das responsabilidades e assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre o MDIC e o governo do estado parceiro, quando ocorreu o lançamento público do Projeto (BRASIL, 2012).

Posteriormente, foi realizada a sensibilização, pré-seleção e treinamento das empresas inscritas para que pudessem entender o processo de internacionalização e a seleção e a capacitação dos agentes. Logo depois foi realizada a reunião de integração a fim de apresentar aos empresários os Agentes de Comércio Exterior do Primeira Exportação, o Comitê Gestor Estadual, a Coordenação Nacional, bem como apresentar as responsabilidades de cada uma das partes neste processo de acompanhamento do Projeto (BRASIL, 2012).

No caso dos ciclos posteriores, algumas dessas providências não seriam mais necessárias, pois o Comitê Gestor Estadual e o Acordo de Cooperação já haviam sido implementados e o lançamento do Projeto já tinha sido realizado. Deste modo, o foco foi a readequação da agenda de trabalho com base na avaliação do ciclo anterior, na sensibilização, pré-seleção e treinamento de novas empresas, na seleção e capacitação dos novos agentes e na reunião de integração para o início do Projeto (BRASIL, 2012).

² Figura 18- Programa de Operacionalização do Projeto Primeira Exportação. Apresentada no Capítulo três.

A gestão do PROEXP1 foi realizada por meio do Sistema de Gestão Integrada (SIG) (www.primeiraexportacao.mdic.gov.br), desenvolvido pelo MDIC e disponibilizado em módulo WEB, de forma a acompanhar todas as etapas de preparação das empresas participantes, bem como disponibilizar informações relativas aos trabalhos executados de cada empresa (ações, fases, prazos e próximas etapas).

O Sistema permitiu aos atores envolvidos, de acordo com o seu nível de acesso, a alimentação da base de dados, bem como a visualização do fluxo de atividades das empresas já executadas e emissão de relatórios (BRASIL, 2012).

A ideia de um modelo de gestão integrada era a de oferecer aos participantes a possibilidade de desenvolvimento de modelos de internacionalização, através de um processo colaborativo de aprendizagem. Este modelo tinha como característica os seguintes elementos:

- a) Integração de Base de dados – os atores envolvidos no processo são responsáveis pela alimentação da base de dados, sendo possível acompanhar a situação da empresa em todas as fases do Projeto, bem como visualizar as atividades das quais ela já participou;
- b) Atuação tempestiva – com a agenda de trabalho definida pelo Comitê Gestor Estadual, as entidades/instituições podem saber exatamente o momento de interagir com as empresas;
- c) Vinculação das ações desenvolvidas com a base exportadora – ao final do processo de preparação da empresa, é gerado relatório onde constam as ações que a mesma empreendeu até alcançar a exportação;
- d) Criação dos “pontos de integração” – a base de dados permite visualizar os vínculos formais entre as atividades, possibilitando a intervenção imediata, sem que haja descontinuidade no processo de preparação da empresa;
- e) Inversão da lógica do apoio às exportações – as entidades passam a adotar uma postura proativa em relação ao apoio às empresas que sejam potenciais exportadoras, ao invés de uma postura reativa.

Desta forma, o processo de formação dos participantes do Programa se tornava vital para a obtenção dos resultados previamente estabelecidos. Ao referir a formação, cabia aos órgãos gestores garantir o fortalecimento das ações do Plano Nacional da Cultura Exportadora do Governo Federal, com foco no PROEXP1, bem como das ações dos parceiros; disseminar a política de internacionalização das pequenas e médias empresas; dar visibilidade e

transparência aos objetivos do PROEXP1; explicar sua metodologia e apresentar o Comitê Gestor Estadual (BRASIL, 2012).

4.2.1 Formação corporativa- formação das empresas

A capacitação das empresas pré-selecionadas a participar do Projeto ficou a cargo da SECEX/MDIC. Este processo tinha como objetivo contextualizar as pequenas e médias empresas quanto a vários aspectos que deveriam ser observados na inserção no cenário do comércio exterior. Foram abordados os principais conceitos e instrumentos do comércio exterior; a importância e os benefícios do processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas; etapas do processo de internacionalização de uma empresa e seus requisitos; entre outros temas (BRASIL, 2012).

Este processo de formação foi inicialmente dividido em três módulos de dezesseis horas de formação. Os módulos de formação eram:

- 1) Conhecimento Geral de Comércio Exterior e Módulo I (diagnóstico e pesquisa de mercado);
- 2) Módulo II (adequação do produto e promoção comercial);
- 3) Módulo III (sistemática do comércio exterior, financiamento, regimes aduaneiros, câmbio, despacho aduaneiro, legislação e SISCOMEX).

Como contrapartida, caberiam às empresas participantes do projeto os seguintes pontos:

- 1) Participar dos Programas de Formação as Empresas;
- 2) Viabilizar recursos financeiros para a adequação do seu produto ao mercado internacional, incluindo embalagem e rótulo, assim como os recursos para material de divulgação e eventuais participações em programas de formação;
- 3) Assumir os custos de deslocamento e alimentação do agente do Primeira Exportação durante as visitas à empresa;
- 4) Obter o comprometimento dos funcionários com o Projeto.

Entretanto, o que ocorreu ao longo do Programa foi um pouco diferente. A participação das empresas não atendia às contrapartidas demandadas, conforme identificado nos trechos a seguir:

[...] Mas eu acho que eles deveriam ter feito uma pesquisa maior nestas empresas, porque, pelo menos, na empresa que eu entrei, eles estavam com um pouco de dificuldades financeiras, e não conseguimos dar continuidade ao projeto justamente por causa dessas dificuldades (EB)

[...] Você era esse link, aí a empresa em si com a ADDIPER, eles não tinham quase ligação nenhuma. Você seria mais responsável por essa ligação, eles não se comunicavam, eu me comunicava com a ADDIPER, eu me comunicava com as minhas chefes na empresa, porque a empresa é que era responsável pelo pagamento do estagiário, ou seja, você trabalha para o chefe da sua empresa, certo? (EB)

[...] Eu acho que, como eu falei, a interação da empresa com a ADDIPER se assim eles tivessem explicado melhor para a empresa, tivesse passado por um curso, tipo, os diretores da minha empresa tivessem passado por um curso que falasse que o que aconteceria pelo menos o passo a passo, eles tivessem um pouco mais informados, também facilitaria essa conexão, certo? (EB)

[...] Ele não quis investir. Querendo ou não, tinha que ir para lá fazer reunião, ou seja [...] A gente saiu e ficou por isso mesmo (EC)

[...] As outras não quiseram investir tanto, ficaram mais acomodadas, na verdade eles esperam oportunidades, oportunismos, eles participam de vários eventos, de várias rodadas, mas não quer fazer esforço, não vai atrás (EC)

[...] Então é isso que eu acho, creio que é basicamente esse medo, né? falta de conhecimento, né? um pouco de acomodação das empresas de Pernambuco, especificamente (EC)

[...] Não sabem o que é uma própria exportação, do que é o seu produto para o mercado externo, então, as demandas, ela vem do tipo assim, nem eles mesmos sabem o que perguntar a gente. Isso gera uma pergunta sem resposta, porque a gente não sabe o que está perguntando, não sabe o que responder (ED)

[...] O que falta um pouco é um treinamento mais exigente dentro da própria empresa, porque, muitas vezes, a gente está trabalhando lá na empresa e há um conflito de interesses, visto que muitas vezes é mais viável ali para o proprietário fazer a comercialização do produto aqui no mercado local (EF)

Ao analisar a categoria temática de formação corporativa, é possível constatar alguns pontos importantes. Embora, o PROEXP1 fosse um Programa voluntário, as empresas não conheciam seus detalhes. Em outras palavras, o Programa exigia uma série de contrapartidas que não foram realizadas por parte das empresas participantes, principalmente com relação à necessidade de capacitação por parte dos empresários.

Outra questão já avaliada, mas que impacta diretamente os resultados do Programa, se deu no processo seletivo das empresas que falhou ao avaliar o momento e/ou estrutura das empresas. Notadamente, o Programa foi aberto, a adesão embora baixa, ocorreu, mas o empresário, em momento algum, conhecia os detalhes do projeto, bem como os elementos que eram de sua responsabilidade, como podemos evidenciar no trecho a seguir:

[...] Eu acho que é um trabalho de formiguinha que muitas vezes os órgãos pecam, tem que ir lá na empresa mesmo, ficar babando, até o cara poder acreditar naquilo que você está dizendo. E não aparecer, chegar e dizer, ah, vamos exportar, beleza, aí faz uma palestra e vai embora. Não adianta, cara é difícil, sabe? (EF)

Outro elemento que pode ser identificado durante a análise das entrevistas foi a ausência da padronização da formação. Houve empresas que conseguiram melhor qualificação através de programas complementares oferecidos por alguns órgãos, mas que não fizeram parte do Programa. Esta constatação pode ser verificada no trecho a seguir:

[...] Eu já estava no Primeira Exportação, a esta altura do campeonato, porque aí começou a aparecer muitos programas de exportação para mim. O primeiro programa que eu participei não foi o Primeira Exportação, foi o Prospect, que eu participei com o CNI e a Apex. O Prospect foi um Programa que realmente fez muita diferença. Eu já fiz parte de outro que não trouxe nada para a gente (EH)

O processo de formação corporativa era um dos grandes trunfos, legados que o Programa deveria oferecer a todos participantes. Entretanto, falhas como o não alinhamento do Programa, a impossibilidade de formação de todas as empresas e o desconhecimento das contrapartidas do Programa fez com que muitos agentes desistissem de realizar qualquer investimento sem garantia de retorno.

4.2.2 Formação dos agentes

Da mesma forma como ocorreu no processo de formação corporativa, foi de responsabilidade da SECEX/MDIC capacitar os alunos indicados pelas universidades para atender às empresas que participaram do Projeto.

Ao final do treinamento, o agente deveria ter conhecimento sobre ferramentas de comércio exterior; evolução do comércio exterior brasileiro; planejamento para exportação; análise administrativa; econômica e financeira e pesquisa de mercado (BRASIL, 2012).

Além disso, o agente seria instruído para estar a par da realidade das pequenas e médias empresas do seu estado e apto para iniciar o planejamento para exportação do produto da empresa, por meio da realização de três cursos de capacitação de Agente do Primeira Exportação. Cada módulo possuía carga horária de vinte e quatro horas. Os cursos eram:

- 1) Conhecimento Geral de Comércio Exterior e Módulo I (Diagnóstico e Pesquisa de Mercado);

- 2) Módulo II (adequação do Produto e promoção comercial);
- 3) Módulo III (sistemática do comércio exterior, financiamento, regimes aduaneiros, câmbio, despacho aduaneiro, legislação e SISCOMEX).

O objetivo da formação era o de capacitar os agentes operacionais a desenvolverem suas atribuições dentro do Programa. Os agentes do Primeira Exportação, embora pouco experientes, possuíam funções primordiais para a obtenção dos resultados propostos pelo Programa.

