

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS – CÂMPUS MARÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

FÁBIO SILVEIRA BONACHELA

**Desafios, limites, dificuldades e possibilidades na internacionalização de
empresas no Centro-Oeste Paulista: estudo do Projeto PEIEX Jaú**

MARÍLIA - SP
2020

FÁBIO SILVEIRA BONACHELA

Desafios, limites, dificuldades e possibilidades na internacionalização de empresas no Centro-Oeste Paulista: estudo do Projeto PEIEX Jaú

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Marília-SP, como requisito final para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. Linha de Pesquisa: Relações Internacionais e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antônio Paulino

MARÍLIA - SP

2020

Bonachela, Fabio Silveira.

B697d Desafios, limites, dificuldades e possibilidades na internacionalização de empresas no Centro-Oeste Paulista: estudo do Projeto PEIEX Jaú / Fabio Silveira Bonachela. – Marília, 2020.

231 p. : Il.; tabs.. fotos.

Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.

Orientador: Luís Antônio Paulino

1. Administração de empresas. 2. Comércio exterior. 3. Comércio Internacional. 4. Exportação. I. Título

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp.

Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.

Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Membros Componentes da Banca Examinadora

PRESIDENTE:

Prof. Dr. Luís Antônio Paulino – UNESP/Marília-SP

TITULARES:

Francisco Luiz Corsi

Noemia Ramos Vieira

Paulo André de Oliveira

Valdeir Rejanildo Vidrik

Data de realização da defesa de Doutorado em Ciências Sociais:

29 de Outubro de 2020

FÁBIO SILVEIRA BONACHELA

Desafios, limites, dificuldades e possibilidades na internacionalização de empresas no Centro-Oeste Paulista: estudo do Projeto PEIEX Jaú

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Marília-SP, como requisito final para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. Linha de Pesquisa: Relações Internacionais e Desenvolvimento.

Aprovada em 29-10-2020

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luís Antônio Paulino (Orientador)
UNESP/Marília-SP

Prof. Dr. Francisco Luiz Corsi (examinador)
UNESP/Marília-SP

Profa. Dra. Noemia Ramos Vieira (examinadora)
UNESP/Marília-SP

Prof. Dr. Paulo André de Oliveira (examinador)
FATEC – Faculdade de Tecnologia de Botucatu

Prof. Dr. Valdeir Rejanildo Vidrik
Faculdades Integradas de Ourinhos

**Viva como se fosse morrer amanhã.
Aprenda como se fosse viver para sempre.
*Mahatma Gandhi***

AGRADECIMENTOS

Neste momento, no qual encerro essa etapa do processo de titulação acadêmica, alguns agradecimentos são necessários e relevantes.

Ao meu avô que recentemente completou 100 anos de vida e do alto de sua idade sempre representou a mim, o mais importante exemplo de vida.

Aos meus pais Valécio e Ilka, que sem eles, eu não teria chegado até aqui.

À minha irmã Lisandra e sua família, que me servem de fonte de alegria.

À minha esposa Juliana, que sempre me apóia nos meus projetos de vida.

Aos meus amigos que nos momentos mais difíceis, serviram de pilares para meus lamentos.

Ao meu orientador, que com paciência e dedicação, soube me conduzir até aqui.

A todos os meus professores que foram meus alicerces no ensino acadêmico.

RESUMO

O Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX é uma ação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). Atua diretamente na capacitação de empresários, orientação ao crédito, inovação científica e tecnológica e preparação para o mercado externo. O objetivo deste trabalho é documentar uma análise deste programa e propor reflexões e contribuições com o intuito de reforçar eventuais fragilidades que o Projeto apresente, analisando suas oportunidade e principais obstáculos para a internacionalização de empresas no Centro-Oeste Paulista. A materialidade de análise teve como fonte de evidências a documentação do Projeto PEIEX, realizado nas cidades da região de Jaú no interior do Estado de São Paulo, no período de maio de 2017 a maio de 2019. Os dados utilizados para este estudo são oriundos dos atendimentos realizados por este autor naquele período. Como resultados, pudemos apontar questões como o problema do engajamento e da continuidade das empresas em suas atividades de ingresso nas atividades de COMEX após o término de sua participação no PEIEX; a necessidade de um preparo maior por parte dos Técnicos Extensionistas para a produção de autonomia das empresas, assim que o desligamento entre estas e aqueles se dá; e, algumas questões postas às empresas que seguem os caminhos da internacionalização após o terminado os contatos com o PEIEX.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio Exterior. Internacionalização. Exportação. PEIEX.

RESUMEN

El Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX é uma ação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), actúa directamente en la formación de empresarios, orientación crediticia, innovación científica y tecnológica y preparación para el mercado externo. de este trabajo es documentar un análisis de este programa y proponer reflexiones y aportes para reforzar las debilidades que presenta el Proyecto, analizando sus oportunidades y principales obstáculos para la internacionalización de las empresas del Medio Oeste de São Paulo. evidencia la documentación del Proyecto PEIEX, realizado en las ciudades de la región de Jaú en el interior del Estado de São Paulo, de mayo de 2017 a mayo de 2019. Los datos utilizados para este estudio provienen de las consultas realizadas por este autor en ese período. Como resultado, pudimos señalar cuestiones como el problema del engagement y la continuidad de las empresas en sus actividades para unirse a las actividades de COMEX una vez finalizada su participación en PEIEX; la necesidad de una mayor preparación por parte de los Técnicos de Extensión para producir autonomía a las empresas, en cuanto se produzca la desconexión entre ellas y aquellas; y, algunas preguntas planteadas a las empresas que siguen los caminos de la internacionalización tras la finalización de los contactos con PEIEX.

PALAVRAS-CLAVE: Comercio Exterior. Internacionalización. Exportar. PEIEX.

ABSTRACT

The Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) is one action of Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). It acts directly in the training of entrepreneurs, credit orientation, scientific and technological innovation and preparation for the foreign market. of this work is to document an analysis of this program and propose reflections and contributions in order to reinforce any weaknesses that the Project presents, analyzing its opportunities and main obstacles to the internationalization of companies in the Midwest of São Paulo. evidence the documentation of the PEIEX Project, carried out in the cities of the region of Jaú in the interior of the State of São Paulo, from May 2017 to May 2019. The data used for this study come from the consultations carried out by this author in that period. As a result, we were able to point out issues such as the problem of engagement and the continuity of companies in your activities to join COMEX activities after the end of your participation in PEIEX; the need for greater preparation on the part of Extension Technicians to produce autonomy for companies, as soon as the disconnection between them and those occurs; and, some questions posed to companies that follow the paths of internationalization after the end of contacts with PEIEX.

KEY-WORDS: Foreign trade. Internationalization. Export. PEIEX.

Lista de Quadros

Quadros	Pág.
Quadro 1 – Modos de Entrada.....	64
Quadro 2 – Benefícios, custos e riscos da internacionalização.....	74
Quadro 3 – Principais entraves do processo de exportação no Brasil	86
Quadro 4 – Principais entraves do processo de exportação no sudeste Brasil	88
Quadro 5 – Entraves burocráticos alfandegários e aduaneiros.....	90
Quadro 6 – Impacto dos Órgãos Anuentes, Intervenientes e Fiscalizadores	92
Quadro 7 – Principais obstáculos enfrentados no país de destino das exportações.....	95
Quadro 8 – Entraves mercadológicos e de promoção de negócios....	98
Quadro 9 – Serviços de apoio à internacionalização mais relevantes	99
Quadro 10 – Entidades prestadoras de serviços de apoio à internacionalização.....	101
Quadro 11 – Comparativo entre Técnico Extensionista PEIEX e Consultor.....	125
Quadro 12 – Áreas e subáreas analisadas na empresa.....	126
Quadro 13 – Áreas e subáreas analisadas na empresa.....	127
Quadro 14 – Áreas e subáreas analisadas na empresa.....	129
Quadro 15 – Formas de atuação na empresa.....	132
Quadro 16 – Itens X Anexos do Relatório de Diagnóstico.....	135

Lista de Gráficos

Gráficos	Pág.
Gráfico 1 – Evolução do PIB Brasileiro.....	33
Gráfico 2 – Quantidade de exportadores da Região.....	112
Gráfico 3 – Ranking das exportações dos municípios no ano de 2019...	114
Gráfico 4 – Volume das exportações dos municípios.....	114
Gráfico 5 – Quantidade de empresas captadas.....	116
Gráfico 6 – Quantidade de empresas efetivamente atendidas.....	116
Gráfico 7 – Quantidade de empresas efetivamente atendidas por Técnico Extensionista.....	117
Gráfico 8 – Segmentos Atendidos.....	118
Gráfico 9 – Estágios de evolução das empresas.....	119
Gráfico 10 – Formas de captação das empresas.....	121
Gráfico 11 – Representantes nas empresas.....	122
Gráfico 12 – Prazo de participação no Projeto.....	123
Gráfico 13 – Principais sugestões de melhorias	136
Gráfico 14 – Envolvimento das empresas	138
Gráfico 15 – Principais interesses das empresas participantes do PEIEX	139
Gráfico 16 – Grau de satisfação das empresas atendidas.....	142
Gráfico 17 – Principais problemas que as empresas da Região encontram para exportar.....	143

Lista de Figuras

Figuras	Pág.
Figura 1 – As etapas de atendimento das empresas conforme a Metodologia do PEIEX.....	109
Figura 2 – Composição do Núcleo Operacional de Jaú.....	115
Figura 3 – Folder de divulgação do Evento.....	120
Figura 4 – Metodologia de Atendimento PEIEX.....	123
Figura 5 – Matriz de Identificação Estratégica.....	131
Figura 6 – Matriz de Identificação Estratégica.....	133
Figura 7 – Capa do Relatório do Diagnóstico.....	134
Figura 8 – Folder de divulgação do Evento.....	141

S U M Á R I O	Pág.
1 INTRODUÇÃO.....	16
2 COMÉRCIO INTERNACIONAL NO SÉCULO XXI.....	21
2.1 Globalização e possibilidades de aprendizado por parte das empresas.....	21
2.2 A Globalização frente às novas regras e padrões do Comércio Exterior.....	23
2.3 Medidas para aumentar a competitividade na exportação.....	25
2.4 Oportunidades de crescimento do agronegócio na economia brasileira.....	28
2.4.1 As expectativas para o agronegócio brasileiro.....	30
2.4.2 Os desafios do agronegócio no mercado internacional.....	35
2.5 Aceleração do desenvolvimento econômico.....	36
2.5.1 Estratégias para inserção internacional.....	39
2.6 Estratégias de crescimento e desenvolvimento.....	41
2.6.1 Diferenciação das commodities como estratégia competitiva.....	44
2.6.2 Os impactos das <i>commodities</i> na economia brasileira.....	45
2.6.3 Os destinos da exportação de <i>commodities</i> no Brasil e seus impactos no cenário atual.....	48
2.6.4 Os impactos da COVID-19 nos preços das <i>commodities</i>	49
2.6.5 Oportunidades e desvantagens devido ao cenário atual.....	50
3. A GÊNESE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS.....	53
3.1 Internacionalização de empresas brasileiras.....	55
3.2 Modos de entrada no mercado internacional.....	63
3.2.1. O Conceito de <i>Uppsala</i> como estratégia.....	65
3.2.2. Vantagens da internacionalização.....	68
3.2.3. Riscos, custos e desvantagens da internacionalização.....	70
3.3. A internacionalização da Pequenas e Médias Empresas (PME) no Brasil.....	75
3.3.1. O processo de expansão internacional das PME brasileiras e as Políticas Públicas nesse processo.....	78

3.3.2. Formas de penetração e abordagem aos mercados.....	80
3.3.2.1. A inovação como forma de entrada.....	81
3.4. Fatores críticos para internacionalização das PME.....	82
3.4.1. Entraves no processo de expansão de PME.....	84
3.4.2. Fatores restritivos enfrentados pelas PME Brasileiras.....	85
3.5. Incentivos à internacionalização por meio da APEX.....	102
4. PEIEX – PROJETO DE QUALIFICAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO....	104
4.1. Metodologia do Projeto.....	105
4.2. O Projeto PEIEX - Núcleo de Jaú – SP.....	111
4.3. Operacionalização do Núcleo de Jaú – SP.....	115
4.3.1. Captação e contato com as empresas.....	119
4.3.2. Primeira visita.....	121
4.3.3. Diagnóstico.....	125
4.3.4. Relatório do Diagnóstico.....	132
4.3.5. Implementação das Melhorias.....	137
4.3.6. Capacitação das empresas.....	138
4.3.7. Avaliação do Projeto.....	141
4.4. Principais dificuldades encontradas pelas empresas para a Internacionalização constatadas por meio do PEIEX Jaú.....	143
5. PONTOS CRÍTICOS E PROPOSTAS DO PEIEX.....	145
REFERÊNCIAS.....	150
ANEXOS.....	167

1. INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, o Comércio Exterior no mundo conheceu grande impulso em sua história recente. A Globalização encurtou distâncias, criou novas possibilidades e desafios para a exportação. Além disso, trouxe muitas possibilidades de aprendizados para países e empresas, no sentido de buscarem alcançar os mercados mundiais. O Brasil é um desses países que busca crescer seus números de exportação para os mercados internacionais. E, durante sua recente história, buscou desenvolver diversas medidas para aumentar a competitividade na exportação, tentando maior inserção no cenário mundial.

Neste sentido, a internacionalização das empresas brasileiras torna-se empreitada fundamental, buscando estratégias para tal. A investigação dos diferentes modos de entrada no mercado internacional contribui sobremaneira para que a busca pelos mercados internacionais seja bem-sucedida. Entender criticamente as vantagens, os riscos e – mesmo – as desvantagens é fundamental para que as empresas brasileiras possam alçar voos nos competitivos mercados internacionais.

Entre estas empresas, notadamente as Pequenas e Médias Empresas são as que têm mais dificuldades de entrada a vencer. É preciso políticas públicas que deem um substrato para incentivar as PME a exporta. É preciso conhecer as formas de penetração e a inovação mostra-se como um caminho prudente; ao mesmo tempo, é preciso identificar quais são os fatores críticos (entraves e fatores restritivos) para a internacionalização desta categoria de empresas (as PME).

No circuito dos incentivos à internacionalização das empresas, nasceu o Projeto de Qualificação para a Exportação (PEIEX¹), ação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil)². Com metodologia própria, o PEIEX se caracteriza por ser um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos para micro, pequenas e médias empresas, difundindo toda

¹ Para conhecer o site da iniciativa consulte: <https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peix/> - Acesso em 11 de Setembro de 2020.

² CONSELHO DELIBERATIVO APEX-BRASIL: Ministério das Relações Exteriores; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias de Investimentos – PPI; Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; Confederação Nacional da Indústria – CNI; Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae; Associação de Comércio Exterior do Brasil – AEB.; Secretaria-executiva da Câmara de Comércio Exterior – CAMEX (sem direito a voto). Disponível em <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/> Acesso em 11 de Setembro de 2020.

uma oferta de produtos e serviços disponíveis para o apoio a essas empresas, fortalecendo as governanças locais, com foco na cultura exportadora, visando ao aumento de competitividade, o que resulta em empresas preparadas para o mercado externo.

Mas o que acontece com o PEIEX em sua prática diária? Quais são seus desafios, seus limites, possibilidades e oportunidades?

No intuito de buscar respostas a estas perguntas, este trabalho objetiva apresentar e analisar criticamente o PEIEX, propondo reflexões sobre seus processos. Apontaremos oportunidades e obstáculos à internacionalização das empresas do Centro-Oeste Paulista.

A base das análises aqui realizadas é a experiência profissional de seu autor como Técnico Extensionista do Projeto. Assim, é possível caracterizar este trabalho como um relato de experiência. Tal experiência profissional, aliada a uma detida revisão bibliográfica sobre os temas, nos permitiu realizar reflexões importantes sobre os desafios, os limites, as dificuldades e, principalmente, as possibilidades na internacionalização de empresas no Centro-Oeste Paulista.

A fim de nos guiar, as seguintes perguntas que norteiam essa tese:

“Como o PEIEX atua na produção de condições para que as Pequenas e Médias Empresas (PME) possam atuar no competitivo mercado internacional?”

“Quais são seus desafios, limites e dificuldades?”

“Quais são suas possibilidades e como contribuir para melhorar sua prática?”

Nossa premissa de trabalho é a de que o Projeto PEIEX tem muito a ganhar em sua dinâmica educativa se focar o trabalho de seus Técnicos Extensionistas numa educação para a autonomia das empresas em suas iniciativas iniciais no Comércio Exterior, contribuindo assim, para que os empresários aspirantes ao COMEX tenham mais confiança e prudência em suas primeiras ações.

Assim, para desdobrarmos o objetivo principal a ser alcançado, nossos objetivos específicos são:

- Apresentar um panorama do Comércio Exterior no Século XXI no mundo.
- Elaborar um contexto para os desafios que a Internacionalização da economia produz para as empresas brasileiras.

- Realizar a análise do PEIEX e propor-lhe contribuições.

Sobre a metodologia desta tese:

Para dar suporte ao objetivo de apresentar e analisar criticamente o **PEIEX – PROJETO DE QUALIFICAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO** – Núcleo de Jaú – SP, a metodologia deste trabalho será apresentada a seguir.

No estudo de caso, serão apresentados os processos de captação e contato com as empresas, desde a primeira visita, na sequência serão apresentados o processo de diagnóstico e os relatórios referentes a esses procedimentos.

Vamos, então, apresentar a fase de implementação das melhorias e o trabalho de capacitação das empresas. Apresentamos, ainda, as avaliações do Projeto. Ao final, apresentaremos as principais dificuldades encontradas pelas empresas para a internacionalização constatadas por meio do PEIEX Jaú.

Este trabalho utilizou dados oriundos do Projeto PEIEX (APEX-BRASIL, 2011), obtidos a partir da experiência profissional de seu autor como Técnico Extensionista do Projeto em Jaú. A materialidade de análise desta tese teve como fonte de evidências a documentação do Projeto PEIEX, realizado nas cidades da região de Jaú no interior do Estado de São Paulo, no período de maio de 2017 a maio de 2019. As empresas analisadas são localizadas nas cidades de Bauru, Jaú, Botucatu e Marília. Portanto, os dados utilizados para este estudo são oriundos dos atendimentos realizados por este autor naquele período e cidades.

Deste modo, o presente trabalho está estruturado em três capítulos, a saber:

- **Capítulo 1** apresenta uma revisão sobre o Comércio Exterior no Século XXI no mundo e investiga oportunidades do mercado do Agronegócio como expoente na economia brasileira, no que diz respeito à exportação. Da mesma maneira, apresenta as diversas estratégias para a aceleração do crescimento, para a inserção internacional e desenvolvimento, buscando apresentar um contexto para as oportunidades e os desafios para o crescimento. Situa, inclusive, o cenário global e nacional frente à pandemia da COVID-19.
- Já o **Capítulo 2** apresenta uma revisão sobre a Internacionalização das Empresas, com foco nas empresas nacionais, apresentando as estratégias para a internacionalização, diversos fatores e motivações para tal investimento. Seguindo, apresenta os diversos modos de entrada no mercado internacional e

discute conhecidas estratégias para tal. Ainda, apresenta as vantagens, benefícios, desvantagens e desafios para as investidas das empresas nacionais para sua entrada do COMEX e do procedimento de sua própria internacionalização. Como foco, preparando a discussão que será realizada no terceiro e último capítulo da tese, traz, ainda, a temática da internacionalização das Micro, Pequenas e Médias (PME) empresas que atuam em solo nacional e buscam integrar-se ao mercado globalizado: analisando políticas públicas e formas de penetração e abordagem aos mercados. O texto segue com a abordagem da inovação como fator para a entrada nos mercados internacionais. Na sequência, apresenta os fatores críticos deste processo, abordando os principais entraves e fatores restritivos (burocráticos alfandegários e aduaneiros, mercadológicos, entre outros) à expansão das PME e complementa a compreensão do processo de internacionalização com a apresentação dos principais serviços e entidades de apoio e à internacionalização. O texto do Capítulo 2 é encerrado com a apresentação da APEX e de suas contribuições para o processo de COMEX.

- E, por fim, o **terceiro Capítulo** dedica-se a apresentar minuciosamente o PEIEX e realiza a análise crítica do Projeto, buscando apresentar contribuições à sua dinâmica, no intuito de reforçar sua atuação como programa educativo para empresas brasileiras que buscam compreender os entremeios das atividades do Comércio Exterior.
- Concluímos este trabalho, a título de Considerações Finais sobre algumas fragilidades do Programa PEIEX e nossas contribuições.

O desenvolvimento desta pesquisa, justifica-se em diversos âmbitos:

- Para este autor, o desafio da elaboração deste estudo possibilitou a realização de uma síntese reflexiva sobre sua própria ação profissional e o aprofundamento dos conhecimentos conceituais em diálogo com outros teóricos, na análise detalhada de políticas públicas e tantas outras fontes de evidências. Construir a oportunidade de refletir academicamente sobre uma atividade desenvolvida no âmbito profissional, certamente, produziu efeito de práxis – quando pude colocar em diálogo a prática, revisitando-a com a teoria e a ela tornando, com o olhar mais complexificado e atento, sobre a própria prática.
- O PEIEX é um projeto de boa aceitação no mercado (APEX-BRASIL, 2011), por parte das empresas com as quais ele busca trabalhar, mas mesmo que o PEIEX

tenha boa aceitação das empresas que são atendidas, é necessário sempre aprimorar as práticas dos profissionais que atuam neste processo.

- Para os Técnicos Extensionistas (APEX-BRASIL, 2011) (e o autor desta tese se inclui nesta categoria), o projeto mostra-se como um desafio pleno de grandes aprendizados. Esse profissional tem, por assim dizer, acesso privilegiado às altas esferas da empresa e isso nos possibilita uma troca profissional que é muito recompensadora, tanto profissionalmente, quanto no âmbito do aprendizado.
- Para a empresa, as justificativas apontam para: O PEIEX é um projeto potente e gratuito e apresenta ampla possibilidade de os empresários adquirirem conhecimentos de COMEX, tais como ferramentas, fontes de pesquisa, etc.

Esperamos que este trabalho possa ter relevância no momento em que documenta um determinado período histórico do Projeto PEIEX e poderá servir de fonte secundária para futuras pesquisas realizadas, tanto sobre o Projeto em si, quanto sobre as empresas e da região analisado e, mesmo, uma pequena amostragem do que é o COMEX Brasileiro nesta segunda década do século XXI.

2 O COMÉRCIO INTERNACIONAL NO SÉCULO XXI

Neste primeiro capítulo, apresentaremos uma revisão sobre o Comércio Exterior no Século XXI. Falaremos sobre o fenômeno da Globalização e das possibilidades de aprendizado por parte das empresas que tal fenômeno possibilita. Partido da questão da Globalização frente às novas regras e padrões do Comércio Exterior, vamos abordar algumas possíveis medidas para aumentar a competitividade na exportação, apresentando as oportunidades, expectativas e desafios para o crescimento do agronegócio na economia brasileira. Na sequência, falaremos sobre a aceleração do desenvolvimento econômico, apontando as estratégias para inserção internacional e para o crescimento e desenvolvimento da economia. Falaremos, ainda sobre *commodities* como estratégia competitiva, indicando seus impactos na economia brasileira e introduzindo os destinos da exportação de *commodities* no Brasil e seus impactos no cenário atual. Por fim, falaremos da COVID-19 e seus impactos nos preços das *commodities*, apontando oportunidades e desvantagens devido ao cenário atual.

2.1. Globalização e possibilidades de aprendizado por parte das empresas

No século XXI, o processo de Globalização é uma realidade presente no desenvolvimento econômico de todos os países. Isso impacta diretamente o gerenciamento das grandes cadeias internacionais de suprimentos e tem reflexos, ora positivos, ora negativos, nos aspectos econômicos de cada um dos países que se relacionam ao longo da cadeia.

Neste sentido, um olhar atento às experiências das exportações pode permitir aprendizados sobre os processos, os quais têm importância ímpar para os processos de inovação da empresa exportadora. Isso se dá, especialmente, quando tais experiências envolvem a interação direta com fontes externas de conhecimento, tais como clientes e fornecedores de bens de capital.

Ao se tomar a necessidade de crescimento e ampliação de mercados como objetivo central das empresas, faz-se necessária a compreensão adequada dos processos e dos contextos do cenário globalizado atual. Para tanto, é necessário identificar os principais entraves e impedimentos a tal expansão e se adequar às regras e às normas nacionais (diversos tipos de barreiras, por exemplo) do comércio

exterior, ou seja, é necessário realizar uma análise das oportunidades do mercado. Nesta direção, Silva (2019) afirma que

a análise das oportunidades de mercado consiste em um estudo mais aprofundado do mercado, objetivando conhecer quais são as necessidades ou desejos de onde se quer chegar. Para tanto, esta análise deve estar direcionada para os objetivos da empresa e para as oportunidades que possam caracterizar em um conjunto de vantagens competitivas da organização em relação à concorrência (SILVA, 2019, p. 2).

Coelho e Oliveira Junior (2014) dizem que

observa-se na virada do século XX para o XXI a formulação de uma nova agenda de desenvolvimento, em que empresas e governos reformulam as suas interações em nova pauta de cooperação, tendo como fenômeno relevante e mediador a internacionalização. (p. 5)

A globalização é um conjunto de processos caracterizado por crescente liquidez, pela ampliação e intensificação do fluxo de informações em nível planetário, bem como, pelas estruturas encontradas que atuam como pontos de origem ou de barreiras para estes fluxos. Logo, é importante entender que, de fato, as empresas vivem a 'era global' e assim, devem buscar, compreender a magnitude, a diversidade e a complexidade dos processos de globalização.

Pesquisas recentes realizadas em empresas argentinas³ mostram que a probabilidade de se penetrar em mercados mais desenvolvidos cresce com a quantidade e a diversidade das fontes dos fornecedores de insumos intermediários, criando um ciclo virtuoso, no qual maior integração impulsiona a demanda por conexão entre os países em diferentes esferas.

Com o intuito de aumentar a eficiência e, portanto, a competitividade no mercado internacional, ferramentas tais como *just-in-time*, *kanban*, *lean manufacturing*, gerenciamento da qualidade total, por exemplo, se popularizaram e trouxeram avanços relevantes às organizações.

Utilizando-se dessas ferramentas, com o decorrer do tempo, algumas empresas lograram atingir patamares mínimos de custos produtivos. Agora, para

³ CATELA, Eva Yamila da Silva; BESSA, Dimitri da Costa. **Exportação a Mercados Internacionais com Graus Diferentes de Desenvolvimento**: um estudo com microdados de firmas argentinas no período recente. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 229-249, June 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612018000200229&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 de Agosto de 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-41614822ecdb>.

seguir mantendo sua posição competitiva no mercado, estas empresas estão percebendo que a gestão eficiente da cadeia de suprimentos é o próximo passo para o incremento nos lucros e consolidação da sua colocação dentro do mercado.

Neste contexto, vale ressaltar a relevância desempenhada pela economia brasileira. E, torna-se igualmente importante compreender como acontece o processo de integração das empresas brasileiras ao mercado de exportadores e as possíveis vantagens e fragilidades inerentes à adoção desse modelo global.

Pacheco e Almeida (2013) concordam que no Brasil “o foco nas exportações quase sempre foi de natureza emergencial para sanar problemas no balanço de pagamentos, de modo que, até hoje, a inserção no mercado internacional é frágil” (PACHECO; ALMEIDA, 2013, p. 7).

Ao final do século XX, marcado pela grande presença das principais economias mundiais, forjou-se novo entendimento global a fim de se optar pelo abandono das estratégias nacionais e se priorizar maior integração na economia global. Isso se deu especialmente em países com estruturas exportadoras baseadas em *commodities* ou manufaturas de baixa intensidade tecnológica, como no caso do que se convencionou chamar de ‘países em desenvolvimento’. As *commodities* têm sido alvos frequentes dos estudos de integração de mercados. Estes mensuram “se os choques de oferta e demanda em uma dada região podem ser transmitidos para outra, dada a maior integração presente entre os mercados” (COSTA JUNIOR, 2017, p. 53).

O processo de transmissão de preços tem sido realizado em várias culturas agropecuárias no Brasil, como, por exemplo, soja, algodão, cacau, carnes, castanha de caju, etanol, frutas, fumo, trigo etc. Esses produtos têm papel fundamental nos mercados brasileiros exportadores e uma expressiva relevância desempenhada para a economia brasileira.

2.2. A Globalização frente às novas regras e padrões do Comércio Exterior

A tendência à Globalização apresentou, na década 2000-2010, mudanças acentuadas em seu curso. E, nos últimos anos, vem se reinventando e transacionando em diálogo com as transformações na economia internacional. Por exemplo, em 2001, a Organização Mundial do Comércio (OMC) tomou a iniciativa de começar uma rodada de negociações multilaterais em Doha (Catar). Nessa oportunidade, a China teve finalizado o seu processo de acesso à OMC.

O fato da entrada da China na OMC resultou em efeitos notáveis para o comércio internacional, uma vez que seu reflexo foi expressivo pois, em resposta à maior integração que tal entrada causou, o comércio internacional veio a experimentar um crescimento médio anual de 5,4% (ABRÃO, 2019). Crescimento esse que foi mantido ao longo das duas últimas décadas (2000-2020).

De forma semelhante, na história mais recente do Brasil, o Governo tem representado papel de grande importância na abertura de mercado e no fechamento de acordos comerciais internacionais, buscando assim inserção no cenário internacional. Abrão (2019)⁴, salienta que:

[...] o acordo entre Mercosul e União Europeia, pode ser o começo de uma série de novos tratados comerciais internacionais envolvendo o Brasil. [...] o acordo com a União Europeia traz um novo modelo de desenvolvimento econômico e inserção internacional para o Brasil.

Em concordância com o ponto de vista apresentado acima, Oliveira (2015, p. 198) diz que:

o Canadá, assim como o Brasil, viu na última década a demanda por suas commodities aumentar substancialmente, dado ao acelerado crescimento de alguns países emergentes [...] a globalização econômica e comercial em toda sua complexidade atua como constrangimento a nível sistêmico para a própria inserção do país

Não obstante, as empresas brasileiras, em resposta ao novo cenário externo e às oportunidades crescentes advindas dele, vêm mudando sua cultura de esperar que demandas externas aconteçam. Cada vez mais, elas acabam por se voltar ao mercado externo, ora devido às oportunidades de negócios crescentes no mercado internacional, ora por acreditar em poder, assim, assegurar sua sobrevivência e, também, seu crescimento.

Esse cenário dinâmico, em clara e inequívoca evolução, acaba por criar reflexos sobre as posturas nas políticas comerciais dos países. Objetivar a diminuição dos custos produtivos (tanto de produção, quanto de transação) dos bens de toda a extensão da cadeia produtiva, resultando, assim, na eficiência e nos ganhos em competitividade é algo inerente às próprias características dessa evolução das cadeias globais.

⁴ Reportagem disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/brasil-novos-acordos-comerciais/> Acesso em 27 de Agosto de 2020.

Para Nonnenberg (2014)

as Cadeias Globais de Valor (CGV) representam, talvez, o mais importante fenômeno no comércio internacional verificado nos últimos vinte anos [...] ao mesmo tempo, o aumento da participação dos países nestas cadeias é visto cada vez mais como uma condição necessária ao desenvolvimento econômico, em especial no caso de países emergentes (2014, p. 134).

Diante desse panorama, o Brasil pôde, então, introduzir mudanças nas diretrizes de suas políticas domésticas que fossem favoráveis a um possível adensamento na integração do país nas cadeias globais, mesmo que, independentemente, da realização de acordos.

2.3. Medidas para aumentar a competitividade na exportação

Para majorar a competitividade existem alternativas como os incentivos fiscais, de que geralmente se beneficiam as empresas exportadoras. Entre tais medidas possíveis temos as que resultam em:

- Não incidência de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Não incidência de Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Não incidência da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Não incidência do Programa de Integração Social (PIS), Imposto sobre Operações Financeiras (IOF);

Outro importante instrumento de estímulo às exportações é a operação de *drawback*⁵, a qual permite ao produtor importar insumos (máquinas e componentes) sem impostos, desde que a produção seja destinada ao mercado externo.

⁵ “O regime aduaneiro especial de drawback, instituído em 1966 pelo Decreto Lei nº 37, de 21/11/66, consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional”. Disponível em <https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/regimes-e-controles-especiais/regimes-aduaneiros-especiais/drawback#oque> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

Não obstante, há uma linha tênue entre a busca do aumento salutar da competitividade / eficiência e práticas anticompetitivas ou mesmo nocivas / abusivas, que configuram obstáculos formados à ascensão de um modelo comercial global de alta competitividade. Por conta disso, entre os anos de 2008 e 2016, cerca de 800 medidas discriminatórias foram introduzidas por países do G20⁶. Ao final do ano de 2015, a OMC notificou cerca de 265 acordos preferenciais⁷. Tal medida evidencia que, atualmente, existem novos desafios atrelados a um maior nível de responsabilidade, causados pela força que tem tomado o comércio internacional. Esse desdobramento acabou por se tornar aparente desde o início do século XXI. Assim, fica clara a desaceleração e, por fim, queda, mesmo antes do cenário atual da pandemia⁸.

Amaral (2015), afirma que:

As rápidas transformações em curso na economia mundial, a proliferação dos acordos bilaterais e regionais de comércio, as deficiências do processo de integração na América do Sul, a necessidade de ampliação e diversificação das exportações e de um entrosamento dinâmico entre as políticas de governo e a praticadas pelas empresas apontam para a necessidade de uma visão estratégica integrada da inserção econômica do Brasil no mundo global. (AMARAL, 2015, p. 2).

Países que possuem economia aberta e que são mais desenvolvidos economicamente possuem vistas mais abertas e atentas ao exterior e, num primeiro momento, demonstram clara vantagem em se integrarem. Apesar disso, o Brasil, tem ótimas perspectivas levando mais empresas nacionais a exportarem, mesmo que o país esteja, ainda, em desenvolvimento.

⁶ “O Grupo dos 20 foi criado em 1999, em resposta às crises financeiras no México (1994), Ásia (1997) e Rússia (1998). Foi concebido inicialmente como um fórum de diálogo informal entre ministros de finanças e presidentes de bancos centrais de economias desenvolvidas e emergentes, com o objetivo de enfrentar os desafios relacionados à instabilidade do sistema financeiro internacional. O G20 é integrado pela África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, Coreia do Sul, Estados Unidos, França, Índia, Indonésia, Itália, Japão, México, Reino Unido, Rússia, Turquia e União Europeia. Além dos membros permanentes, participam Espanha, Jordânia, Singapura e Suíça como convidados da atual presidência da Arábia Saudita, além do Senegal, representando a Nova Parceria para o Desenvolvimento da África (NEPAD), Vietnã, representando a Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), e Emirados Árabes Unidos (Conselho de Cooperação do Golfo — CCG). Outros chefes de Estado e de Governo foram convidados para participar exclusivamente da Cúpula”. Disponível em <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/15586-brasil-g20> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

⁷ Disponível em <https://ictsd.iisd.org/bridges-news/pontes/news/com%C3%A9rcio-internacional-no-s%C3%A9culo-xxi-alternativas-para-o-brasil> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

⁸ No ano de 2020, no dia 11 de Março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou estado de pandemia global, por conta do Coronavírus, causador da doença COVID-19. Disponível em <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

Segundo Minervini (2008):

O plano de internacionalização nos levará a decisões importantes, como a gama de produtos que poderemos exportar, o mercado com o qual começaremos nossa experiência, o modo como nos apresentaremos, em que colaboraremos para a venda de nosso produto, o investimento e o tempo de retorno. (MINERVINI 2008, p. 23).

Visando a melhor acompanhar essa nova dinâmica internacional, os países adotaram novas políticas, liberalização comercial e a fragmentação da produção interna de cada país, o que acabou por se tornar consequências desse novo movimento. Logo, essas medidas originaram, quase organicamente, as chamadas Cadeias Globais de Valor⁹.

Com isso, o Governo cria parâmetros objetivando promover uma diversificação da agenda exportadora, variando e expandindo o número de parceiros comerciais, com enfoque especial nas seguintes áreas:

- a) Estímulo a produtos que sejam produzidos com tecnologias intermediárias, ou sejam de fronteira intensivos em conhecimento;
- b) Enfoque na agregação de valor e na diferenciação dos produtos, através de possível maximização do empenho na internacionalização de empresas;
- c) Atração e fixação de empresas estrangeiras, assim como, estímulo à instalação no país de centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Segundo o Portal COMEX do Brasil¹⁰, reduzir a forte concentração da pauta exportadora em produtos básicos e adicionar bens manufaturados às exportações é um dos grandes desafios que o comércio exterior brasileiro terá pela frente.

Há outras visões sobre o tema. Por exemplo, não seria negativo que houvesse um alto patamar de agregação de valor doméstico no produto brasileiro, mas para tal modelo funcionar de forma positiva, é imprescindível que ele encontre reflexo na

⁹ “**Cadeias Globais de Valor** podem ser definidas como o conjunto de atividades necessárias a produção e entrega do produto ao consumidor final. A qualificação do processo como cadeia de valor advém do fato de a produção se dar em estágios que agregam valores adicionados. Em cada estágio o produtor, a fim de realizar sua produção, adquire seus insumos e emprega fatores de produção (capital, terra e trabalho). As remunerações desses fatores irão compor o valor adicionado. Este processo se repete no próximo estágio de tal sorte que o valor adicionado anteriormente se transforma em custo para o próximo produtor”. Disponível em [¹⁰ Para mais informações, acessar <https://www.comexdobrasil.com/>.](https://ccqi.fgv.br/pt-br/cadeias-globais-de-valor#:~:text=O%20conjunto%20de%20etapas%20podem,de%20valor%20que%20%C3%A9%20global. Acesso em 28 de Agosto de 2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

produção industrial. O que temos como fato consumado é que esse valor alto tem sua gênese majoritariamente na própria composição da pauta exportadora brasileira. Esta, por sua vez, tem participação significativa de *commodities* e bens primários. Logo em regra, países ricos em recursos naturais e que se encontrem na posição de exportadores de *commodities* acabam por possuir alto nível de agregação de valor doméstico nas exportações, uma vez que esses produtos comumente não requerem partes ou componentes importados, estando ordinariamente no início das Cadeias Produtivas Globais.

Segundo Oliveira (2015):

as cadeias de valor caracterizam-se pelo seu alcance geográfico, uma vez que podem ser locais, nacionais, regionais ou globais [...] a ambição brasileira de 'mudar a geografia comercial do mundo' se referia à diversificação de parcerias e ao aumento da capacidade de influência do País nas negociações internacionais de comércio (OLIVEIRA, 2015, p. 18).

O crepúsculo do Século XX e aurora do Século XXI foram palco de várias transformações, as quais, inegavelmente, trouxeram o desenvolvimento frenético de novas estratégias e inovações. Em resposta a essa evolução desenfreada, logo foram adaptadas as novas ferramentas que foram utilizadas para tornar ainda mais fácil a ampliação e o desenvolvimento do comércio internacional.

Há verdadeiro descompasso na visão do governo brasileiro, já que, de forma flagrantemente equivocada, optou por uma postura quase fanática na direção de que o agronegócio e as *commodities* deveriam ser os focos ofensivos na busca brasileira na liberalização comercial no exterior. Assim, o foco nas negociações relegou a indústria doméstica a uma posição defensiva, protecionista, que acabou intimamente ligada à ideia de se barrar qualquer competição de empresas ou países estrangeiros. Deste modo, o que se nota é que para uma real mudança, com acentuada ampliação do potencial do produto brasileiro, se faz necessária a criação de alternativas, tais como a projeção de Micro, Pequenas e Médias empresas, alçando-as ao mercado internacional.

2.4. Oportunidades de crescimento do agronegócio na economia brasileira

Nos tempos atuais, muito já se discutiu sobre os dilemas do crescimento incentivado pelas *commodities* e a eventual recuperação econômica contínua, embora

lenta, que posiciona o Brasil como uma terra de oportunidades para o desenvolvimento da área agrícola, com claro intuito de geração de excedente e assim melhorar o saldo de nossa balança comercial. O Brasil tem um grande potencial e uma grande vantagem, conforme afirma Becher (2016):

a principal força do agronegócio no Brasil é o custo de produção mais baixo em relação aos concorrentes internacionais, devido ao clima favorável, da grande quantidade de terras cultiváveis disponíveis e da existência de instituições de pesquisa agropecuárias renomadas, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA¹¹).

Conforme Oliveira (2015) destaca:

grandes economias, entretanto, com recursos minerais substantivos e grande produção agrícola tendem a possuir relativamente um alto percentual de valor agregado nacionalmente em suas exportações, tendo em vista a pauta exportadora de produtos primários. Ao compartilharem estas características, Brasil e Canadá possuem relativamente pouca participação em cadeias globais de valor. (OLIVEIRA, 2015, p. 242).

É preciso que se considere a importância do lançamento do documento “Estratégia Brasileira de Exportações” em 2009, à época sob a tutela do então MDIC. O documento delineava os objetivos e metas específicas que visavam à diversificação e ao amadurecimento da pauta exportadora, assim como maior variedade nos parceiros comerciais para o País. De igual forma, buscando o desenvolvimento e objetivando alavancar a economia do país, o governo lançou, em 2011, o chamado “Plano Brasil Maior” (PBM)¹², optando pela diretriz de uma “mudança estrutural da inserção do país na economia internacional”¹³. Logo, dentre outras finalidades, buscou por meio do referido plano, aumentar a diversidade e ampliar a exportação brasileira, consequentemente expandindo a presença do País no comércio internacional.

Almeida (2011) nota que:

mesmo com as medidas propostas pelo PBM, o Brasil ainda está longe de ser um país facilitador e promotor do investimento à inovação e à exportação

¹¹ EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Empresa Pública de pesquisa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil).

¹² Disponível em

https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anual_2011/Capitulos/atualizacao_institucional/o_bndes_politicas_publicas/plano_brasil_maior.html Acesso em 28 de Agosto de 2020.

¹³ Idem.

e com essas medidas ainda é pouco provável que o país venha a se tornar mais autônomo no agronegócio (p. 12).

O capital externo, particularmente voltado à infraestrutura e serviços públicos pelos chineses, está preparando aquele país para o crescimento de longo prazo. Segundo informações do G1¹⁴, as exportações do agronegócio brasileiro chegar em junho de 2020 a US\$ 10,17 bilhões, o maior valor para o mês desde o início da série histórica em 1997. Isso representa um aumento de 24,5% em relação a junho de 2019¹⁵.

2.4.1. As expectativas para o agronegócio brasileiro

Anteriormente ao atual cenário da pandemia global, o mundo estava diante de um superciclo de *commodities*, alimentado pela então expansão acelerada da economia da China. Isso, abriu mercados para a inserção brasileira. No agronegócio nacional, parcela considerável do vigoroso crescimento verificado entre 2006 e 2010 se explica por preços favoráveis no mercado global das *commodities*. O consumo interno estimulou diretamente a valorização do salário mínimo acima do Produto Interno Bruto (PIB), entre 2003 e 2015. De acordo com Ferraz e Marques (2014):

o agronegócio brasileiro se desenvolveu graças à adoção de ciência e tecnologia no campo, é o setor mais qualificado do país, gera empregos e renda para o país e com isso alavanca a consolidação e a construção de novas competências no país, gerando negócios em atividades relacionadas e não relacionadas às *commodities* (p. 36).

Coelho e Oliveira Junior (2014), concordam que:

o Brasil possui vantagens comparativas na produção das *commodities*, que estimulam o surgimento de toda uma cadeia de máquinas e implementos agrícolas e de mineração, bem como de conhecimento científico, inclusive por meio de centros de pesquisa, entre os quais a Embrapa é o caso mais paradigmático para o agronegócio. (p. 45).

¹⁴ Disponível em <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2020/07/10/exportacao-do-agronegocio-brasileiro-chega-a-us-10-bilhoes-em-junho-e-bate-recorde-para-o-mes.ghtml> Acesso em 04 de Setembro de 2020.

¹⁵ Para maiores detalhamentos confira https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/relacoes-internacionais/documentos/estatisticas-do-agronegocio/copy_of_NotaaimprensaOutubro2019.docx/view Acesso em 04 de Setembro de 2020.

Em que se pese o incentivo governamental à agricultura no Brasil, não se pode deixar de reconhecer que durante muito tempo esse incentivo foi socialmente injusto e excludente, beneficiando a agricultura de exportação e de alternativa energética, em detrimento da pequena propriedade, que produzia apenas culturas de subsistência. No decorrer do tempo, a economia e a agricultura no Brasil transitaram por diversas etapas e alterações como mencionado no início deste trabalho. Por uma melhor contextualização, uma das melhorias que, ao decorrer do tempo fica fácil de identificar, é a implantação e uso da modernização e tecnologia na área do agronegócio e da agricultura.

Veiga e Rios (2015) afirmam que:

A formulação da política comercial e industrial no Brasil tem sido orientada, nos últimos cinquenta anos, essencialmente, por objetivos de desenvolvimento econômico, destinados a estimular o desenvolvimento dos diversos elos da cadeia produtiva. (p. 8).

Para que segmentos da agricultura brasileira possam sobreviver aos desafios da concorrência no mercado internacional, é indispensável que exista modernização crescente, observando, inclusive, a adaptação da oferta às expectativas dos consumidores externos, com especial atenção às práticas que promovam a produção sem agressão ao ambiente. Já que no momento atual, o assunto em pauta é a discussão em torno do desenvolvimento sustentável, no qual um dos objetivos principais é manter o agricultor em suas atividades agrícolas, sem prejudicar a natureza.

Cunha (2009) destaca que:

No Brasil, os impactos da agricultura ocorreram, como no resto do mundo, em decorrência do modelo agrícola adotado [...]. O processo de desenvolvimento da agricultura brasileira repetiu o padrão de modernização convencional espalhando os principais impactos indesejáveis da moderna agricultura, como a destruição das florestas, a erosão dos solos e a contaminação dos recursos naturais. Apesar do crescente aumento da produtividade das lavouras, promovido pela modernização, o que se viu, além dos impactos ambientais, foi um aumento da concentração da posse de terras e de riquezas e o êxodo rural.

Mais tarde, Coutinho (2011, s/p) contradiz que:

a modernização da agricultura esteve sempre vinculada a adoção de 'pacotes tecnológicos', que inicialmente propiciaram um notável aumento da produção

e da produtividade agrícolas, entretanto trouxeram posteriormente graves problemas ambientais para o setor.

A contribuição do – ou dependência ao – agronegócio para a economia brasileira, faz deste um dos setores econômicos mais estratégicos para a concretização do programa de estabilização da economia, com grande impacto e forte efeito multiplicador sobre o PIB.

Com a modernização atingindo o agronegócio, houve a mecanização agrícola pelo uso de tratores e máquinas de beneficiamento, assim como a purificação de elementos químicos que possibilitou o estudo de nutrientes essenciais para o desenvolvimento das plantas, o enriquecimento do conhecimento em nutrição vegetal e animal, o melhoramento genético que desenvolveu culturas altamente produtivas e adaptadas a diferentes condições climáticas e, ainda, um rebanho selecionado. O setor vem crescendo cada vez mais, representando e fazendo parte da economia do país. Essa evolução no setor forçou as empresas a se desenvolverem e se prepararem para o mercado externo. A globalização das economias, com o avanço da tecnologia, deu-se rapidamente. E, em qualquer lugar do mundo, as empresas puderam sentir o efeito da globalização. Esse acontecimento ocorreu, da maneira análoga, nas empresas brasileiras. Estas necessitam ser atualizar com as exigências e necessidades do comércio exterior para, então, poderem entrar de forma segura no mercado externo (BEHRENDTS, 2002).

Durante os anos de 2011 e 2012, a fim de incentivar a economia, foram implementadas 49 resoluções pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)¹⁶. Estas alteraram a estrutura tarifária brasileira, visando a ampliar as exportações e, conseqüentemente, aumentar as negociações. Em concordância com esse assunto, Dourado (2005) afirma que

o papel da agricultura nos estágios mais avançados do desenvolvimento econômico, mesmo perdendo em participação relativa, a agricultura continua sendo estrategicamente essencial e sua contribuição não se limita apenas à geração de emprego e renda, levando a uma ideia muito mais ampla que é o agronegócio no setor internacional. (p. 21).

Nos anos subsequentes pode-se dizer que o Brasil se especializou na produção e exportação dos bens intensivos em recursos naturais ou *commodities*. Esse

¹⁶ Saiba mais em <http://www.camex.gov.br/>

fenômeno, que mudou o cenário global, teve sua gênese no Século XX, quando ocorreram os maiores avanços na indústria e na Ciência e que tiveram forte impacto na agricultura. O panorama do agronegócio no Brasil tem uma grande variação na definição de preço dos produtos no setor, definido pelo aumento ou diminuição na produção. Os preços de mercado dos produtos do Brasil estão sempre seguindo e acompanhando o preço de mercado dos produtos estrangeiros. Com isso, pode se manter a competitividade entre os países. Esse acompanhamento de preço que existe dentro do agronegócio é de extrema importância para os países que desenvolvem atividades de produção e exportação no cenário agropecuário, pois o agronegócio está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico.

No gráfico 1, podemos conferir a taxa de crescimento do PIB de 2010 a 2019. Apresenta uma trajetória para a evolução do PIB, que marcou o início da recuperação econômica, após a severa recessão para a economia brasileira que caracterizou o biênio 2015-2016.

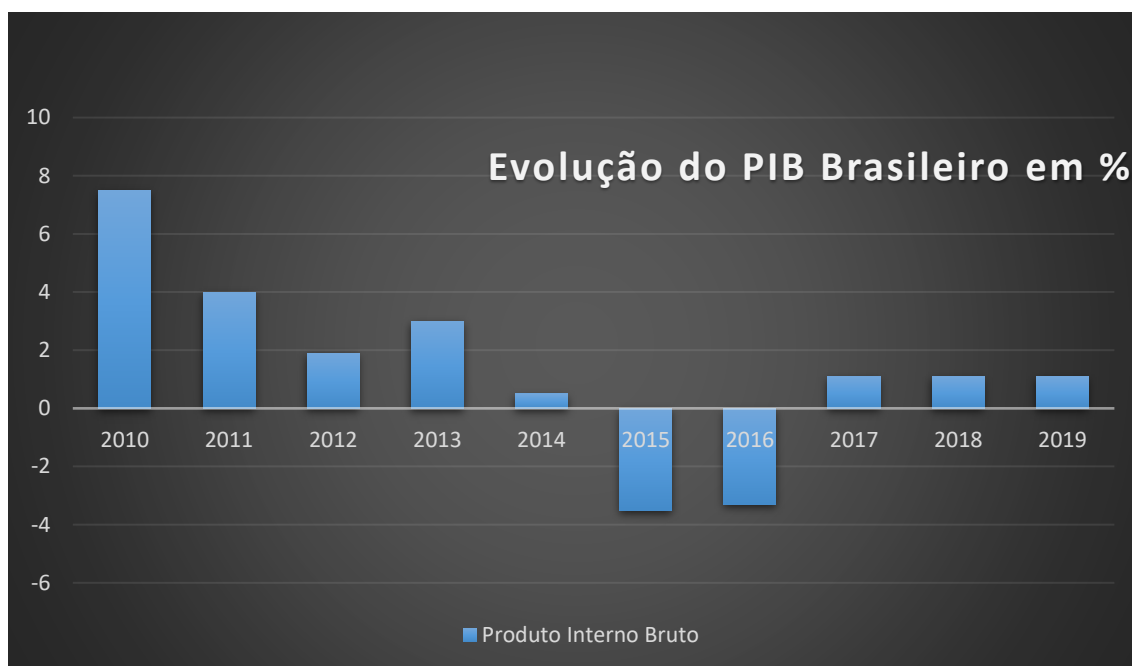


Gráfico 1: Evolução do PIB Brasileiro¹⁷. Elaborado pelo autor.

A análise dos dados aponta que durante o ano de 2015, o Brasil perdeu espaço no comércio mundial. As exportações brasileiras foram reduzidas principalmente

¹⁷ A partir dos dados de Gazeta do Povo "PIB do Brasil em 2020: histórico e evolução em gráficos". Disponível em <https://infograficos.gazetadopovo.com.br/economia/pib-do-brasil/>. Acesso em 04 de Setembro de 2020.

devido à queda da demanda global. É importante ressaltar que parte do pequeno desempenho econômico no período de 2017 a 2019 pode ser creditada ao ambiente externo. O mundo crescia à época, não só liderado por países desenvolvidos, mas também com grande contribuição da China.

Esse cenário favoreceu a alta no preço das commodities, beneficiando vários países exportadores, incluindo o Brasil. Em 2017, a economia interrompeu a série de dois anos (ou oito trimestres) de queda do PIB. O crescimento foi de 1%, com alta em todos os trimestres ao longo do ano. Dado que o Brasil é um grande exportador de *commodities*, os investimentos nesse setor são uma grande estratégia de competitividade. Esse assunto veremos no próximo capítulo.

Belluzzo, Frischtak e Laplane (2014) orientam que:

o foco do Brasil é a necessidade avançar na construção de vantagens competitivas dinâmicas nos setores *commodities*. A principal base de argumentação tem por referência ao fato de que a economia de commodities vem ampliando por força do progresso técnico o espaço de geração de inovações e externalidades para as atividades produtivas internas às empresas, principalmente em tecnologias de processo, e em toda a cadeia econômica e de conhecimentos a ela associada. (p. 18).

Elas passaram a contribuir para a ampliação da exportação de produtos primários, destacando assim o setor, conforme afirma Oliveira (2014):

o comércio internacional vem se tornando essencial para o processo produtivo das empresas, cuja dispersão e fragmentação em cadeias produtivas internacionais podem ser consideradas sem precedentes. Estima-se que atualmente 80% do comércio global seja realizado por meio de cadeias globais de valor, coordenadas por empresas transnacionais.

Para que exista um aproveitamento maior ainda do setor, se faz necessário a formação das expectativas dos diversos agentes econômicos que atuam na economia brasileira, sendo que é preciso conhecer as principais restrições a um desempenho mais consistente do setor agropecuário e avaliar suas perspectivas para os anos seguintes. As expectativas de desenvolvimento são explicadas por Sina (2008):

com a abertura da economia, vários empresários não estavam prontos para enfrentar a concorrência consequente da inclusão de produtos importados, inclusive a vinda de empresas internacionais no mercado brasileiro. Devido às necessidades brasileiras de manter a balança comercial positiva e promover a dependência de capital externo, iniciativas para promover as exportações têm de ser desenvolvidas. (p. 15)

Entre as principais iniciativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, destacam-se as ações na esfera do crédito rural, da sustentação dos preços ao produtor, do seguro rural, de apoio ao desenvolvimento comunitário, além da ênfase nas negociações multilaterais de comércio e na pesquisa agropecuária, formando dois pilares do desenvolvimento do setor primário brasileiro.

2.4.2. Os desafios do agronegócio no mercado internacional

A especialização em *commodities* guarda relação à agregação de valor às atividades primárias, nas quais o Brasil é reconhecidamente competitivo. O dinamismo no campo tem tudo para fomentar o avanço industrial, enquanto o progresso da indústria constitui uma via importante para o avanço da agropecuária moderna, criando preferencialmente um ciclo virtuoso, especialmente no tocante à inclusão de novas tecnologias em maquinário, equipamentos e insumos para o próprio setor agrícola.

O cenário é agora agravado pelas iniciativas de lançamento das negociações de megacordos preferenciais¹⁸. A base exportadora brasileira indica essa configuração de pauta e suas respectivas armadilhas e dificuldades, uma vez que esses acordos abarcam parcela significativa do comércio mundial e podem trazer impactos extraordinários para o comércio exterior brasileiro, representando oportunidades ímpares ou prejuízos acentuados.

O desafio brasileiro é construir, a partir de sua grade de recursos naturais, uma diversificação produtiva, voltados para o exterior. O país conta com importantes ativos para concretizar esse processo, em especial uma base empresarial forte, mas que deve estar atenta a desafios importantes para manter suas vantagens competitivas reveladas. As referências para atitudes do empresário e de seus colaboradores com relação aos negócios e relacionamentos estão passando por transformações importantes. Entender estes processos e implantar na empresa valores distintos aos até recentemente prevalecentes é um desafio relevante para os empreendedores de *commodities*. Becher (2016) afirma que:

¹⁸ THORSTENSEN, Vera. BADIN, Michelle Ratton; MÜLLER Carolina; ELEOTÉRIO, Belisa. **Acordos preferenciais de comércio**: da multiplicação de novas regras aos mega-acordos comerciais Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16371> Acesso em 04 de Setembro de 2020.

o processo de exportar envolve um cenário de grandes desafios. Para superar estes desafios é necessário que a organização possua uma grande estrutura empresarial, profissionais capacitados, pesquisas e estudos referentes ao mercado internacional e tudo que envolve o mercado que se pretende alcançar, o marketing internacional, pesquisa dos concorrentes¹⁹.

Outro desafio que se apresenta é resultado dos próprios efeitos da produção, já que a agricultura convencional é altamente prejudicial ao planeta e está esgotando os recursos naturais. De modo, que se não mudarmos urgentemente para formas mais sustentáveis de produzir nossa comida, entraremos em colapso. Para tanto é necessária uma boa gestão da propriedade, da redução dos custos de produção e da tolerância e adaptação a adversidades climáticas.

A dependência das rodovias e falta de investimentos em ferrovias e hidrovias resultam em custos mais elevados. Diante dos desafios que precisam ser vencidos pelo agronegócio no Brasil, a tecnologia, malha viária e a sustentabilidade são os mais criteriosos. Devido a esses desafios, grandes parcerias podem trazer soluções que aprimoram a produção, evitam desperdícios e reduzem os custos para o produtor.

2.5. Aceleração do desenvolvimento econômico

O Brasil já teve uma série de planejamentos governamentais que visavam à estruturação e à expansão socioeconômica do país. Esses planos eram destinados à criação de infraestrutura econômica. Nesse contexto, aceleração resultante do desenvolvimento econômico é acompanhada por modificações estruturais da sociedade em seus aspectos econômico, político, social e cultural. Em 2007, foi lançado o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)²⁰, objetivando um plano de desenvolvimento com estabilidade, geração de empregos e aumento de salário, redução da pobreza e maior distribuição de renda. Para tanto, se buscava, por meio dos investimentos em infraestrutura, acabar com os conhecidos entraves e gargalos limitadores na economia brasileira, assim como uma redução de custos, logo, gerando uma maior produtividade das empresas. Com isso, esperava-se a geração de estímulos ao investimento privado e, por fim, reduzir as desigualdades regionais. A fim de alcançar tal objetivo, o Brasil precisa abrir o maior número possível de frentes

¹⁹ Para saber mais, indicamos o livro de LUDOVICO, Nelson. **Exportação**: você está preparado? Vamos eliminar a interrogação. São Paulo: STS, 2008.

²⁰ Mais informações disponíveis em <http://pac.gov.br/sobre-o-pac>

de negociações, sempre levando em consideração o seu interesse estratégico e os ganhos concretos que elas podem proporcionar, a curto, médio e longo prazos.

Em meio ao processo de internacionalização da econômica, o novo padrão de comércio internacional transformou-se notavelmente nos últimos anos e o advento das Cadeias Globais de Valor (GCV) provocou, quase que organicamente, um aumento da participação em determinados setores econômicos. Com isso, o tema ganhou popularidade e desencadeou um forte aumento do fluxo comercial de bens intermediários que, atualmente, representam mais da metade dos bens importados pelas economias que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)²¹.

O ingresso nessas cadeias, como estratégia, pode trazer consequências para o desenvolvimento econômico, afetando os países que fazem parte das CGV e aqueles que estão fora delas. Tais consequências podem ser boas ou ruins, como afirma Pisano (2009):

devido ao elevado grau de competitividade das empresas, temas como manter e ampliar a produção de forma eficiente, por meio de CGV, instiga o aumento em pesquisa e desenvolvimento em canais de vendas, na busca de identificar meios e formas de produzir bens a baixo custo, de altíssima qualidade e com alto conteúdo tecnológico. (p. 4).

Veiga e Rios (2015) também afirmam que:

A preocupação das empresas com essa questão parece revelar a importância do fator tempo para as operações de exportação, como ademais tem sido salientado nos estudos sobre os fatores de sucesso para a participação nas cadeias globais de valor (p. 22).

Um conjunto de considerações leva ao questionamento das vantagens de aderir a essas cadeias de valor. Estudos recentes demonstram que os ganhos do comércio relacionados com as Cadeias Globais de Valor continuam se concentrando nas principais potências econômicas, associados a estágios mais avançados da produção – como Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e *design*, transporte, *marketing* ou atendimentos pós-venda (REIS; ALMEIDA, 2014). No Brasil as estimativas, segundo dados da OCDE²², indicam claramente que a participação do país nas

²¹ <http://www.oecd.org/latin-america/paises/brasil-portugues/>

²² <http://www.oecd.org/latin-america/paises/brasil-portugues/>

cadeias de valor é muito pequena e o componente importado das nossas exportações é muito reduzido.

A inserção em CGV não deve ser encarada como uma condição necessária à aceleração do desenvolvimento econômico. Essa estratégia evoluiu gradualmente e se intensificou na primeira década do século XXI. Essa mescla de setores brasileiros a essas cadeias ainda acontece em raras instâncias e, na maioria das vezes, optam por um exame sob a ótica da matriz insumo-produto, visto que inexistem material acadêmico e estatístico organizado e periódico específico sobre as CGV.

Arend (2015) diz que:

a tendência a ganhos de participação na estrutura industrial brasileira de setores vinculados à indústria extrativa, commodities primárias agrícolas e industriais, e ao complexo do petróleo é explicada pelo intenso direcionamento do investimento para estes setores nos últimos quinze anos (p. 11).

Países com níveis semelhantes de desenvolvimento econômico possuem distintos padrões de inserção em CGV. O Brasil, nesse estágio de desenvolvimento, permanece altamente dependente de *commodities* primárias. Conforme os dados da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB, 2012)²³, na prática, as *commodities* representaram mais de 70% das exportações brasileiras em 2011. Isso se dá ao fato que a categorização de produtos básicos e semimanufaturados, na realidade, seriam, integralmente, classificadas como *commodities*. Hoekman (2014) conclui que:

a riqueza de um país depende de sua capacidade de produzir saldos comerciais e acumular reservas, as barreiras comerciais ao comércio de insumos penalizam as exportações e reduzem o conteúdo tecnológico da produção destinada ao mercado interno. Exportar mais implica agora em importar mais. (p. 3).

É crucial observar que as transações internacionais envolvendo produtos intermediários – insumos utilizados nos processos produtivos – são responsáveis por quase 60% do total do comércio de bens. Uma consequência importante da integração de redes de produção é que as importações são tão importantes como as exportações, em especial no tocante a criação de emprego e o fomento da economia.

Os indicadores internacionais do comércio, assim como uma análise da própria atividade industrial desenvolvida, demonstram que no período (2010-2019) há uma

²³ Conferir dados em <http://aeb.org.br/analise-da-balanca-comercial-brasileira-2012/>

especialização flagrante da estrutura produtiva brasileira²⁴, que passou a apostar amplamente em produtos de menor valor agregado e que demandam menor tecnologia embutida, sendo que outros setores, no caso, os mais intensivos em recursos naturais acabaram apresentando um crescimento acentuado, se tornando mais robustos no processo. Portanto, conclui-se que o desenvolvimento e crescimento econômico pode ser impulsionado pela utilização das cadeias globais de valor, mas no caso do Brasil, neste momento ainda é um tema sensível, porém viável devido os benefícios e oportunidades promissoras no setor de commodities, principalmente no agronegócio.

2.5.1. Estratégias para inserção internacional

As relações econômicas com o exterior constituem um aspecto importante da gestão das empresas. A estratégia econômica referente ao comércio exterior representa uma orientação para o processo decisório das empresas, em especial as cadeias do *agrobusiness* no país.

Em determinados casos, a nova dinâmica mundial tem gerado uma força atrativa na pauta exportadora como no agronegócio, por outro lado há que se advertir que à medida em que se avança na cadeia: os obstáculos se tornam maiores, seja em função da escalada tarifária (e não tarifária), seja pelos custos de investimento mais elevados, seja pelas dificuldades de penetração no mercado externo.

Patriota (2010), explica sobre esse assunto:

A inserção no mercado externo é uma oportunidade histórica que não surge a cada geração. O desafio que se apresenta ao Brasil é o de, por um lado, compreender adequadamente o sentido dessas oportunidades e, por outro, posicionar-se no cenário emergente de forma a conjugar interesses nacionais com o objetivo abrangente de construção de uma ordem internacional mais justa (p. 21).

Em concordância Brasil (2015) salienta que:

Com o tempo, houve a sofisticação e o aumento da complexidade das operações de comércio exterior e o crescimento do comércio gerou a necessidade de elaboração de novas políticas públicas voltadas ao desenvolvimento e à melhoria das condições de negociações, além da

²⁴ Conferir <http://www.investexportbrasil.gov.br/indicadores-economicos-e-comerciais>

criação de controles e análise das operações de comércio exterior pelos órgãos intervenientes (BRASIL, 2015).

Para expandir sua atuação ao mercado externo, a organização requer uma maior compreensão do novo padrão de demanda emergente e uma estratégia para mercados crescentemente abertos. A participação de alguns setores na pauta de exportações, o volume de incentivos gerais concedidos, o governo passa a setorializar o sistema de incentivos às exportações, que depende por sua vez da constituição de plataformas de bens finais com empresas que assegurem uma conexão mais forte e permanente aos mercados mundiais.

Segundo o 'Relatório de Reengenharia do Processo Exportação de Comércio Exterior' do Portal Único de Comércio Exterior²⁵,

O Portal Único, quando estiver totalmente implementado, vai permitir que as empresas apresentem informações uma única vez aos órgãos federais, o que irá reduzir a burocracia e os custos operacionais de exportadores e importadores. Além disso, seu objetivo é ampliar a transparência ao permitir que as empresas acompanhem pela internet o andamento de suas operações com detalhes. Com as ações do Programa Portal Único de Comércio Exterior, cujas entregas graduais e incrementais estão previstas para ocorrer até o final de 2017, estima-se que a economia anual das empresas que trabalham no comércio exterior supere R\$ 50 bilhões [...]. A meta final do Programa é reduzir o prazo de exportação de treze para oito dias e o prazo de importação de dezessete para dez dias (DANTAS, 2016)²⁶.

A devida compreensão dos meios de que dispõe o mercado brasileiro para atingir as metas de sua política externa é imprescindível, sendo que ambas, a economia nacional e a política externa, são fortemente influenciadas pelas transformações econômicas e políticas do sistema internacional. A entrada no mercado externo, tem custos e traz benefícios tão evidentes do ponto de vista de mitigação da vulnerabilidade externa, que há poucos analistas que, em tese, divirjam da afirmação de que o país deve aprofundar sua inserção no cenário global e se transformar em um exportador relevante em um número crescente de setores. Menezes (2010, p. 216), recomenda

um sistema flexível de câmbio, como objetivo de reformulações nos incentivos à exportação permitindo a concorrência externa aos produtos nacionais com o intuito de evitar aumentos abusivos de preços em razão do difícil momento econômico enfrentado pelo país.

²⁵ Saiba mais sobre o portal em <https://portalunico.siscomex.gov.br/portal/>

²⁶ Disponível em <https://docplayer.com.br/108421300-O-portal-siscomex-como-instrumento-de-acao-publica.html> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

A estratégia de demanda essencial a ser implementada é aquela direcionada a conectar o país aos mercados externos. Na prática, as medidas necessárias a uma maior inserção, por vezes, conflitam no curto prazo com o atendimento do mercado doméstico. Os compromissos requeridos levam a perdas específicas de setores e empresas e os incentivos que são capazes de levar a novas plataformas de exportação podem envolver abrir maiores espaços para empresas multinacionais, criando desconfortos em curto e, por vezes, em médio prazos, porém objetivando o posicionamento no mercado externo, atrelado a almejada diversificação dos parceiros e aumento da competitividade.

2.6. Estratégias de crescimento e desenvolvimento

O Brasil pode estar adentrando em momento ímpar em sua história econômica e social. Segundo Márcio Pochmann (2009, s/p):

[...] hoje, positivamente, são alcançados simultaneamente os objetivos como crescimento econômico, melhoria na distribuição de renda do trabalho e fortalecimento institucional, em meio a um ambiente crescentemente democrático.

As posturas diplomáticas do Brasil no cenário internacional recebem maior visibilidade ao mesmo tempo em que temos um acentuado aumento na diversidade, quantidade, volume e até mesmo qualidade dos parceiros comerciais. Esse cenário se configura como incerto, mas não necessariamente ruim, apenas diferente do que já foi observado no passado.

O Brasil poderá se beneficiar de uma estratégia de desenvolvimento, inclusive com propostas diversas das que foram usadas no passado e analisar sua sinergia com desenvolvimento pregresso do país, sempre averiguando sua coerência. De modo recente, houve alteração na visão dos mercados e dos consumidores, pois a sustentabilidade ambiental passou a ser valor ímpar a ser almejado e isso requer ainda mais atenção. Las Casas (2011) diz que tal estratégia deve pressupor uma análise de fatores externos, os quais atuam no ambiente empresarial e da escolha da melhor forma de desenvolvimento para atingir diferentes posições.

Historicamente²⁷, o Brasil passou por várias estratégias de desenvolvimento. Iniciando na década de 1950, ao aderir ao modelo de planejamento e controle da oferta pelo Estado. A referida estratégia de desenvolvimento, conseguiu assegurar resultados satisfatórios ao Brasil até a década de 1970, mas declinou nos anos 1980. Essa estratégia demonstrou seus limites e acabou por não ser capaz de elevar o país ao patamar de país desenvolvido, mas não representou um fracasso total, ao passo que apresentou resultados em outros aspectos. Nas décadas de 1950, 1960 e 1970, a instabilidade macroeconômica e a fragilização da máquina estatal dedicada às tarefas desenvolvimentistas impediram que eventuais projetos de desenvolvimento prosperassem e inibiram a reflexão sobre desenvolvimento econômico, mesmo que tenha ocorrido avanços, ainda que modestos, em outros setores do desenvolvimento, do social ao ambiental, tenha sido comparativamente mais modesto. A estratégia de integração competitiva no mercado mundial (de 1980 em diante) inspirada na visão neoliberal vai ter como suas ações normais:

- O programa de desestatização,
- A redução das tarifas aduaneiras,
- A renúncia a qualquer política industrial e,
- O abandono dos planos globais.