O papel do agente do Primeira Exportação foi o de se concentrar nos desafios e gargalos existentes na organização e nas suas possíveis soluções, devendo evitar debates fora do contexto. Cabe lembrar que era de vital importância conquistar a confiança do empresário, sendo, para isso, necessário observar os seguintes elementos:

- 1) Buscar conhecer a história da empresa e dos seus diretores;
- 2) Planejar as visitas com antecedência, determinando prazos e metas para cada fase;
- 3) Esclarecer dúvidas sobre a função do agente do Primeira Exportação e a contribuição que poderia oferecer à empresa;
- 4) Explicar com clareza e precisão como seria o processo de acompanhamento;
- 5) Manter sigilo sobre suas atividades em outra empresa;
- 6) Ao final das visitas, elaborar um breve relatório informando o que foi tratado e agregá-lo à pasta de trabalho da empresa.

Conforme descrito acima, o papel do agente era fundamental no processo do PROEXP1, e conseqüentemente o desafio da formação destes jovens profissionais era enorme. Vale salientar que embora, o papel exija alto nível de comprometimento pelo agente, o perfil do profissional era um profissional jovem, com pouca experiência. Esta combinação novamente foi alvo de críticas por parte dos participantes conforme observado no trecho a seguir:

[...] Como pontos negativos, eu vejo que essa mão de obra barata ela não tem experiência então vai precisar muito do suporte dos órgãos o que significa lentidão no processo, às vezes alguns erros que podem gerar não só multas, mas delays de dias de semanas (EA)

As atribuições do agente do Programa eram muitas, dentre elas podemos destacar:

- 1) Organizar e distribuir formulários específicos para a coleta de informações junto às empresas, objetivando a elaboração de diagnóstico e programa de trabalho;

- 2) Coletar, classificar e analisar dados e informações estatísticas para o aperfeiçoamento do Projeto;
- 3) Escutar atentamente os diretores e funcionários da empresa, visando detectar quais os desafios enfrentados;
- 4) Contribuir com ideias que conduzissem à compreensão dos desafios existentes, identificando suas prioridades em produtos, processo e gestão;
- 5) Orientar sua atuação dentro da empresa, abstendo-se de tomar posição ou partido;
- 6) Evitar opiniões conclusivas sobre os problemas da empresa ou de seus funcionários;
- 7) Dirimir dúvidas dos empresários sobre o Projeto, sempre que solicitado, assegurando que a intervenção do mesmo não teria o caráter de investigação fiscal e financeira;
- 8) Manter sigilo sobre os problemas, informações, tecnologia ou qualquer outro dado sobre a empresa que aderiu ao Projeto, salvo quando expressamente autorizado formalmente pelo seu representante legal;
- 9) Elaborar relatórios periódicos relativos a cada fase do Projeto de que participava;
- 10) Atualizar todas as atividades realizadas junto às empresas, no Sistema de Gestão Integrada – SIG, no campo Ficha de Acompanhamento.
- 11) Participar, quando solicitado, da avaliação de adequação metodológica.

O objetivo da formação do agente era que, ao final do treinamento, estivesse apto a desenvolver modelos de internacionalização, por meio de ferramentas de comércio exterior. A análise das entrevistas nos mostra que este objetivo também não foi atingido, o que resultou em novo gargalo na concretização dos objetivos propostos.

Esta lacuna entre a formação pretendida e efetivamente realizada pode ser observada nos trechos a seguir:

[...] Não, não está coerente e eu atribuo ao fato da escassez de conhecimento, não digo nem técnico, porque aí seria uma coisa mais aprofundada, mas eles não têm conhecimento nenhum inclusive da possibilidade de internacionalização de uma parcela de seu mercado. Então eu acredito que não está coerente e esta falta de conhecimento mesmo faz com que às vezes o processo seja protelado (EA)

[...] Faltou algo, né? Principalmente na qualificação dos estagiários que vieram para cá, muito perdidos, sabe? Muito sem condições de redação, mesmo, sabe, fracos demais. Então, mais ou menos por aí, a coisa foi esfriando e eu, depois que pedi que fosse feita uma pré-seleção, veio só um candidato (EE)

[...] Veja, eu acho que como estagiário, eu acho que ele deveria ter uma formação mais integrada com o que significa o Projeto (EE)

[...] Eu senti que todos estavam muito perdidos em relação ao que significava o Projeto. Não sabiam, eles não conseguiam desenvolver as fases do projeto aqui dentro da fábrica. Faltava aquela coisa. Quando eu começava a dialogar, não tinham conhecimento (EE)

Os trechos analisados ao longo da pesquisa evidenciam a lacuna existente entre a formação pretendida para o agente do Programa e a formação que efetivamente ocorreu. Esta discrepância pode ser caracterizada como curta, insuficiente, generalista e não orientada para a realidade do exportador. Novamente o trecho a seguir nos aponta esta constatação:

[...] a APEX também poderia fornecer mais cursos, uma consultoria especializada para seus clientes, para o empreendedor porque, apesar de ter um agente lá, às vezes o conhecimento é escasso. Então eu tenho um agente ali e ele está fazendo a minha exportação. Mas, o que é isso? O que eu ganho com isso é ter este conhecimento aprofundado que é muito importante. Eu acredito que estes são os papéis que deveriam ser empenhados e realizados por cada órgão (EA)

Outra constatação feita através das análises das entrevistas é que não existiu nenhuma etapa da formação baseada no modelo da organização. Apenas etapas de formação sobre normas e processos de comércio exterior, a saber:

[...] Olhe, o projeto todo, não... Não teria assim, não me senti segura o suficiente. Eu me sentia segura para realizar aquela etapa que eles estavam determinando, mas, vamos dizer, eu não me sentiria segura para então começar a exportar, entendeu? (EB)

Realizaram-se treinamentos isolados, não integrados entre os agentes operacionais do Programa e os empresários. Estes elementos faziam com que o agente responsável pelo desenvolvimento de exportações, além de pouco experiente, também não se sentia preparado para realizar a operação. O trecho a seguir ilustra esta constatação:

4.2.3 Burocracia: modelo brasileiro de comércio exterior

É notório que, quando uma empresa no Brasil decide exportar, temos que estar atentos às características únicas relacionadas ao sistema utilizado pelas autoridades brasileiras na liberação de cargas internacionais.

Sem a correta metodologia, a carga não é liberada e pode ficar por longos períodos nos armazéns da Receita Federal (RF), acarretando pesadas multas e taxas de armazenagem.

O planejamento deve ocorrer com o intuito de proteger o exportador contra todas estas questões, oferecendo tranquilidade no processo de comércio exterior.

Um dos fatores que mais chamou a atenção, no processo de análise das entrevistas, foi o desconhecimento quanto à estrutura burocrática do modelo brasileiro de comércio exterior. Os trechos a seguir ilustram esta constatação, a saber:

[...] Eu acho que ainda seria a burocracia e a fragilidade ainda do sistema brasileiro, né? Porque para você fazer qualquer coisa, você tem que passar por vários processos de documentação, você tem que depender muito de órgãos públicos, e que tudo bem, isso é o correto, é o que todo o país enfrenta (EB)

[...] Olha, por mais que o governo incentive para quem quer exportar. E que a gente tenha, por exemplo, órgãos como o SEBRAE, como a APEX, a ADDIPPER que são justamente para implementar, para facilitar que o empreendedor encontre formas de internacionalização, ainda existe muita burocracia (EA)

[...] Olha, você tem como eu falei, uma cadeia muito grande de processos, o que dificulta muito a compreensão, é que dificulta muito a burocracia do processo, uma empresa de pequeno porte não tem tanto poder de barganha e não tem tanto tempo para desperdiçar, para poder compreender primeiramente o passo a passo do processo (EF)

[...] Quer ver o que é entrave? Eu vou dizer a você o que é entrave. Por exemplo, você precisar de uma licença da ANVISA, certo? O B-A-BA da exportação, você precisa de uma licença da ANVISA para E-X-P-O-R-T-A-R, certo? E até agora eu não tenho, exporto sem a licença (EH)

[...] Existe uma avaliação, menino, é tanto papel para preencher (rs.rs.rs), que na época eu dizia, menino, é mais difícil participar deste Programa do que exportar, pelo amor de Deus!!!! Que burocracia é esta? (EH)

Assim, ao longo desta análise que ressalta o aspecto burocrático para a atividade exportadora, tornou-se imperativo elaborar uma síntese das exigências legais e consequentemente burocráticas para a efetiva exportação.

No Brasil, pessoas físicas e jurídicas podem exportar, entretanto, devem estar inscritas no Registro de Exportadores e Importadores da Receita Federal (REI) (BRASIL, 2012).

A inscrição no REI da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) é automática, sendo realizada no ato da primeira operação de exportação (Registro de Exportação - RE ou

Registro de Crédito - RC) em qualquer ponto conectado ao Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX (BRASIL, 2012).

Os exportadores já inscritos no REI terão a inscrição mantida, não sendo necessária qualquer providência adicional. Entretanto, a inscrição no REI poderá ser negada, suspensa ou cancelada nos casos de punição, em decisão administrativa final, por infrações de natureza fiscal, cambial e de comércio exterior ou por abuso de poder econômico.

A pessoa física somente poderá exportar mercadorias em quantidades que não revelem prática de comércio e desde que não se configure habitualidade. Excetua-se das restrições previstas no parágrafo anterior os casos a seguir, desde que o interessado comprove, junto à Secretaria de Comércio Exterior ou a entidades por ela credenciadas, tratar-se de: a) agricultor ou pecuarista, cujo imóvel rural esteja cadastrado no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) ou artesão, artista ou assemelhado, registrado como profissional autônomo (BRASIL, 2012).

Ficam dispensadas da obrigatoriedade de inscrição do exportador no REI as exportações via remessa postal, com ou sem cobertura cambial, exceto donativos, realizadas por pessoa física ou jurídica, até o limite de US\$50,000,00 ou do equivalente em outra moeda, exceto quando se tratar de produto com exportação proibida ou suspensa; com margem não sacada de câmbio; vinculada a regimes aduaneiros especiais e atípicos ou sujeita ao Registro de Operações de Crédito (RC).

Desta forma é importante entender que, para cada exportação processada, exige-se invariavelmente um determinado número de etapas que devem ser cumpridas pelo exportador e/ou obtidos de órgãos e entidades que participam do processo. É útil e necessário que se conheçam essas etapas, a respeito dos quais segue detalhamento.

Após o cadastramento da empresa na Receita Federal, de posse do código de acesso ao SISCOMEX e dispondo do “software” do SERPRO para acesso ao sistema, o exportador será automaticamente cadastrado no REI, quando do registro da primeira operação de exportação no SISCOMEX. É importante observar que deverá constar do objeto do Contrato Social a atividade de exportação (BRASIL, 2012).

Caso a exportação não seja direta, a empresa poderá utilizar consórcios de exportação, *trading companies*, agentes de comércio exterior, empresas comerciais exportadoras, entre outros. A fase seguinte deve estabelecer contato com importadores no exterior. Ao ser identificado o comprador, fornecem-se informações sobre quantidade disponível, aspectos técnicos, condições de venda, prazo de entrega, preço unitário da mercadoria, entre outras demandas (BRASIL, 2012).