De acordo com antecipado por Castelar (2009, p. 15):

Os pilares principais de uma estratégia de desenvolvimento para o Brasil atual deveriam ser:

- Melhorar a qualidade da política macroeconômica, o que exige reduzir o caráter expansionista e pró-cíclico da política fiscal, abrindo espaço para uma redução não-inflacionária dos juros;
- Melhorar o ambiente de negócios e investimentos no país. Para isso se deveria fortalecer a segurança jurídica;
- Aprofundar o esforço de liberalização econômica, fomentando a eficiência por meio de preços e incentivos corretos, o que em geral pressupõe uma economia aberta e em que a competição prevaleça;
- Avançar no desenvolvimento do setor financeiro, promovendo a queda do custo de capital, alongando prazos e expandindo a oferta de financiamento, tanto do crédito bancário como daquele concedido via mercado de capitais.

²⁷ Para outras informações, conferir <http://funag.gov.br/loja/download/864-com%C3%A9rcio-internacional.pdf>

Castelar (2009, p. 17), ainda salienta que:

[...] o sucesso de uma estratégia de desenvolvimento não se encerra no enunciado de suas linhas mestras; é preciso detalhar as propostas, estabelecer metas etc. Além disso, é fundamental que haja um forte compromisso público com linhas de atuação claras, consistentes e aceitas por investidores e outros agentes econômicos. É a antítese do que frequentemente se vê, em que o discurso do governante varia conforme a plateia e a ocasião.

Nas décadas de 1980, 1990 e 2000, o Brasil foi marcado pelo desenvolvimento tecnológico, concomitantemente promovendo o crescimento com transformação estrutural para uma oportunidade de longo prazo, fixando de forma duradoura o almejado desenvolvimento da economia brasileira. Ampliando os efeitos multiplicadores de renda e emprego e reduzindo a vulnerabilidade externa da economia brasileira. Como já explanado anteriormente, entre os defeitos do modelo desenvolvimentista anterior se observou a fragilização da máquina estatal e a instabilidade macroeconômica, assim frente à inibição da reflexão sobre o desenvolvimento econômico, se gerou o impedimento de que eventuais modelos de desenvolvimento prosperassem.

Não havia um padrão ou modelo de desenvolvimento claro, conseqüentemente, não havia referência a alguma estratégia de desenvolvimento e às possíveis políticas governamentais correspondentes. Por tal situação ter transcorrido em meio a um processo de globalização acompanhado e em parte ter sido impulsionada por uma intensa revolução tecnológica - por certo, discutida no país – isso acabou por ampliar as incertezas para o futuro econômico do país.

Mais recentemente, mesmo atualmente enfrentando uma pandemia global, é certo que uma vez superada a atual fase, temos novas perspectivas de maior estabilidade macroeconômica abertas pela guinada chinesa por importações de matérias-primas, cujo impacto favorável ao balanço de pagamentos brasileiro ocorreu a partir de 2002.

Segundo o IPEA (2014), o Brasil também elevou sua inserção nas exportações mundiais de 0,9% para 1,4%, entre 2000 e 2011, mas a participação das exportações de manufaturas se manteve inalterada em 0,7%. No caso brasileiro, foi o aumento da participação do país nas exportações agrícolas mundiais de 2,8% para 5,2% que

explica o resultado geral. Logo o que se considera neste cenário é que as exportações acabaram por se “primarizar”.

A primarização da pauta de exportações brasileira e a demanda chinesa por *commodities* somado à já debatida vantagem inerente ao Brasil na produção de manufaturas contribuíram para esta primarização. No entanto, as interpretações para este resultado e suas consequências não são consensuais. Para alguns, o efeito China não deve ser combatido. O país pode melhorar a competitividade de suas manufaturas (Agenda do Custo Brasil²⁸), identificar nichos de especialização, mas não tem as mesmas vantagens comparativas da China, que abarcam desde produtos intensivos em trabalho a produtos das novas tecnologias. Logo, o país deve aproveitar os ganhos nos termos de troca propiciados pela China, priorizar setores/produtos que tenham potencial de ganhos no comércio internacional e aproveitar as vantagens comparativas na produção de *commodities*, como algo positivo. É implícito neste argumento que a demanda por *commodities* pode sofrer ciclos, mas estruturalmente esta demanda seria ascendente/estável.

Considerando a regra da estrutura produtiva entre os países ricos (indústria) e pobres (*commodities*), são, justamente, as *commodities* que podem provocar o amplo salto econômico no país. O Brasil devido ao seu tamanho, potencial e grande carga de otimismo, poderia ter mais protagonismo no fluxo de mercadorias que transitam entre as nações exportando e importando mais. Pode-se dizer, inclusive, que no novo milênio, o Brasil ingressou nos radares das principais economias internacionais.

Uma revisão e reestruturação das políticas macroeconômicas, permitindo a manutenção da estabilidade, a evolução das condições fiscais e uma menor majoração da taxa de câmbio, assim como o investimento na pesquisa visando às inovações em áreas tecnológicas, educacionais, sociais e mesmo na saúde, além da necessária reforma tributária, objetivando a eliminação ou ao menos a diminuição, do chamado custo Brasil, por fim, todas as medidas concorrem para a mesma finalidade.

2.6.1. Diferenciação das commodities como estratégia competitiva

Um determinado produto, para ser classificado como *commodity*, precisa ser produzido, negociado ou consumido em larga escala. Por isso, tem papel fundamental

²⁸ Consultar <http://antigo.economia.gov.br/Economia/noticias/2019/11/governo-lanca-programa-para-diminuir-o-custo-brasil>

na economia de um país, pois geralmente é um produto primário, uma **commodity** é apenas mais um dentre muitos que produzem o mesmo produto.

O setor de *commodities* sempre foi um setor em que as estratégias de marketing eram vistas como ineficazes para promover um produto e onde qualidade e confiança também são estratégias adotadas.

Não é fácil obter diferenciação nesse setor, as empresas que atuam nestes segmentos devem encontrar estratégias eficientes de como se diferenciar de seus concorrentes.

- **Selos de qualidade podem cumprir esse papel:** Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), que confere qualidade ao café;
- **O Instituto Biodinâmico (IBD)**, que verifica se um alimento natural não possui agrotóxicos prejudiciais ao consumidor ou ao meio ambiente;
- **Conselho Brasileiro de Manejo Florestal (FSC)**, que atesta as madeiras cuja extração não causam danos ao meio ambiente.

O Brasil está em posição privilegiada, pois tem condições, para auferir por ocasião a sua posição impar um crescimento baseado no fato de ser um dos maiores fornecedores de alimentos do mundo, assim como dispõe de recursos por seu solo fértil em minérios e disponibilidade invejável de energia e água, recursos dos quais a demanda, em regra, apenas enfrentará crescimento no mercado internacional. O **mercado de commodities**, apesar de todos os avanços recentes da indústria de tecnologia e suas derivadas, ainda apresenta um patamar de bastante importância na economia global. A agricultura somada à indústria alimentícia demonstra ser base imprescindível para o complexo agroindustrial.

2.6.2. Os impactos das *commodities* na economia brasileira

Commodities são produtos primários (brutos) utilizados principalmente por países industrializados. Segundo Lamucci (2019), sete *commodities* responderam por metade do valor das exportações brasileiras em 2018, o percentual mais alto desde os 51,4% registrado em 2011. No ano passado, as vendas do complexo soja, óleos brutos de petróleo, minério de ferro, complexo carnes, celulose, açúcar e café

renderam US\$ 120,3 bilhões ao país, o equivalente a 50,2% do total exportado²⁹. As dez primeiras posições no *ranking* do então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) de produtos mais exportados são ocupadas por *commodities*.

No início do século XXI, para se propiciar o devido contexto mundial, considera-se como a principal *commodity* o petróleo, uma matéria-prima fundamental e estratégica para o desenvolvimento da maioria dos países. Segundo Pena (2018), as principais *commodities* do Brasil são a soja, a cana-de-açúcar, o café, o minério de ferro, a carne bovina, o cacau, o alumínio e algumas outras. As *commodities* podem ser divididas em agrícolas e minerais. As agrícolas contemplam culturas como soja, milho, algodão, açúcar; as minerais vão, desde o minério de ferro até o petróleo, passando pelo cobre e o ouro. São normalmente negociadas no mercado futuro, em bolsas de valores.

Conforme afirma Mendonça (2015),

as exportações do agronegócio brasileiro tem papel crucial na sustentação da balança comercial brasileira e na garantia da segurança alimentar mundial no futuro. Isso mostra a importância das commodities agropecuárias no processo de globalização (s/p).

Houve um crescimento da procura por *commodities* internacionais ao longo da primeira de década dos anos 2000. Esse é o fator preponderante que explica o aumento dos preços e do consumo de matérias-primas em nível mundial nas duas décadas passadas. O Brasil ampliou, consideravelmente, o seu comércio exterior.

Nesta conjuntura, o que se entende como 'estratégia' para o desenvolvimento pleno ou caminho, que seja traçado objetivando o destino final da economia, ou seja, onde se quer chegar a curto, médio e longo prazos. Para que essa rota seja bem planejada e executada, é natural que ocorra uma redução nos percalços (riscos) e a previsibilidade de um planejamento com o destino claro. Também tem como consequência, maior confiança para que exista investimentos não somente em curto prazo, mas em longo prazo, aumentando a eficiência, especialmente se tal estratégia não seja vítima do ciclo eleitoral, mas se expanda para além dele.

Para aquisição da almejada eficiência e competitividade no mercado externo de *commodities*, segundo especialistas do *International Trade Centre (ITC)*³⁰, o Brasil

²⁹ Consulte <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>

³⁰ Confira o portal do ITC - <https://www.intracen.org/>

precisaria focar suas estratégias em aumentar o valor agregado de seus produtos, no caso, explorando melhor os setores com essa potencialidade. Entretanto, para o sucesso desta estratégia, acreditam que esse aumento deve acompanhar o melhoramento tecnológico, com políticas garantidoras deste desenvolvimento, impulsionando a diversificação da pauta de produtos por meio da inovação, da melhoria da qualidade e etc.

As *commodities* agropecuárias demandam a identificação dos desafios a serem ultrapassados para a melhoria da competitividade externa, além de requerer uma minuciosa análise dos diversos fatores na procura de se constituir um plano viável e consistente. Logo, tal preparo é de extrema gravidade, caso se espere planejar um caminho viável a entrada no mercado internacional. Não obstante, o caminho escolhido ou, no caso, a estratégia, a aparente ineficiência crônica do Estado brasileiro representa um dos maiores, se não o maior, entrave à aceleração do desenvolvimento do Brasil. E poucos países possuem medidas que poderiam ser consideradas “estratégia nacional de exportação”. Esse percentual diminui quando se trata da aplicabilidade da referida estratégia e, nos países em que são aplicadas, poucos alcançam resultados significativos nas exportações (BARCLAY, 2002).

Segundo Formiga (2019)

é possível afirmar com segurança que mais da metade da crise econômica ainda em curso decorre da queda generalizada dos preços das *commodities*, a partir de 2011, principalmente pela variação do preço do petróleo, que saiu de mais de U\$ 100 para menos de U\$ 30 por barril, mas as políticas internas que tiraram força da economia, como repasse de tarifas e elevação da taxa de juros, levaram ao aprofundamento da recessão, assim como contribuíram para o agravamento da crise as medidas de combate à corrupção que alcançaram as maiores empresas da indústria da construção civil, ampla empregadora de mão-de-obra menos qualificada. (p. 5).

Assim, o fomento ao emprego, renda e à industrialização, deve ser o foco das políticas macroeconômicas. É preciso procurar, por meio de uma multiplicidade de meios, a industrialização, em especial em setores em que existam oportunidades fartas de desenvolvimento tecnológico. Essa escolha por uma indústria de baixo valor agregado, somado a um foco demasiado nas *commodities* compõem, assim, verdadeira solidificação de um quadro facilitador de concentração de renda e riqueza. Logo, mesmo que o modelo permita auferir elevados lucros, apresenta forte inclinação a informalidade e baixa remuneração no emprego, segundo a atual visão da legislação trabalhista vigente. Contudo, um sistema que priorize uma economia industrializada

naturalmente cria um grande número de postos de trabalho, com a vantagem de serem formais e notadamente mais bem remunerados.

Formiga (2019), concorda que

no agronegócio nacional, grande parte do vigoroso crescimento verificado entre 2006 e 2010 se explica por preços favoráveis no mercado externo das commodities, aumento do consumo doméstico e de investimento das empresas e do governo federal. (p. 5).

2.6.3. Os destinos da exportação de *commodities* no Brasil e seus impactos no cenário atual

A exportação de *commodities* do Brasil (o grande forte da economia brasileira atual) contribui sensivelmente para a sobrevivência e desenvolvimento da população mundial, porém seu potencial ainda está longe de ser alcançado. O país tem um enorme potencial na exportação de *commodities* e tal fato se deve a alguns aspectos que favorecem a produção agrícola e pecuária no Brasil.

Atualmente, a China tem a maior participação na atividade econômica do Brasil³¹ e está presente em diversas partes do mundo. Prova disso é a constante exportação de diferentes mercadorias para outros países. O fortalecimento da economia chinesa e a demanda progressiva por produtos básicos brasileiros dão ainda mais relevância para estes produtos nas exportações e na economia como um todo.

O Brasil tem um grande investimento no agronegócio, fazendo com que se produzam muitas *commodities* agrícolas que valorizam o mercado. A abundância de recursos naturais proporciona ao Brasil um potencial muito grande de produção de produtos primários. Todavia, devido ao cenário atual com a pandemia da COVID-19, observamos uma grande incerteza para esse mercado. Os impactos da COVID-19 sobre a dinâmica do mercado global de *commodities* causou um movimento no qual as atenções do setor têm se voltado para os efeitos da pandemia na Ásia, tanto para a temporada atual, quanto para a próxima. No médio e longo prazos, as sinalizações

³¹ Consulte <https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2019-11/china-e-o-principal-parceiro-comercial-do-brasil#:~:text=A%20China%20figura%20entre%20as,financeiro%2C%20de%20servi%C3%A7os%20e%20de>

são de que a safra 2020/2021 seja marcada pela recuperação da produção em alguns países, como a Índia, por exemplo.

Como diz a analista Tânia Rêgo da Agência Brasil³², o cenário para as exportações e o crescimento em geral da segunda maior economia do mundo permanece fraco já que a pandemia paralisou a atividade empresarial em todo o mundo.

Os médicos e cientistas estudam e correm contra o tempo para entender melhor o Coronavírus e buscar meios para controlar sua disseminação e desenvolver uma possível e necessária vacina. Os economistas tentam mensurar o impacto da pandemia no comércio global e projetar como será o futuro do mercado.

Não obstante, temos a própria postura brasileira frente o cenário atual e a reação dos mercados perante as atitudes tomadas, uma vez que fracassos em conter o Coronavírus em território nacional, ou a percepção, seja ela verdadeira ou não, de não haver estabelecido estratégias efetivas para o combate a esta pandemia, ampliam a sensação de insegurança aos olhos dos demais atores no mercado internacional, sendo que uma percepção de insegurança que, por ventura, venha a ser atrelada aos produtos brasileiros poderia representar um retrocesso a entrada das *commodities* nos demais mercados, seja por eventual proibição, ou seja por medidas que atinjam diretamente a competitividade.

2.6.4. Os impactos da COVID-19 nos preços das *commodities*

A pandemia da COVID-19 tem alterado o preço das principais *commodities* vendidas pelo Brasil e vai levar a economia mundial a registrar em 2020 o pior desempenho desde a Grande Depressão de 1929, segundo relatório divulgado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI)³³.

O Brasil, há muito, destaca-se como produtor competitivo de *commodities*. O país lidera ou se encontra entre os cinco maiores exportadores para uma série de produtos, como carnes, minério de ferro, açúcar e celulose. Mais importante: embora o país apresente, desde há muito tempo, escalas técnicas de produção muito

³² Confira portal - <https://agenciabrasil.ebc.com.br/tags/tania-rego-1>

³³ Conferir a reportagem “Com coronavírus, economia global deve ter pior desempenho desde a Grande Depressão, diz FMI”. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/14/com-coronavirus-economia-global-deve-ter-pior-desempenho-desde-a-grande-depressao-diz-fmi.ghtml>
Acesso em 31 de Agosto de 2020.

eficientes, só recentemente – mas com velocidade – tem se ampliado o porte das empresas envolvidas, aproximando-as de seus (melhores) pares internacionais.

O FMI projeta que 80% dos países vão apresentar recuo da atividade econômica (154 países em 193) em 2020. Lígia Dutra, superintendente de Relações Internacionais da CNA, afirma que

Temos que continuar produzindo para aproveitarmos oportunidades de exportação. Precisamos estar atentos diariamente às mudanças nos mercados, observando o ambiente regulatório e de negócios, mas mantendo o otimismo porque existe um espaço para colocarmos os nossos produtos lá fora”.³⁴

2.6.5. Oportunidades e desvantagens devido ao cenário atual

Devido à pandemia do Coronavírus, o futuro das exportações do Brasil está em meio às incertezas. O presidente-executivo da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), José Augusto de Castro, afirma que

2021 será o ano do comércio exterior do Brasil, uma vez que há uma série de ações e iniciativas, que começaram em 2018 e 2019, que vão maturar daqui a dois anos, o que vai provocar a redução de custos tornando o produto brasileiro mais competitivo³⁵.

Um incentivo discutido pelo Ministério da Economia é a possibilidade de prorrogar, por um ano, um incentivo dado às empresas brasileiras que exportam, em decorrência da pandemia do novo coronavírus. O prazo vai atingir os beneficiários do regime fiscal especial chamado de *drawback* suspensão e pode ser feita por meio de uma Medida Provisória. A medida beneficiará US\$ 22,9 bilhões em exportações este ano de 2020 (ver nota de rodapé 35). Com esse incentivo os beneficiários do regime podem deixar de pagar tributos, como IPI, PIS/Pasep-Importação e Cofins-

³⁴ CNA avalia impacto do Coronavírus nas exportações brasileiras. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Disponível em <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/cna-avalia-impacto-do-coronavirus-nas-exportacoes-brasileiras> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

³⁵ Presidente da AEB diz que 2021 será o ano do comércio exterior do país. Agência Brasil. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-11/presidente-da-aeb-diz-que-2021-sera-o-ano-do-comercio-exterior-do-pais#:~:text=O%20presidente%20Dexecutivo%20da%20Associa%C3%A7%C3%A3o,provocar%20a%20redu%C3%A7%C3%A3o%20de%20custos> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

Importação. A Medida Provisória nº 960 de 30 de abril de 2020³⁶, regulamentou a prorrogação do prazo para 2020.

Segundo o Secretário de Comércio Exterior substituto, Leonardo Diniz Lahud, “A ideia do regime é não exportar tributo e, assim, permitir um aumento da competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional”³⁷ e ainda “Quando a gente fala de desoneração de tributos que incidem sobre esses insumos, estamos falando, por exemplo, do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e, também, da desoneração do ICMS”³⁸, explicou.

Igualmente, outra vantagem para a economia são as medidas como o Portal Único de Comércio Exterior³⁹, que tem por objetivo aumentar o ganho de competitividade e reduzir pelo menos 50% dos prazos de desembaraço da importação com reflexos na exportação.

Uma vantagem competitiva é a alta do dólar, que beneficia a exportação, aumentando a rentabilidade. No entanto, segundo José Augusto de Castro, presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB) “a instabilidade do câmbio pode mais atrapalhar do que ajudar os empresários brasileiros a colocarem produtos no mercado internacional”⁴⁰.

Por outro lado, uma desvantagem é a redução da demanda externa por produtos brasileiros, os países mais atingidos pelo Coronavírus estão diminuindo o volume de importação, visando a equilibrar a economia interna. A China, maior cliente do Brasil nesse último ano, fecha suas economias e freia uma recuperação no curto prazo, reduzindo significativamente o volume de importação.

Além disso, como temos uma desaceleração da economia global, com atraso na tramitação de reformas dos países atingidos e a queda no consumo do brasileiro, isso afasta as expectativas de recuperação no comércio exterior no Brasil para 2020.

³⁶ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv960.htm#:~:text=MPV%20960&text=Prorroga%20os%20prazos%20de%20suspe%C3%A7%C3%A3o,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em 31 de Agosto de 2020.

³⁷ Artigo exportações “Nova medida protege empresas exportadoras durante pandemia” Disponível em <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/05/nova-medida-protege-empresas-exportadoras-durante-pandemia> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

³⁸ Idem.

³⁹ Disponível em <https://portalunico.siscomex.gov.br/portal/>

⁴⁰ Artigo Economia. Dólar alto deveria ajudar a exportação, mas está só atrapalhando. Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/11/30/dolar-hoje-mais-atrapalha-que-ajuda-diz-associacao-de-comercio-exterior.htm> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

Sem prejuízo ao já elencado, há uma preocupação sobre a prospecção de mercado e é muito oportuno considerar quais barreiras podem vir pela frente. Além de barreiras comuns, já acordadas muitas vezes entre os países para minimizar seus efeitos e facilitar o comércio, como protecionismos, falta de moeda conversível, excessiva burocracia e instabilidade (MINERVINI, 2008, p. 13) existem barreiras que, muitas vezes, não são mensuradas em tais acordos, e estas têm o nome de barreiras técnicas.

Segundo Garrido (s/a), que se basearam na definição da OMC, barreiras técnicas são:

Barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou regulamentos técnicos não transparentes ou que não se baseiam em normas internacionalmente aceitas ou, ainda, decorrentes da adoção de procedimentos de avaliação de conformidade não transparentes e/ou demasiadamente dispendiosos, bem como de inspeções excessivamente rigorosas. (s/p)⁴¹.

Deste modo, eventuais novas barreiras, regras e restrições podem ser enfrentadas em um futuro próximo, uma vez que devido às incertezas inerentes ao desconhecido, os países agora vão buscar se readaptarem ao mundo pós-pandemia e os efeitos desta economia podem reverberar de formas agora imprevisíveis.

⁴¹ Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/artigos/51.pdf>

3. A GÊNESE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS

Este segundo capítulo trata sobre a gênese do processo de internacionalização nas empresas. Abordaremos as questões relativas à Internacionalização das empresas brasileiras, em especial. Apresentando estratégias, fatores e motivações em nível nacional. Na sequência, apresentamos os modos de entrada no mercado internacional e vamos conhecer especificamente o Conceito de *Uppsala* como estratégia. O texto ainda apresenta as vantagens da internacionalização, assim como suas contrapartidas, seus riscos, custos e desvantagens. Partimos então para a abordagem da internacionalização da Pequenas e Médias Empresas (PME) no Brasil e de seu processo de expansão internacional: apresentando Políticas Públicas, formas de penetração e abordagem aos mercados. Como ponto de destaque, vamos falar sobre a inovação como forma de entrada e os fatores críticos, entraves e fatores restritivos para internacionalização das PME, os quais são enfrentados pelas PME Brasileiras. Ao final deste capítulo, preparando a abordagem do capítulo seguinte – o qual encerrará a tese – buscaremos elencar os incentivos à internacionalização e às exportações por meio da APEX.

A internacionalização das empresas é a expansão da atuação da empresa para o cenário do mercado externo. Para melhor compreensão deste fenômeno é necessário entender as motivações que o originam, as vantagens e as pressões, tanto internas, quanto externas que impulsionam a vontade das empresas brasileiras a embarcar nessa empreitada.

O fenômeno da internacionalização e suas peculiaridades não podem ser ignorados, já que podem influenciar na escolha de modelos e estratégias, assim como se incorporar na filosofia da empresa, gerando efeitos duradouros no processo gerencial frente as escolhas dos caminhos a percorrer.

As empresas que pretendem se inserir no mercado internacional, no melhor cenário, deveriam se valer de estudos minuciosos dos motivos que as levaram ao interesse na internacionalização, assim como, dos mercados disponíveis, de seus possíveis riscos, dos retornos financeiros pretendidos, das condições e o ciclo de vida dos produtos. Ou seja, cabe à empresa os estudos preparatórios, passando pelo autoconhecimento de suas capacidades e deficiências e o conhecimento do mercado almejado, incluindo, se possível, um estudo antecipando as eventuais dificuldades dos produtos ou serviços nestes possíveis mercados. Enfim, o que almeja é o

conhecimento das conexões de todos esses fatores, para que a empresa possa dar o passo à internacionalização de maneira mais segura.

Não obstante, a despeito de todo esforço de diagnóstico, nem sempre o cenário ideal se concretiza. Assim, primeiramente é necessário que se reconheça a existência de padrões característicos no processo de expansão internacional, os quais levam a empresa a, primeiramente, cogitar ingressar no mercado estrangeiro. Por exemplo, alguns gatilhos e fatores desfavoráveis no mercado doméstico podem levar a empresa a explorar oportunidades além das fronteiras nacionais: demandas em declínio, aumento da concorrência, queda nas margens de lucro são bons exemplos disso. E, com isso, também, há alguns fatores favoráveis no mercado externo que tornam a possível expansão mais atrativa.

As formas de se conceituar os fatores que influenciam a motivação à exportação são afetadas por determinadas forças, derivadas de três fontes principais⁴²:

- Características individuais;
- Características organizacionais;
- Características ambientais.

Deste modo, as características individuais são aquelas que se manifestam na própria empresa, suas visões e processos internos; as características organizacionais versam sobre recursos, o próprio produto e as vantagens competitivas advindas desta conjuntura. Ambas se somam aos aspectos mais externos à empresa, tais como, a localização geográfica, os produtos disponíveis no mercado interno, a infraestrutura local e mesmo apoio governamental (seja no mercado interno, seja no mercado externo). Essa junção acaba ocasionando a sinergia necessária para impulsionar o desejo, ou mesmo, a necessidade de adentrar o mercado global.

Portanto, com esse conhecimento em mãos é evidente que, em alguns casos, a internacionalização não seja necessariamente planejada, podendo ocorrer 'por acaso'. Esse processo é conhecido por internacionalização reativa (AGUIAR, CONSONI, BERNARDES, 2014), mesmo que, em regra, as empresas apresentem a tendência de buscar a internacionalização de forma mais deliberada.

⁴² Para aprofundamento, consulte o interessante artigo de Honório e Rodrigues (2006) Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rae/v46nspe/v46nspea07.pdf> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

Desta forma, para se atingir a eficiência e se esquivar dos riscos do acaso, deve haver uma sólida capacitação de toda a empresa com potencial para a inserção no mercado internacional. Aqui destacado que a exportação dentro de um projeto de internacionalização deve gerar uma mudança e adequação em toda a estrutura da empresa e não apenas o seu departamento comercial. O comércio com outras nações não se limita apenas à compra e venda de serviços e produtos, mas às interações constantes com diferentes pessoas, muitas vezes com etnias, culturas, religiões e costumes diversos dos brasileiros, fatos esses que, se ignorados, poderão causar o fracasso do projeto da internacionalização, assim como manchar a imagem do próprio país, tornando o caminho mais tortuoso as demais empresas brasileiras.

4.1. Internacionalização de empresas brasileiras

Anteriormente, vimos o imprescindível entendimento das intenções que podem levar ao investimento no mercado externo, assim como as formas escolhidas para essa atuação no exterior, seja ela planejada ou não. Esse processo, inevitavelmente, acaba por contribuir para o desenvolvimento das organizações por meio de geração e troca de conhecimentos sobre o processo estratégico que leva à internacionalização. O conhecimento aqui referido engloba, por exemplo, a formulação, o desdobramento, a execução, o controle e a própria aprendizagem dos métodos, estratégias corporativas e de negócios mais eficientes à inserção no mercado almejado.

As decisões sobre a desejada expansão da empresa para o mercado global, necessariamente, devem considerar a importância do correto posicionamento da empresa aspirante em mercados internacionais, a dimensão e o crescimento do mercado interno e, também, o acesso a outros mercados.

Nesse universo em expansão, muitas empresas brasileiras estão ingressando nessa nova realidade e podem se valer de um estudo de caso e se beneficiar de estratégias já consagradas e comprovadamente eficientes, na base de uma execução correta. Tais empresas podem promover uma diferenciação positiva em relação às empresas que produzem somente para o mercado interno, de tal forma que podem se especializar em atender demandas diversas.

Dessa forma, o planejamento estratégico empresarial é peça fundamental no processo de tomada de decisão em todos os níveis da empresa. É uma grande

oportunidade de reduzir a dependência em relação ao mercado interno, aumentar a produtividade e a inovação, diversificar produtos e, conseqüentemente, obter mais lucro.

Ampliando a questão, Paulo Sérgio Barbosa (2009) acrescenta que

a decisão em se exportar ou não determinado produto ou serviço também costuma levar em conta uma série de fatores e circunstâncias que, de certo modo, obrigam a uma focalização mais explícita das metas a serem buscadas isoladas ou cumulativamente e que não se resumirão apenas ao fato de se querer impulsionar os resultados da empresa e aumentar sua força econômica e financeira através da inserção no ambiente global de comércio (p. 95-96).

Logo, não se pode cometer o erro de se cultivar uma visão limitante quanto às motivações para a internacionalização de uma empresa. Não podemos atribuir essa escolha apenas ao desejo de um aumento na escala da produção, assim como no crescimento financeiro da empresa e na conseqüente projeção de seu nome e influência para além das fronteiras nacionais, mas devemos encerrar a questão como uma decisão muitas vezes multifacetada, proveniente de pressões e incentivos internos e externos.

Uma vez decidido pela inserção no mercado externo e, objetivando a máxima eficiência no processo de internacionalização, faz-se necessário:

- A identificação de interlocutores relevantes
- O preparo de programas de visitas
- A produção de estudos especializados
- A divulgação de oportunidades de negócios
- O fornecimento de informações atualizadas sobre diversos países e setores específicos.

A principal forma de comprometimento no mercado internacional é por meio da instalação de unidades próprias, isolada ou conjuntamente. Cada uma dessas atividades contribui para que empreendedores brasileiros elaborem e refinem suas estratégias de atuação internacional. Ainda é necessário elevar o nível de qualidade para atender mercados internacionais e isso agrega valor aos produtos e serviços. Essa é uma oportunidade de alcançar novos patamares e se tornar uma marca com

referência global, permitindo a exploração de mercados consumidores ainda pouco aproveitados.

Nesse cenário, a empresa brasileira que ainda pouco explora os vastos horizontes do comércio global tem, como já anteriormente elaborado, certa vantagem, uma vez que pode traçar sua rota se baseando em modelos já consolidados e, assim, evitar armadilhas e erros já conhecidos no mercado internacional. Todavia, o que pode ser visto como pureza e falta de vícios prévios pelos novos parceiros, igualmente, pode ser interpretado como inexperiência e assim gerar insegurança, pois aqueles parceiros em potencial têm de estar convencidos da capacidade da empresa e assim, almejada confiança será construída, muitas vezes, do zero.

O desempenho do exportador pode ser dar de várias formas, tais como, acessar canais de comercialização, criar mercados, adaptar os produtos à demanda de mercados específicos, acessar recursos financeiros mais baratos e apropriar tecnologias não disponíveis no mercado doméstico, elevando o nível dos produtos ou serviços, enfim, agregando o valor. Tal valor pode implicar em produção de inovação ao trazer novas ideias para fruição no mercado, satisfazendo às demandas ou criando novas necessidades em um processo que melhora o bem-estar geral.

Vencida a primeira etapa da tomada de decisão sobre se iniciar a internacionalização da empresa, ao ingressar no mercado internacional é preciso definir o método de entrada e optar entre vários meios desejados, sabendo que os referidos meios possuem vantagens e desvantagens. A seguir alguns métodos de entrada em mercados estrangeiros que as empresas mais utilizam visando à expansão internacional. Veremos três deles: exportações, importações e licenciamento.

Dentre os métodos de entrada, a exportação (CASTRO, 2011; FARO; FARO, 2007; KEEDI, 2010; CAPARROZ, 2018) é a estratégia mais comum e que apresenta um risco relativamente menor. Consiste em produzir no mercado interno e vender e enviar os produtos para o mercado externo. A exportação pode ser direta ou indireta. Na exportação direta, o produto a ser exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador, já na exportação indireta existe uma empresa fazendo as intermediações entre o exportador e o importador. Geralmente essa empresa tem um conhecimento abrangente do mercado, passando segurança e comodidade ao exportador. Essa estratégia é geralmente utilizada pelas Pequenas e Médias Empresas (PME) que

geralmente não têm essas informações e desconhecem o mercado e potenciais compradores ou desconhecem a logística e os trâmites da exportação direta.

A modalidade indireta pode significar maiores gastos, pois envolve um terceiro (intermediário). Não obstante, o papel deste é mitigar os problemas de falta de confiança anteriormente levantados, podendo representar um recurso extremamente valioso à empresa brasileira, especialmente as PME: no caso, o *know-how*, já que o conhecimento e as conexões no mercado que se procura adentrar são a matéria-prima inicialmente mais valiosa na operação, em particularmente nos estágios preparatórios da entrada no mercado internacional.

Visto isso, é necessário que as empresas com possibilidades de expansão para outros países decidam sobre os melhores meios de entrada em um mercado estrangeiro e, para tanto, o conhecimento do mercado alvo é condição inegociável a uma inserção bem-sucedida.

Minervini (2001) afirma que

O plano de internacionalização nos levará a decisões importantes, como a gama de produtos que poderemos exportar, o mercado com o qual começaremos nossa experiência, o modo como nos apresentaremos, em que colaboraremos para a venda de nosso produto, o investimento e o tempo de retorno. (p. 23)

Ademais, temos outra estratégia que é a importação (CASTRO, 2011; FARO; FARO, 2007; KEEDI, 2010; CAPARROZ, 2018), que consiste na compra de insumos, matérias-primas, máquinas e equipamentos, com finalidade de utilização na produção de seus produtos finais, que por sua vez serão vendidos no mercado externo. Igualmente, pode ser dividida em direta ou indireta. No modo de importação direta, o produtor adquire os bens desejados diretamente do fornecedor no exterior e é responsável pelos trâmites de importação. Já na importação indireta, o produtor utiliza importadores, distribuidores, atacadistas, *trading companies* e comerciais importadoras que representam o fornecedor estrangeiro. Segundo Keedi (2010) a importação indireta é a compra a qual é realizada com terceiros, ou seja, o vendedor e o fabricante não são o mesmo.

Lopez e Gama (2010) afirmam que “a importação nada mais que a entrada de produtos vindos de outros países, e perante a legislação brasileira a importação se concretiza quando se configura o desembaraço aduaneiro” (p. 303).

Temos aqui em ambas modalidades (importação e exportação), pontos fortes e fracos, conforme se avaliam os riscos e os lucros inerentes a realizar diretamente as negociações com os fornecedores estrangeiros, quando a empresa pode tentar obter melhores preços por meio de menor custo na operação ou optar por intermediadores e agregar os custos ao produto ou serviço final, mas possivelmente evitar erros e atingir com maior precisão os mercados desejados.

Não obstante, existem outras estratégias como o licenciamento (CASTRO, 2011; FARO; FARO, 2007; KEEDI, 2010; CAPARROZ, 2018), que consiste em dar direito de uso, através de contrato, para que outra empresa no exterior explore sua patente, tendo como contrapartida o pagamento de *royalties*. Nesse caso, existe a franquia que também é considerada uma estratégia de entrada no comércio internacional. A franqueadora desenvolve o modelo do seu negócio e oferece a um investidor (franqueado) para que ele adquira o direito de abrir em seu país o negócio formatado pela empresa franqueadora. É uma estratégia muito utilizada em administração que tem, como propósito, um sistema de venda de licença na qual o franqueador cede, ao franqueado, o direito de uso da sua marca.

Logo, o processo de internacionalização não é um sistema fechado, podendo haver diversas formas de se internacionalizar uma empresa. Algumas mais usuais às PME que outras, mas, invariavelmente, os caminhos são galgados majoritariamente pelo conhecimento e a preparação prévia por meio das escolhas do modelo que melhor se adequa à empresa em questão, seja no custo, seja no risco, as variáveis não podem ser ignoradas na busca da mais eficiente porta de entrada no cenário competitivo internacional.

Na visão de Cavalcanti e Alem (2005) a internacionalização deve ser vista como um meio eficaz para o aumento da competitividade da empresa, promovendo o desenvolvimento do país e facilitando o acesso a recursos e mercados e à reestruturação econômica. Para esses autores, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para seus bens e serviços. Afirmam eles:

o acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, por meio dos efeitos de especialização de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico. Particularmente no caso brasileiro, o acesso a mercados financeiros em

condições mais favoráveis representa um forte estímulo ao processo de internacionalização (CAVALCANTI; ALÉM, 2005, p. 8).

Cada estratégia de entrada possui suas vantagens e desvantagem e cada uma tem demandas específicas sobre os ativos financeiros da empresa e recursos gerenciais. Não se pode analisar de forma superficial as condições que cada empresa deve cumprir para aplicar o modelo de forma mais eficiente. Por exemplo, uma empresa que possui os recursos, mas carece de um corpo gerencial robusto e especializado, talvez deva optar por um modelo indireto, seja de exportação ou importação. Já uma empresa experiente que dispõe de uma marca muito conhecida e já consolidada no mercado pode optar por estender suas operações por meio de franquias ou licenciamento.

De qualquer forma as opções possíveis são várias, mas devem ser avaliadas com cautela, objetivando reduzir os riscos e elevar a lucratividade. De modo geral, as exportações, importações, licenciamento e a franquia exigem um nível relativamente baixo de comprometimento gerencial e alocação de recursos.

Superados os estágios iniciais, como já estabelecido, a análise da estratégia global da empresa a longo prazo deve ter como base a experiência acumulada no exterior e a abertura à internacionalização. Assim, se define as funções que a empresa pode abarcar e quais decisões precisam ser tomadas. O conceito de Planejamento Estratégico ou mesmo o conceito mais amplo de Estratégia sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática. Para Porter (2006), a essência da formulação estratégica é ocupar-se com a concorrência. O ideal a ser alcançado é atingir uma posição defensiva segura ao ponto de que as forças rivais, no caso empresas concorrentes, não consigam lhe causar danos, ao mesmo tempo a empresa fique livre para influenciar os rivais a seu favor. A força ou as forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e por isso são de grande importância para a formulação da estratégia.

Consequentemente, como já foi brevemente explanado em momento pretérito, para se definir os conceitos de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico deve-se:

- Conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa;
- Procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo.

Toda essa avaliação e preparação não configura, de forma alguma, um exagero, pois esse cálculo visa à melhor captação das oportunidades do mercado global uma vez que o local no qual a empresa irá se inserir precisa oferecer vantagens no que se refere à abundância e qualidade de recursos. Consequentemente, os gestores devem estudar as oportunidades disponíveis, para conduzir as exportações ao mais eficiente e lucrativo fechamento do negócio, empregando ferramentas de diagnóstico, que encontrem os mercados de exportação mais atrativos, assim como sejam capazes de qualificar os distribuidores e parceiros de negócio confiáveis.

Assim como já aduzido, os fatores influenciadores da internacionalização são diversos e multifacetados, também constituindo fato preponderante a forma escolhida pela empresa para se adequar ao mercado externo.

No quesito de preparação e escolha da estratégia a ser utilizada é necessário se valer das melhores escolhas possíveis, assim também nos diz Lopez (2010)

Para atuar no mercado internacional a empresa necessita desenvolver uma estratégia que lhe assegure que sua capacidade é compatível com o ambiente competitivo do mercado internacional. A formulação de uma estratégia baseada em pesquisas e avaliação bem feitas aumenta muito as chances de que sejam tomadas as melhores decisões (p. 34).

Igualmente, como já relatado, a expansão internacional também pode ser de grande auxílio para as empresas conseguirem acesso a novos ecossistemas e tecnologias do setor, o que pode melhorar muito suas operações e competitividade.

Lopez (2010) é categórico em destacar a exportação, dentre as diversas estratégias, como meio de internacionalização quando se leva em consideração a ocorrência da globalização dos mercados. Assim, ele afirma que

a internacionalização torna-se uma importante estratégia empresarial face a globalização dos mercados. Dentre as diferentes formas de atuação no mercado internacional destacamos a exportação pela sua importância para a economia do país (p. 30).

Qualquer empresa que decida expandir-se geograficamente tem que decidir a respeito da estratégia de expansão de mercado. As empresas que atuam no exterior pela primeira vez costumam adotar a exportação como estratégia de entrada. Também é a estratégia mais utilizada entre as PME, por ser flexível em comparação com estratégias mais complexas ou que exijam condições muito específicas como

um elevado capital financeiro, arrojado sistema gerencial ou, mesmo, uma marca forte e já consagrada, local e internacionalmente.

Em uma visão mais aprofundada das motivações para a internacionalização da empresa, Mintzberg (2006) entende que a busca do mercado internacional, em detrimento do puramente doméstico, representa uma gama de oportunidades às empresas, abrindo um leque de opções que, de outra forma, estaria fora do alcance da empresa em questão.

Ao realizar a escolha da modalidade de entrada no comércio estrangeiro, uma vez identificadas as principais motivações de se fazer negócios no exterior, é necessário buscar os mercados de alto crescimento no exterior. Nesse cenário, a globalização oferece grandes possibilidades de aumentar a capacidade produtiva doméstica por meio de investimento estrangeiro direto. Por sua capacidade de ampliar o acesso ao mercado externo, o Brasil, por exemplo, apresenta vantagens, pois tem um grande *hall* de produtos que tem alta propensão exportadora para empresas multinacionais.

Barbosa (2009) relata que:

o fato de o produto de exportação ser, em grande parte dos casos, elemento crucial e condicionante dos aspectos gerais referentes ao posicionamento adotado pela empresa no exterior e em cada um dos mercados-alvo selecionados, faz dele um fator de influência decisiva. (p. 120).

Portanto, os produtos acabam condicionando, inclusive, o modelo de internacionalização e, no caso brasileiro, de exportação. Afinal, o Brasil tem produtos – a exemplo do agronegócio – competitivos no mercado global e acaba por priorizar a escolha de mercados deficitários neste setor ou modelos exportação mais eficientes neste aspecto.

Logo, o produto ou serviço a ser oferecido representa também fator gerador da motivação da empresa a internacionalizar, assim como seu valor tem relação direta sobre a influência que será gerada.

Dito isso, a que pese o cenário atual da crise, nos últimos anos (2010-2020) o Brasil teve um florescimento tecnológico embarcado em alguns produtos exportados, não apenas no agronegócio. Isso deu força e gerou confiabilidade para empresas se interessarem pela internacionalização, se espelhando nas pioneiras. E, nestes casos, a dúvida inicial da viabilidade e rentabilidade de se internacionalizar foi sendo sanada.

Igualmente a aceleração das trocas de informação por todo o globo, em especial destaque a internet, que trouxe conectividade inédita na história humana, acabou por alavancar uma maior agilidade nos negócios, neste sentido, Maia (2014) destaca até mesmo consequências não planejadas:

A internet está criando um problema novo na Economia Internacional. Como a mão-de-obra na Índia é mais barata do que nos Estados Unidos, as empresas americanas estão enviando, pela internet, relatórios relativos a solicitação de créditos para serem analisados por analistas indianos. O mesmo ocorre com exames médicos, que são examinados por médicos da Índia. Há redução de custos para empresas americanas, mas, em contrapartida, há redução de empregos nos Estados Unidos (p. 8).

Desta feita, o Brasil ao dispor de produtos atrativos e competitivos ao ingressar numa economia globalizada, somado a uma carência de produtos com maior valor agregado, se vê tendo acesso a mercados e o livre fluxo de bens e serviços. Assim, se encontra às portas de benefícios e novos consumidores potenciais, tanto na rede doméstica, por meio da importação e afins, quanto no exterior.

Em outras palavras, uma empresa se vale de seu ambiente e deve primar pelo aproveitamento de suas capacidades, não deixando de se analisar a questão macro.

4.2. Modos de entrada no mercado internacional

Passada a conceituação básica, assim como os efeitos das diferentes forças que agem sobre a empresa para que se inicie a internacionalização e as considerações iniciais que influenciam e fundamentam as escolhas dos modos de entrada no mercado internacional, agora seguimos a uma discussão mais aprofundada.

Conforme a literatura sobre internacionalização, existem cinco maneiras básicas de expansão no mercado internacional: exportação, licenciamento, franquias, *joint venture* e subsidiária própria. Para efeito de se levar a cabo tal tarefa, podem ser denominadas como estratégias de internacionalização, uma vez que cada uma delas depende de atitudes e atividades por parte do empreendedor e da empresa que demandarão tomadas de decisão e disponibilidade de recursos conforme vão ocorrendo os eventos. No Quadro 1 estão relacionadas as principais estratégias de entrada em mercados globais:

Modos de Entrada	Definição	Vantagens	Desvantagens
Exportação	Produção interna e venda no exterior, por meio de representantes ou revendedores credenciados	Economia de escala, evitando custos de fabricação em outros países	Consistência estratégica da matriz Altos custos em detrimento de locais com baixos custos Alto custo de transporte dos produtos Barreiras tarifárias no país de destino
Licenciamento	Aquisição por empresários do país de destino de licença de fabricação ou produção (recebimento de <i>royalties</i>)	Menores custos de desenvolvimento	Probabilidade de perda de controle de propriedade, quando envolve licenciamento de capacitação tecnológica
Franquias	Similar ao licenciamento, porém mais utilizada por empresas de serviços (direito de uso da marca)	Menores probabilidades de sofrer com riscos políticos	Probabilidade de perda de controle de qualidade dos serviços franqueados, desvalorizando a marca
Joint Venture	União com empresários/parceiros do país de destino para a divisão de custos e dos riscos do empreendimento	Conhecimento do mercado local Custos e riscos compartilhados Única opção considerando a possível instabilidade política do país de destino	Perda do controle no caso de transferência de tecnologia Perda de controle sobre as subsidiárias em caso de conflitos com os parceiros.
Subsidiária Própria	Estabelecimento, no exterior, de uma empresa própria independente	Manutenção do controle em caso de desenvolvimento tecnológico Controle centralizado sobre as operações no país de destino	Custos e riscos recaem totalmente sobre o empreendedor

Quadro 1: Modos de Entrada

Fonte: adaptado de Galindo (2012), Brito (sem data), Guerra e Senhoras (2015)

A que se pesem as diversas diferenças aqui demonstradas entre os modos discutidos, não há que se falar, de forma alguma, em método infalível ou que exista alguma ‘bala de prata’ para esse ou aquele produto ou serviço. Quando se fala em modos de internacionalização é necessário observar, tanto a questão sobre o panorama da macroeconomia, quanto micro. Afinal de contas mesmo empresas que dividem o mesmo ramo podem optar por métodos distintos, por um conjunto de fatores diversos, inclusive já anteriormente discutidos. Como forma de melhor elucidação para a discussão pode-se exemplificar como uma empresa com a marca já reconhecida no mercado almejado, por meio de exportação previa, por exemplo, pode rumar para uma

franquia, ao passo que essa mesma empresa na hipótese de não dispor da notoriedade necessária, poderia igualmente optar pelo método de abertura de uma subsidiária própria.

No exemplo acima (Quadro 1), o que se vislumbra é um fator externo, a notoriedade da empresa, da marca e do produto em si, mas esse não é o único fator, havendo outras formas, como no caso Investimento Estrangeiro Direto (IED), que consiste no aporte de dinheiro vindo do exterior, o qual é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, ou seja, na forma de participação acionária ou na criação de novas empresas.

Não obstante, temos a experiência da empresa como componente da internacionalização, pois quanto maior a experiência previa em mercados estrangeiros, menor a necessidade de controle por meio de ferramentas, processos e rotinas visando à supervisão dos negócios. As rotinas, processos e mecanismos de contatos informais estabelecidos reduzem a necessidade de um acompanhamento mais intenso por parte do empreendedor. Logo, a escolha pelo modelo a ser adotado pode variar considerando que o modo de entrada estaria diretamente relacionado com o nível de controle sobre as operações internacionais da empresa.

A avaliação necessária é o uso do ambiente de *marketing* e uma matriz tipo *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para a empresa. A escolha, uma vez embasada em todos os fatores aqui e previamente elencados, elimina ou ao menos mitiga os riscos a empresa que busca a internacionalização.

4.2.1. O Conceito de *Uppsala* como estratégia

Como forma de aprofundar e especificar ainda mais a questão levantada, optou-se pela análise especialmente embasada na estratégia de *Uppsala*. Com isso, não objetivamos excluir outras visões, métodos e estratégias, mas como efeito de foco, objetivando apresentar uma das tantas metodologias e não nos perdermos em um tema muito amplo de forma muito rasa. Aqui usamos o conceito como plataforma para se desenvolver o debate.

O conceito de *Uppsala* (CARNEIRO, DIB, 2007)⁴³ trata sobre como as empresas escolhem os mercados externos e suas formas de entrada; explica

⁴³ Deixamos aqui, para aprofundamento, algumas referências clássicas:

mecanismos básicos sobre as etapas do processo de internacionalização que requerem das organizações competências específicas para sua realização, o que pode ser resumido em:

- **Competências de negócio:** compreensão do negócio, objetivos em relação ao mercado, clientes e competidores / o ambiente político e social (conhecimento do negócio, orientação para o cliente);
- **Competências atitudinais:** as atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão são relevantes ao extremo. Destaque para inovação, criatividade e a imaginação humana, interação com o ambiente.
- **Competências relacionadas à gestão do tempo:** para a realização da internacionalização é necessário seguir determinadas etapas e procedimentos e para isso é fundamental a gestão do tempo.
- **Competências técnico-profissionais:** competências específicas para determinadas operações, ocupações ou atividades. (conhecimento do produto, finanças);
- **Competências sociais:** interagir com pessoas (comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalhos em equipes e times).

Todas objetivando impulsionar a empresa para o mercado externo para a sua realização. Alguns processos inclusive podem ocorrer na sequência de fases de compreensão internacional, desde a saída comum até a produção de subsidiárias específicas. Isso não necessariamente acontece no processo de certas instituições, portanto, acaba se tornando fundamental a utilização de um tratamento mais pluralista que, compreenda diferentes princípios para o conhecimento do caso. Neste ponto, o propósito não é realizar um princípio, mas desenvolver o sistema de internacionalização da entidade. Voltando ao conceito de não haver formula mágica

BELL, J. *The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories*. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.

LANGHOFF, T. *The influence of culture differences on internationalisation processes of firms: an introduction to a semiotic and intercultural perspective*. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Ed.) *The nature of the international firm*. Copenhagen: Handelshøjskolen Forlag, 1997. p. 135-64.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, p. 45-64, 1994.

ou panaceia a todos os males. Pelo oposto, é procurada a relação entre processos para melhor considerar o sistema.

Isto posto, O modelo de *Uppsala* é baseado em três pressupostos (CARNEIRO, DIB, 2007):

- a. O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- b. A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- c. A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual, inicialmente pequeno com aumento progressivo investimento de recursos.

Logo, analisando os itens elencados acima, os estudiosos e pesquisadores ao se deparar com esse modelo estratégico interpretam os padrões do processo de internacionalização, no caso, as empresas expandiam para países relativamente próximos e gradualmente para países mais distantes. Portanto, o modelo de *Uppsala* é focado na empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre os mercados e as operações internacionais. É o modelo mais utilizado para empresas que se interessam em vender no mercado externo, podendo ser aplicável a diferentes tipos de empresas e em situações distintas.

A análise do Modelo de *Uppsala* é desenvolvida e organizada em cinco questões básicas, conforme estudos de Carneiro e Dib (2007): por que?, o que?, quando?, onde? e como? as empresas internacionalizam suas atividades. O conceito é explicado por dois modos: conhecimento e comprometimento. (1) Conhecimento refere-se ao mercado alvo e (2) comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, juntamente com a descrição de um novo paradigma pautado nas condições históricas que viabilizavam, não só uma mudança significativa no sistema de produção como no padrão da própria sociedade.

A busca por conhecimento e a abordagem comportamental, também pode auxiliar no entendimento e na orientação dos processos de internacionalização das empresas brasileiras, se valendo da evolução de cada etapa para adquirir um

conhecimento experiencial, e mesmo que proveniente de um mercado específico, pode adicionar ao *know-how* da empresa aumentando sua experiência internacional, servindo a outros mercados, bem como as fundações de um planejamento estratégico formal.

Cyrino e Barcellos (2006) acrescentam a discussão que a proximidade estrutural dos mercados muitas vezes esconde a complexidade das adaptações necessárias e as dificuldades de colocá-las em prática. Deste modo, mesmo que sejam mercados próximos não se pode assumir que haverá compatibilidade entre o mercado interno e o externo ou que não seria necessário realizar adaptações alguma.

Logo, mesmo que o fenômeno da globalização proporcione novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, constituindo um meio para que as organizações possam desenvolver as competências necessárias, para que haja real inserção e se alcance a almejada eficiência e competitividade é necessária a realização de sua estratégia competitiva por um intenso processo de aprendizagem e gestão do conhecimento que permita observar um tipo de concorrência diferente da tradicional nos chamados mercados livres, o que pode levar à necessidade de elaborar uma nova teoria da firma e uma nova visão do comportamento dos mercados, não sendo salutar que empresa durma sob os louros de sucessos passados.

4.2.2. Vantagens da internacionalização

Dentre as diversas vantagens a serem auferidas pela escolha da internacionalização uma das mais evidentes é o desenvolvimento das tecnologias de informação. Esta amplia o conteúdo informativo de produtos e serviços, transformando processos e mudando a natureza da competição, auxiliando a codificação do conhecimento dos relacionamentos empresariais internos e externos e transformando o espírito empreendedor em peça-chave do processo de internacionalização.

No mundo globalizado é vasta a gama de vantagens que se pode obter com a internacionalização. Entre elas, há o ganho de maior visualização da marca pela presença no mercado internacional, ampliando significativamente as vendas. No século XXI, com as constantes mudanças nos padrões de consumo, as empresas têm se fortalecido com essa vantagem, a visualização da marca no mercado externo torna possível a maximização dos lucros. O grande desafio do profissional de *marketing* é

poder prever e antecipar-se às mudanças, de forma que prepare a empresa para encontrar o futuro (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Ademais, as evidentes melhorias financeiras são vantagens adquiridas por meio do ingresso no mercado internacional e que qualificam a empresa para obtenção de linhas de financiamento que, por sua vez, oferecem mais vantagens e benefícios que as linhas de créditos oferecidas a empresas do mercado doméstico e destacando-as das demais empresas no mercado doméstico.

É de se perceber que uma dimensão que tem vantagens abundantes com a internacionalização de uma empresa é o setor de qualidade e operacionalidade. É inevitável que se inicie com a exportação um aprimoramento e refino das técnicas para aumento a qualidade, em especial em mercados muito exigentes, assim como o desenvolvimento de novos métodos de produção, visando a atender a capacidade da nova demanda externa, logo é forçoso que se proceda com uma implementação de um controle mínimo visando a esse aumento da eficiência e consequente competitividade.

Para Barbosa (2009), todo o processo da busca pela aquisição das vantagens prometidas com a exportação induziria, por si só, uma movimentação mais ativa e desprendida da empresa em meio ao cenário mundial, possibilitando não só incorporar novas vantagens como também adquirir uma dose extra de estímulo para a definitiva entrada e consolidação no comércio internacional.

É, inclusive, com Barbosa (2009), que encontramos a afirmação que a procura de objetivos de exportações viáveis e relevantes a atual realidade do mundo dos negócios globais, pode ser o fio condutor que traz o efeito de abertura de novos caminhos para os empreendimentos de uma empresa, ou seja, o ato de se procurar as melhores oportunidades de negócios já carrega em si o condão de gerar essas oportunidades que, de outra forma, sequer surgiriam no mercado.

Posto que a internacionalização da empresa requer um outro nível de gerenciamento e essa mudança traz novas diretrizes estratégias para a organização e, ainda, esse novo fluxo de recursos e conhecimentos proporciona ganhos intelectuais e experiências que o mercado doméstico não poderia oferecer, apenas o início do processo e adequação inicial já representa, na prática, um diferencial em comparação ao mercado puramente doméstico. Esse impulso já enseja o acúmulo de conhecimento e os ensinamentos agregados são de valor inestimável.

Neste raciocínio não se pode desprezar o simples aumento de volume da produção ou escala do serviço, uma vez que, por ocasião ao acesso a um mercado maior, a empresa agora dispõe de uma demanda que permite a ela aumentar a escala de sua operação, tudo visando a atender esse novo mercado. Logo, se aumentada a escala, diminui-se o custo, assim somado ao já referido aumento de capital, conhecimento e controle, a eficiência adquirida permite atingir um diferencial na competitividade ímpar no mercado doméstico.

O modelo *Upsalla* tem maior poder explanatório nos estágios iniciais do processo de internacionalização e garante o melhor desempenho no mercado externo. O referido modelo, traz como prioridade a aquisição do conhecimento prévio ao comprometimento dos recursos e, minimiza o risco por apostar no investimento gradativo e por áreas próximas do país de origem, reduzindo ainda mais o prejuízo em caso de imprevistos e maximizando a ênfase no autoconhecimento e desenvolvimento gradual.

4.2.3. Riscos, custos e desvantagens da internacionalização

Em que se pesem todas as vantagens elencadas no tópico anterior, não há escapatória dos riscos inerentes a internacionalização. Em suma, não se pode deixar de apontar o outro lado da moeda, ou seja, as desvantagens e os riscos dessa empreitada. No caso, como exemplo, um erro de gestão na cadeia do transporte de mercadorias que pode, facilmente, prejudicar e colocar em risco todo o investimento e recursos alocados ao negócio doméstico e internacional e com isso, reduzir a participação além-fronteiras.

Na elucidação dessa questão Souza (2014) discorre sobre riscos comerciais e conclui que esses são ocasionados por entregas de mercadorias com características fora da especificação ou, por outro lado, em prazo diferente (normalmente maior) ao acordado no contrato de compra e venda. Assim, de igual maneira, podem ser decorrentes de revendas de importadores em segmentos ou nichos de mercado que não preservam a imagem pretendida para os produtos. A comercialização de alguns produtos com registro de marca em mercados pode afetar as negociações, ainda que a importação tenha sido feita de forma regular.

O que se nota nas indagações levantadas é que a internacionalização tem perigos mais evidentes e outros mais abstratos, ou ocultos. Por exemplo, a empresa não deve ter sua atenção voltada apenas ao fornecedor e à observância deste sob as

especificações a serem seguidas. Isso deve ser estendido ao produto, tanto quanto à forma e tempo da entrega, ao próprio produto ofertado, vez que o produto pode não gozar da proteção legal, por ocasião a própria marca ou outras características não protegidas, por já terem sido reivindicadas por outrem no mercado-alvo, gerando um impedimento mesmo que a exportação/importação tenha seguido todos os tramites legais.

Outra faceta inevitável é a queda nos negócios causada por circunstâncias econômicas e políticas devido às novas perspectivas sobre questões de como lidar com riscos legais e regulatórios, crédito, colaboradores, continuidade do negócio, proteção do negócio, política, órgãos regulamentadores e os fatores da economia global e ambiental.

Pois bem, como se pode notar, não são apenas fatores sobre o controle da empresa que podem significar sua derrocada, sendo igualmente catastróficos eventos sobre os quais nada pode ser feito. Nestes, a ação da empresa, seja na esperança de evitar os eventos, seja no desejo de mitigar o prejuízo, é inócua, de tal sorte que existem cenários nos quais a empresa pode acabar a mercê do governo, no caso, tanto no mercado interno, quanto do mercado externo, como exemplo temos a própria pandemia global da COVID-19.

Outro aspecto, como afirma Renata de Freitas Camargo⁴⁴, “inevitavelmente, a gestão empresarial de empresas maiores tende a ser mais complexa do que a de pequenas empresas. Isso pode fazer com que a gestão do negócio seja mais demorada, dispendiosa e engessada”. Neste ponto é levantado importante dilema, já que com o efeito de uma operação maior se torna quase inevitável que um corpo administrativo mais complexo seja formado. E, não apenas isso, mas as tomadas de decisão podem não mais corresponder ao tempo do mercado, que, por sua vez, atualmente, em razão ao desenvolvimento tecnológico e a globalização demanda uma velocidade de reação quase instantânea, o que é prejudicado por uma gerência burocrática.

Como se não fosse o bastante o desenvolvimento tecnológico também gerou um novo o risco, o cibernético. Este é, atualmente, um novo fator cada vez mais presente e representa perigo capaz de causar grandes danos ao patrimônio eletrônico das empresas e instituições pelo mundo fora, assim como a falta de um profundo

⁴⁴ Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-expansao-empresarial/>. Acesso em 08 de Setembro de 2020.

conhecimento dos eventuais parceiros e clientes e a proteção e segurança dos mesmos em ambiente virtual, gerando vulnerabilidades, que tem o potencial de causar um rombo no patrimônio.

Assim, esses são alguns dos grandes motivos de preocupação face aos riscos, não excluindo situações mais corriqueiras, porém não menos nocivas como as de não-conformidade, não pagamento e ou atraso nas vendas, entraves no transito das mercadorias, bloqueios de cargas, acesso ao crédito bancário e *factoring* e o risco político que possa existir dependendo do país em análise, assim como criação de taxas, tarifas e afins no meio do transito da mercadoria, mudando a dinâmica dos custos previamente calculados.

Empreendedores observam e interpretam, com a possibilidade de correr riscos, o potencial da oportunidade, da comunicação, do transporte, da tecnologia da informação para possibilitar a internacionalização e a identificação do nível de ameaça dos competidores no país estrangeiro. As influências nas percepções clarificam ou bloqueiam o processo de decisão do empreendedor. Consequentemente, um comportamento empreendedor acelerado ou retardado não pode ser explicado por uma medida de tecnologia ou de competição, mas tão somente, pelo entendimento de como a oportunidade e a percepção do empreendedor são interpretadas. Neste aspecto, o *networking* do empreendedor é aspecto-chave que pode alavancar o processo de internacionalização.

Com o aumento da estrutura gerencial necessária à governança e à coordenação da empresa, é natural que ocorra a elevação dos custos operacionais, por conseguinte, a empresa buscará investir nos processos de coordenação, aceleração, *slogan* e em seu portfólio de atividades internacionais. Assim, sobrecarregam os recursos profissionais existentes para o controle geral da empresa e esses controles contribuem para a maximização dos gastos da coordenação e governança (ALMEIDA, 2009).

De mesmo modo, muitas vezes, outras dificuldades encontradas são mais abstratas, tais como, a barreira do idioma, a cultura, costumes locais, a estrutura do mercado, as preferências dos clientes, a legislação, normas técnicas ou práticas locais de negócio. Sobre as práticas locais, por exemplo, elas podem ter raízes culturais e sua gênese remontar a costumes antigos, assim, independem de codificação formal, mas já representam um obstáculo inicial que demanda mais do que apenas a observância da legislação crua, pois uma inserção em um mercado sem que se

observe esses fatores pode acarretar uma escassez de recursos e conhecimentos mínimos para uma operação eficiente ou, mesmo, a impossibilidade total de se operar nesses mercados.

Posto isso, a observação apenas da legislação e a formalidade não é meio à prova de falhas, pelo contrário, pode representar vulnerabilidade para a empresa ou, se bem utilizado, importante diferencial.

Ainda no tema, o Quadro 2 possibilita melhor visualização da relação risco-benefício.

Internacionalização	
Benefícios	Custos e riscos
Expansão de mercados Maior capacidade de respostas aos clientes internacionais Fortalecimento da posição competitiva Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos Efeito de demonstração	Custos crescentes de coordenação e governança Desvantagens do recém-chegado Desvantagens de ser estrangeira
Melhoria da eficiência Economias de escala e escopo Acesso a recursos inferiores Ganhos de arbitragem	
Aprendizagem Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais	

Quadro 2: Benefícios, custos e riscos da internacionalização
 Fonte: Almeida (2009)

Por fim, a escolha pela internacionalização deve ser realizada com um olhar atento aos riscos inerentes, sejam pela falta de preparação, seja por erros na inobservância da necessidade de adaptação posterior ao início da operação, assim como análise precipitada dos mercados externos, erros analíticos podem acontecer por ausência de conhecimento na fase inicial ou mesmo na lentidão na resposta

posterior da administração e consequente má alocação dos recursos. Assim é preciso, previamente, verificar os potenciais mercados de atuação, equalizando riscos e possíveis retornos.

4.3. A internacionalização da Pequenas e Médias Empresas (PME) no Brasil

Sem prejuízo ao já tratado acima e para se dar prosseguimento ao raciocínio que se busca desenvolver sobre o tema, é necessário o afunilamento do escopo do tema em comento. Já que, uma vez discutida a internacionalização em seus aspectos gerais, em suas pressões e incentivos, vantagens e riscos, agora é oportuno apresentar a perspectiva do cenário brasileiro, especialmente, no tocante às Pequenas e Médias Empresas (PME), em suas escolhas pelas abordagens mais usadas para sua penetração no mercado-alvo em seu processo de expansão, a inovação gerada, assim como, as interações dela com as políticas públicas.

Dito isso, em virtude do papel de destaque, que cabe às PME, no crescimento econômico dos países em desenvolvimento. E no cenário brasileiro não poderia ser diferente, pois no Brasil tais empresas figuram como geradoras de empregos e de renda para as populações urbanas, sendo igualmente responsáveis por grande absorção produtiva, aliviando o déficit do setor industrial moderno. Todavia, toda essa importância não eximiu essas empresas das muitas dificuldades na hora de internacionalizar.

Fatores preponderantes nas dificuldades enfrentadas pelas PME brasileiras são diversos, como a burocracia alfandegária e aduaneira, a infraestrutura inadequada para escoar as exportações e o complexo arcabouço normativo do comércio exterior. Estes se mostram verdadeiros entraves que reduzem a competitividade dos produtos e serviços brasileiros nos mercados externos.

Não deixando de citar a necessidade da escolha correta do meio de entrada no mercado internacional, como Barbosa (2006) ressalta

um aspecto relevante a ser mencionado consiste no fato de que passa a ser crucial, para qualquer empresa que pretende atuar de uma forma mais competitiva dentro dos negócios mundiais de transação, seja a obtenção de uma perfeita noção de respeito de qual deva ser o tipo de posicionamento estratégico e mercadológico considerado ideal para o desenvolvimento de um trabalho organizacional mais eficaz em nível global, e que seja ao mesmo tempo, capaz de produzir resultados bastante satisfatórios (p. 17).

O processo de globalização dos mercados e a alteração dos mercados de capitais definiram as mudanças dos sistemas financeiros que acabaram por inserir as PME no ambiente competitivo internacional. Destarte, modificando o atual quadro das relações econômicas, políticas e sociais existentes, antes quase inteiramente restrito às grandes empresas. No entanto, o modo como as PME em geral e, especialmente as brasileiras, têm de construir relacionamentos externos e se envolver com o mercado internacional é ainda pouco conhecido, mas tem grande potencial.

Essa abertura e maior integração do comércio internacional é impulsionada pela aceleração do desenvolvimento tecnológico, globalização e interdependência entre países na escala planetária revelam uma nova realidade, em que, mesmo as PME podem entrar nesta nova era, fazendo uso das estratégias, modelos e ferramentas já consagradas.

Esse momento inédito é notado por muitos, como afirma Barbosa (2009):

os recentes fenômenos que estão se desenvolvendo em âmbito mundial, estão mudando o rumo dos negócios, permitindo visualizar outros caminhos e levando a adotar novos procedimentos e novas ações, para alcançar um estágio elevado de desenvolvimento (p. 10).

Em concordância, Dias (2002) diz que “a dinâmica do comércio e as novas práticas decorrentes da globalização dos mercados e do progresso tecnológico permanente vêm promovendo profunda modificação nas formas de atuação de governos e empresas” (p. 75).

Atualmente, o mercado externo não possui mais tantas barreiras às operações comerciais. Portanto, mais convidativo às empresas capazes de promover uma reavaliação em suas estratégias e planejamento, visando à expansão de seus mercados e aquisição de diferenciais numa corrida na qual impera a busca da eficiência e competitividade, uma vez que os produtos estão sujeitos a acirrada concorrência no plano externo, mesmo por parte de empresas provenientes do mesmo país. No entanto, a competição e os riscos não necessariamente constituem barreira intransponível, uma vez que os ganhos e vantagens são imensos e se sobrepõem a percepção do risco.

Por consequência ao avanço do processo de globalização, as perspectivas para as PME que pretendem internacionalizar as suas atividades aumentam e são

inúmeras as consequências dessa decisão. A internacionalização desencadeia uma série de transformações no meio empresarial, aumenta a distribuição da renda existente, eleva os fluxos financeiros e de capitais, exigindo da empresa uma completa reorganização, melhorando estruturas e definindo novas estratégias de competitividade empresarial, sendo, cada vez mais, uma condição necessária à sobrevivência das empresas. A competitividade das empresas constitui um desafio e uma inevitabilidade e surge como resultado de estratégias empresariais integradas.

Ao passo em que se torna mais comum a internacionalização e os efeitos nas PME ficam mais evidentes, é de se esperar um aumento, cada vez maior, nas empresas que buscam essa opção, pois o aumento de qualidade, volume e por fim, eficiência, acabam criando um cenário competitivo desigual no mercado interno, no qual as empresas atuantes no mercado interno deixaram de desfrutar dos benefícios. Encarando, assim, uma clara desvantagem, caso não busquem um diferencial próprio frente às vantagens de uma empresa internacionalizada.

Ademais sobre a concorrência, a busca por novas oportunidades nos mais variados setores da atividade desenvolvida, a criação de capacidades de gestão, bem como, de condições para o desenvolvimento das vantagens comparativas, clama por mudanças, às vezes, radicais no desempenho das empresas e pode revelar-se uma condição indispensável para o sucesso do crescimento e da sobrevivência frente à concorrência de outras empresas que já se internacionalizaram.

Nessa busca por penetrar no mercado almejado e se diferenciar, conquistando a fatia do mercado da concorrência, é de crucial importância se atentar à comunicação da mensagem correta, pois segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)

a gestão do relacionamento com clientes é especialmente crucial nos mercados estrangeiros, forçando a empresa a repensar a estratégia de abordagem, incrementando sua rede de marketing e garantindo uma maior satisfação e fidelização do mercado alvo (p. 83).