Uma vez determinado o mercado, a empresa deve efetuar uma análise com relação a preços praticados no país, diferenças cambiais, nível de demanda, sazonalidades, embalagens, exigências técnicas e sanitárias, custo de transporte e outras informações que influenciarão a operação. Identificado o mercado e, posteriormente, o cliente, é imprescindível que seja enviado a ele o maior número possível de informações sobre o produto, podendo-se utilizar catálogo, lista de preços ou amostra (BRASIL, 2012).

O exportador deve formalizar a negociação enviando uma fatura proforma ao importador estrangeiro. Nela devem constar informações sobre o importador e o exportador, descrição da mercadoria, peso líquido e bruto, quantidade, preço unitário e total, condição de venda (*FOB/CIF/CFR*, etc.), validade da cotação, prazo de entrega das mercadorias, modalidade de pagamento, meio de transporte e tipo de embalagem (BRASIL, 2012).

Caso não haja mercadoria em estoque, o exportador deve agilizar a produção, atento a aspectos de controle de qualidade, embalagem, rotulagem e marcação de volumes. Após estas etapas, a empresa deverá registrar sua exportação no SISCOMEX - módulo exportador.

Para isto, a empresa deverá obter uma senha junto à Secretaria da Receita Federal ou poderá ter acesso através de terceiros, como despachantes aduaneiros, corretoras de câmbio ou demais entidades habilitadas.

Outra etapa importante do processo de exportação é a definição do modelo de pagamento que será adotado. O exportador deverá pedir ao importador a confirmação do modelo de pagamento, com a orientação para que a mesma seja enviada ao banco do exportador e direcionada a uma de suas Carteiras de Câmbio, para que seja encaminhada ao exportador. É aconselhável que este a analise assim que for recebida e, caso necessário, solicitar emenda, imediatamente, para adequá-la aos termos da negociação comercial (BRASIL, 2012).

Posteriormente, faz-se fundamental a confecção dos documentos necessários para circulação da mercadoria e conseqüente exportação do bem, são eles: romaneio de embarque; nota fiscal; certificados adicionais, quando necessários; fatura comercial; registro de exportação; certificados; conhecimento de embarque emitido pelo agente de carga, por ocasião do embarque (BRASIL, 2012).

Após todos estes procedimentos, deverão ser efetuados o embarque da mercadoria e desembaraço na aduana. O embarque aéreo ou marítimo da mercadoria é efetuado por agentes aduaneiros, mediante o pagamento da taxa de capatazia. No caso de embarque rodoviário, este é efetuado no próprio estabelecimento do produtor ou em local preestabelecido pelo importador.

A liberação da mercadoria para embarque é feita mediante a verificação física e documental realizadas por agentes da Receita Federal nos terminais aduaneiros. Todas as etapas do despacho aduaneiro são feitas através do SÍSCOMEX (BRASIL, 2012).

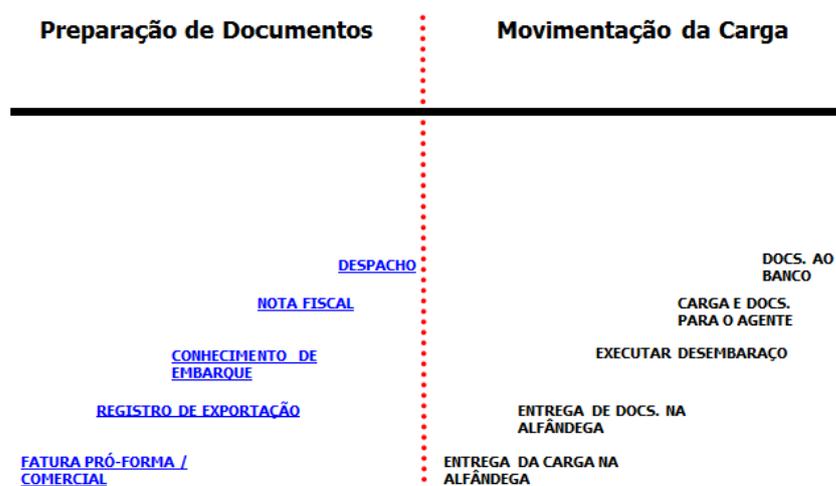
Para negociação junto a uma das Carteiras de Câmbio de banco, a fim de receber o pagamento da operação realizada, é necessário a apresentação dos seguintes documentos: fatura comercial; conhecimento de embarque; letra cambial ou saque; carta de crédito (original); fatura e/ou visto consular; certificados de origem ou outros exigidos pelo importador; apólice ou certificado de seguro, caso a condição seja CIF; borderô ou carta de entrega de documentos e outros documentos exigidos pelo importador.

Esta etapa relaciona-se com o processo de negociação direta com o banco, a fim de definir a taxa cambial para conversão da moeda estrangeira recebida em pagamento pelas mercadorias exportadas. Esta operação é formalizada mediante um contrato de câmbio (BRASIL, 2012).

Após a transferência do pagamento em moeda estrangeira para o banco, deverá ser feita a liquidação do câmbio, conforme as condições descritas no contrato de câmbio. O recebimento deverá ser em moeda corrente brasileira, creditado diretamente na conta corrente do exportador.

A Figura 19, abaixo, apresenta um fluxograma que permite melhor compreensão das etapas que possibilitam o processo da exportação no Brasil.

Figura 19- Etapas do processo de exportação



Fonte: O Autor. Adaptado de Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2013).

Embora o processo de exportação no Brasil possa apresentar características de complexidade, ele não se difere muito do que tradicionalmente é exigido em outros países. Conhecer estas etapas é fator fundamental para evitar problemas quando da definição de se internacionalizar e quando da definição e do desenho de Programas que visem o fomento da exportação, principalmente de micro, pequenas e médias empresas.

4.3 Execução do processo de internacionalização

A Fase 3 do processo de análise de resultados refere-se às categorias temáticas identificadas que estão diretamente atreladas à execução dos processos de internacionalização. Nesta fase foram classificadas as seguintes categorias temáticas:

- 1) Identificação de Mercado;
- 2) Formatação do Composto de marketing;
- 3) Missão Internacional;
- 4) Operação Internacional- Logística;
- 5) Manutenção do Processo de Internacionalização- Pós Vendas;
- 6) Pagamentos Internacionais.

Por execução do processo de internacionalização compreendem-se, após análise das entrevistas, todas as etapas que levam uma empresa a efetivamente vender seus produtos e/ou serviços no exterior.

Realizar a identificação de potenciais compradores em mercados além de suas fronteiras através da utilização de ferramentas de inteligência de mercado já existentes no país será aqui considerado a primeira etapa do processo de execução.

Posterior ao processo de identificação de mercado inicia-se o processo de formatação do composto de marketing para o mercado alvo. Nesta etapa encontra-se a adaptação do produto e dos elementos relacionados ao produto como embalagem, especificações técnicas entre outros. A definição do modelo de comunicação internacional com a devida estruturação linguística, a confecção do preço para exportação e o desenvolvimento do modelo de distribuição no novo mercado.

A terceira etapa do processo de execução é a missão internacional. Esta etapa refere-se a visita internacional ao potencial mercado e/ou cliente com o objetivo de abertura de novo mercado e/ou concretização do negócio de forma planejada e estruturada.

Após o fechamento do negócio adentramos a próxima etapa do processo de execução, a entrega, a parte de logística internacional. Esta etapa relaciona-se como todos os trâmites necessários para o envio da mercadoria do país exportador até o país importador, levando em consideração todos os termos de frete e de seguro que fazem parte da negociação previamente realizada.

Parte importante do processo de internacionalização de uma empresa é o processo de pós-vendas. Esta etapa visa assegurar a manutenção dos fluxos de mercadorias entre o exportador e o novo consumidor no exterior, o importador.

A execução do processo de internacionalização se dá quando do pagamento por parte do importador ao exportador, compreender todos estes trâmites é fator crucial para o sucesso de operações internacionais.

4.3.1 Identificação de mercado

Identificar o mercado alvo é fator crucial para a obtenção de sucesso em qualquer processo de internacionalização. Este processo, sem a correta estrutura de planejamento, é caro e tende a surtir poucos efeitos práticos. O objetivo da realização da identificação de mercado é o de reduzir custos, riscos e garantir a maximização de resultados.

O levantamento de informações relevantes para a escolha do mercado importador requer o desenvolvimento de uma série de atividades. O processo deve ser iniciado por meio de criterioso levantamento de dados nacionais e do mercado mundial do segmento selecionado. Após esta etapa deve-se preparar um relatório de pesquisa de mercado.

O relatório de pesquisa de mercado deve apresentar uma análise detalhada, avaliação e orientação quanto à identificação de mercados e segmentos compatíveis com os preços e qualidades dos produtos das empresas; dos mercados potenciais a curto, médio e longo prazo; das estruturas de mercado, padrões e exigências dos mercados importadores; da concorrência, seus preços, práticas, pontos fracos e fortes, além de vantagens e outros fatores pertinentes à prospecção de mercado-alvo (BRASIL, 2012).

Dentro do modelo metodológico do PROEXP1, esta fase era considerada a 3ª etapa do processo de internacionalização. Por meio da análise das entrevistas, foi possível diagnosticar que, embora o Programa contemplasse esta etapa, a grande maioria das empresas não a

atingiu. Os trechos a seguir ilustram não só este fato, mas como também o desconhecimento dos participantes de todas as ferramentas de inteligência de mercado hoje existentes no país.

A seguir, seguem trechos que refletem a experiência dos participantes com o processo de identificação de mercado.

[...] Olhe, é, para começar a exportar, você tem que pelo menos adaptar o seu produto àquele país, às regras alfandegárias daquele país, às leis alfandegárias...tem que passar por todo um processo de fabricação diferente, é, testes de validade diferentes, de qualidade, e pelo menos na minha empresa não tinha (EB)

[...] Quem conseguiu foi a Rishon, porque foi a mentalidade da empresária, a Marcele, que ela estava paralelamente, além com o Primeira Exportação, ela estava com um projeto com a FIEPE e com a APEX. Lá ela passou por um Prospect, que foi um projeto de prospecção no mercado europeu. (EC)

[...] Ela pagou pesquisa de mercado, né, fora a pesquisa de mercado que estava aqui dentro do PROEXPI, pagou também a pesquisa de mercado da FIEPE, ou seja ela teve investimento (EC)

[...] E aí a gente trabalha dentro desse contexto de qualificação de produto, competitividade do produto, formação de preço, deixando o produto, basicamente, estudo estatístico o produto pronto a ingressar no, em determinado país, em determinada região (ED)

[...] Tudo é sistema de informação, vários sistemas de informação, o próprio MDIC, seja o radar comercial, enfim, são sistemas que dá para serem utilizados e levar você só através de estatísticas, você definir qual é o mercado alvo que você vai selecionar para empresa iniciar e fazer negócio, ou seja negócio que eu digo é prospectar a oportunidade daquela empresa em fazer negócio com aquele país (EF)

O que foi possível constatar por meio da análise das entrevistas é que o processo de identificação de mercado, como ferramenta de prospecção, foi o que assegurou a possibilidade de realização de missões internacionais para fechamento de negócios e não de prospecção em si.