Perante ao exposto são evidentes os desafios das PME em geral e, em especial no caso brasileiro. Neste há pressão sobre as empresas para que se tornem eficazes e competitivas, atingindo as necessidades e expectativas do cliente final e, concomitantemente, procurar atuar em função dos padrões de qualidade internacionalmente exigidos e, para tanto, são impelidas à optar pela melhora de sua capacidade, seja no aumento da escala da operação, seja num controle de qualidade

rigoroso, o que tem implicado em fazer da qualidade e do controle uma conquista, uma marca de um negócio promissor.

4.3.1. O processo de expansão internacional das PME brasileiras e as Políticas Públicas para tal

Com o ponto de partida estabelecido acima exposto, é notável que as PME constituam uma grande parcela das empresas que estão propensas a se internacionalizar. O processo de globalização e a tecnologia atual preparam o palco internacional e, com o desbravamento inicial por parte dos grandes expoentes dos mais diversos setores como referência, se abriu um caminho que colocou as PME no mercado competitivo internacional. E, toda a expansão empresarial dever ser muito bem pensada em todos os seus muitos fatores, demandando um bom plano de investimentos e estratégias para obtenção do conhecimento sobre o mercado de destino.

Os meios para isso não são mais monopólios de algumas grandes empresas. Pelo contrário, o que antes era algo muito restrito às pequenas empresas hoje, graças a globalização e a tecnologia, é acessível e pode até vir a se tornar uma necessidade. Nesse ponto Renata de Freitas Camargo exemplifica até mesmo que as capacidades das PME são altas e vantajosas para o ingresso no mercado externo, “se ao realizar essa análise você verificar que sua capacidade produtiva já não sustenta sua demanda e a empresa deseja crescer ainda mais, talvez chegue à conclusão de que esteja na hora de pensar em expandir seu negócio”⁴⁵.

Pois bem, uma vez que as PME têm uma operação menor, seu espaço para expansão é muito maior, assim quando um empreendimento atinge seu ponto máximo de crescimento planejado, mas não sua potencialidade, busca novas opções para gerar rendimentos é, portanto, o momento ideal para planejar a internacionalização. O processo de expansão das PME rumo ao mercado externo incentivou empreendedores a estudar sobre o processo de internacionalização dessas empresas e, no caso brasileiro, o mercado interno abundante em matéria-prima e potencial

⁴⁵ Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-expansao-empresarial/>. Acesso em 07 de Setembro de 2020.

inexplorado é uma combinação que se bem explorada representa diferencial relevante.

A grande quantidade de mercados próximos ao Brasil com similaridades econômicas por serem igualmente emergentes, somado a um nível tecnológico menor ou comparável ao brasileiro abre uma janela de atuação privilegiada a inserção das PME nacionais. A posição geográfica e, até mesmo, geopolítica brasileira dá vantagens a PME brasileira de, muitas vezes, negociar de um ponto de partida mais confortável perante fornecedores próximos.

Essa vantagem é ampliada por outros fatores, como por exemplo, a própria população, que representa um mercado consumidor que é difícil de ser ignorado pelos mercados próximos. Assim, tanto a importação é atrativa aos olhos dos parceiros potenciais, quanto a exportação é, igualmente, almejada pelos baixos custos provenientes das menores distâncias e a proximidade cultural, política e geográfica.

Nesse sentido como confirmam Lopez e Gama (2010)

De modo geral, uma empresa procura direcionar seus produtos para outros mercados:

- a) Mais próximos
- b) Em franco crescimento
- c) Mais similares culturalmente
- d) Com competição menos agressiva
- e) Que apresentem grande potencial para o produto (p. 37)

A internacionalização das PME não ocorre em um sistema fechado, isolado, mas é um tema de interesse público, sendo preciso um entendimento mais aplicado das contribuições e desafios de diferentes tipos de empreendedores para orientar políticas direcionadas e estruturais, já que uma maior participação internacional das empresas em último plano gera contribuições sociais e econômicas que são aproveitadas pela coletividade. Logo, é natural que o papel desempenhado pelo governo, particularmente em mercados emergentes, seja mais influente e com claro viés para a internacionalização de empresas.

Ademais, objetivando atingir essa realidade, é comum aos governos que optem pelo uso de incentivos fiscais, tornando estes um incentivo considerável as PME, que podem enxerga-los como fatores decisivos a expansão dos negócios.

Barbosa (2009) já elucida a questão quando diz:

Embora não deva ser a única razão a colocar uma empresa rumo à batalha pelos mercados globais, a possibilidade de ter acesso a um conjunto de

incentivos fiscais (que acaba, de certa forma compensando e tornando menos pesada a carga de tributos paga internamente) tem se transformado, nos últimos anos, num motivo adicional a ser levado em consideração quando se analisa, dentro da empresa, as possíveis vantagens que podem ser obtidas com a comercialização de seus produtos lá fora (p. 101).

Além do descrito acima, também temos que a transparência, a integridade do setor público e a eficácia da administração pública são igualmente fundamentais para dar condições ao ingresso das empresas no mercado externo, criando, assim, incentivos e diminuindo barreiras e burocracias que derrubem a competitividade da empresa, devendo ajudar as empresas a encontrar uma estratégia de longo prazo nas fases de internacionalização. Por exemplo os Comitês Nacionais de Facilitação do Comércio, como descrito no novo Acordo de Facilitação da OMC, podem ser um exemplo positivo na busca de encontrar a melhor maneira de entrada das PME no mercado internacional.

4.3.2. Formas de penetração e abordagem aos mercados

A escolha da forma mais correta de penetração nos mercados depende das decisões empresariais e do seu modo de conceber o desenvolvimento da empresa. Depende, igualmente, da existência de barreiras, regulamentos ou estruturas internas de cada país que constituem condicionantes das escolhas realizadas. Acrescente-se a isso os diferentes modos de internacionalização que correspondem a diferentes fases da evolução e do crescimento das empresas. Só falando em exportação distinguem-se duas formas de acesso aos mercados, como já mencionado anteriormente, exportação direta e exportação indireta.

Os modos de entrada ou a estratégia de internacionalização dependerão das características e objetivos estabelecidos pela empresa. Em contrapartida, a exportação indireta é a forma de entrada no mercado internacional mais popular para as PME, pois tem caráter mais cauteloso. Assim, tem maior atratividade para as empresas que estão engatinhando na atividade exportadora, por envolver menor investimento (não é preciso o desenvolvimento de uma força de vendas externa) e menor risco (o intermediário detém o *know-how* e os serviços de marketing necessários), com a subcontratação total ou parcial das vendas por recurso aos serviços de um intermediário no próprio país de origem.

Três grandes fatores determinam a opção por uma destas duas formas de penetração comercial:

- Os objetivos visados e relacionados com o tipo de controle permitido por cada forma de abordagem ao mercado;
- O tipo de produto e a sua posição no ciclo de vida (marca, papel do serviço pós-venda e valor acrescentado);
- O tipo de mercado alvo (grau de abertura às importações, grau de maturidade das estruturas comerciais, tipo de sistema económico).

Se a empresa entender que deve desenvolver os seus próprios canais de distribuição para maximizar o seu mercado potencial, pode chegar à conclusão que é oportuno juntar-se a outros fabricantes com linhas de produtos complementares, por meio de uma rede de cooperação que permita atingir mercados mais vastos e mais dispersos, partilhando custos.

4.3.2.1. A inovação como forma de entrada

A inovação dentro do presente contexto significa que o conhecimento é convertido em novos produtos e novos processos. Acompanhando a dinâmica de funcionamento de sistemas de mercado globais é possível notar claramente que as empresas que deram melhores resultados durante e após a internacionalização foram as que buscaram inovar seus métodos, utilizar sustentavelmente, todos os recursos disponíveis. A inovação é algo indispensável para a empresa que pretende internacionalizar, como afirmam Lopez e Gama (2010)

exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento na medida em que estimula a eficiência. O aumento de competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aqueles que produz e aquele que consome, que resulta num constante aprimoramento por parte do produtor para conquista do consumidor. (p 31)

Neste sentido corroborando sobre o tema da inovação Cavusgil, Knight e Riesemberg (2010) nos brindam com o entendimento de que as PME também podem ser mais inovadoras, adaptáveis e empreendedoras. Elas são, comumente, encaradas como a espinha dorsal do empreendedorismo e da inovação nas economias nacionais (p. 48)

Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral⁴⁶ aponta que as multinacionais brasileiras estão mais satisfeitas com o desempenho obtido no mercado internacional do que no Brasil. Um dos principais atributos que permite que as empresas entrem em novos mercados é ter produtos novos e competitivos. Destacando os métodos inovadores como forma de entrada nos mercados globais, para questões como faturamento, ampliação de vendas e lucratividade que possam ajudar a superar a concorrência local nos mercados estrangeiros, a inovação mostra-se a forma mais bem pensada e com retornos mais eficientes.

Ao incorporar inovações, seja nos produtos e serviços, seja no método de produção ou até mesmo na maneira como abordar o público-alvo, é necessário levar em consideração os objetivos a serem alcançados e os fatores que podem mudar no futuro. A adaptação aos fatores relacionados ao desenvolvimento econômico, tem que ser observada na somatória das diferenças entre as nações, preferências do mercado, estilos de vida e valores e são fatores indispensáveis para a internacionalização e essa adaptação, invariavelmente, gera alterações nos setores internos e externos da empresa.

4.4. Fatores críticos para internacionalização das PME

Os fatores críticos que podem prejudicar o processo de internacionalização são muitos e demandam estudos cautelosos. Uma decisão mal tomada, a falta de alinhamento de estratégias, falta de do chamado *know-how* no mercado externo, quadro fiscal e burocrático do país alvo e, por fim, formação de preço, podem acarretar o esgotamento de recursos financeiros, perda da independência da empresa e o regresso ao mercado doméstico ou até em casos graves, principalmente, a falência para as PME.

Para entender o mercado, as empresas precisam saber não apenas pesquisar, mas como fazê-la, focar em averiguar os potenciais ganhos na abordagem ao mercado externo, os tipos de informações relevantes que elas estão procurando, desenvolver ações integradas de promoção, analisando o padrão dos ecossistemas empreendedores no mercado externo, descobrindo qual é o conhecimento almejado, onde podem obtê-lo e a melhor forma de utiliza-lo. O conhecimento dos mercados

⁴⁶ Conferir <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/crise-acelerou-investimento-de-empresas-brasileiras-no-exterior> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

estrangeiros e a capacidade de comercializar produtos no exterior são elementos vitais que reforçam a notoriedade das marcas internacionalmente.

Uma consultoria por especialistas que já dominam os meandros em relação à inserção no mercado alvo é fator, muitas vezes, ímpar na penetração no referido mercado. Mas, não apenas isso, já que a escolha pelo regime tributário, assim como o tipo societário são escolhas sem as quais não será possível aproveitar a total potencialidade da empresa e, assim, maximizar a eficiência, competitividade e, por fim, o lucro que se objetiva. Logo, uma consultoria é muito atrativa aos olhos das PME, mesmo que isso signifique um resultado momentaneamente menor.

Menezes relata que:

as PME também sofrem com a falta de consultoria no momento de decidir pontos cruciais, como o tipo societário e em qual porte e regime tributário elas se enquadram, e com as mudanças constantes na legislação brasileira. [...] isso faz com que a gestão seja um dos principais desafios das PME⁴⁷.

Adelino Costa Matos, então, presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE, 2018) complementa que:

as PME não têm know-how para exportar, embora, em alguns casos, revelem escala, capacidade de produção e competitividade para vender ao exterior. Importa, pois, apostar na criação de competências de internacionalização nas empresas, através de ações de formação, mentoria e aceleração⁴⁸.

Os aspectos mercadológicos são fortes influenciadores no sucesso ou no fracasso da internacionalização. Cabe à empresa exportadora determinar a metodologia de entrada, como vimos no primeiro capítulo, para direcionar os objetivos globais, precificar os produtos de acordo com o mercado, buscar os recursos e subsídios financeiros adequados, possível demanda de matéria prima, taxas de intercâmbio, grau de tarifação alfandegária, tudo isso, sem perder a essência do negócio.

A necessidade de todas essas decisões difíceis para o empreendedor que, ao mesmo tempo tem que ter conhecimentos que variam desde a área de *marketing*, financeiro, tributário, logística, atendimento etc. Em especial, empresas pequenas e

⁴⁷ Disponível em <https://blog.idwall.co/desafios-das-pequenas-e-medias-empresas/> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

⁴⁸ Disponível em <https://linktoleaders.com/tres-fatores-criticos-na-internacionalizacao/> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

de médio porte, em muitos casos, é uma só pessoa pensando em tudo isso. Portanto, a busca de profissionais capacitados e experientes, parcerias estratégicas é aspecto essencial e que deve acompanhar a caminhada e pode facilitar a internacionalização, reduzindo os riscos.

4.4.1. Entraves no processo de expansão de PME

Primeiramente, é preciso estabelecer uma preparação dos produtos. Isso exige um processo bem estruturado como, por exemplo, a adequação às normas do país de destino. Isso fará com que os produtos sejam aceitos no mercado internacional e, principalmente, que isso seja feito dentro do que rege a legislação aduaneira do Brasil.

Outro ponto crucial é a carga tributária estabelecida no Brasil, segundo dados do Tesouro Nacional, em 2019, a carga tributária no país alcançou históricos 33,17% do PIB (Produto Interno Bruto)⁴⁹. Isso eleva os custos no mercado doméstico, dificultando o acúmulo de recursos para a alavancagem no mercado externo. Em concordância Ludovico (2012), diz que:

a partir do momento em que as organizações optam por sair do mercado doméstico, se faz importante compreender, que estarão em desvantagem se relacionadas às concorrentes sediadas no mercado em que desejam alcançar, e por este motivo, é necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado que norteie as tomadas de decisão. (p. 125).

Keedi (2010) fundamenta que os principais entraves encontrados pelas empresas que pretendem internacionalizar seus negócios são:

o idioma, variação no grau de mobilidade dos fatores de produção, aumento dos custos logísticos relacionados à distância entre os países e a disparidade entre as moedas uma vez que as divisas recebidas devem ser convertidas em moeda nacional (p. 86).

Para a internacionalização é importante o estudo da rota logística de distribuição necessária, seguro do produto, o transporte da maneira apropriada para que o produto chegue ao porto no tempo exato. Todo esse processo, em especial no Brasil, aumenta o custo. Já a logística bem-feita e um processo bem estruturado são

⁴⁹ Conferir https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::::9:P9_ID_PUBLICACAO:32076 Acesso em 07 de Setembro de 2020.

categóricos para o êxito e a amplitude de faturamento de um negócio em fase de expansão.

Outros entraves são a legalização da mercadoria e a transação, como nota fiscal, registro de operação de crédito, registro de exportação, fatura comercial, documentos do contrato de exportação, certificado de origem e legalização junto ao consulado. Como são documentos fundamentais para uma exportação e, por diversas vezes, o empreendedor não tem conhecimentos necessários para fazer esse trabalho internamente, necessitando fazer contratações ou terceirização.

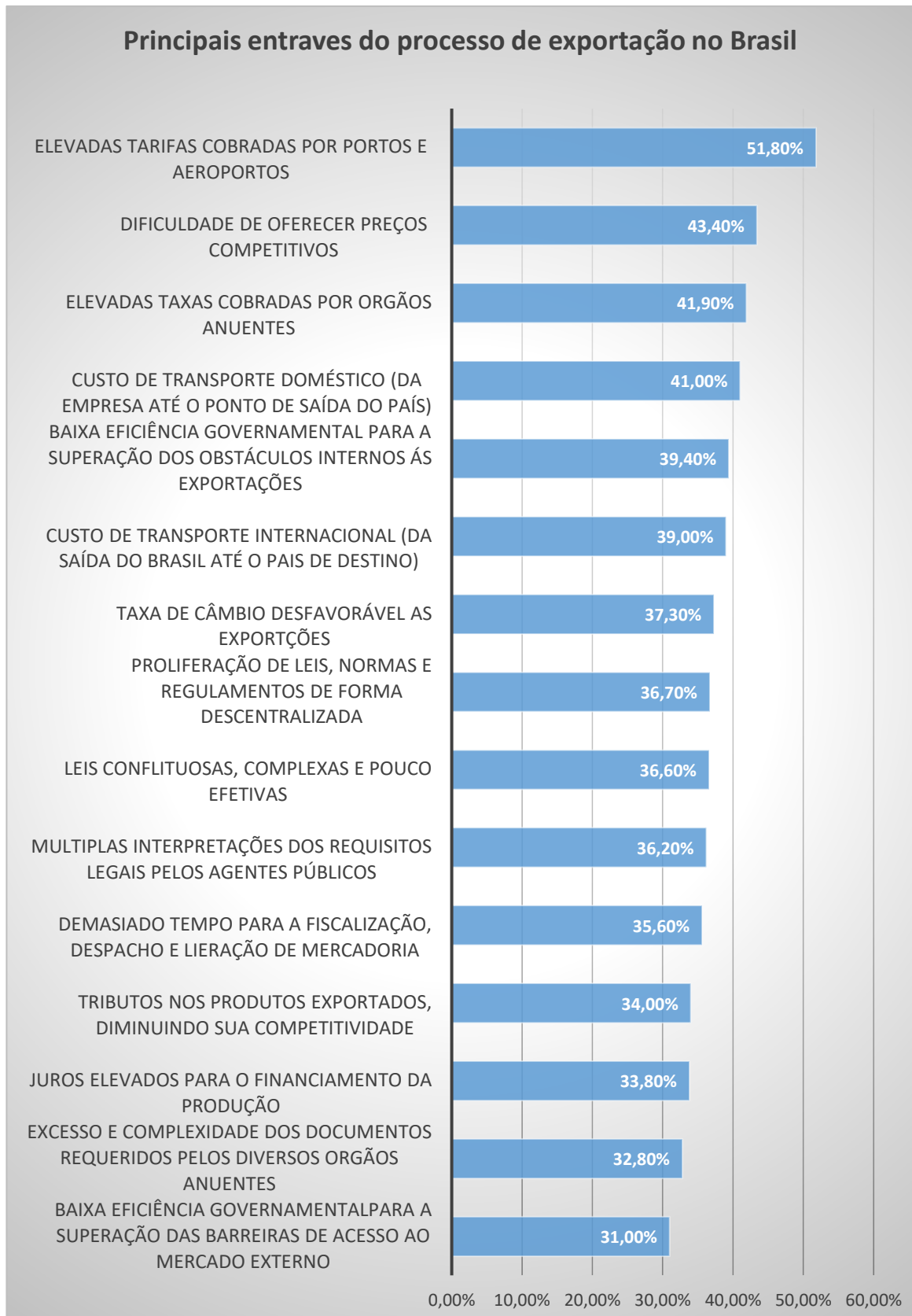
Expandir o negócio para o mercado externo exige investimentos e capacidade financeira, para assumir riscos e enfrentar os concorrentes. O investimento tem que ser condizente com o objetivo que pretende alcançar. Algumas empresas podem encontrar dificuldade em conseguir recursos financeiros para implantar todas as adaptações necessárias e reestruturação do negócio na busca do comércio exterior. No Brasil, existem várias fontes de incentivos, mas em alguns casos isso não é o suficiente, podendo até mesmo acarretar a falência da empresa que falha em passar por essa etapa.

4.4.2. Fatores restritivos enfrentados pelas PME Brasileiras

A maneira como as pequenas empresas brasileiras adotam o processo de internacionalização é pavimentado pelas dificuldades e entraves e são diversos fatores responsáveis por um eventual fracasso, todavia, ao superar esses desafios a empresa estará apta a se desenvolver no mercado externo. É preciso aprender a colocar a internacionalização em prática.

Um entrave muito específico e que, se alcançado, eleva as expectativas de sobrevivência na empresa no mercado externo é a obtenção de uma certificação internacional. Como exportadora, a empresa precisará atender às normas de qualidade internacional para conseguir se inserir no mercado internacional.

No Quadro 3 estão relacionados os principais entraves do processo de exportação no Brasil:



Quadro 3: Principais entraves do processo de exportação no Brasil
 Fonte CNI, 2018.

Conforme o Quadro 3, em pesquisa elaborada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI)⁵⁰ é possível apurar a gênese de um dos principais obstáculos ao produto brasileiro no mercado global, no caso, as altas tarifas arrecadadas por portos e aeroportos, o que reflete no preço final. Logo, 51,8% das empresas consultadas confirmam o impacto gerado, assim como o empecilho causado frente o comércio exterior. O problema causa às empresas perda de competitividade em seus produtos, uma vez que a razão nos preços altos tem origem em muitos órgãos de fiscalização cobrando volumosas taxas, o custo do escoamento até o porto e os percalços internos às exportações e a capacidade limitada de se superar esses e tantos outros obstáculos, inibe a venda dos produtos. “Isto nos coloca em desvantagem e nos tira a competitividade”, diz Carlos Abijaodi⁵¹, diretor de desenvolvimento industrial da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

A burocracia no Brasil é muito discrepante com relação a outros países em desenvolvimento, já que o processo de abertura de empresas pode durar de 5 a 10 dias em alguns países, no Brasil pode levar mais de 100 dias⁵².

De acordo com a pesquisa, entraves na logística, burocracia e custos alfandegários são os maiores desafios às exportações brasileiras, qualquer que seja o porte da empresa ou região geográfica⁵³.

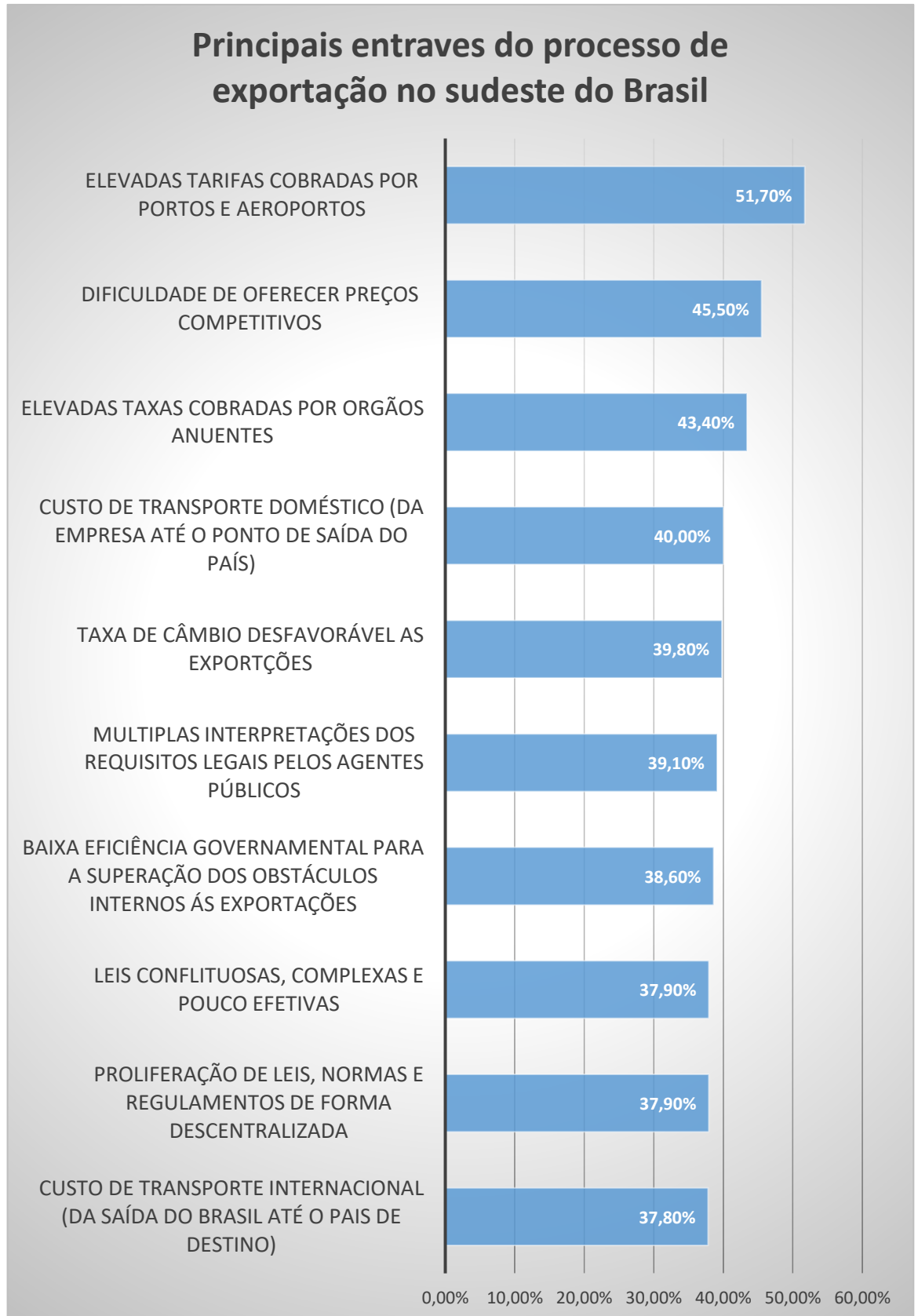
Objetivando o enfoque daquele estudo no gráfico abaixo os principais entraves do processo de exportação na região sudeste do Brasil:

⁵⁰ Conferir em <https://www.abracomex.org/os-5-maiores-entraves-para-os-exportadores-brasileiros> Acesso em 08 de Setembro de 2020.

⁵¹ Disponível em <http://www.seicomex.com.br/blog/post/os-5-maiores-entraves-para-os-exportadores-brasileiros> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

⁵² Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/abertura-de-empresas-no-brasil-emperra-nas-prefeituras-e-leva-mais-de-100-dias-28aiwfb1nhqtt1l9snqms4gc3/#:~:text=confus%C3%A3o%20fosse%20desfeita.-,Burocracia,pelos%20c%C3%A1culos%20do%20Banco%20Mundial>. Acesso em 07 de Setembro de 2020.

⁵³ Disponível em <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/internacional/logistica-e-tarifas-alfandegarias-sao-os-principais-obstaculos-as-exportacoes-brasileiras/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,da%20empresa%20ou%20regi%C3%A3o%20geogr%C3%A1fica.&text=Para%20um%20ter%C3%A7o%20dos%20exportadores,de%20impo%20rt%C3%A7%C3%A3o%20afetam%20a%20competitividade>. Acesso em 07 de Setembro de 2020.



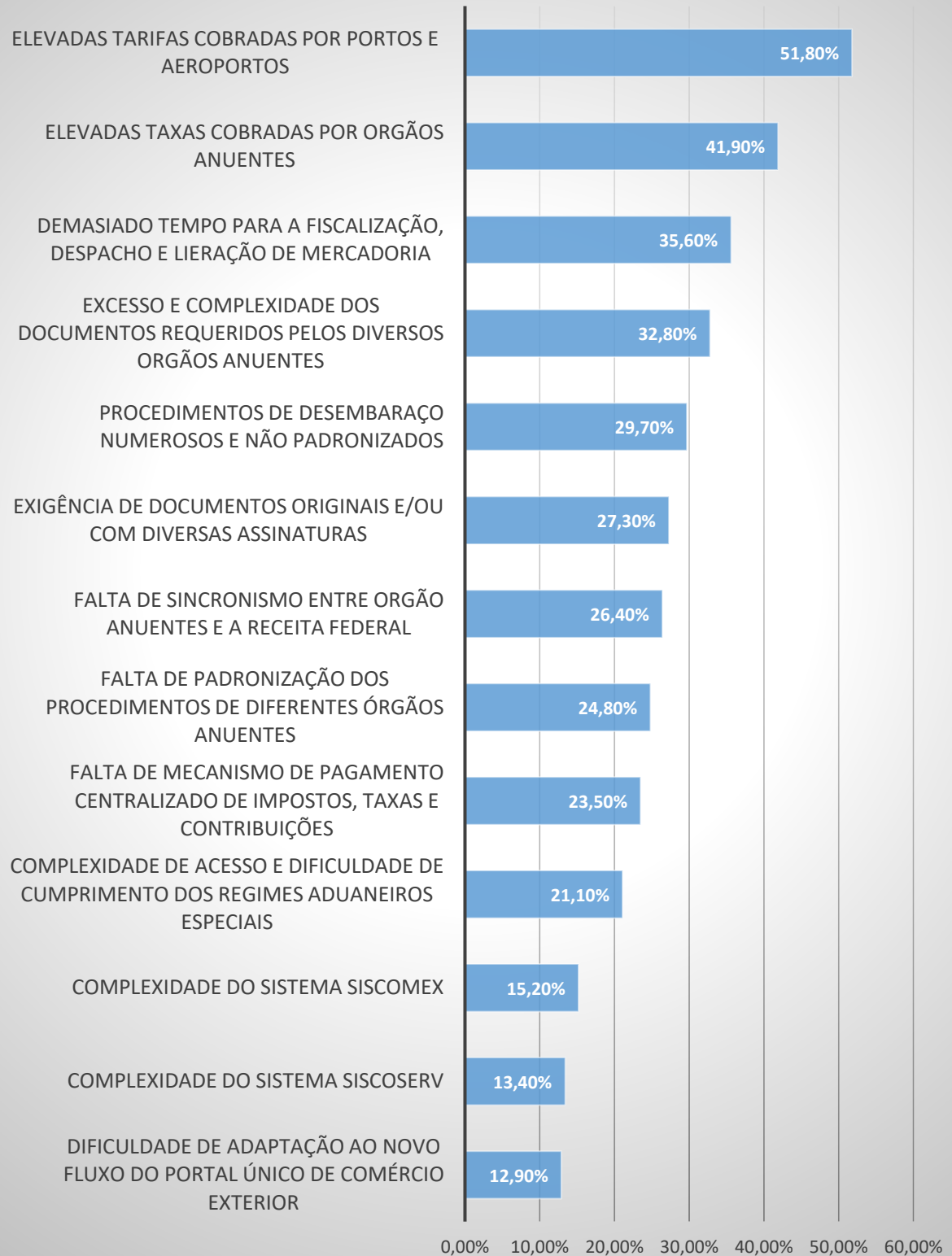
Quadro 4: Principais entraves do processo de exportação no sudeste Brasil
 Fonte CNI, 2018.

A burocracia alfandegária é apontada pelos exportadores como o principal obstáculo. É um entrave crítico e caro, sendo importante conhecer a lista de todos os documentos necessários, o tempo para a fiscalização, as tarifas cobradas por órgãos anuentes, excesso e complexidade dos documentos de exportação, liberação de produtos e finalmente o despacho. Um único erro com a documentação poderá acarretar mais tempo no pátio, gerando despesas não previstas. Mais de um terço das empresas considera o peso dos tributos nos produtos exportados como algo crítico.

O Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra) é utilizado por 28% delas, e 30% não utilizam nenhum instrumento de redução tributária⁵⁴. Muitas empresas exportadoras sofrem impacto das tarifas portuárias e aeroportuárias, e são altas as taxas cobradas por órgãos anuentes. Como podemos notar no Quadro 5 estão classificados os entraves burocráticos alfandegários e aduaneiros:

⁵⁴ Disponível em <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/internacional/entraves-as-exportacoes-vao-de-problemas-macroeconomicos-ate-dia-a-dia-das-empresas/> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

Entraves burocráticos alfandegários e aduaneiros



Quadro 5: Entraves burocráticos alfandegários e aduaneiros
Fonte CNI, 2018.

Munidos dessas informações⁵⁵, expusemos em relação ao comércio exterior, os custos e encargos dos órgãos anuentes. E através disso, buscamos agregar para entendimento de como os custos têm relação direta com o sucesso ou não da PME e suas operações, representando um obstáculo à eficiência, impactando diretamente nos produtos e na sua competitividade. Não obstante, temos o entrave proveniente do sistema confuso de cobrança de taxas, encargos e licenciamento que se encontra hoje em urgente necessidade de revisões, somado a incongruências jurídicas que fragilizam o país, o tornando vulnerável ao arbítrio da Justiça Nacional e Internacional.

Assim sendo, um infindável número de órgãos governamentais, somado a um oceano de normas e procedimentos muitas vezes confusos e conflitantes, pintam o quadro de uma burocracia kafkiana ímpar no mundo, que acaba por, muitas vezes, agregar ao desafio da exportação e importação, que por si só já representa uma empreitada ariscada, mas que adicionada a burocracia brasileira, tornasse tarefa hercúlea.

Medidas como as já debatidas neste estudo têm, se bem aplicadas, a qualidade de impulsionar as mudanças desejadas, logo, o fomento pode incitar o Brasil a implementar, com perfeição, o Acordo de Facilitação de Comércio, elaborado no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC).

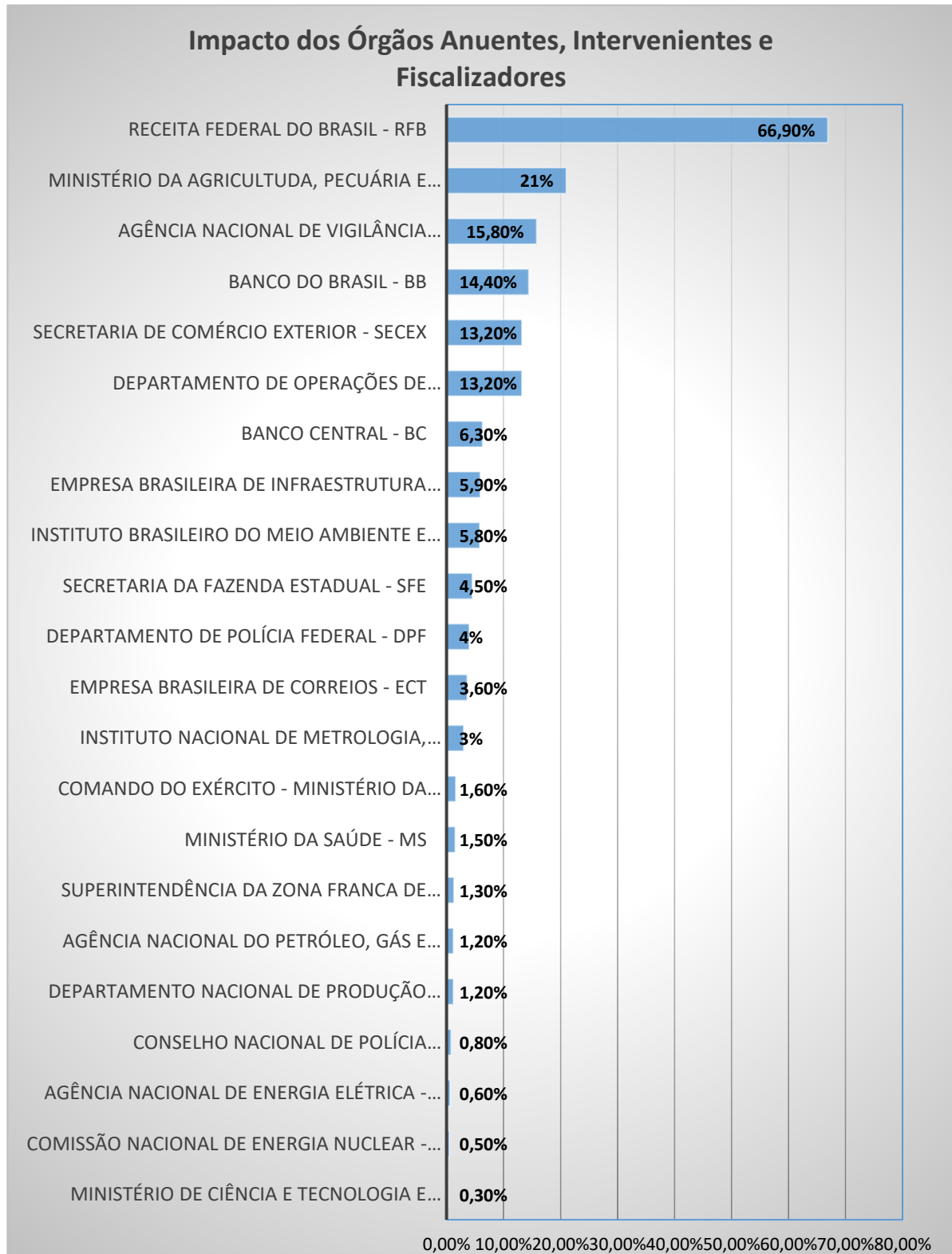
No país, a promoção da diminuição dos custos sobre o cumprimento de exigências dos órgãos federais é da atribuição do Comitê Nacional de Facilitação de Comércio (CONFAC), assim seguindo e fiscalizando o Acordo sobre Facilitação de Comércio. Ainda neste contexto, CNI foi convocada e hoje compõe de forma permanente, o chamado Subcomitê de Cooperação do CONFAC, com o intuito de auxiliar, junto com representantes do setor privado, a criação de estratégias e caminhos a soluções para o interesse nacional.

A questão da internacionalização de PME é de suma importância para o país e seu objetivo de simplificar e reduzir os custos relacionados ao comércio exterior, com claro intuito de gerar eficiência e competitividade, que representa no final a melhor inserção do Brasil e suas empresas no cenário internacional.

Logo, visto que para o setor privado os encargos cobrados por órgãos anuentes ainda representam uma das barreiras mais difíceis de se transpor no caminho do desenvolvimento do comércio exterior no Brasil. Em meio a tantos outros percalços,

⁵⁵ Para saber mais: <https://www.sna.agr.br/logistica-e-taxas-alfandegarias-sao-principais-entraves-para-exportacoes-no-pais/>

há as limitações referentes a trâmites aduaneiros, que não apenas se limitam aos custos sobre operacionais e de infraestrutura, mas segundo podemos auferir de pesquisa da CNI logo abaixo, no Quadro 6:



Quadro 6: Impacto dos Órgãos Anuentes, Intervenientes e Fiscalizadores
Fonte CNI, 2018.

Em que pese existir tabela instituída pela Instrução Normativa RFB nº 1.020 de 2010⁵⁶, logo devendo ser seguida pela Receita Federal, o que se encontra na realidade é, infelizmente, um corriqueiro relato de que empresas não são cobradas segundo os preços tabelados e, mesmo que tenham o dever/direito de exigir a elaboração dos laudos técnicos a Receita Federal, os documentos, são realizados por laboratórios da RFB, ou peritos credenciados, entidades privadas ou por parte da administração pública, ou seja, mais um exemplo de falta de coordenação e planejamento, uma burocracia excessiva e descontrolada e mesmo que o objetivo seja o mesmo, a saber, o de identificação e quantificação de mercadoria importada, assim como a medição de mercadorias a granel, verificação de valor residual de bens, entre outras situações. A falta de foco acaba por propiciar distorções como as cobranças errôneas descritas acima.

Além dos já conhecidos custos, o gráfico acima corrobora ao problema crônico da burocracia brasileira, no caso são evidentes os exageros e a desnecessária complicação de documentos e procedimentos, o que incorre na mora do desembaraço de produtos, afetando assim diretamente a competitividade brasileira, uma vez que a eficiência desse modelo dantesco de burocracia é abismal. Pois bem, analisando pelo prisma do setor privado, é imprescindível que se estude, em seus mínimos detalhes, para que se encontre as causas das ineficiências e não apenas se remende o sistema, vez que não basta trabalhar nos sintomas apenas, mas tomando as medidas necessárias relativas às providências administrativas e encargos cobrados pelos órgãos anuentes do comércio exterior brasileiro.

Pois bem, para melhor elucidação é necessário o conhecimento das atribuições da Receita Federal que no caso é responsável pela administração pelos procedimentos do comércio exterior, esse controle é feito pelo Siscomex⁵⁷. Profissionais habilitados ou a própria Receita Federal faz a coleta das taxas. Nesse caso, um dos documentos mais importantes, logo, um dos piores entraves, justo por

⁵⁶ Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15985&visao=anotado> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

⁵⁷ Disponível em <http://www.siscomex.gov.br/>

sua demora, acaba por ser o Licenciamento de Importação⁵⁸. Outro entrave relevante é sistêmico: são os custos e a mora, uma vez que os procedimentos não são formulados com a eficiência em mente. Existem várias iniciativas internacionais para mitigá-los, objetivando sempre a simplificação efetiva para um sistema de comércio exterior moderno e competitivo.

Especificamente sobre o Siscomex temos a definição de Barbosa (2009):

Mais especificamente, poderíamos encarar o Siscomex como sendo um sistema em que ocorre um fluxo sequencial único e consolidado de dados e informações consistentes, articulado através de um sofisticado aparato técnico e instrumental, e destinado a integrar e processar, a um só tempo, as atividades de registro, acompanhamento e controle das diferentes etapas constantes numa operação de exportação de bens e serviços (p. 473).

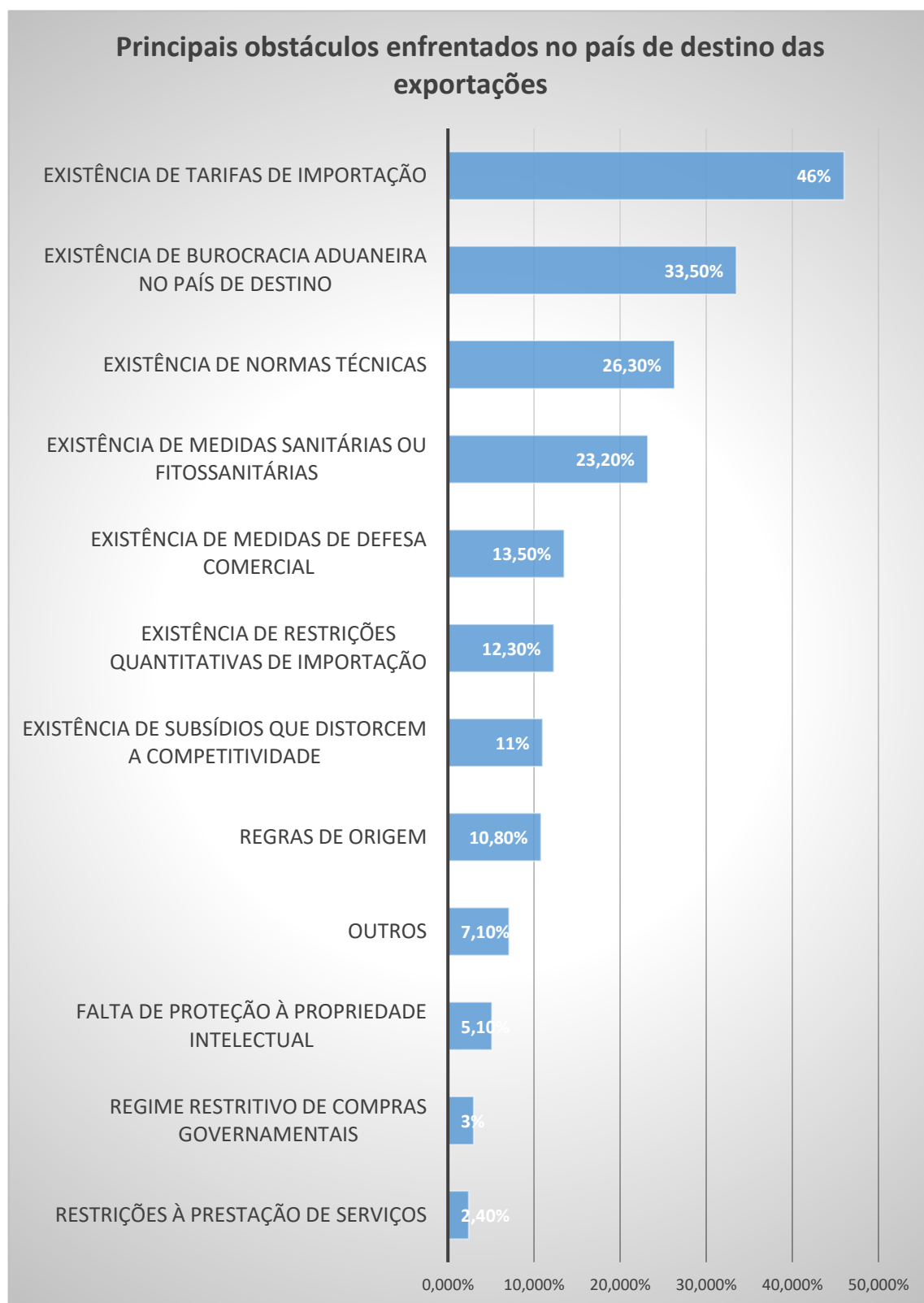
Logo, evidente que a fiscalização e o controle são indispensáveis para a legitimidade dos processos e para facilitar foi criado o Portal Único de Comércio Exterior⁵⁹. O excesso de órgãos anuentes do comércio exterior deixa o processo lento e caro, quando, em verdade, caso houvesse um esforço em se reduzir o tempo destes processos e de igual forma um movimento em prol de simplificar as questões burocráticas. O país como um todo se beneficiaria de um potencial imenso atualmente bloqueado pela baixa competitividade causada pelos problemas crônicos brasileiros.

Até que se resolva essa questão pendente é patente que existe uma confusão já inerente ao sistema, já que nos próprios websites de cada órgão anuente há dificuldade em se chegar as informações desejadas e, quando atingidas, raramente são claras. Já, as inúmeras Portarias, Instruções Normativas e outras normas internas, não possuem constância, sofrendo edição, revogação e/ou são totalmente modifica, a qualquer hora, não havendo maneira simples de se ter acesso a versões consolidadas ou, pelo menos, aviso sobre eventuais revogações ou substituições. Essa desordem sistêmica nas informações sobre o que é vigente e o que não é, dificulta, expressivamente, qualquer projeto, jogando por terra, os planos a longo e médio prazo de todos os procedimentos necessários para a importação, assim como

⁵⁸ Disponível em <http://www.investexportbrasil.gov.br/importa%C3%A7%C3%A3o-de-produtos-sujeitos-procedimentos-especiais>

⁵⁹ Disponível em <https://portalunico.siscomex.gov.br/portal/>.

a antecipação de custos no país de destino. Abaixo, no Quadro 7, estão classificadas os principais entraves no país de destino:



Quadro 7: Principais obstáculos enfrentados no país de destino das exportações

Fonte: CNI, 2018

Logo, é compreensível que existam diversos relatos de importadores, que tiveram seus planos impactados, em especial vitimados pelos prazos, assim, atingidos pela morosidade.

Conhecendo o processo podemos notar de onde partem os problemas, pois, vejamos: no decorrer do despacho aduaneiro, o Auditor-Fiscal da RFB poderá solicitar perícia, passando a registrar a exigência no Siscomex e, podendo ou não, requerer amostras. Nesse ponto, a perícia busca identificar a mercadoria ou quantificar, o que almeja são os indícios para a classificação fiscal, da origem, do enquadramento às Normas Técnicas ou do estado de novo ou usado do bem, dentre outras finalidades. É a Instrução Normativa RFB nº 1.020, de 2010 que regula os moldes para identificação e quantificação de mercadorias, além de disciplinar o montante devidos pela perícia realizada.

Entretanto, neste ponto é necessária uma ressalva, já que é comum as empresas serem cobradas por valores maiores dos constantes na Instrução Normativa e, ainda, por atividades que nem ao menos estão descritas na legislação, como, por exemplo, a medição de água de lastro das embarcações. Não obstante, sofrem com a lentidão do processo, o que é diretamente relacionado com acréscimo dos custos na importação. O artigo 31, §4º, da IN RFB nº 1.020/2010 possui até os dizeres de que os laudos devem ser emitidos “no prazo mínimo necessário”, porém comete o pecado mortal de não estabelecer um prazo máximo objetivo.

Logo, na realidade permite que não exista prazo algum a identificação de mercadorias. O único prazo existente é de laudos de qualificação, no caso de no máximo cinco dias úteis. Esse prazo longo para a quantificação e a completa falta de um prazo objetivo máximo, para a identificação de mercadorias, são fatores diretamente relacionados aos atrasos e, conseqüentemente, para a majoração dos custos com a armazenagem de mercadorias em zona alfandegada.

Igualmente, há referência os órgãos anuentes, especialmente o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que optam por adotar procedimentos distintos e apartados para aprovar as exportações, o que complica demasiadamente a aquisição do Registro de

Exportação⁶⁰ e a Declaração de Exportação⁶¹. A flagrante ausência de coordenação e de unificação dos procedimentos atrasa o desembaraço das mercadorias, aumentando os custos com armazenagem, ova, desova de mercadorias, sobre estadia de contêineres, entre outras despesas.

A redundância e o número excessivo de normas regulando a anuência na exportação, somado às diferentes formas de acesso à legislação, burocratizam de tal forma a tornar o procedimento de exportação mais truncado, acabando por elevar os riscos de o exportador cometer erros nos procedimentos. Os erros, por sua vez, produzem multas e retenção da mercadoria na porta de saída do país, o que provoca maiores custos na logística e outros gastos, além de sujeitar o exportador brasileiro frente às quebras contratuais ou comerciais com clientes no exterior.

Exportadores, narram que já suportaram custos não previstos com armazenagem e mesmo perda de mercadorias por ocasião a exigências fixadas nos países de destino, o que certamente poderia ser no mínimo mitigado ou, até mesmo, evitado completamente, caso existisse a preocupação com uma consolidação e compartilhamento de informações.

No Quadro 8, os entraves mercadológicos de promoção de negócios demonstram as dificuldades das empresas em prosperar:

⁶⁰ Disponível em <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/exportacao/registro-de-exportacao-re/9-assuntos/categ-comercio-externo/127-sistemas-on-line-35> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

⁶¹ Disponível em <https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-exportacao/topicos/elaboracao-e-registro-da-declaracao/declaracao-de-exportacao-de#:~:text=A%20elabora%C3%A7%C3%A3o%20da%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20de,a%20ca%20ano%20pelo%20Siscomex.&text=%C3%A0s%20mesmas%20unidades%20da%20RFB%20de%20despacho%20e%20de%20embarque>. Acesso em 07 de Setembro de 2020.



Quadro 8: Entraves mercadológicos e de promoção de negócios
 Fonte: CNI, 2018

As dificuldades de se antever as vontades e os caprichos da administração pública representa um desafio constante para a exportação de certas mercadorias. Esse problema atinge, notadamente, as pequenas e médias empresas, que nem sempre dispõem de recursos para ter em seus quadros profissionais qualificados a auxiliarem na compreensão e no preenchimento das demandas dos países importadores. Há, inegavelmente, uma pressão constante sobre o empresariado para obter gestores que sejam capacitados e que possuam o ímpeto de estar em constante processo de aprimoramento. A continua evolução é impulsionada pela necessidade

de se adequar a novas perspectivas sobre seu setor de negócios, e até mesmo uma perpetua vigilância sobre atualizações de natureza legislativa, seja trabalhista, seja tributária, assim como o exame de mercado e aperfeiçoamento na formação gerencial.

As PME perante um cenário em mudança contínua com ênfase no avanço tecnológico e um mercado agressivo na sua competição, precisam achar meios eficientes para se enquadrar as demandas crescentes. Na Quadro 9, vamos conferir os serviços de apoio à internacionalização:



Quadro 9: Serviços de apoio à internacionalização mais relevantes
Fonte: CNI, 2018

Apoiar as empresas neste processo é a maior missão da Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN)⁶², presente em todas as federações estaduais de indústrias e coordenada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI).

⁶² Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/assuntos-internacionais/como-participar/rede-brasileira-dos-centros-internacionais-de-negocios/> Acesso em 07 de Setembro de 2020

Em qualquer estado brasileiro, há um time de especialistas preparado para ajudar a sua empresa a explorar as oportunidades do comércio exterior.

O menu de serviços oferecidos pela Rede CIN atende às necessidades de empresas em diferentes estágios de internacionalização. O portfólio contempla desde a preparação de empresas que nunca atuaram no comércio internacional até experientes exportadoras em busca de novos parceiros comerciais e investimentos.

Dispõe de serviços de capacitação e aprimoramento constante dos executivos e dos técnicos envolvidos na estratégia de internacionalização. Em todas as atividades de capacitação e sensibilização empresarial, o foco é desenvolver competências para as empresas em processos e procedimentos do comércio internacional. Para realizar essas ações, a Rede CIN e a Área Internacional da CIN contam com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)⁶³.

Os serviços de inteligência comercial oferecem estudos de perfis de mercado, com bases em dados e sistemas de informação específicos de comércio internacional. As análises auxiliam a empresa, em geral de pequeno e médio porte, na tomada de decisão sobre a internacionalização do seu negócio. Os estudos apresentam informações relevantes para apoiar a elaboração da estratégia de internacionalização da empresa, além de apontar o mercado de destino das exportações, o preço para venda no mercado internacional, as barreiras tarifárias e não tarifárias existentes, os perfis dos principais clientes, além de tendências e perspectivas de futuro. As ações de promoção de negócios têm influência direta na ampliação dos mercados da exportação de uma empresa, pois facilitam a interação de empresários brasileiros com os mais diversos players internacionais e possibilitam a exposição dos nossos produtos em diversas partes do mundo. Como ações previstas para a promoção de negócios temos: realização de ações de prospecção de mercados, participação das empresas em missões e visitas comerciais, rodadas de negócios e feiras internacionais.

O Brasil celebrou ou está celebrando novos Acordos de Cooperação, como encontros de negócios e visitas de *benchmarking*. Além disso, a ideia é fortalecer a parceria com a Apex-Brasil⁶⁴ para realização de iniciativas conjuntas de promoção de negócios em mercados prioritários para indústria. Existem oportunidades de

⁶³ Conferir <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>

⁶⁴ Conferir <https://portal.apexbrasil.com.br/>

investimentos em todas as regiões brasileiras, respeitando a realidade e o potencial de cada estado. Podemos ver na tabela abaixo onde estão relacionadas as principais entidades prestadoras de serviços de apoio à internacionalização:



Quadro 10: Entidades prestadoras de serviços de apoio à internacionalização
Fonte: CNI, 2018.

Segundo o entendimento do SEBRAE (2017)⁶⁵, relacionado a ampliação e crescimento das PME no interior do mercado brasileiro, tivemos um notável desenvolvimento destas empresas nos últimos anos, chegando a representar 27% (vinte e sete por cento) do PIB nacional. Esses dados evidenciam a importância o fomento de pequenas empresas, visto que somadas essas pequenas empresas acabam por auxiliar consideravelmente na economia brasileira.

É necessária vigilância de um profissional capacitado na gestão para prestar o auxílio a solução dos problemas, inclusive antecipando futuros desdobramentos quando possível, como já mencionado antes, pois bem, com a aceleração causada pela incorporação tecnológica constante no setor aumenta a complexidade, que

⁶⁵ Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Bras%C3%ADlia%20%2D%20Os%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20respondem,presidente%20do%20Sebrae%2C%20Luiz%20Barretto> Acesso em 10 de Setembro de 2020.

demonstra tendência de apenas aumentar nos próximos anos, visto como, há diversas alterações acontecendo na legislação pátria e a empresa não terá outra opção senão a adaptação a essas mudanças.

O autoconhecimento do seu negócio passa por ter ciência sobre o processo e sempre ampliar o conhecimento sobre a sua empresa, passando por saber sua missão, visão e valores sobre o empreendimento. Nesse sentido, o gestor deve ser acessível a novas ideias, explora-las e na hipótese de se provarem boas, replica-las, sempre pesando riscos e benefícios.

É necessária a compreensão de sua posição em comparação aos mercados, fornecedores, consumidores, a visão de suas vantagens, assim como as vulnerabilidades dos possíveis competidores e os pontos que lhe permitam melhor inserção no mercado, tudo apenas possível através de constante vigilância das atividades desenvolvidas pela empresa e competidores.

4.5. Incentivos à internacionalização por meio da APEX

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil ou APEX) é a agência voltada para promoção dos produtos e serviços brasileiros no exterior, assim como da captação no mercado internacional de investimento estrangeiro, especificamente em setores estratégicos nacionais.

Seu foco majoritário é buscar esse fomento à exportação em especial sobre o prisma das políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente em nas áreas comercial, industrial, tecnológica, serviços e agronegócio.

A referida agência tem reconhecida sua autonomia administrativa, mas como já apresentado tem seus objetivos fixados nos planos de desenvolvimento já predeterminados pela política nacional seguida pelo Estado brasileiro. No caso, segue orientações oriundas de um contrato de gestão firmado com a União e ainda tem suas atividades supervisionadas pelo Ministério das Relações Exteriores⁶⁶.

Como forma de controle e meio de se buscar eficiência, são traçados objetivos e estes são acompanhados por prazos. Esse controle tem a finalidade de avaliar a observância das diretrizes estipuladas no contrato de gestão.

⁶⁶ Conferir <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR>

O objetivo em última instância que se busca atingir com a APEX é a promoção e facilitação da entrada das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, garantindo melhor inserção e competitividade, em especial às PME. Logo, é natural que acabe tendo influência direta na geração de empregos e fomento a economia nacional.

A APEX tem como um de seus pilares o fomento a empresas nacionais a exportação, ou seja, a inserção de empresas no mercado externo, assim é fundamental que se promova o auxílio necessário, em especial a capacitação da empresa através de análises de mercado, qualificação empresarial, estratégias de internacionalização, promoção da imagem das empresas exportadoras.

Pois bem, é imperioso que se note a ênfase que se busca atribuir à porção voltada ao correto uso das estratégias, a importância do conhecimento é melhor expressado, por exemplo, na existência do mapa estratégico, no qual são listadas as melhores estratégias em cinco setores, a saber:

- Alimentos, Bebidas e Agronegócio;
- Casa e Construção;
- Moda e Cuidados Pessoais;
- Máquinas e Equipamentos;
- Multissetorial e Outros.

Deste modo, à empresa brasileira é disponibilizada uma gama de conhecimentos e pequenos incentivos para participação de feiras internacionais, como, por exemplo, a locação e disponibilização de espaço em feiras internacionais.

No terceiro capítulo, veremos com a profundidade devida o principal projeto da APEX para a internacionalização das empresas, o Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX.

4. PEIEX – PROJETO DE QUALIFICAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO

Até aqui foi analisada a base do COMEX (capítulo 1) e os complexos processos de internacionalização das empresas (capítulo 2). Agora, passamos a enfrentar a questão central deste trabalho, qual seja, analisar o Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX⁶⁷.

Portanto, este terceiro e último capítulo dedica-se ao tema central deste trabalho, o **PEIEX – PROJETO DE QUALIFICAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO** – Núcleo de Jaú – SP, de sua metodologia e trajetória ao longo dos anos de sua duração. Apresentaremos o processo de captação e contato com as empresas, desde a primeira visita, o processo de diagnóstico e os relatórios. Vamos apresentar a fase de implementação das melhorias e o trabalho de capacitação das empresas. Apresentamos, ainda, as avaliações do Projeto. Ao final, apresentaremos as principais dificuldades encontradas pelas empresas para a internacionalização constatadas por meio do PEIEX Jaú.

Este é uma ação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). Com metodologia própria, o PEIEX se caracteriza por ser um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos para micro, pequenas e médias empresas, difundindo toda uma oferta de produtos e serviços disponíveis para o apoio a essas empresas, fortalecendo as governanças locais, com foco na cultura exportadora, visando ao aumento de competitividade, o que resulta em empresas preparadas para o mercado externo.

A importância do PEIEX é aferida em função de sua capacidade de fornecer capilaridade às ações de fortalecimento das entidades setoriais, bem como o aumento de empresas exportadoras nos Projetos Setoriais da Apex-Brasil. O PEIEX atua diretamente na capacitação de empresários, orientação ao crédito, inovação científica e tecnológica e preparação para o mercado externo.

No período de um ano, um Núcleo Operacional do PEIEX é capaz de diagnosticar problemas e introduzir melhorias entre 100 e 200 empresas. Cada indústria será atendida presencialmente (*in loco*) pelos Técnicos Extensionistas do projeto, podendo ter um atendimento em torno de 3 a 6 meses, totalizando em média 40 horas de trabalho. O atendimento realizado pela equipe do PEIEX não possui

⁶⁷ Para conhecer o site da iniciativa consulte: <https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiox/> - Acesso em 11 de Setembro de 2020.

custos para empresa. As empresas que apresentam o melhor desempenho perante os critérios da metodologia, podem ser reatendidas no ano seguinte, gerando um atendimento continuado focado no Comércio Exterior.

Os Técnicos Extensionistas – elementos-chave no atendimento das empresas – são profissionais que possuem formação acadêmica e experiência empresarial comprovada. Suas atividades nas empresas são:

- Fazer visitas,
- Realizar diagnósticos,
- Implantar melhorias
- Fazer avaliações, conforme metodologia do PEIEX.

Neste trabalho são realizadas ações, tais como capacitações, em processos, produtos e gestão nas áreas de:

- Administração Estratégica,
- Capital Humano,
- Finanças e Custos,
- Vendas e *Marketing*,
- Produto e Manufatura
- Comércio Exterior.

As equipes do PEIEX são selecionadas para atender às demandas vindas destas áreas funcionais dentro das empresas. Atualmente, o PEIEX tem se constituído dentro da Apex-Brasil como uma ferramenta de apoio que prepara empresas para outras ações que a Agência desenvolve, como Missões Comerciais, Rodadas de Negócios, empresas não exportadoras ou iniciantes dos Projetos Setoriais e eventos de COMEX.

4.1. Como é a metodologia do Projeto PEIEX

A metodologia do PEIEX prevê a constituição de um Comitê Consultivo, composto por entidades de classe que representam a comunidade empresarial, pelas esferas de governo, pelo sistema financeiro público e privado e pelas instituições que oferecem serviços e tecnologia para atender demandas identificadas.

O Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa a incrementar a

competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural em regiões do país com setores industriais selecionados.

Seus principais objetivos são:

- a) Incrementar a competitividade das empresas;
- b) Disseminar a cultura exportadora;
- c) Ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de governo e do setor privado;
- d) Introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas;
- e) Contribuir para a elevação dos níveis de emprego e renda;
- f) Promover a capacitação para a inovação;
- g) Promover a inovação e cooperação entre as empresas e instituições de apoio.

Por meio de uma Equipe Técnica treinada pela Apex-Brasil, a qual aplica sua metodologia, o projeto desenvolve ações estruturantes junto aos setores produtivos, pois:

- a) Promove atendimento às empresas ou grupos de empresas pelos Técnicos Extensionistas;
- b) Sensibiliza e garante meios para que novas empresas se engajem nas atividades setoriais;
- c) Compromete instituições locais de ensino e pesquisa com os demais atores e com a dinâmica local;
- d) Mobiliza os empresários locais para adesão ao Projeto e também a outras ações de parceiros;
- e) Compromete as instituições locais com a atualização de seus serviços para o atendimento às necessidades das empresas: Banco de Ofertas de Serviços.
- f) Melhora a competitividade das empresas, preparando-as ao Mercado Externo.

O PEIEX é executado por meio de convênios entre a Apex-Brasil com Federações de Indústria, Instituições de Ensino e Pesquisa e/ou Centros de Tecnologia nas regiões das atividades setoriais selecionadas. Estas parcerias contam, ainda, com o apoio do Ministério das Relações Internacionais, por meio do Contrato de Gestão existente com a Apex-Brasil.

As ações básicas que são realizadas pelo projeto nas empresas são:

- a) Identificar o estágio tecnológico das empresas;
- b) Organizar a gestão e os processos produtivos das empresas, incentivando a qualidade e a busca contínua de melhorias, incluindo o foco em exportações;
- c) Conscientizar os empresários, mostrando que após organizada a fábrica, o caminho sinaliza novos desafios, como pesquisa de mercado, promoção comercial, implantação de sistema de qualidade, certificação de produtos, comércio exterior;
- d) Se a ferramenta de extensão disponível na região do Núcleo Operacional do PEIEX for conhecida, aproxima a empresa do ofertante tecnológico, otimizando a aceitação e o tempo de implantação.

O sucesso do projeto depende de atividades preliminares. São elas:

- **Fase Inicial:**

- a) Identificação das potenciais instituições para firmar convênios;
- b) Seleção da instituição e celebração de convênio;
- c) Seleção e recrutamento da equipe técnica do Núcleo Operacional;
- d) Capacitação da equipe técnica do Núcleo Operacional;
- e) Treinamento dos Estagiários.

- **Início do Convênio:**

- a) Reunião de Conhecimento, para validação da instituição conveniada e formalização com as Governanças Locais;
- b) Reunião de Integração;
- c) Reunião de Articulação, para definição do perfil das empresas a serem atendidas, estabelecimento de critérios de priorização do atendimento e elaboração da estratégia para a adesão das empresas ao Projeto.

- **Início dos Trabalhos nas Empresas:**

- a) Reuniões com as empresas para recepção das Fichas de Inscrição;
- b) Lançamento do Projeto Extensão Industrial Exportadora na região beneficiada.

O PEIEX é estruturado da seguinte forma:

- a) **Coordenação Geral PEIEX:** é exercida pela Apex-Brasil e pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);
- b) **Comitê Consultivo (CC):** Serão constituídos, no âmbito regional, CCs integrados por representantes dos Governos Estaduais, Municipais, Federais, entidades de classe, instituições de apoio e entidades do Banco de Oferta. Representa a instância de prestação de contas institucional, propiciando a discussão e análise dos diagnósticos dos setores atendidos, verificando possíveis soluções e encaminhamentos.
- c) **Núcleo Operacional (NO):** por meio de sua equipe técnica, é o responsável pelo atendimento empresarial. É composto por:
 - **Coordenador:** executa a interlocução entre a Coordenação Geral do PEIEX, a instituição conveniada e o Núcleo Operacional (NO);
 - **Monitor Extensionista:** responsável pelo cumprimento das metas técnicas do PEIEX junto às empresas dos setores beneficiados;
 - **Técnicos Extensionistas:** responsáveis pelo atendimento técnico às empresas, sendo que cada equipe do PEIEX terá sete profissionais com formação multidisciplinar;
 - **Estagiários:** responsáveis pelo apoio técnico-administrativo no NO.

O principal responsável pelo cumprimento das metas quantitativas e qualitativas do PEIEX é o Técnico Extensionista que deve possuir o seguinte perfil:

- a) Ser um profissional com grande conhecimento técnico e reconhecida capacidade de identificar problemas e oportunidades nas empresas;
- b) Reunir conhecimentos acadêmicos e práticos, permitindo ações objetivas;
- c) Ter capacidade de relacionamento com o ambiente externo, articulando redes e consórcios;
- d) Possuir conhecimento sobre Comércio Exterior, bem como os projetos de promoção à exportação da Apex-Brasil.
- e) Conhecer a oferta tecnológica disponível às empresas e transmitir aos empresários informações precisas sobre as áreas de crédito, inovação tecnológica, capacitação empresarial, existentes nos órgãos públicos e privados;

- f) A equipe é multidisciplinar, formada por profissionais de nível superior e/ou pós-graduados.

A metodologia de trabalho nas empresas possui as seguintes fases:

- b) **Inicial** (constituição do banco de dados das empresas)
- c) **Contato** (para agendamento da visita)
- d) **Primeira Visita** (apresentação do PEIEX)
- e) **Diagnóstico** (levantamento de informações e relatório)
- f) **Implantação** (das melhorias priorizadas pelo empresário)
- g) **Avaliação** (do PEIEX pelo empresário)



Figura 1: As etapas de atendimento das empresas conforme a Metodologia do PEIEX
Fonte: Apex Brasil. Elaborado pelo autor

Uma das fases mais importantes é a da PRIMEIRA VISITA, pois dela dependerá o ingresso ou não da empresa no projeto. Para conquistar a confiança do empresário é necessária a seguinte rotina:

- a) Apresentação do PEIEX e sua metodologia de trabalho ao empresário;
- b) Criação de um ambiente propício para que o empresário venha a aderir ao projeto;
- c) Havendo interesse, o empresário recebe a Ficha de Informações para preenchimento e devolução, em prazo estipulado, ao Técnico Extensionista;
- d) Agendamento do Diagnóstico.

O DIAGNÓSTICO consiste em identificar os pontos fortes e críticos das seguintes áreas da empresa:

- a) Administração Estratégica;
- b) Capital Humano;
- c) Finanças e Custos;
- d) Vendas e Marketing;
- e) Comércio Exterior;
- f) Produto e Manufatura.

O DIAGNÓSTICO leva em conta a percepção do empresário de sua atividade, manifestada em entrevista ao Técnico Extensionista e a avaliação *in loco* da realidade da fábrica. O produto do diagnóstico é o relatório que deverá sensibilizar o empresário a implantar melhorias na sua empresa.

Esta implantação de melhorias ocorre da seguinte maneira:

- a) Apontamento de soluções para os problemas identificados;
- b) Apresentação do Plano de Atendimento de Melhorias priorizadas;
- c) Estabelecimento de um cronograma de implantações destas melhorias;

Havendo consenso entre o empresário e o Técnico Extensionista, inicia-se a implantação de melhorias propriamente ditas, por meio de:

- a) Capacitação dos responsáveis pela implantação;
- b) Acompanhamento e avaliação das ações realizadas;
- c) Conclusão dos Trabalhos.

A forma de atuação nas empresas prevê a atuação simultânea de dois ou mais Técnicos Extensionistas em uma única empresa, dependendo da área de conhecimento necessária, bem como haverá um Técnico Extensionista atendendo, simultaneamente, várias empresas, dependendo de sua especialização. As formas de atendimento na implantação de melhorias preveem três possibilidades: desistência, atendimento pelo NO ou atendimento pelo Banco de Oferta.

‘DESISTÊNCIA’ significa a não realização da proposta ofertada, ocorre quando a empresa não se interessa em participar ou avançar no projeto. O ‘ATENDIMENTO PELO NO’ são as capacitações e treinamentos realizados pelos técnicos ou, ainda, pelo BANCO DE OFERTAS com a possibilidade de indicação de apoio por entidades parceiras, como por exemplo: SENAI, SEBRAE, projetos das Universidades locais, entre outros.

4.2. O Projeto PEIEX - Núcleo de Jaú – SP⁶⁸

Apresentaremos o Projeto PEIEX – Núcleo de Jaú como objeto de nossas descrições. Para sua criação, a primeira e importante decisão foi a escolha de uma Instituição de Ensino que pudesse sediar o Núcleo Operacional do PEIEX. A Instituição escolhida foi a Faculdade de Tecnologia de Jaú, dentro do Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC)⁶⁹ composto por docentes daquela unidade.

Essa escolha foi estratégica, pois em Jaú, na Fatec, já eram oferecidos atendimentos para empresas e para os Arranjos Produtivos Locais (APL), por meio do desenvolvimento de projetos de Inteligência Competitiva, promovendo a cultura da inovação, que é muito importante para o apoio aos empreendedores da cidade e da região.