Os Programas de apoio à exportação não são uniformizados, desta forma, para se realizar o processo de exportação, foi necessário buscar vários órgãos gestores que possibilitaram, então, a criação de um modelo específico para a empresa em questão, que, conseqüentemente, conseguiu exportar.

É possível perceber uma clara desconexão entre as necessidades operacionais no Brasil, na fábrica, para exportação, que requer cuidados específicos para cada novo mercado. O processo prévio de análise de mercado é muito baixo. Este fato gera níveis de intensidade

mais baixos por meio da operação em mercados mais próximos ao mercado local, reduzindo risco de aprendizagem. (HILAL; HEMAIS, 2003).

Ao longo do Programa, muitas missões internacionais foram realizadas com o objetivo de prospecção de novos mercados *in loco*, processos de identificação de mercado de forma anterior como base para tomadas de decisão foram ausentes, como verificado no trecho a seguir.

[...] Principalmente adequação de mercado, adequação de produto, embalagem, se um importador dentro desta rodada fala, olha este produto não vai ser vendido assim, a empresa não quer adequar, então é questão de mentalidade do futuro exportador que a empresa não tem (EC)

A ausência do processo de identificação de mercado anterior é mais um fator limitante ao processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco.

4.3.2 Formatação do composto de marketing

Após a escolha do mercado importador e o conhecimento sobre os padrões de qualidade nele exigidos, a empresa é orientada, caso necessário, a adequar composto o de marketing e o processo para que o item exportado garanta sua competitividade no exterior (BRASIL, 2012).

O Objetivo desta ação é assegurar a correta adequação de produtos, processos e estratégias que garantam sua competitividade no exterior. Neste sentido algumas atividades precisam ser desenvolvidas para garantir a possibilidade de competitividade no novo mercado.

Nesta etapa cabe a empresa que objetiva o mercado internacional a identificação, execução e acompanhamento quanto às adequações do produto e processos necessários para inserção nos mercados-alvos selecionados, para ganhos e manutenção de competitividade na exportação: redução de custo de processo; produção sustentável; implementação de rastreabilidade da produção; adaptação do processo produtivo; design; embalagem; rótulo; certificação; inovação com valor, entre outros elementos (BRASIL, 2012).

Outro cuidado que deve ser observado pelos candidatos a exportador está relacionado às definições das estratégias diferenciadas de venda, distribuição e promoção, para clientes e produtos. A realização do levantamento dos custos inerentes à exportação e da análise anterior de todas as demandas por parte do mercado que receberá o produto (importador) (BRASIL, 2012).

Novamente, o desconhecimento do processo de exportação, evidenciado na etapa de formação, se faz presente quando da formatação do composto de marketing. Os trechos a seguir demonstram mais um entrave no processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas pernambucanas, que estão relacionados com a ausência de processos de formatação específicos, a saber:

[...] Um site, um site, você não tem um site, uma comunicação na internet em inglês. Meu site eu tenho em inglês e em italiano, como é que pode você pensar nisso? Não pode, não tem como. Então assim, você não sai nem do canto (EH)

[...] Você tem que, vai a embalagem também. A minha embalagem era muito grande para o que eles queriam, no caso, né? (EE)

[...] Não, isso não precisa para escolher a empresa, pode escolher uma empresa que nunca exportou, e que ele, mas o principal é que ela tenha um produto mais ou menos pronto para exportar, o que é pronto, é o produto isso ter uma qualidade mas ainda não está adequado ao mercado internacional, então o fato de ele não está adequado ao mercado internacional é uma tarefa ou uma ação a ser desenvolvida no Programa (EG)

[...] Mas precisa dizer num tag que vem pendurado na peça a procedência de goiaba, ou o que é a goiaba, que fruto é esse ou como é colhida essa folha, o importador ele exige isso. No Panamá onde estão as peças, estão lá com o distribuidor só aguardando esses tags para ser trabalhado (EI)

[...] Como é que você quer exportar e você não tem um catálogo em inglês? Como é que você quer exportar e você não tem um rótulo em inglês? (EH)

A análise das entrevistas nos permitiu constatar que a distância que existiu entre a promessa da exportação e a concretização do negócio, por si só, fez com que as empresas não se preparassem para etapas futuras do processo, como a definição do preço para exportação, por exemplo. O trecho a seguir demonstra esta constatação:

[...] Mas ela não se preocupa com o preço para exportação, ela faz o preço, o preço está estagnado, ele não tem revisão, esse preço, mesmo com dólar, mesmo com os impostos, enfim, não faz a revisão (EC)

O Programa não conseguiu preparar os parceiros, os agentes para atender empresas participantes a responder às demandas específicas do mercado-alvo que havia sido previamente selecionado, como demonstrado no trecho a seguir:

[...] Eu não posso pegar o mesmo modelo que eu faço, eu não posso vender, digamos, para, eu não posso vender a mesma coisa para a Argentina, eu não posso vender para a Europa, né? Eu tenho que fazer algumas alterações, modificar alguma coisa. São prismas distintos, como fazer? (EE)

Em outras palavras, a formatação do composto de marketing não ocorreu ao longo do projeto.

4.3.3 Missão internacional

Com a adequação do produto e processo produtivo às exigências do mercado importador escolhido, a fase seguinte é aquela em que a empresa passa a promover sua mercadoria no exterior, com o objetivo de fechamento de negócio (exportação) (BRASIL, 2012).

É bastante comum, por parte de órgãos que promovem as exportações brasileiras, a realização de rodadas de negócios e participação de feiras no exterior, comumente chamadas de missões comerciais. A FIEPE, por exemplo, possui uma gama de produtos que são destinados a visitas internacionais a fim de promoção de produtos pernambucanos no exterior (FIEPE, 2012).

Entretanto, a realização de missões internacionais deve ter um objetivo muito claro. Como vimos na seção anterior, a identificação de mercados e formatação do composto de marketing, por meio de ferramentas de prospecção de mercado, tendem a ser muito mais eficientes e menos onerosas do que a realização de missões com o intuito de prospecção de novos clientes, além de reduzir bastante os riscos comerciais (SOBEET, 2007).

O objetivo da realização de missões internacionais é o resultado de processos de prospecção e formatação de composto de marketing. Esta é a razão por que foi, neste trabalho, configurado como 3ª etapa da execução e não como ferramenta de prospecção (SOBEET, 2007).

Missões internacionais devem ser consideradas quanto à seleção das feiras e rodadas de negócios mais adequadas para as estratégias e estruturas das empresas e do acompanhamento nos contatos iniciais com os potenciais importadores, bem como quanto aos procedimentos para encaminhamento de amostras, se houver.

Entretanto, pode-se constatar, ao analisar as entrevistas, que esta etapa é utilizada como ferramenta de prospecção e pesquisa de mercado, além de bastante cara, é pouco eficiente também. Os trechos a seguir apontam esta questão, a saber:

[...] Além disso, a participação em feiras, eles focam bastante, missões internacionais, mas é outro ponto fraco porque às vezes especialmente para micro e pequenos empreendedores não tem capital para participar de feiras mensalmente, semestralmente então eles não têm esta possibilidade de ir por exemplo ao Panamá em toda feira que eles têm (EA)

[...] Participamos de uma feira no Paraguai, mas não demos continuidade porque não tinha mais dinheiro pra poder exportar e querendo ou não, a exportação é um gasto muito grande, né? Pelo menos no início (EB)

[...] A empresa iniciante pode ir já para feiras, né? como ouvinte, só para, queira ou não, a gente até incentiva a que as empresas mesmo não tenham nunca exportado, né? ir para a feira porque tem outra visão, outra mentalidade, abre o leque da empresa (EC)

[...] As captações na área internacional, tá, com valores muito abaixo do mercado, até porque a gente tem subsídio de convênio para isso, nós temos, as promoções comerciais, que aí gente não só liga à missão, mas à rodada de negócios, tanto rodadas fora do país, quanto internamente, recebendo, é, consulados e embaixadas, e empresas seja lá qual for o país, a gente proporciona isso ao empresário, e missão prospectiva, e participação em feiras. E no terceiro ponto, é a inteligência comercial (ED)

O que pode ser observado nos trechos acima citados é a ausência de plano de missão internacional. Não havia suporte anterior à missão. O que transformava o processo de visita internacional em primeira etapa do processo de internacionalização, altamente onerosa e com poucos resultados por parte do exportador, a saber:

[...] Fui expor em uma feira lá, na COSMOPROF, em Las Vegas, mas assim, o formato da feira, com certeza a feira deve ser boa porque tem gente expondo é porque tem alguma coisa de bom, mas o formato para empresas como a minha que pode montar um stand e receber gente. Eu passei lá 3 dias e recebi 2 pessoas (EH)

A missão muitas vezes ocorre como primeira etapa do processo de internacionalização e não como complemento. Queixa comum que encarecia demais o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco.

4.3.4 Operação internacional: logística

Operações internacionais são comumente também denominadas processos de logística internacional. Esta etapa da fase de execução do processo de internacionalização está diretamente associada ao de transporte e seguros da carga.

Após o fechamento do negócio que é concretizado através da emissão de ordem de compra, inicia-se o processo de preparação da carga para o país de destino (BRASIL, 2012).

O processo de envio de mercadorias ao exterior é bastante complexo e dividido em etapas nas quais, geralmente, o comprador e o vendedor dividem responsabilidades no que se refere a frete e seguro (BRASIL, 2012).

Grande parte do comércio internacional é regulamentada pela Câmara de Comércio Internacional (CCI), que estabeleceu regras para administrar conflitos oriundos da interpretação de contratos internacionais firmados entre exportadores e importadores, no que tange à transferência de mercadorias, despesas decorrentes das transações e à responsabilidade sobre perdas e danos (CCI, 2010).

Boa parte destes conflitos é solucionada através da adoção de INCOTERMS (*International Commercial Terms*). Os termos internacionais, inicialmente, foram empregados nos transportes marítimos e terrestres e, a partir de 1976, nos transportes aéreos também. Basicamente, os termos regulam as responsabilidades de cada parte com relação a frete e seguro de uma determinada carga e são mandatórios para todo e qualquer processo de exportação oficial (ICC, 2010).

O objetivo desta etapa é a realização do acompanhamento dos procedimentos administrativos e operacionais de exportação relacionados à documentação e despacho aduaneiro. É de responsabilidade da empresa receber as orientações referentes aos procedimentos administrativos e operacionais de exportação, como levantamento de documentos, meio de transporte, contato com armadores/agente de cargas, despacho aduaneiro, procedimentos cambiais, entre outros (BRASIL, 2012).