O Núcleo do PEIEX veio, então, para somar esforços no atendimento dos empreendedores, focando na questão de treinamento, capacitação e divulgação da cultura exportadora.

Outro motivo para escolha da região de Bauru, Botucatu, Jaú e Marília para o estabelecimento de um Núcleo PEIEX, apresenta-se pela situação das empresas, que justifica o direcionamento dos atendimentos para esta importante região no interior do estado de São Paulo.

Esta realidade pode ser demonstrada conforme o Gráfico 2:

⁶⁸ Para saber mais sobre o PEIEX – Núcleo Jaú, acesse: <https://www.fundunesp.org.br/index.php/noticias-rodape2/item/169-apex-brasil-e-fundunesp-lancam-nucleo-do-peix-em-jau>

⁶⁹ “O NIC é formado por um grupo de docentes da Fatec Jahu que estuda as diferentes aplicações da Inteligência Competitiva – no contexto do desenvolvimento econômico, social e territorial – para o Estado de São Paulo, atendendo às necessidades de empresas, arranjos produtivos locais (APLs) e cadeias produtivas”. Para saber mais, acesse <http://www.nicinovajau.com.br/inova/>

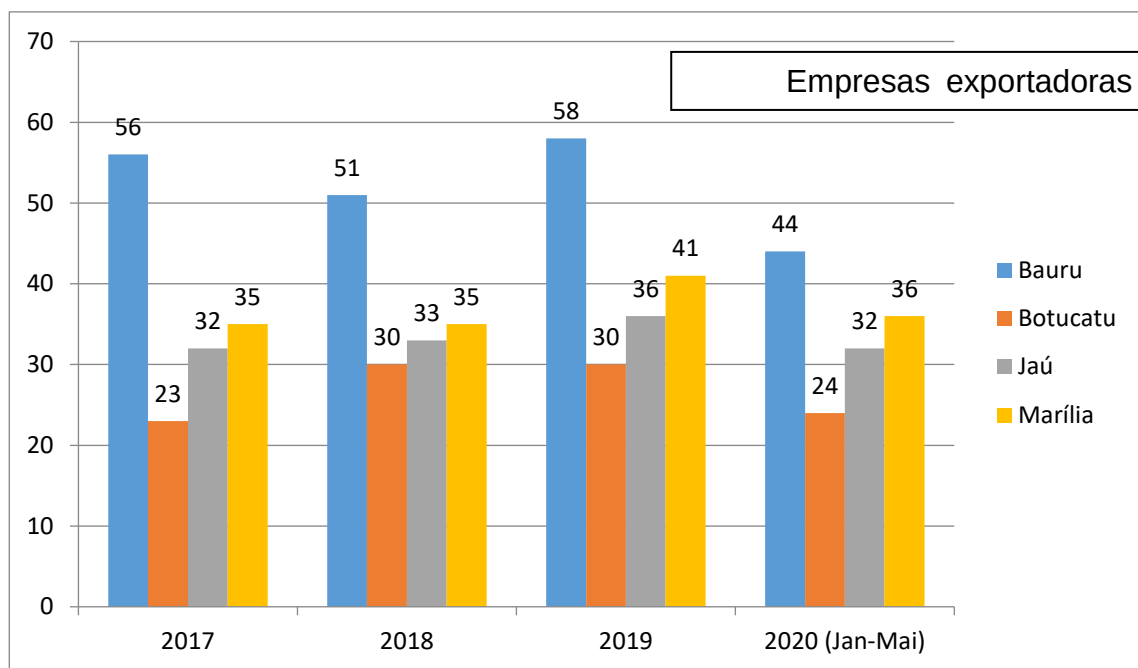


Gráfico 2: Quantidade de exportadores da Região.
Fonte: MDIC (2020)⁷⁰ Elaborado pelo autor

O gráfico acima representa o número de empresas exportadoras durante o período de validade do Projeto PEIEX, nas principais cidades da região abrangida, bem como a situação dos primeiros 5 meses de 2020, para referência das evoluções dos municípios em relação ao aumento ou diminuição, na referida quantidade de empresas.

Para apresentar uma ideia dos números atuais⁷¹, no ano de 2019, Bauru contou com 58 exportadores (considerando, tanto pessoas jurídicas, quanto físicas) que geraram em negócios com exportações um total de US\$ 225,2 milhões. A cidade figurou na 42ª posição no ranking de exportações no Estado de SP e 175º no ranking nacional. Ainda considerando o ano de 2019, os principais produtos exportados foram barras de ferro ou aço não ligado, carnes bovinas, acumuladores elétricos, abacates, dentre outros. Os principais países parceiros foram Bolívia, Filipinas, Estados Unidos, Espanha, África do Sul, Arábia Saudita e Holanda.

No município de Botucatu, durante o ano de 2019, atuaram 30 empresas nas exportações, as quais geraram um volume de negócios no total de US\$ 226,63

⁷⁰ Disponível em <http://www.mdic.gov.br/comercio-externo/estatisticas-de-comercio-externo/comex-vis>

Acesso em 12 de Setembro de 2020.

⁷¹ Disponível em <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/estatisticas-de-comercio-externo/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras> Acesso em 12 de Setembro de 2020.

milhões. A cidade figurou na 41^a posição no *ranking* de exportações no Estado de SP e 173^o no *ranking* nacional. Os principais produtos foram partes de veículos, carroçarias para veículos e veículos para mais de 10 passageiros. Os principais destinos foram África do Sul, Austrália, Canadá, Chile, China e Estados Unidos.

Em Jaú a realidade era, em 2019, 36 exportadores, considerando pessoas físicas e jurídicas, que geraram negócios com exportações no total de US\$ 41,98 milhões. A cidade figurava no 145^o posição no *ranking* de exportações no estado de São Paulo e 345^o no Brasil. Os principais produtos foram cana de açúcar, açúcares da cana e bagaço de cana. Principais destinos foram Argélia, China, Estados Unidos, Holanda, Índia e Marrocos.

Na cidade de Marília havia em 2019, 41 exportadores, considerando pessoas físicas e jurídicas, as quais geraram negócios com exportações no total de US\$ 35,76 milhões. A cidade figurava em 161^o no *ranking* de municípios exportadores no estado de São Paulo e em 590^o no Brasil. Os principais produtos são: produtos de padaria, produtos de confeitaria e amendoins. Os principais destinos são: África do Sul, Argélia, Canadá, Estados Unidos, Mercosul, México e Rússia.

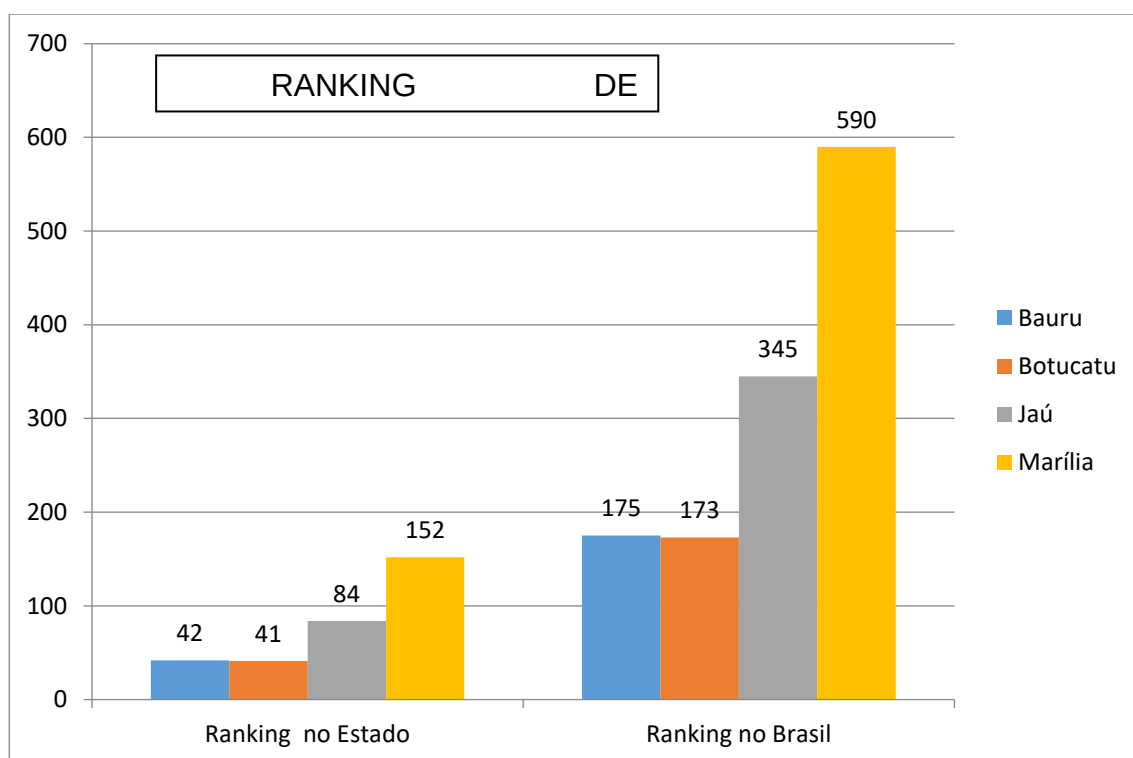


Gráfico 3: Ranking das exportações dos municípios no ano de 2019

Fonte: MDIC (2020)⁷². Elaborado pelo autor

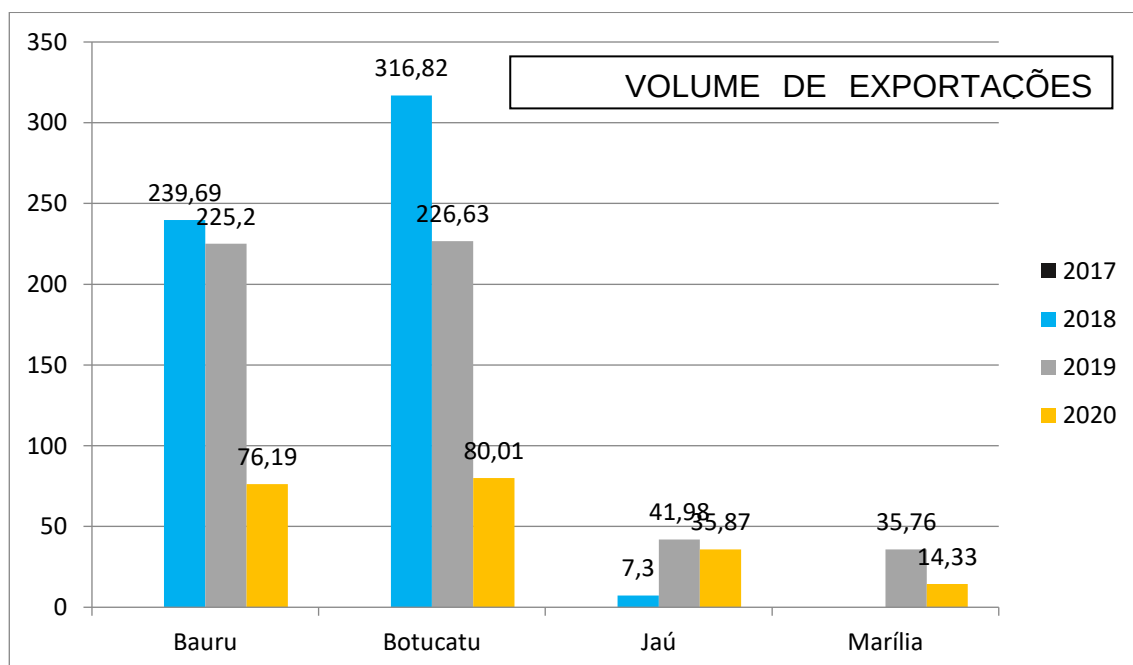


Gráfico 4: Volume das exportações dos municípios

Fonte: MDIC (2020). Elaborado pelo autor

⁷² Disponível em <http://www.mdic.gov.br/comercio-externo/estatisticas-de-comercio-externo/comex-vis>. Acesso em 12 de Setembro de 2020.

4.3. Operacionalização do Núcleo de Jaú – SP

Quando o Núcleo de Jaú do PEIEX foi estabelecido, conforme metodologia do programa (haveria a necessidade de atendimento concluído de todas as etapas) perfazendo um total de 190 empresas, durante o período de 02 (dois) anos. Sendo assim, iniciaram-se os atendimentos em maio de 2017, como finalização em maio de 2019.

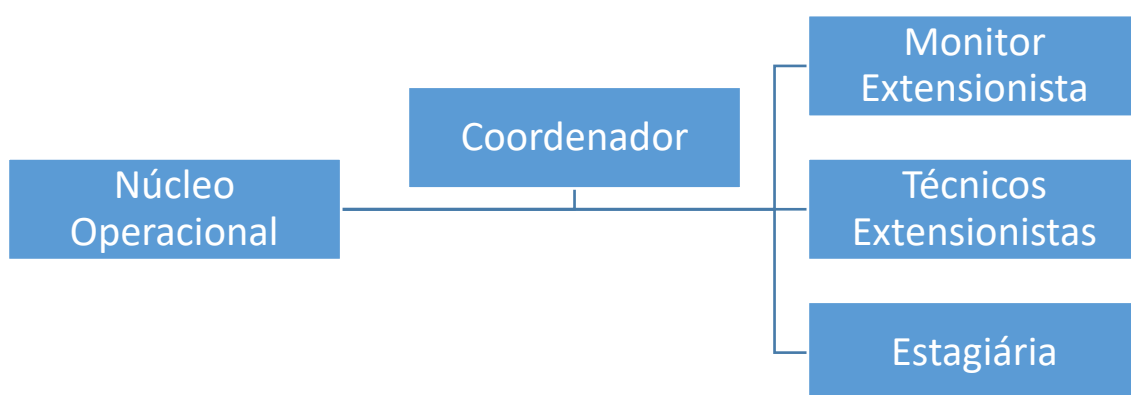


Figura 2: Composição do Núcleo Operacional de Jaú
 Fonte: Estrutura desenvolvida e apresentada pela APEX Brasil (2017/2019). Elaborado pelo autor

O núcleo foi composto por 01 (um) coordenador, sediado em Brasília, 01 (um) Monitor Extensionista sediado em Jaú e uma equipe auxiliar composta por 07 (sete) Técnicos Extensionistas, com diversas áreas de formação, a saber: comércio exterior, relações internacionais, engenharia de produção, marketing e direito. Para auxiliar a equipe também foi contratada uma estagiária, que focaria sua função dentro da sede do núcleo, na FATEC – Faculdade de Tecnologia em Jaú.

Durante os dois anos de duração do projeto, os Técnicos Extensionistas captaram 511 empresas em toda a região atendida pelo núcleo e os resultados encontrados foram os seguintes (Gráfico 5):

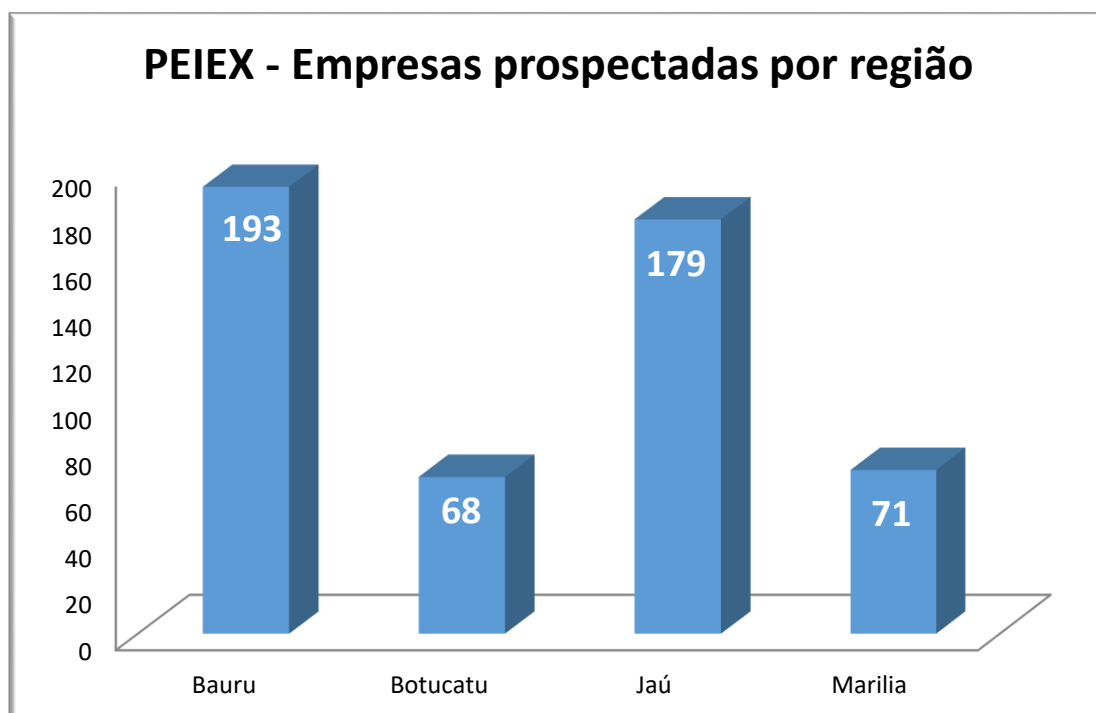


Gráfico 5: Quantidade de empresas captadas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Dentre as empresas que foram captadas, algumas se interessaram em conhecer e participar do projeto e, após os atendimentos pelo período dos dois anos, o resultado final atingido foi de 193 empresas capacitadas, conforme apresentado abaixo no Gráfico 6:

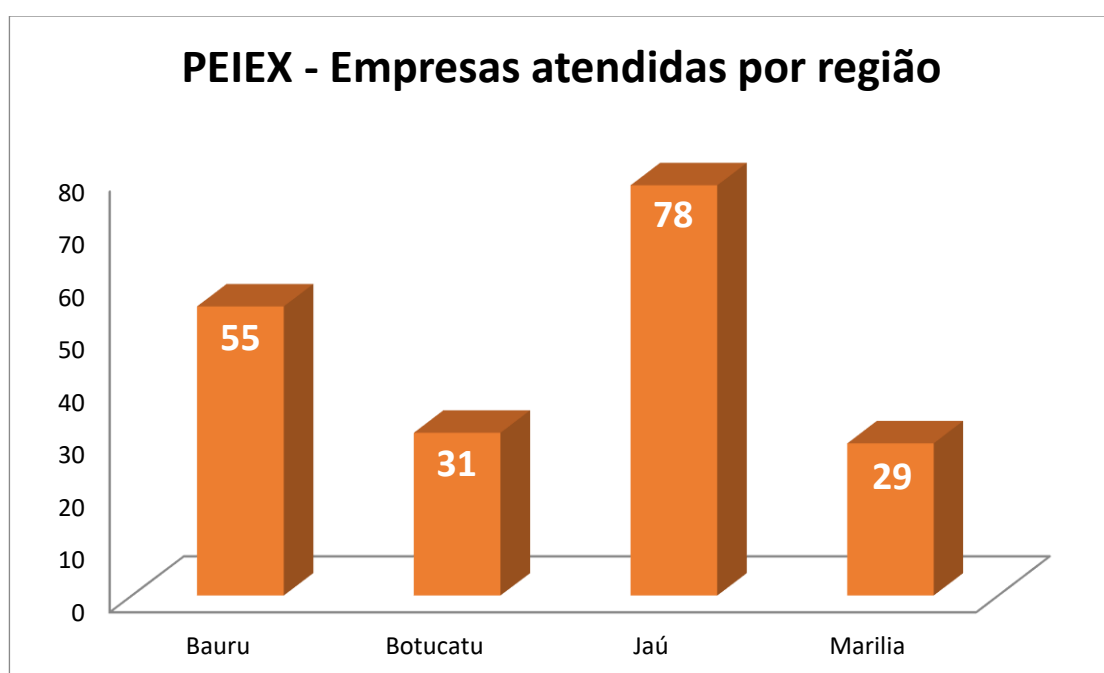


Gráfico 6: Quantidade de empresas efetivamente atendidas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Da mesma forma, o volume de atendimentos finalizados por cada técnico pode ser demonstrado conforme Gráfico 7:

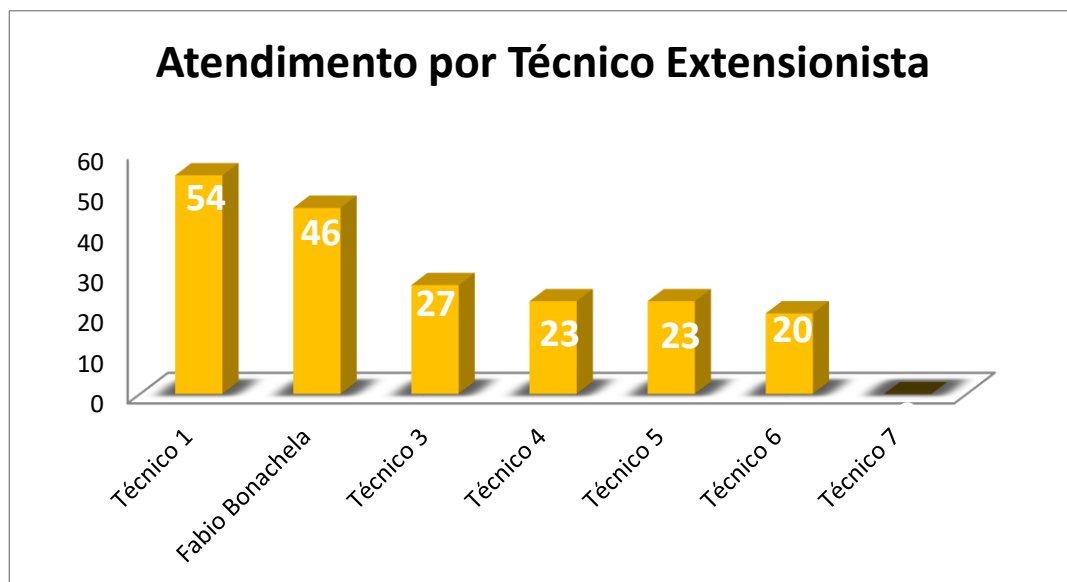


Gráfico 7: Quantidade de empresas efetivamente atendidas por Técnico Extensionista
Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Essas empresas atendidas e capacitadas contemplaram vários setores existentes na nossa região, afinal o Projeto PEIEX⁷³ atua em qualquer tipo de segmento, descartando apenas as *commodities*⁷⁴, por possuírem baixo valor agregado em sua produção. Para esses atendimentos o projeto conta com uma equipe composta por Técnicos com várias formações e perfis profissionais, tais como: comércio exterior, relações internacionais, engenharia de produção, direito e *marketing*.

Outro perfil importante para os segmentos das empresas é identificar, na região, a existência de Arranjos Produtivos Locais (APL). Estes são

aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e

⁷³ Disponível em <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis> Acesso em 12 de Setembro 2020.

⁷⁴ No capítulo anterior, falamos em *commodities*, pois elas são a base do COMEX do Brasil – não se pode falar em internacionalização sem citá-las. O PEIEX não trabalha com o mercado de *commodities*, pois entende que ele já é bem estruturado – se pensarmos em mercados que o Brasil atua. O foco do Projeto é das Micro, Pequenas e Médias Empresas. O objeto de nossos estudos atendeu uma única empresa com até 500 funcionários.

aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa⁷⁵.

Devido às características desses tipos de empresas, estas já estão com grupos formados, o que facilita o direcionamento dos atendimentos.

Na região contemplada pelo PEIEX de Jaú, foi identificado um APL bem estruturado, representado pelas empresas fornecedoras da EMBRAER⁷⁶ em Botucatu. Identificou-se, igualmente, um APL pouco estruturado, porém com apoio da Prefeitura Municipal, como é o caso do Polo Pet de Cafelândia. Encontramos, também, dois grupos de produtores de cafés especiais, um em Garça e outro em Dois Córregos, estes com muito interesse de se desenvolverem como Arranjos Produtivos Locais.

Um resumo dos segmentos atendidos pode ser visto no Gráfico 8:

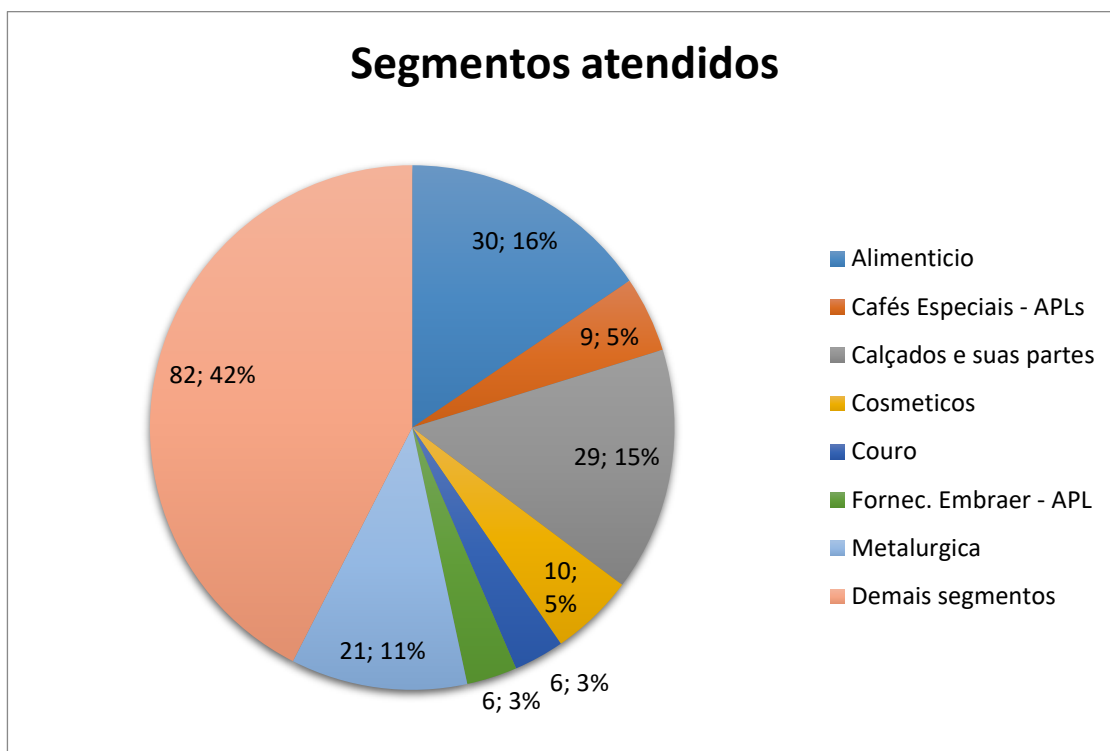


Gráfico 8: Segmentos Atendidos.

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Dentre todas as empresas atendidas, encontramos vários tipos de cenários: empresas em diferentes estágios de desempenho, empresários mais ou menos

⁷⁵ BRASIL. Ministério da Economia. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais>

⁷⁶ Para saber mais <https://embraer.com/br/pt>

engajados com as exportações da empresa. É possível demonstrar esses estágios por meio do Gráfico 9:



Gráfico 9: Estágios de evolução das empresas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Vamos conhecer, agora, as etapas dos atendimentos realizados pelos Técnicos Extensionistas.

4.3.1. Captação e contato com as empresas

Inicialmente, foi necessário captar as empresas. Essa captação foi realizada de várias formas: contatos telefônicos, *networking* do Técnico Extensionista, eventos realizados nas principais cidades atendidas pelo Núcleo, divulgação em Universidades dos municípios, contato com as principais entidades públicas dos municípios, tais como: Secretarias de Desenvolvimento das Prefeituras, sedes do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) dos municípios, escritórios do SEBRAE dos municípios.

Abaixo, podemos conferir o folder (Figura 3) de um evento realizado para a captação de empresas pelo PEIEX:



Figura 3: Folder de divulgação do Evento
Fonte: Acervo próprio do autor

Este evento envolveu a participação de empresários da cidade e da região, alunos da Universidade do Sagrado Coração⁷⁷ e a Secretaria de Desenvolvimento do Município de Bauru.

As formas de captações mais efetivas (Gráfico 10) foram contatos por meio de listas de empresas, o *networking* dos técnicos e as indicações de outras empresas. Naquele momento, quando as captações eram realizadas em eventos, muitas vezes, as empresas preenchiam uma Ficha de Inscrição⁷⁸, para facilitar um novo contato e a consequente realização da visita à empresa.

⁷⁷ Saiba mais em <https://unisagrado.edu.br/>

⁷⁸ Os documentos do PEIEX (ao menos os que não são confidenciais) estão disponível nos Anexos deste trabalho.

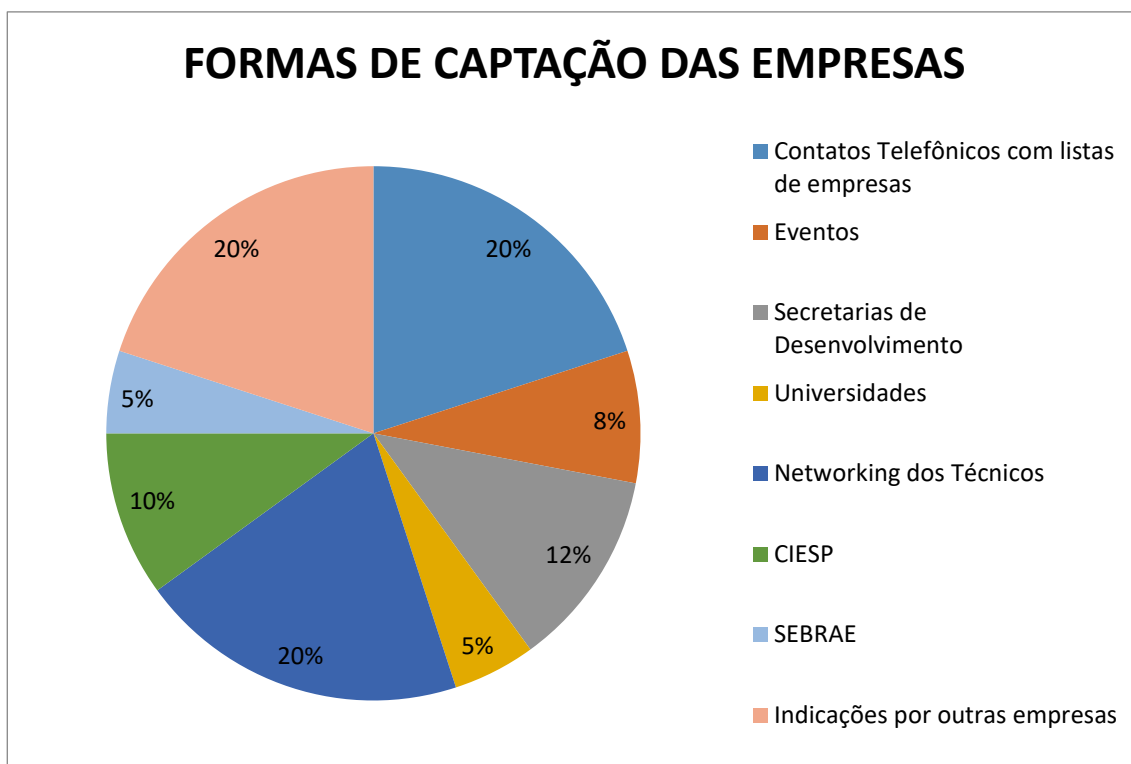


Gráfico 10: Formas de captação das empresas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

4.3.2. Primeira visita

Conforme a metodologia do PEIEX, após a captação das empresas, os Técnicos Extensionistas realizavam os contatos com as empresas, para o agendamento das reuniões de apresentação do projeto, chamadas de PRIMEIRA VISITA, as quais aconteciam com os representantes das empresas.

Dentro da metodologia do PEIEX, é importante ressaltar que a sugestão de atendimento nas empresas fosse realizada por duplas de técnicos, especialmente para aproveitar as diversidades de formações e talentos complementares.

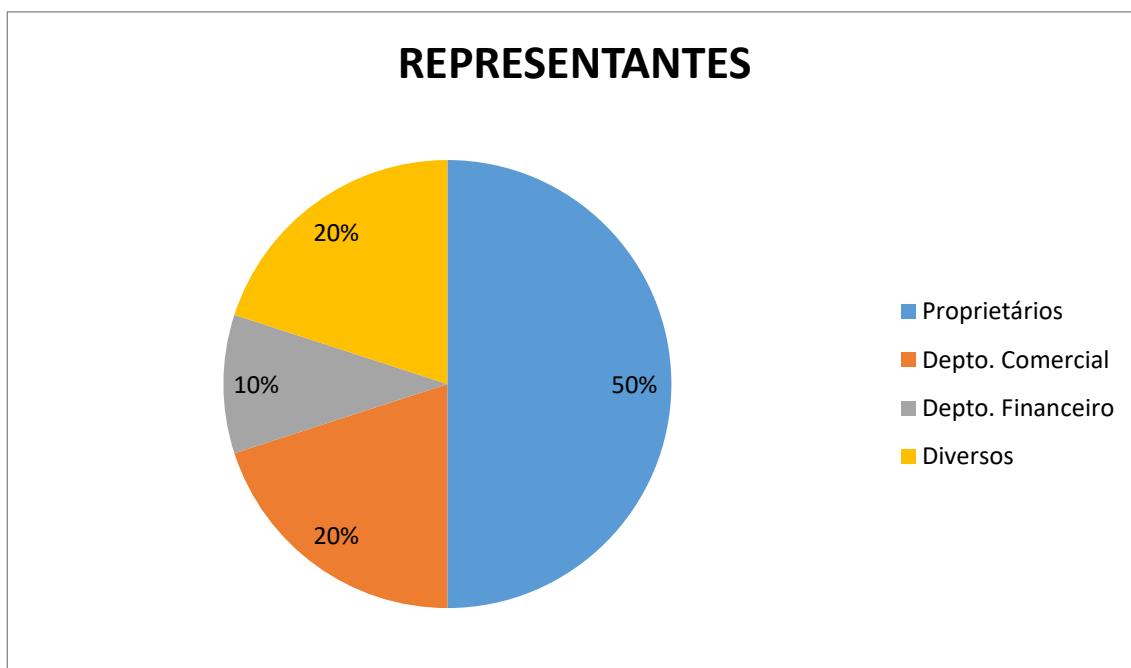


Gráfico 11: Representantes nas empresas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Cabe destaque que, a maioria dos atendimentos era feita pelos sócios e proprietários das empresas que, muitas vezes, ficavam imediatamente interessados e chamavam para participar da apresentação do projeto, representantes de outros departamentos, variando conforme o porte da empresa em questão.

Outras vezes, a recepção era realizada por alguém com menor poder decisório, para verificar efetivamente o que estava sendo apresentado, para então mobilizar pessoas de outros departamentos e funções.

Havia também vários casos em que os empresários já envolvidos no projeto indicavam empresas conhecidas ou aquelas que estes julgavam que a participação no projeto seria relevante.

Nessa visita, cabe ao Técnico Extensionista explicar o projeto, detalhar seus objetivos, demonstrar a operacionalização do PEIEX, explicar a composição da equipe técnica, apresentar o fluxograma de trabalho e enfatizar a conscientização, o treinamento e a capacitação dos empresários e equipe, quando fosse o caso. Destacar ainda a questão da gratuidade do programa, pois a empresa não necessita desembolsar nenhuma contrapartida financeira, apenas participar das etapas e receber os técnicos oportunamente.