As entrevistas novamente nos mostram o despreparo dos exportadores no que se refere ao processo de operação logística. Esta questão pode ser observada nos trechos a seguir:

[...] Então eles são capacitados, a gente faz oficinas para uma melhor negociação internacional, onde os empresários são capacitados desde de preço de exportação a organizar amostras para apresentar ao importador a ter conhecimento para calcular um preço de exportação seja FOB ou CIF, ter conhecimento do frete, do seguro que vai ser pago e por isso que a gente chama os especialistas de carga (EA)

[...] Sempre tem aquelas exigências que são para todos, né, como é que é, a Nota Fiscal de saída, né, e a INVOICE que tem que chegar até lá, isso é para todos, que é o óbvio (EI)

[...] É assim, bio joias quando eu falo não é só de folhas, tá, é de sementes, é, pode ser assim também concorrente da gente, isso, eu não, eu não, é assim, foi o que eu tive mais dificuldade, por que assim a da gente, ficou sendo como (NCM) 711311, a prata, e 711319 para ouro, que folheados, folheados a ouro, folheados a prata (EI)

[...] É deixa eu ver, também é mais a questão da logística que demora. Os correios também que demora muito, assim, eles sempre têm algum problema, alguma coisa assim, os correios, porque atrasa, porque tem problema (EI)

Compreender as etapas que serão necessárias para o envio do produto e os elementos relacionados a frete, seguro, compreensão de INCOTERMS, que terão papel fundamental na elaboração do preço de vendas, é fundamental para a concretização do processo de exportação.

4.3.5 Manutenção do processo de internacionalização

Existe uma máxima entre profissionais que atuam com comércio exterior que diz que nenhum processo de exportação é lucrativo na sua primeira remessa. No mercado internacional, a continuidade do processo de vendas é fundamental para a manutenção dos negócios internacionais. Os maiores lucros e melhores resultados são frutos de longas parcerias entre o exportador e o importador.

Para a manutenção das atividades internacionais, a estrutura de pós-venda é tão importante quanto o primeiro contato. Pós-vendas ou manutenção dos processos de internacionalização tem como objetivo central assegurar novos processos comerciais entre o exportador e o importador; garantir a efetividade dos termos contratados; trazer ganhos qualitativos nas relações comerciais internacionais e, acima de tudo, estabelecer fluxos constantes de vendas no mercado identificado (BRASIL, 2012).

O foco do Programa era a primeira exportação e não a internacionalização das empresas, que vai além de um único processo de venda direta. Como o primeiro processo de exportação envolve todas as etapas de aprendizagem, raras são as vezes em que o exportador obtém bons retornos financeiros. Desta forma, quando o exportador conseguiu vender uma vez, ele não dá continuidade ao processo.

Esta constatação pode ser identificada nos trechos a seguir:

[...] Eles não são completos ou seja, eles não dão suporte ao exportador, ao empresário ao empreendedor e desde o começo até o final e depois deste final tem uma manutenção desta exportação. Eu acredito que nenhum deles

da este suporte tão amplo e por isso que existem muitas falhas no processo, muita lentidão, a gente sabe que o processo de exportação... Porque o que acontece hoje em dia o exportador até exporta a Primeira vez aí e gosta, mas ele não dá prioridade a isto porque ele não tem tanto suporte destes órgãos que apoiam, entendeu? (EA)

[...] Na minha opinião não existe um produto que seja completo que vá desde o início até o final tendo um pós, um pós deste processo para que se diga, olha você conseguiu isto e agora vamos seguir, você vai conseguir este capital e você vai começar a gerar lucro para você. Eu acredito que não tenha este suporte em nenhum dos produtos hoje em dia ofertados no mercado (EA)

[...] Para você ver que apesar das dificuldades, quando se tem um produto bom, você consegue ter um diferencial no mercado, e a partir disso, claro que o comprador vai querer mais uma vez adquirir seu produto. Só que ele não consegue fazer isso porque não tem mais alguém que trabalhe no projeto. EF

[...] Sem acompanhamento, aí não vai para frente, entendeu? E muitos empresários acham também que não é assim, entendeu? (EI)

[...] Não, não existia na verdade a preocupação sempre foi abrir mercado fazer digamos a interface entre este empreendedor que queria ou que poderia vir a exportar e o importador que desejava este produto, mas apenas a comunicação entre estes dois, não existia um plano por exemplo a médio prazo que implementasse este processo, que se preocupasse com a manutenção deste processo o que na minha opinião é primordial. EA

Diferentemente do que foi proposto com a realização do Programa, surge a necessidade de criação de projetos que capacitem a internacionalização das empresas em um período mais longo, não apenas através de um único processo de venda ao exterior.

4.3.6 Pagamentos internacionais

Nas negociações internacionais, o modelo referente ao pagamento das operações possui uma regulamentação própria. No caso do Brasil, todo processo de venda internacional é regulamentado e controlado pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2012).

Nas operações internacionais, admite-se o pagamento pelo importador de três formas: previamente ao embarque, à vista ou a prazo.

Para as exportações a prazo, as normas cambiais vigentes estabelecem, em regra, até 180 dias contados da data do embarque. Para algumas mercadorias, em especial as de

consumo durável, admite-se prazos maiores. Para as importações brasileiras, em regra, o pagamento é livremente pactuado (BACEN, 2012)

No que tange aos prazos de pagamento, é importante considerar que o pagamento à vista é realizado após o embarque da mercadoria, na apresentação de documentos de embarque originais ao importador, sendo efetuado através de bancos. Esta prática proporciona maior segurança para a operação, impedindo que o importador tome posse da mercadoria antes de efetuar o pagamento (BACEN, 2012).

O pagamento a prazo é, em regra, de maior risco, pois os documentos de embarque originais e, por consequência, a mercadoria são liberados ao importador mediante aceite de saque (letra de câmbio), para pagamento em data futura. Neste caso, também, a remessa dos documentos deve ser efetuada através de rede bancária. Ainda é importante lembrar que o pagamento a prazo implica, para o exportador, a postergação do recebimento de divisas e, portanto, constitui-se em financiamento, afetando o seu fluxo de caixa (BACEN, 2012).

Desta forma, compreender os modelos de pagamentos de operações internacionais é fundamental para a análise de risco e tomada de decisão sobre a forma de negociação entre um exportador e um importador.

Na análise das entrevistas, o modelo de pagamento internacional foi confundido com modelo burocrático e teve conotação negativa, quando, na verdade, o modelo adequado é uma ferramenta bastante útil para a redução de riscos comerciais. O trecho a seguir demonstra como o exportador enxerga o modelo de pagamento internacional, a saber:

[...] Além da burocracia existe também a confiabilidade no importador porque dependendo do capital que você investir, você não pode conhecer aquela pessoa pessoalmente, se você não tem uma confiança de que aquela pessoa, aquela empresa vai cumprir com todas as cláusulas do contrato e que vocês vão poder construir uma parceria sólida (EE)

Apresentar os diversos modelos de pagamento de operações internacionais, seus riscos e seus benefícios deve compor o processo da estratégia de venda e, principalmente, da definição do preço internacional.

5 Conclusão

A ideia inicial de investigar o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas, em Pernambuco, surgiu de observações iniciais realizadas pelo pesquisador enquanto profissional do segmento de comércio exterior.

Questionamentos relacionados à forma pela qual o fenômeno da internacionalização ocorria em organizações regionais e a maneira como estas organizações se preparavam para enfrentar o fenômeno da internacionalização se fizeram presentes ao longo dos últimos cinco anos de atuação profissional.

Tais reflexões levaram o pesquisador a iniciar um processo de investigação que objetiva compreender como micro, pequenas e médias empresas, em Pernambuco, se internacionalizam. Mais especificamente, buscou-se entender as experiências vividas pelos profissionais atuantes nessas empresas quanto ao fenômeno da internacionalização e, por meio da identificação dos processos de internacionalização, compreender quais as estratégias utilizadas por elas.

Compreender o processo de internacionalização das empresas pernambucanas nos remete à compreensão histórica da importância econômica do estado na região Nordeste. Por sua posição geográfica e disposições históricas, o estado de Pernambuco atua como um centralizador econômico na região, há séculos. A economia local se baseia na agricultura, pecuária e bem como na indústria alimentícia, química, metalúrgica, eletrônica, têxtil tradicional e, nos últimos anos, como importante receptor de grandes investimentos em segmentos como o automotivo e de petróleo e gás (ITAÚ, 2013).

Os principais empreendimentos recebidos no estado, nos últimos nove anos (2005-2014), são dos setores alimentícios, químico, materiais elétricos, comunicações, metalúrgicas, minerais não metálicos, automotivo e petróleo e gás (ITAÚ, 2013).

O turismo e o polo de informática do Recife - Porto Digital, embora criado em 2000, está entre os cinco maiores do Brasil, empregam um grande contingente de profissionais e possuem significativa participação no PIB do estado, configurando dois importantes setores da economia local.

O estado de Pernambuco possui hoje três importantes equipamentos que se destinam à formação do principal polo logístico do Nordeste do país. O Porto do Recife, o Porto de Suape e o Aeroporto Internacional dos Guararapes criam o complexo que consolida o segmento logístico como centralizador de maciços investimentos públicos e privados, atraindo

inúmeras novas empresas em segmentos como geração de energia, construção naval, petroquímica, entre outros (ITAÚ, 2013).

Assim, é preciso considerar também o fato de que as empresas que optaram por chegar a Pernambuco buscaram obter vantagens competitivas, por meio da utilização da estrutura da indústria correlata e de apoio; condições de fatores de produção e da demanda; estrutura e rivalidade interna e pressões para inovação. Contudo, a existência e o fortalecimento mútuo desses fatores possibilitam a internacionalização das empresas aqui situadas (KOVACS et al., 2007).

Disponibilizar tais fatores, buscando-se a otimização dos processos envolvidos em toda a estrutura do comércio exterior, é fato crucial para a concretização dos projetos já existentes no estado, como a transformação do Porto de Suape em principal plataforma de importação e exportação do Nordeste do Brasil.

Importante é, novamente, salientar que a vantagem competitiva das empresas advém das competências heterogêneas que possam ser identificadas e dos recursos valiosos, raros, difíceis (ou custosos) de serem imitados ou substituídos. Essa abordagem diferencia-se substancialmente daquela tradicional, centrada exclusivamente no produto e, em consequência, possibilita o delineamento de estratégias diferenciadas, como o da internacionalização de atividades empresariais (VIANNA; ALMEIDA, 2012).

No período de 2005 a 2013, é possível identificar significativo incremento no volume de operações internacionais realizadas por empresas pernambucanas. A Figura 1 nos demonstra, novamente, o crescimento do volume de exportações realizadas por empresas aqui instaladas³. Embora tenha crescimento contínua e aceleradamente nos últimos anos, conforme apresentado no Quadro 11 abaixo, a participação do estado no total das exportações brasileiras se mantém praticamente estável.

Em 2010, Pernambuco contava com 0,55% do total das exportações brasileiras (MDIC, 2013) e, em 2013, apesar de o valor total das exportações ter saltado de aproximadamente 1,15 bilhão para 1,9 bilhão (MDIC, 2013), a participação do estado no total das exportações brasileiras ainda é tímida, conforme demonstra o Quadro 12, abaixo.

³ Figura 1- Crescimento das Exportações de Pernambuco. Apresentada no Capítulo introdutório.

Quadro 11- Variação do crescimento do volume de exportações estaduais

Estados Exportadores / Estados Exportadores / Exporters States			
Variação % / Variación % / % Growth – 2013/2012			
	Δ % 2013/12		Δ % 2013/12
Brasil	-0,2	Santa Catarina	-2,60
Pernambuco	50,88	Goiás	-3,72
Rio Grande do Sul	44,34	Rio Grande do Norte	-5,09
Rondônia	31,25	São Paulo	-5,11
Mato Grosso do Sul	24,77	Amapá	-6,95
Acre	20,83	Espírito Santo	-10,30
Distrito Federal	14,59	Bahia	-10,44
Mato Grosso	14,07	Maranhão	-22,57
Ceará	12,12	Paraíba	-22,76
Tocantins	9,03	Rio de Janeiro	-26,04
Pará	7,14	Alagoas	-26,83
Amazonas	7,02	Piauí	-28,30
Paraná	2,99	Sergipe	-43,27
Minas Gerais	0,57	Roraima	-47,11

Fonte: MDIC (2013)

Quadro 12- Participação das exportações de Pernambuco no total nacional

Estados Exportadores / Estados Exportadores / Exporters States					
Valor US\$ Milhões / Valor US\$ Millones / Value US\$ Million					
Participação % / Participación % / % Share – 2013					
	Valor Value	Part. % % Share		Valor Value	Part. % % Share
Brasil	242.179	100,00	Pernambuco	1.992	0,82
São Paulo	56.318	23,25	Ceará	1.420	0,59
Minas Gerais	33.437	13,81	Amazonas	1.058	0,44
Rio Grande do Sul	25.094	10,36	Rondônia	1.041	0,43
Rio de Janeiro	21.273	8,78	Alagoas	742	0,31
Paraná	18.239	7,53	Tocantins	702	0,29
Pará	15.852	6,55	Amapá	416	0,17
Mato Grosso	15.816	6,53	Distrito Federal	263	0,11
Espírito Santo	10.908	4,50	Rio Grande do Norte	248	0,10
Bahia	10.092	4,17	Paraíba	188	0,08
Santa Catarina	8.689	3,59	Piauí	162	0,07
Goiás	7.043	2,91	Sergipe	85	0,03
Mato Grosso do Sul	5.256	2,17	Acre	11	0,00
Maranhão	2.342	0,97	Roraima	8	0,00

Fonte: MDIC (2013)

Outro fator que deve ser pontuado, ao analisar o fenômeno da internacionalização, em Pernambuco, se dá pela histórica característica do estado de ser um importante importador. Ao analisar sua balança comercial, é possível identificar tal vocação, conforme apresentado no Quadro 13 a seguir:

Quadro 13- Balança comercial de Pernambuco

BALANÇA COMERCIAL

PERNAMBUCO

US\$ 1.000 FOB

Ano / Mês	Exportação		Importação		Saldo (A) – (B)
	Valor_(A)	Var% (*)	Valor (B)	Var % (*)	
1998.....	362.257	---	916.173	---	-553.916
1999.....	265.888	-26,60	735.305	-19,74	-469.417
2000.....	284.248	6,91	936.026	27,30	-651.778
2001.....	335.462	18,02	1.028.607	9,89	-693.145
2002.....	319.996	-4,61	843.989	-17,95	-523.993
2003.....	411.137	28,48	795.969	-5,69	-384.832
2004.....	517.549	25,88	758.773	-4,67	-241.224
2005.....	786.051	51,88	805.933	6,22	-19.882
2006.....	781.046	-0,64	1.024.745	27,15	-243.699
2007.....	870.557	11,46	1.720.082	67,85	-849.525
2008.....	937.633	7,70	2.460.592	43,05	-1.522.959
2009.....	823.972	-12,12	1.981.372	-19,48	-1.157.400
2010.....	1.112.502	35,02	3.272.666	65,17	-2.160.164
2011.....	1.198.969	7,77	5.534.266	69,11	-4.335.297
2012.....	1.319.976	10,09	6.595.544	19,18	-5.275.568
2013.....	1.991.531	50,88	6.824.274	3,47	-4.832.743

Fonte: MDIC (2013)

Como apresentado no Quadro acima, o estado de Pernambuco registra constantes resultados negativos na sua balança comercial, desde o ano de 1998. Ao longo das entrevistas analisadas para este trabalho, foi possível identificar alguns trechos de relatos que explicam um pouco desta situação, a saber:

[...] Pernambuco tem uma particularidade. Pernambuco sempre foi um Estado importador. Desde os seus primórdios, eu diria, até hoje em dia. Se nós colocarmos capacitações, aí é bom citar isso, é, como ênfase, se nós colocamos capacitações com o tema de importação hoje, dentro da Federação, o empresariado, o estudante, o microempreendedor, o empresário pequeno, ele comparece (ED)

[...] Em Pernambuco existe o PRODEPE, que é Programa de Desenvolvimento de Pernambuco, além disso, tem incentivo para quem quer ser distribuidor e também importador de produtos que não são fabricados aqui, né, então a dificuldade das empresas na verdade de querer exportar (EC)

[...] Quando a gente bota tema de exportação, a gente tem que lutar para ter participantes aqui dentro. Então a cultura de Pernambuco também pesa muito para esse tipo de produto (ED)

No caso específico de Pernambuco, em 2013, segundo o MDIC (2014), 78,81% das exportações do estado estavam concentradas em dez exportadores⁴. Este dado foi também identificado ao longo da análise das entrevistas, quando foi relatado que não existiram novos exportadores com operações relevantes em Pernambuco, nos últimos anos. O trecho a seguir ilustra tal afirmação:

[...] Mas a gente não tem nenhum crescimento, na verdade não tem inserção de novas empresas na balança comercial de Pernambuco (EC).

Desta forma, para se compreender como micro, pequenas e médias empresas pernambucanas avaliam o fenômeno da internacionalização, se faz necessário compreender o momento, o cenário das atividades de comércio exterior no estado. Os dados nos apontam que o estado de Pernambuco apresenta elevadas diferenças de volume entre importação e exportação, altas taxas de concentração, em termos de volume de exportação, e dificuldade de formação de cultura exportadora por parte do empresariado local.

Como já apontado no início do estudo, repito, pela relevância, foi colocado sob a supervisão da Agência de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco, ADDIPER, em 2010, o projeto PROEXP1, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). O Projeto tinha como principal objetivo a promoção e a inserção sustentável de micro, pequenas e médias empresas no mercado internacional, propiciando ao empresariado local o acompanhamento de todas as ações necessárias para se concretizar a exportação inicial.

A implantação do Projeto deveria levar em consideração a regionalidade das empresas, seu grau de internacionalização e a experiência dos parceiros do Comitê Gestor. Cada parceiro assinaria o Acordo de Cooperação Técnica, onde constavam todas as atribuições e responsabilidades de cada um (BRASIL, 2012).

Entretanto, os resultados obtidos por esta pesquisa se mostraram diferentes. O Programa foi inicialmente dividido em etapas, eram seis no total:

Etapa 1- Articulação das Parcerias;

Etapa 2- Seleção e Avaliação da Capacidade de Internacionalização;

Etapa 3- Pesquisa de Mercado;

Etapa 4- Adaptações de Produtos;

Etapa 5- Promoção Comercial;

⁴ Quadro 2- Concentração das exportações de Pernambuco. Apresentada no Capítulo introdutório.

Etapa 6- Concretização do Negócio- Exportação;

A criação de modelos de internacionalização sequenciais, por etapas, não é novidade ao se analisar a literatura. A escola nórdica, por exemplo, nos apresenta um modelo baseado na estruturação de novos exportadores através de um modelo gradual. Este considera que os maiores obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos; apresenta o processo de internacionalização como um processo gradual que decorre em quatro etapas que se repetirão em diferentes países a que a empresa se destine, como afirmam Sanchez & Camacho (2007).

Entretanto, o PROEXP1, inicialmente, deveria considerar as especificidades regionais para a determinação e definição do modelo que seria adotado. O estágio inicial, onde se encontravam as empresas que participaram do projeto, demandava um modelo diferente de programa. Fazia-se necessário a criação de etapas anteriores que pudessem contemplar o desenvolvimento destas organizações por meio de ferramentas de aprendizagem bastante inicial.

A participação em mercados internacionais apresenta às organizações a necessidade de atualização contínua e a construção de modelos de reflexão permanentes, visto que os padrões e as demandas apresentados inicialmente não serão os mesmos em tempo posterior (KOVACS et al., 2007). Esta exposição ao processo de aprendizagem reflete-se também na posição adotada pela empresa no mercado interno (WILKEN; SINCLAIR, 2011).

Para Wilken & Sinclair (2011), organizações ávidas a participar deste novo contexto de cunho econômico e social passam a buscar a internacionalização como elemento estratégico de expansão de negócios, na busca de novos mercados e do fortalecimento de sua posição no mercado interno. No caso do PROEXP1, nenhum destes fatores pode ser identificado.

Para Iglesias (2007), a decisão de internacionalização nem sempre pode ser considerada uma decisão deliberada por parte da empresa. Muitas vezes, esta decisão surge da necessidade de condições de demanda doméstica ou da busca por melhores padrões, às vezes de aprendizagem, outras tecnológicas. Tal ação, dificilmente acarreta o estabelecimento de políticas e estratégias organizacionais inicialmente definidas para atuação global. Este processo faz com que organizações, ao optarem pela internacionalização de seus produtos e/ou marcas, precisem estabelecer planos de internacionalização a fim de identificar possíveis mercados de nova atuação.

O PROEXP1 não apresentava condições para que os exportadores tivessem a possibilidade de entender a necessidade de estabelecer políticas ou estratégias para atuação global. Keegan (2005) afirma que a base de um processo de internacionalização bem sucedido está na compreensão do processo de marketing que consiste em focar os recursos e objetivos de uma organização sobre as necessidades e oportunidades de um determinado ambiente.

No caso dos exportadores que participaram do PROEXP1, o conhecimento sobre o ambiente era praticamente nulo. As organizações não entendiam como o processo de internacionalização poderia gerar valor para as suas organizações. O processo necessitava de fases muito iniciais de formação, de aprendizagem para atuação no mercado externo, conforme pode ser ilustrado em um dos trechos analisados, a saber:

[...] Por que você tem que pegar pela mão, tem ter alguma coisa muito inicial com estas empresas (EH).

Assim, o PROEXP1, como visto nos relatos das experiências dos participantes, em Pernambuco, se distanciou do seu objetivo de internacionalizar micro, pequenas e médias empresas. Inicialmente o Comitê Gestor deveria angariar 40 empresas para participação no Projeto. Como este, inicialmente, foi de difícil compreensão por parte dos empresários, o nível de exigência para participação foi reduzido. Mesmo assim, o Programa conseguiu captar apenas nove interessados, inicialmente.

Dos nove empresários que iniciaram no Programa, cinco não conseguiram completar a 2ª fase proposta. Uma empresa conseguiu enviar amostras, mas ainda não concretizou a exportação; duas realizaram um único processo de venda; e apenas um exportador conseguiu internacionalizar suas atividades. Entretanto, este único exportador já se encontrava em estágio bastante avançado de aprendizagem como podemos identificar a seguir:

[...] Eu já estava no PROEXP1 a esta altura do campeonato porque aí começou a aparecer muitos programas de exportação para mim, o 1º programa que eu participei não foi o PROEXP1, foi o Prospect que eu participei com o CNI e a Apex. O Prospect foi um programa que realmente fez muita diferença. Eu já fiz parte de outro que não trouxe nada para a gente (EG)

Estudar as razões que levaram a não obtenção dos resultados inicialmente propostos pelo PROEXP1 não foi o objetivo desta dissertação. No entanto é possível dividir estas razões em três grandes grupos: que ao longo deste trabalho, denominaram-se etapas.. O primeiro

ponto, é que o PROEXP1 tratava de uma etapa que necessitava de ajustes anteriores. Ao longo deste trabalho foi possível identificar esta etapa como a de execução.

Como etapa de execução entendemos como sendo o momento em que a empresa já se encontrasse preparada para compreender os desafios do desenvolvimento de um modelo sequencial de ações, para a internacionalização de suas atividades.

Diferentemente do que foi proposto pelo PROEXP1, esta etapa seria fim e não meio de desenvolvimento das organizações que buscassem a internacionalização. Duas etapas anteriores se fariam necessárias. Uma imediatamente anterior à fase de execução, que foi denominada, ao longo deste trabalho, como fase de formação. Esta etapa teria o objetivo de formação e qualificação dos agentes envolvidos no processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. A etapa dois formaria as empresas participantes do projeto, os profissionais que atuariam na operacionalização dos processos, tendo como cenário o modelo de comércio exterior brasileiro.

E então a fase inicial, denominada fase de preparação, teria o objetivo inicial de consolidar todos os programas existentes no país em um único modelo com início, meio e fim, diferentemente do que existe hoje, quando cada instituição responde por um programa específico e que aborda fases específicas que não se complementam.

Este processo poderia facilmente solucionar um grave entrave encontrado ao longo desta pesquisa que foi a nacionalização do programa. Faz-se necessário compreender as especificidades regionais para que se possa, então, criar métodos adequados para a seleção de participantes que, efetivamente, tenham condições de internacionalizar suas atividades.

Assim, foi possível identificar que o programa não conseguiu obter os resultados propostos devido a entraves que se caracterizam conforme apresentados no Quadro 14, a saber:

Quadro 14- Categorias Temáticas e Entraves do PROEXPI

Categoria Temática	Entraves
Modelo de Comércio Exterior- Padronização das Ações	Existência de Múltiplos Modelos de Internacionalização
Regionalização	Programa Nacional
Seleção de Agentes	Ausência de Pré-requisitos
Perspectivas de Carreira/ Negócios	Ausência de Perspectivas de carreira em Comércio Exterior e de Internacionalização por parte das Empresas.
Experiência em Comércio Exterior	Inexperiências dos Agentes
Competitividade	Ausência de Competitividade para atuação internacional
Formação Corporativa	Ausência de Programas de formação corporativa específicos
Formação dos Agentes	Ausência de Programas de formação de agentes específicos
Burocracia	Complexidade do modelo brasileiro de comércio exterior
Identificação de Mercado	Desconhecimento das ferramentas de identificação e mapeamento de mercado
Formatação do Composto de Marketing	Não formatação do composto de marketing

Missão Internacional	Realização de missões internacionais de forma inadequada
Operação Internacional- Logística	Desconhecimento da complexidade do modelo operacional do comércio exterior brasileiro
Manutenção do Processo de Internacionalização- Pós Vendas	Desconhecimento da necessidade de pós vendas
Pagamentos internacionais	Desconhecimento dos padrões de pagamentos internacionais

Fonte: O Autor, 2014.

Assim, é possível concluir, após a realização deste estudo, que o processo de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas, em Pernambuco, ocorre de forma não estruturada. Isto acontece mediante a incapacidade que os relatos apresentados registram, a falta de entendimento sobre o processo de internacionalização, que deve ocorrer de forma contínua e não apenas por meio de um momento de venda pontual.

Em outras palavras, a busca por novos mercados não ocorre de forma consciente, e eventuais vendas ao exterior são meramente obras do acaso e bastante pontuais.

Este dado é reforçado pela Figura 5, onde se afirma que apenas 34,1% das empresas pernambucanas que já tiveram experiências em mercados externos continuam exportando de forma contínua⁵. Em relação às empresas que participaram do Programa PROEXP1, apenas uma das nove organizações manteve-se regular no fornecimento a clientes internacionais.

Além disso, é possível também concluir que, embora os entraves sejam grandes, existe a possibilidade de pensar em internacionalização como estratégia competitiva. Existem programas de fomento à exportação que são bastante eficientes ao tratar de etapas específicas do processo de internacionalização. O grande desafio posto a profissionais de comércio exterior, instituições que atuam no fomento e no desenvolvimento de novos exportadores e de empresas que buscam a internacionalização é a formação de recursos humanos e corporativos.

⁵ Figura 5- Frequência de exportações das empresas Pernambucanas. Apresentada no Capítulo introdutório.

Assim, sintetizando, identificou-se que o processo de internacionalização por parte de micro, pequenas e médias empresas localizadas, em Pernambuco, ainda se relaciona com um desafio por parte dos agentes envolvidos no processo de expansão internacional e incremento da base exportadora.

Aspectos relacionados às questões estruturais e de programas de fomento à internacionalização também foram identificados, permitindo dizer que essas relações não são pautadas apenas em questões comerciais ou institucionais. Tais questões estruturais são construídas pelas comerciais e/ou institucionais, mas são complementadas por vínculos de desenvolvimento oriundos de processos e modelos de formação de aprendizagem.

Em síntese, respondendo diretamente a principal pergunta de investigação: Como ocorreu o Programa Primeira Exportação em Pernambuco na perspectiva de seus participantes? A resposta curta baseada nas evidências dos respondentes participantes do PROEXP1 é que o processo se deu de forma pontual, não estruturado, faltando capacitação dos recursos humanos e corporativos participantes do processo de internacionalização e pouco conhecimento a respeito do processo completo que envolve a atividade. Este processo completo é então detalhado neste estudo e também apresentado no sumário executivo.

Desta forma, o grande desafio para a promoção efetiva de novas empresas atuantes no mercado internacional é a confecção de modelos e programas que possam formar, por meio de processos de aprendizagem constantes, as competências de execução necessárias para a atuação internacional, compreendendo, de forma sistêmica, as especificidades regionais de cada grupo de organizações. Em suma, o desafio consiste na criação de programas localizados de promoção à exportação, como ressaltam Wilken & Sinclair (2011). A confecção de um modelo localizado será apresentado no próximo capítulo que mostrará as propostas gerenciais e recomendações técnicas a ser aplicadas em micro, pequenas e médias empresas que buscam internacionalização de suas atividades.

6 Propostas gerenciais e recomendações técnicas

Diferentemente da proposta inicial do Programa Primeira Exportação que dividiu o projeto em seis etapas de internacionalização. A análise das categorias temáticas apresentadas nos permitiu realizar ainda mais um agrupamento, quanto ao número de etapas.

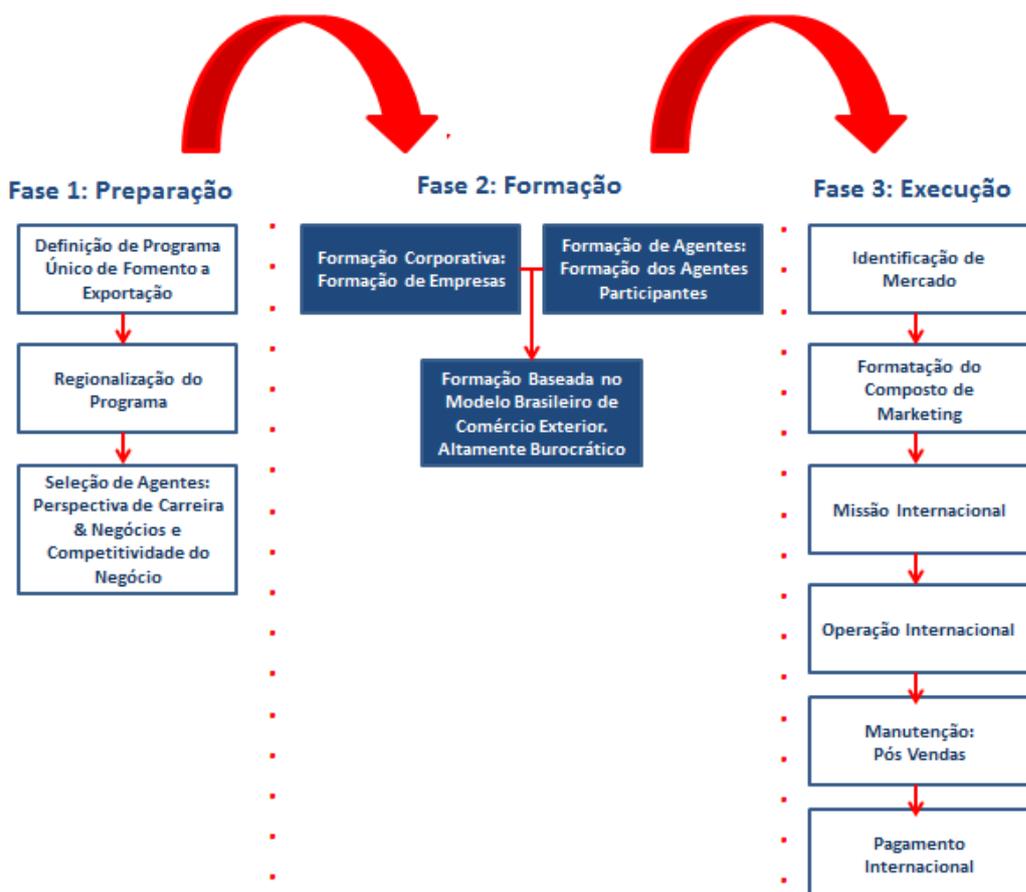
Em síntese (e repetindo o que foi apresentado no capítulo 4), a análise das entrevistas parte inicialmente da identificação de 261 trechos relevantes das transcrições, que foram transformadas em 88 códigos temáticos iniciais que nos ofereceram a identificação após agrupamento de 15 categorias temáticas e que foram divididas em três etapas de internacionalização, conforme apresentado no Quadro 10⁶.

Este procedimento permitiu que as categorias temáticas fossem agrupadas dentro de um processo sequencial que culminou na construção de um modelo localizado de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas.

A figura 20, a seguir, apresenta o modelo construído a partir da pesquisa realizada neste trabalho e que tem como objetivo demonstrar a forma de operacionalização deste modelo localizado de fomento à exportação.

⁶ Quadro 10- Categorias temáticas e etapas de internacionalização.

Figura 20- Modelo contextualizado de apoio à exportação- (M. C. A. E).



Fonte: O Autor, 2014.

Ao analisar o histórico das exportações do estado de Pernambuco é possível identificar que o modelo de exportação direta é o modelo de internacionalização mais usual utilizado por empresas pernambucanas. Segundo a (FIEPE, 2012), 85, 1% das exportações de empresas pernambucanas ocorreu por meio da exportação direta. Assim, o que é possível observar é que o modelo adotado pelo PROEXP1 está correto, entretanto, os elementos que envolvem a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas no estado estão muito mais relacionados à utilização apropriada de um modelo completo de exportação do que do modelo, da forma em si.

Ao definir o contexto do modelo, este se refere prioritariamente a implementação das três grandes fases, apresentadas ao longo do capítulo quatro, análise dos resultados e que se adequará a situação específica de micro, pequenas e médias empresas localizadas em Pernambuco, no tocante ao modelo e a forma de internacionalização.

Referências

- AGÊNCIA ESTADUAL DE PLANEJAMENTO E PESQUISA DE PERNAMBUCO Disponível em: <http://www2.condepefidem.pe.gov.br/web/condepe-fidem/estadual>. Acesso: Julho de 2013.
- AGUIAR, E. C.; BARBOSA, O. T. Fenomenologia da Percepção: uma Abordagem para a Investigação de Experiências de Consumo. IV EnEPQ - Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília, 2013.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AÑEZ, M. E. M. Estratégias globais: evolução do conceito de internacionalização ao fenômeno global born, abordagem epistemológica e perspectivas. **III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, mar.2013.
- BACEN, BANCO CENTRAL. Regulamento do mercado de câmbio e capitais internacionais - Circular nº 3.607, de 03.08.2012 - Atualização RMCCI nº 55. Disponível em: [//www.bcb.gov.br/htms/Normativ/CIRCULAR3607.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/Normativ/CIRCULAR3607.pdf)>. Acesso em: 30 de setembro de 2013.
- BADO, A. L. Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, v.3, n. 5, 2004.
- BARDIN L. **L'Analyse de contenu**. Paris (Fr): Editora Presses Universitaires de France, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120. 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4. ed. MA: Addison-Wesley, 2010.
- BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glencoe: The Free Press, 1993.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. Cadernos Ebape EBAPE.BR, v. 9, , p. 471, 2011.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRASIL. **Balança Comercial Brasileira**: dados consolidados Brasília: MIDIC, 2012.
 _____ **Balança Comercial Brasileira**. Brasília: MDIC, 2014.
 _____ **Programa Primeira Exportação**. Brasília: MDIC, 2012.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.3; n.2, p. 59-87, 2012. doi: 10.7444/fsrj. v3i2. 79.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade?:** A problem international business research. Uppsala University Press, v.11, p.26, 1975.

CARVALHO, A, Opções metodológicas em análise do discurso: instrumentos, pressupostos e implicações. **Comunicação e Sociedade**, v.2, p. 143-156, 2013.

CARVALHO, T.S. Internacionalização das Empresas Brasileiras. **Núcleo de Conjuntura e Estudos Econômicos**, n.73, jan-mar., 2010.

CAVUSGIL,S.T. et al. **Negócios internacionais:** estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERCEAU, J.; LARA, J,E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. EnANPAD, XXIII, Foz do Iguaçu, 1999.

COELHO, José Elisário Moura Neto. **Estratégia de internacionalização da Grande Porto:** seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2013.

CONDEPE-FIDEM, Agência estadual de Planejamento e Pesquisa de Pernambuco 2012 (acesso em Julho de 2013). Disponível em: <http://www2.condepefidem.pe.gov.br/web/condepe-fidem/estadual>

CRESWELL, J. W., CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

DA SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2001.

DA SILVA, R. S. et al. Análise do Processo de Internacionalização de uma Empresa Venezuelana. InternexT. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM.** v.8.n.1, p.31-47, 2013.

DENBERG, M. W. Santos; GOMES, J. S. Impactos Ocasionados pela Internacionalização em Empresas Brasileiras: Um Estudo de Caso Múltiplo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.14, p.3, 2011.

DUNNING, J. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business.** Abingdon, v. 8, n. 2, p.173-190, 2001.

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

ETENE - Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste. 2014. Disponível em: http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/ETENE/Etene/gerados/informacoes_socio-economicas.asp. Acesso em: setembro de 2014.

FIEPE, Confederação Nacional das Indústrias. Federação das indústrias de Pernambuco. Exportação Pernambuco. Pesquisa de Diagnóstico do Setor, 2012.

GAO, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. *Multinational Business Review*, v. 12, n.1. p. 37-68, 2004.

GARCÍA, H. C. et al. Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. *Información Comercial Española. ICE: Revista de Economía*, v. 839, p.143-162, 2007.

GARRIDO, I. L.; VIEIRA, L. M.; SLONGO, L. A.; LARENTIS, F. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *BASE – Revista de Administração e contabilidade da Unisinos*, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009.

GODOY, A.S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2. Mar/Abril, p.57-63, 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v.35, n.3. Mai/Jun. p.20-29, 1995.

GONÇALVES, R. A teoria do comércio internacional: uma resenha. **Ensaio Economia**. Edefu, v.12. n.1, 1997.

GUIMARÃES, Orliene Maciel. **A informação como fator chave para atuação no mercado internacional**: um estudo piloto com empresas exportadoras de Ribeirão Preto e região. PhD Thesis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. **International Studies of Management and Organization**. v.15. n.2. p. 41-59, 1985.

HELPMAN, E.; KRUGMAN, P. R. **Market structure and foreign trade**: Increasing returns, imperfect competition, and the international economy. MIT press, 1985.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7,n.1, p.109-124, 2003.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Atlas do Censo**. Brasília; 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/>. Acesso em: 24 de agosto de 2013.

ICC, Guide to Incoterms 2010. ICC International Chamber of Commerce, 2011.

IGLESIAS, R. M. **Internacionalização das Empresas Brasileiras**, Capítulo 1. Clio Editora, 2007.

IRWIN, D. A. Mercantilism as strategic trade policy: the Anglo-Dutch rivalry for the East India trade. **Journal of Political Economy**, v.99, n. 6, p.1296-1314, 1991.

ITAÚ. Relatório Macro regional. Disponível em : <https://www.italy.com.br/italyba-pt/analises-economicas/equipe>. Acesso em: setembro de 2013.

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

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. **Journal of management studies**. v.12, n.3, p.305-323, 1975.

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

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. 7.ed. Pearson Education do Brasil, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson Educación, 2008.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. A.; OLIVEIRA, B. R. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **REGE**. Revista de Gestão, USP. v.14, n.1, p. 17-29, 2007.

KUAZAQUI, E; LISBOA, T.C. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais: China. **Internacionalização de Empresas: teorias, empresas e casos**. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, V. A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision. **Journal of World Business**, v.32, n.1, p. 53-72, 1997.

LARENTIS, F. et al. Joint Ventures como estratégia de internacionalização: benefícios e riscos. **Global Manager**, v.13, n.2, 2013.

LONG W. LAM, LOUIS P. WHITE. An adaptive choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 7, n. 2, p.105 – 134, 1999.

MAANEN, J. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface. **In Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4., p.539-550, 1979.

MANN, P. **Métodos de Investigação Sociológica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar,1975.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

MORAES, W. F. et al. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **InternexT. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.1, n.1, p. 221-242, 2008.

OLIVEIRA, D. C. D. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização; Theme/category-based content analysis: a proposal for systematization. **Rev. enferm. UERJ**, v.16, n.4,p. 569-576, 2008.

OLIVEIRA, G. S de; OLIVEIRA, A. M. de. Breves considerações a respeito da fenomenologia e do método fenomenológico. **Caderno da Fucamp**, Minas Gerais, v. 7, n. 7, p. 1-12, jan./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/wp-content/uploads/2010/10/9%C2%AA-GUILHERME-SARAMAGO.pdf>>. Acesso em: 14/11/2013.

PAIVA JÚNIOR, F. G. D; MELLO, S. C. B. D. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. **Revista Organizações em Contexto-online**. v.4, n.8, 2009.

PAN, Y.; TSE, D.K. The hierarchical model of market entry modes. **Journal of International Business Studies**, v.31, n.4, p.535-554, 2000.

PEINADO, E. Sánchez Internacionalización de los servicios: propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada. **Congreso ACEDE**, 2004. Disponível em: www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20autores/documentos/IdP392.pdf (10/11/2006).

PENG,M.W. Global Strategy.Cincinnati: South-Western Thomson, 2006.

PINTO, D.S.; WANDERLEY, L.S.O. Responsabilidade Socioambiental em Empresa de Comunicação: Experiência e Reflexões. *Revista Interdisciplinar em Negócios e Hospitalidade - REINH*, v. 1, p. 26-47, 2014.

PORTER, M. **The competitive advantages of nations**. Nova York: Free Press, 1990.

RATTI, Bruno. Comércio internacional e câmbio. São Paulo: Edições Aduaneiras, 2007.

RIALP, A. Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura, **ICE: cambio tecnológico y competitividad**, v.781, p. 117-128,1999.

ROCHA, D; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, v.7, n.2, p. 305-322,2005.

RODRIGUES, P.D.C; ALMEIDA, C.D.C. O processos de internacionalização de uma empresa madeireira em Maringá: um estudo de caso. *Maringá Management*, UEM. V. 8, n.1, p.37-47, 2013.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington books, 1994.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

SALAZAR, V. S. et al. Resourced based view: das proposições de Penrose à internacionalização. **Repositório Científico**, RAUnP. V. 5, n.1,p. 71-80, 2012.

SANCHEZ, A. V.; SOTO CAMACHO, E. G. Internacionalização Empresarial: Um Modelo explicativo do modo de entrada. **Tourism & Management Studies**, v.1, n.3, p.65, 2007.

SEGALIS, G., MALHEIROS GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas familiares de pequeno e médio porte. **Revista ADM. MADE**, v.16, n.3, p.103-124, 2013.

SILVA, E. L.da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, R. S.da et al. Análise do Processo de Internacionalização de uma Empresa Venezuelana. InternexT. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v.8.n.1, p.31-47, 2013.

SOBEET. Internacionalização de empresas brasileiras. São Paulo. Editora Clio, 2007.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. de Abreu. Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do paradigma eclético de Dunning em países emergentes. **Revista Eletrônica de Administração**, ed.69, p560-591, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo. Atlas, 1992.

VACCARI, L. C. **Marketing glocal: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

VAHLNE, J. E., NORDSTRÖM, K. A. The internationalization process: impacts of competition and experience. **International Trade Journal**, v.7,n.5, p. 529-549, 1993.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, p.190-207, 1966.

VIANA,C.; HORTINHA,J. Marketing Internacional. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

VIANNA, N. W. H., ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. InternexT. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.6, n.2, p.1-21,2012.

VIGNALI, C. McDonald's: 'think global, act local'—the marketing mix. **British Food Journal**. v.103,n.2, p. 97–111, 2001.

WILKEN, R., SINCLAIR, J. Global Marketing Communications and Strategic Regionalism. **Globalizations**, v.8,n.1,p. 1-15, 2011.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2001.