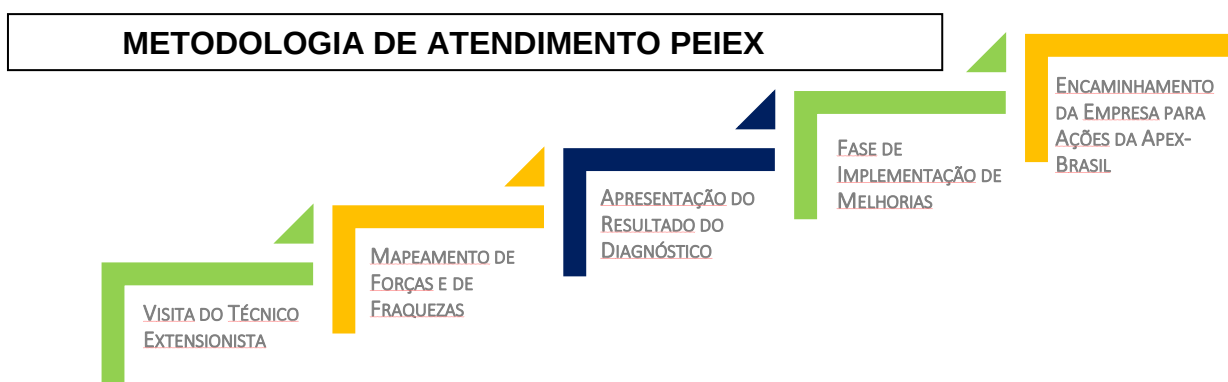


Figura 4: Metodologia de Atendimento PEIEX
Fonte: APEX-Brasil Elaborado pelo autor

Importante destacar que os atendimentos previstos na figura acima, devem acontecer durante um prazo estimativo de 06 (seis) meses, porém tivemos empresas que fizeram o processo de maneira mais rápida e empresas que fizeram mais lentamente, conforme demonstrado abaixo, no Gráfico 12:

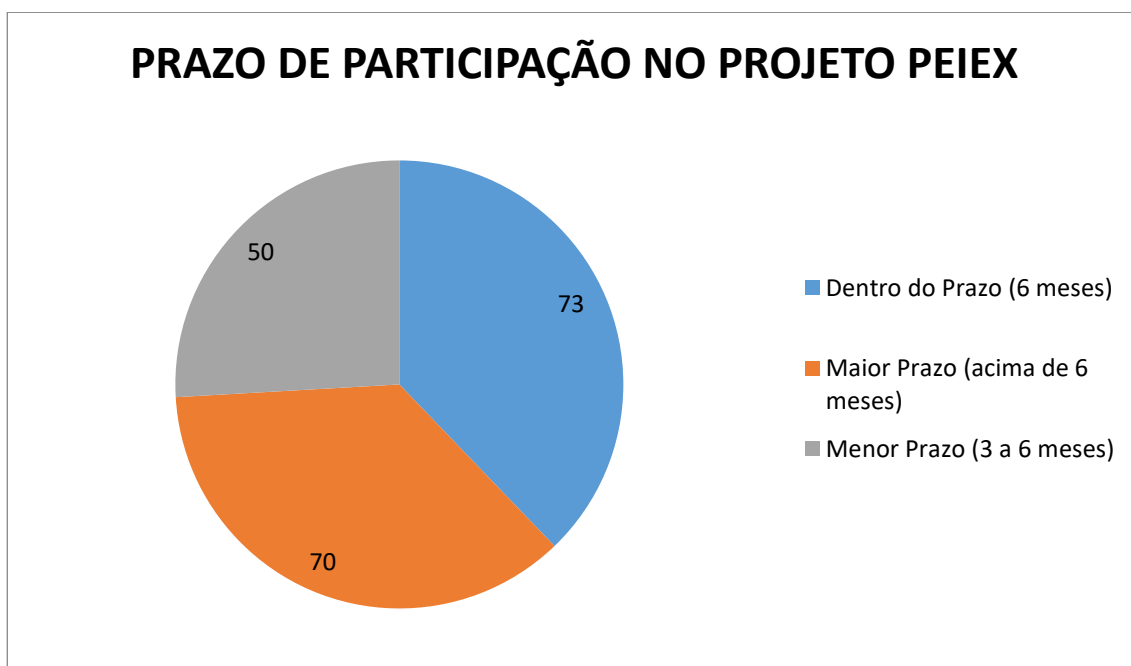


Gráfico 12: Prazo de participação no Projeto
Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor.

A variação no prazo pode ser entendida por várias razões. Dentro do período correto, empresas que aceitaram o projeto, participaram das atividades e não se dedicaram na implantação das melhorias. Acima do prazo, empresas que se

interessaram pelo Projeto, porém acreditavam que não era o momento de pensar em exportações, mas quiseram se manter vinculadas com os treinamentos, eventos e informações. E as empresas mais aceleradas foram aquelas já tinham interesse em exportar e faltavam os primeiros passos.

Ainda durante a primeira visita, após a apresentação do Projeto, quando as empresas se interessavam em aderir, acontecia, então, o preenchimento dos seguintes documentos:

- h) Ficha de Inscrição (caso ainda não tivesse sido preenchida na captação),
- i) Ficha de Informações da Empresa,
- j) Termo de Uso e Cessão de Dados e Confidencialidade
- k) Termo de Comprometimento.

Nessa ocasião, era agendada uma data para a realização da próxima etapa, chamada de diagnóstico.

Nesse momento, havia vários documentos sendo gerados para preenchimento e assinatura das partes. Destaque para o Termo de uso e Cessão de Dados e Confidencialidade, no qual o Técnico Extensionista se compromete a apenas utilizar as informações da empresa para o preenchimento de documentos e softwares (*Customer Relationship Management* - CRM) da APEX-Brasil, sendo impedido de divulgar dados estratégicos da empresa.

Importante também é o Termo de Comprometimento, no qual a empresa se comprometia em oferecer a contrapartida em relação ao projeto:

- a) Comparecer às reuniões programadas com pontualidade;
- b) Executar as tarefas acordadas com o Técnico Extensionista;
- c) Envolver, se possível, os colaboradores da empresa;
- d) Fornecer informações claras e verídicas.

Outra importante recomendação dentro da metodologia PEIEX é definir para a empresa a diferença entre as funções de trabalho do Técnico Extensionista e de um Consultor. Tais distinções podem ser visualizadas no Quadro 11, a seguir:

TÉCNICO EXTENSIONISTA PEIEX	CONSULTOR DE EMPRESAS
Ensina a solucionar	Soluciona
Ajuda	Atende
Atividade gratuita	Atividade paga
Relação de confiança e comprometimento	Relação comercial
Diagnóstico estruturado	Demandas pontuais
Equipe multidisciplinar	Conhecimento do consultor
Atendimento continuado	Atendimento limitado
Metodologia padronizada	Metodologias distintas

Quadro 11: Comparativo entre Técnico Extensionista PEIEX e Consultor

Fonte: Material de Treinamento e Capacitação do Técnico Extensionista. Elaborado pelo autor

Ainda, seguindo no esforço de diferenciar Técnico Extensionista de Consultor, podemos conferir que, segundo o material de treinamento para a primeira visita, o Técnico Extensionista é um profissional de alta qualificação nas áreas de gestão empresarial, administração da produção, comércio exterior e áreas afins, que atuará nas empresas atendidas pelo Projeto, com o objetivo de transferir conhecimento e acompanhar as soluções de demandas.

Pelo mesmo material, Consultor significa prestar uma atividade de aconselhamento técnico realizada em casos isolados e esporádicos por uma das partes à outra, destinada a solucionar problemas específicos ou dirimir dúvidas.

4.3.3. Diagnóstico

O prazo sugerido para a realização desta segunda etapa do atendimento é de quinze dias após a primeira visita, mas isso pode variar conforme o engajamento do empresário. Quanto mais rápida a realização da reunião, interpreta-se um maior grau

de interesse do empresário e envolvimento da equipe representante nas áreas de abrangência do diagnóstico.

O DIAGNÓSTICO tem como objetivo inicial a coleta de dados da empresa, para possibilitar identificação de pontos fracos e pontos fortes em seis áreas da empresa, possibilitando posteriormente a elaboração e apresentação do Relatório de Diagnóstico.

Para incrementar a compreensão após as respostas, é objeto do questionário uma análise das seguintes áreas e subáreas da empresa:

ÁREAS ANALISADAS	SUBÁREAS
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (AE)	AE1 – Estratégia Organizacional AE2 – Estrutura Organizacional AE3 – Indicadores de Desempenho
CAPITAL HUMANO (CH)	CH1 – Estratégias de RH CH2 – Administração de RH CH3 – Educação e Treinamento CH4 – Indicadores de RH
FINANÇAS E CUSTOS (FC)	FC1 – Administração Financeira FC2 – Indicadores Financeiros FC3 – Administração de Custos FC4 – Indicadores de Custos
VENDAS E MARKETING (VM)	VM1 – Avaliação de Mercado VM2 – Política Mercadológica VM3 – Análise de Desempenho
COMÉRCIO EXTERIOR (CE)	CE1 – Engenharia de Exportação CE2 – Plano de Exportação da Empresa. CE3 – Programas do Governo de Estímulo as Exportações CE4 – Processo de Exportação
PRODUTO E MANUFATURA (PM)	PM1 – Desenvolvimento de Produto PM2 – Gestão da Inovação PM3 – Processo de Manufatura PM4 – Qualidade e Indicadores PM5 – Gestão Ambiental PM6 – Eficiência Energética

Quadro 12: Áreas e subáreas analisadas na empresa

Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019). Elaborada pelo autor

O ideal é que, quanto maior a empresa, mais funcionários se engajem em conhecer e participar do projeto. Sendo assim, o técnico tem que agendar uma reunião com os representantes da empresa. Nessa reunião é importante informar sobre o sigilo das informações prestadas. Outro detalhe importante é esclarecer que a qualidade do relatório está ligada diretamente com a fidelidade das informações recebidas.

Nesse momento, se destaca a importância da presença do técnico na entrevista, pois a observação das respostas, comparada com a realidade da empresa é muito importante na análise da veracidade das respostas. Porém, algumas vezes, os empresários solicitavam que o questionário ficasse na empresa para a coleta das respostas, algo que não era a alternativa desejada.

As questões realizadas no *Checklist* buscam encontrar o maior grau de detalhamento sobre a área estudada, conforme exemplificado abaixo com as questões de Comércio Exterior, que é o foco do projeto. O entrevistado deve responder 'sim', 'não' ou 'parcial'.

COMÉRCIO EXTERIOR (CE)			
			CE1 – Engenharia de Exportação
			1. A empresa conhece as vantagens de exportar. 
			2. A empresa sabe quem pode exportar. 
			3. A empresa sabe para onde exportar.
			4. A empresa sabe quando exportar. 
			5. A empresa sabe como exportar. 
			6. A empresa sabe o que exportar. 
			7. A empresa conhece as linhas de financiamento à exportação.
			8. A empresa conhece as barreiras à exportação. 
			9. A empresa sabe para quem exportar. 
			10. A empresa sabe para que serve e como funciona um agente de logística internacional.
			11. A empresa conhece as adaptações que precisa fazer aos produtos para exportar. 
			12. A empresa conhece o NCM de seus principais produtos.
			13. A empresa conhece a desoneração tributária da exportação.
			CE1 – Engenharia de Exportação
			14. A empresa conhece as modalidades de pagamentos internacionais.
			15. A empresa conhece compradores dos produtos similares/concorrentes no exterior.
			16. A empresa sabe como funciona o drawback.

			17. A empresa conhece os mecanismos de hedge.
			18. A empresa conhece o PROEX.
			CE 2 – Plano de Exportação da Empresa
			1. A empresa realiza a avaliação da capacidade exportadora. 
			2. A empresa possui preço para o mercado externo.
			3. A empresa desenvolve e aplica seu Plano de Exportação.
			CE 3 – Programas do Governo de auxílio à Exportação
			1. A empresa conhece a Apex-Brasil e o MDIC.
			2. A empresa sabe como funcionam as missões empresariais e as rodadas de negócios no exterior.
			3. A empresa conhece os sites disponibilizados gratuitamente pelo MDIC para a área de exportação.
			4. A empresa conhece o Projeto Brasil Trade da Apex-Brasil.
			5. A empresa participa dos ENCOMEX.
			CE 4 – Processo de Exportação
			1. A empresa conhece um fluxograma de exportação. 
			2. A empresa conhece os documentos necessários para exportação.
			3. A empresa prepara a documentação de exportação (interna/externamente).
			4. A empresa conhece o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX. 
			5. A empresa realiza a exportação. 
			6. A empresa realiza o câmbio.

Quadro 13: Áreas e subáreas analisadas na empresa

Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019)

Ao final da realização do diagnóstico, o Técnico Extensionista tinha a missão de analisar as respostas apresentadas pelos empresários por meio do preenchimento do *Checklist* de identificação de estratégica, apresentado abaixo.

As possibilidades de análises são as seguintes:

Status: ‘existe’ ou ‘não existe’;

Importância: ‘muito importante’, ‘importante’, ‘pouco importante’;

Desempenho: ‘muito bom’, ‘bom’, ‘ruim’.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
AE1	Estratégia Organizacional							
AE2	Estrutura Organizacional							
AE3	Indicadores de Desempenho							

CAPITAL HUMANO		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
CH1	Estratégias de Recursos Humanos							
CH2	Administração de Recursos Humanos							
CH3	Educação e Treinamento							
CH4	Indicadores de Recursos Humanos							

FINANÇAS e CUSTOS		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
FC1	Administração Financeira							
FC2	Indicadores Financeiros							
FC3	Administração de Custos							
FC4	Indicadores de Custos							

Vendas e Marketing		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
VM1	Avaliação de Mercado							
VM2	Política Mercadológica							
VM3	Análise de Desempenho							

COMÉRCIO EXTERIOR		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
CE1	Engenharia de Exportação							
CE2	Plano de Exportação da Empresa							
CE3	Programas do Governo de auxílio à Exportação							
CE4	Processo de Exportação							

PRODUTO e MANUFATURA		Status	Importância			Desempenho		
		E / NE	MI	I	PI	MB	B	R
PM1	Desenvolvimento de Produto							
PM2	Gestão da Inovação							
PM3	Processo de Manufatura							
PM4	Qualidade e Indicadores							
PM5	Gestão Ambiental							
PM6	Eficiência Energética							

LEGENDA

E - Existe	NE - Não existe
MI - Muito Importante	I - Importante
MB - Muito Bom	B - Bom
	R - Ruim

Quadro 14: Áreas e subáreas analisadas na empresa

Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019)

Com estes questionários acima, o Técnico Extensionista está pronto para realizar os apontamentos no CRM da APEX, quando era gerada uma matriz de identificação estratégica (apresentada abaixo) que servia como base para a elaboração das sugestões de melhorias e a sua consequente implantação.



Figura 5: Matriz de Identificação Estratégica
 Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019)

Importante destacar que a sensibilidade do Técnico Extensionista é fundamental no preenchimento do CRM e a consequente matriz de identificação estratégica, pois, a partir desses elementos é elaborado um Relatório do Diagnóstico, para a implementação das melhorias junto à empresa e aos departamentos envolvidos.

Juntamente com esse relatório o Técnico Extensionista deve elaborar um plano de melhorias para a empresa, agendar uma nova reunião e realizar a apresentação dos resultados.

Essa apresentação deve ser entendida como um estabelecimento de estratégias para a atuação no atendimento da empresa, o qual pode dar-se de três formas:

- a) Conscientização (baixo conceito no *check list*);

- b) Execução (médio conceito no *check list*);
- c) Consolidação (alto conceito no *cheque list*).

Essa atuação pode, ainda, ser detalhada da seguinte maneira:

CONCEITO	ATUAÇÃO
Conscientização	- Desconhecimento em relação à tecnologia a ser implantada; - Necessidade de modificação do cenário vigente na organização; - Reorientação e organização do trabalho; - Ações no nível estratégico, tático e operacional.
Execução	- Conhecimento em relação à tecnologia a ser implantada; - Os resultados esperados não alcançam o mínimo desejado; - Qualificação da organização do trabalho; - Ações no nível tático e operacional.
Consolidação	- Padronização de processos; - Formação de equipes no nível operacional; - Está em nível tecnológico elevado; - Conhecimento e geração de resultados bem avançados.

Quadro 15: Formas de atuação na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019)

Essa forma de atuação serve nortear o atendimento do técnico a ser realizado na empresa, porém é assunto que não deve ser discutido com o empresário, serve apenas de parâmetro para fazer as ofertas das melhorias.

4.3.4. Relatório do Diagnóstico

Deve ser elaborado pelo Técnico Extensionista, com base na Ficha de Informações da empresa e Questões do *Check list* de Identificação Estratégica. Recomenda-se a elaboração do relatório, logo após o preenchimento do *Check list* de Identificação Estratégica, com as informações recentemente coletadas.

A finalidade desse documento é iniciar um processo de conscientização, inovação e melhorias, por meio de uma situação inicial, ações propostas e resultados desejados.

Como sugestão, a Apex recomenda prestar atenção nas demandas apontadas no Relatório de Diagnóstico e juntamente com o empresário, priorizar as que

constaram com desempenho 'RUIM' e importância 'MUITO IMPORTANTE', conforme abaixo:

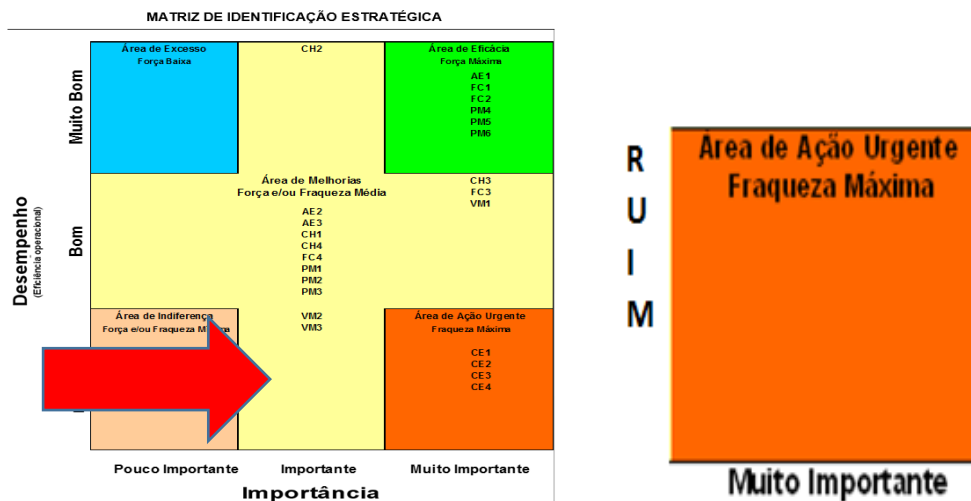


Figura 6: Matriz de Identificação Estratégica

Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019). Elaborado pelo autor.

Existe uma importante necessidade de se associar corretamente as demandas encontradas, além de se adequar a linguagem do relatório ao nível de entendimento do empresário.

A APEX oferece um modelo do Relatório do Diagnóstico, conforme abaixo:

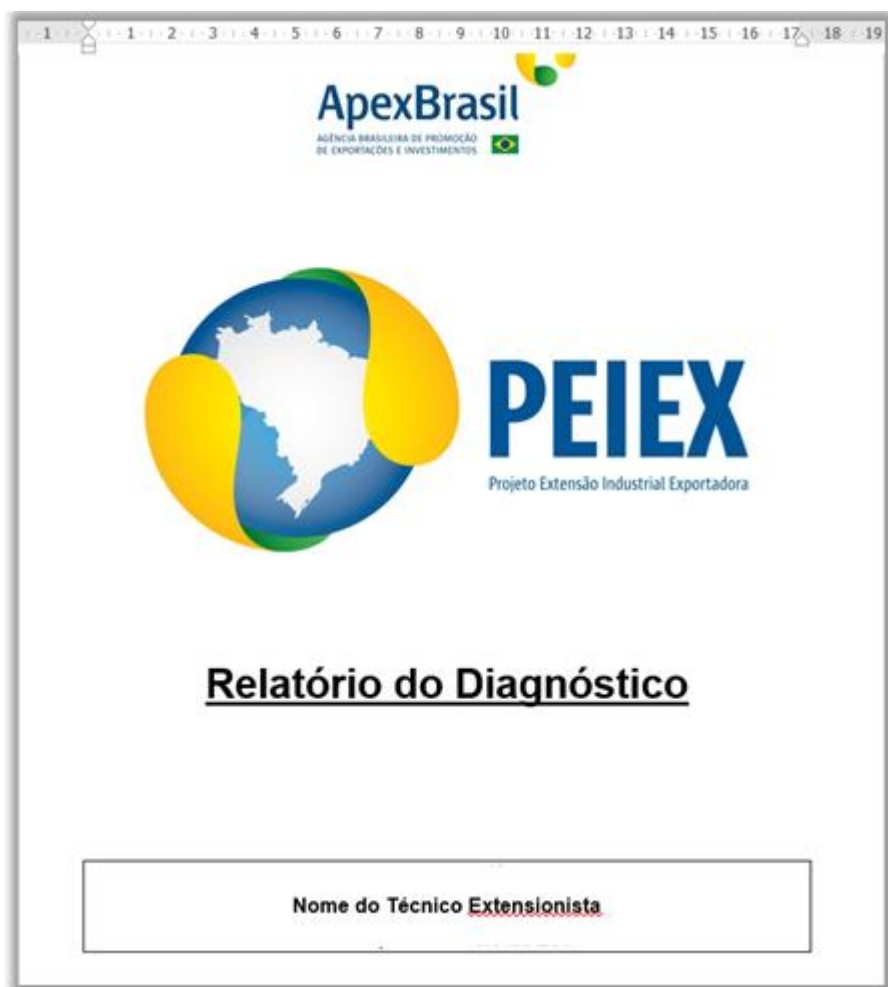


Figura 7: Capa do Relatório do Diagnóstico
Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019). Elaborado pelo autor

Para cada etapa do relatório, devem ser utilizados os documentos gerados nas etapas anteriores, acrescidos dos conhecimentos dos técnicos, conforme abaixo:

ITENS DO RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO	ANEXOS UTILIZADOS PARA CADA ETAPA
1 - Introdução	Texto Sugerido
2 - Levantamento de Dados da Empresa	Ficha de Inscrição; Ficha de Informações da Empresa; Site da empresa e conversa com o empresário (histórico)
3 - Análises das Respostas	Questões do <i>Checklist</i> ; Entrevista Qualitativa.
4 - Avaliação	Questões do <i>Checklist</i> ; Observação <i>in-loco</i> .
5 - Propostas	Comparação da entrevista x observação <i>in loco</i> Questões do <i>Checklist</i> ;
6 - Priorização das Demandas	Definidas dentre as Propostas. <i>Checklist</i> de Identificação Estratégica.
7 - Conclusão	Considerações Finais do Relatório de Diagnóstico
8- Anexos	Matriz Identificação Estratégica, etc.

Tabela 16: Itens X Anexos do Relatório de Diagnóstico

Fonte: Material de trabalho fornecido pelo PEIEX (2017/2019). Elaborado pelo autor

Nesse momento, era a oportunidade de discutir com as empresas quais os caminhos que poderiam ser tomados para o projeto de internacionalização. As demandas que poderiam ser priorizadas representam:

- a) Necessidade urgente;
- b) Relação custo X benefício;
- c) Alto impacto nos resultados;
- d) Facilidade de implementação.

Dentre as sugestões mais estratégicas, podemos destacar as seguintes:

- a) Elaboração de um site em dois ou mais idiomas;
- b) Participação em eventos e feiras do ramo de atividade da empresa;
- c) Participação em capacitações de Comércio Exterior oferecidas pela APEX;
- d) Pesquisas em sites especializados sobre internacionalização;
- e) Criação de um departamento ou grupo de trabalho para as ações de Comércio Exterior dentro da empresa;
- f) Desenvolver um planejamento de exportação;
- g) Desenvolver material promocional em outro idioma.

Feita essa reunião de discussão sobre a implementação das melhorias, é preciso ser estipulado um prazo, para que as empresas possam se programar para desenvolver as melhorias. Posteriormente, o técnico retornava o contato com as empresas para analisar o avanço ou não do projeto.

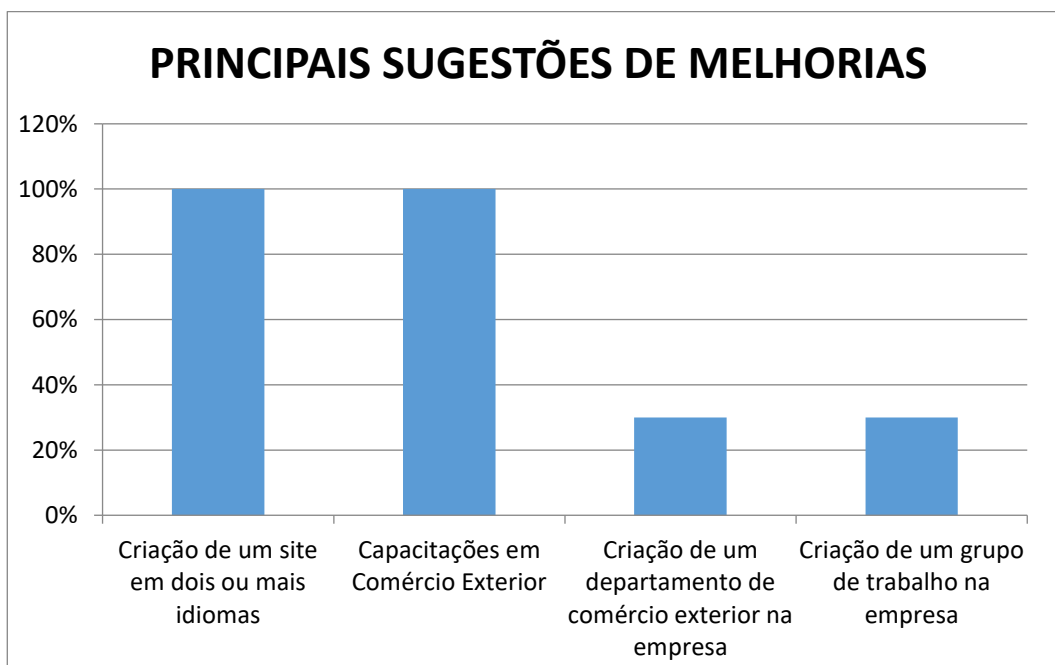


Gráfico 13: Principais sugestões de melhorias

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Dentro do prazo estipulado para a realização das demandas, algumas empresas prosperavam, outras estacionavam, outras abandonavam totalmente, outras, ainda, trabalhavam mais lentamente que o tempo proposto pelo projeto.

4.3.5. Implementação das Melhorias

Esta etapa é considerada uma das mais importantes, pois proporciona alcançar o real benefício oferecido pelo Projeto, consolidando o aumento de competitividade e preparação para o mercado externo.

Podem surgir empresas com demandas semelhantes, com possibilidades de implementações coletivas, que serão atendidas pelo Técnico Extensionista gestor, ou seja, aquele que está atendendo a empresa pessoalmente. E este poderá solicitar ajuda a Técnicos Extensionistas colaboradores.

Existe a possibilidade de surgirem demandas que podem ser atendidas por instituições parceiras, como por exemplo, as Universidades localizadas nas cidades abrangidas pelo atendimento do Núcleo do PEIEX de Jaú.

Nesse caso, foram firmadas parcerias com a Universidade do Sagrado Coração (USC) em Bauru e Universidade Estadual Paulista – UNESP em Marília⁷⁹, pois ambas ofertam o Curso Superior de Relações Internacionais. Foram também firmadas parcerias com as Faculdades de Tecnologia FATEC de Jaú⁸⁰, sede do Núcleo e FATEC de Botucatu.

Dentre as melhorias sugeridas na etapa de implementação de melhorias, a grande maioria das empresas se interessava em participar das capacitações oferecidas pela APEX, conforme gráfico abaixo.

⁷⁹ Saiba mais <https://www.marilia.unesp.br/>

⁸⁰ Saiba mais <http://fatecjahu.edu.br/>

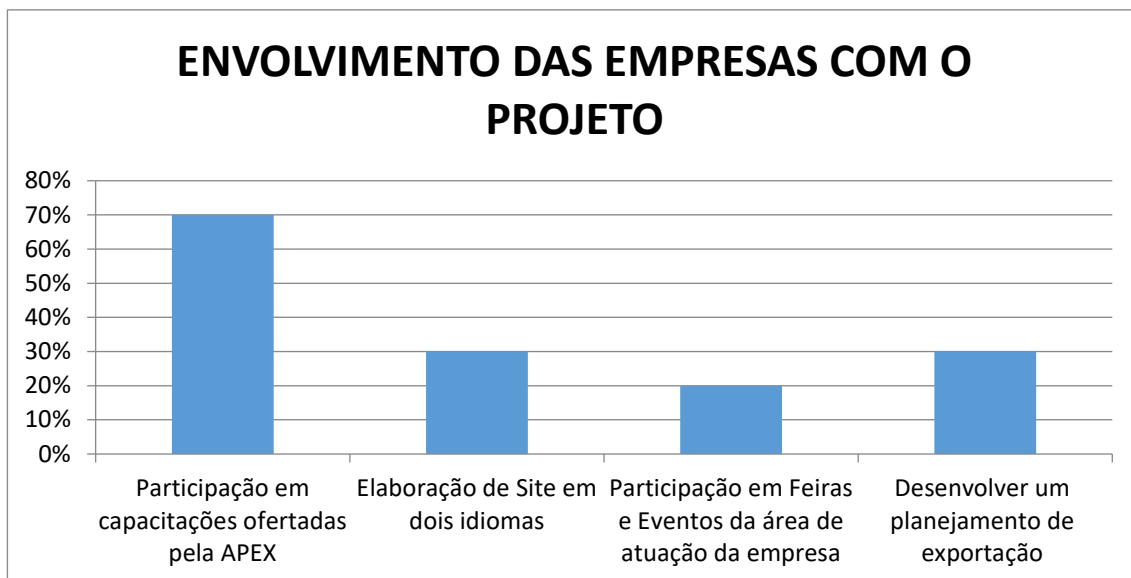


Gráfico 14: Envolvimento das empresas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

4.3.6. Capacitação das empresas

Uma das formas de capacitação, após a oferta das sugestões de internacionalização para as empresas, era a participação nas Oficinas de Competitividade oferecidas pela APEX, nos seguintes temas:

- a) Estruturando a área de Comércio Exterior;
- b) Plano de Negócios Internacional;
- c) Marketing e vendas Internacional;
- d) Operações e Logística Internacional;
- e) Planejamento Financeiro Internacional;
- f) Desenvolvimento de produtos para Comércio Exterior;
- g) Exportação de Serviços.

A opção para participação nessas oficinas era feita por escolha das empresas que, no caso do PEIEX Jaú, foram escolhidos dois temas:

- l) Planejamento Financeiro Internacional, realizada em 23 de fevereiro de 2018
- m) Marketing e Vendas Internacionais em 11 de abril de 2018.

Porém, especialmente no Núcleo de Jaú, em caráter de teste em relação aos outros núcleos, um dos técnicos se habilitou para realizar as capacitações das empresas, conforme fossem surgindo as demandas. Assim, as empresas deste

núcleo foram sendo capacitadas, sem ter que esperar as oficinas oferecidas pela APEX.

Com esta oportunidade, os técnicos do Núcleo escolheram os temas mais relevantes para as empresas e as capacitações foram sendo realizadas estrategicamente nas cidades das empresas necessitadas de treinamentos.

Os temas escolhidos e desenvolvidos pelo técnico Fábio S. Bonachela, autor desta pesquisa, foram:

- n) Exportação: rotinas e procedimentos e
- o) Formação de Preços para Exportação.

O motivo para a escolha destes temas foi a relevância, pois entendeu-se que um dos principais objetivos dessas capacitações seria mostrar para as empresas a importância da correta formação de preços para exportação, uma vez que, uma das maiores dificuldades das empresas na região e de todo o Brasil, é apresentar ao cliente no exterior, um preço competitivo.

O gráfico abaixo mostra quais os principais temas de desejo de conhecimento por partes das empresas participantes:

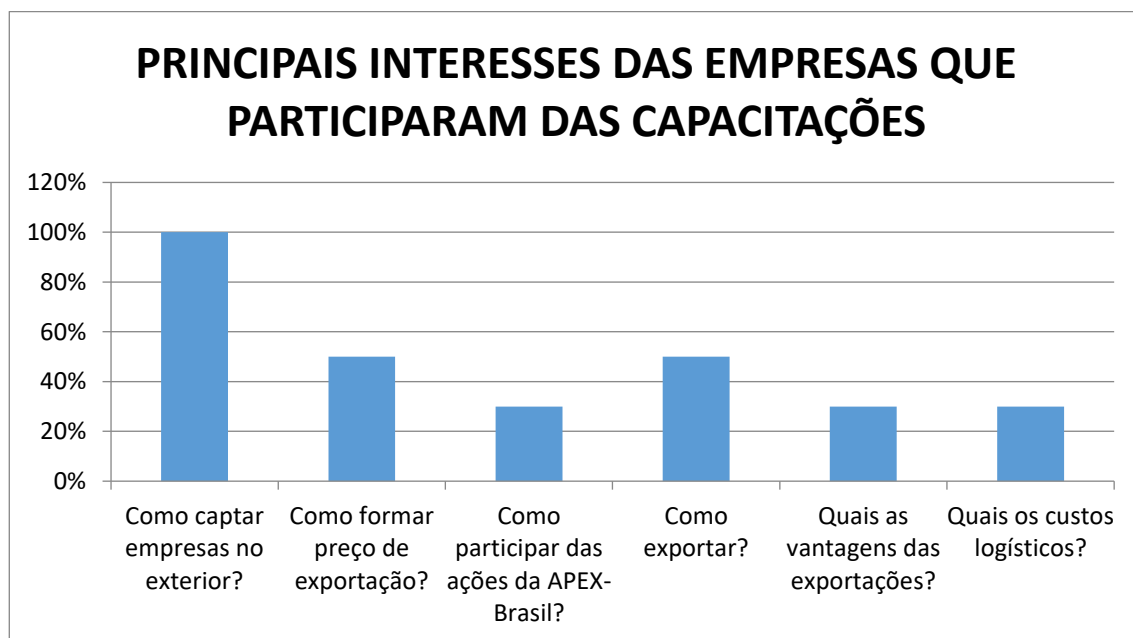


Gráfico 15: Principais interesses das empresas participantes do PEIEX

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Essas capacitações foram realizadas em entidades parceiras do Núcleo, pois era interessante realizar as capacitações atendendo vários segmentos e aproveitar

essas reuniões para *networking*. Sendo assim, foram feitas reuniões de capacitação em várias localidades, conforme abaixo:

- ✓ ABICALÇADOS sede de Jaú
- ✓ ACIG – Associação Comercial em Garça
- ✓ Associação dos Produtores Rurais de Dois Córregos
- ✓ Câmara dos Vereadores de Cafelândia
- ✓ CIESP em Bauru
- ✓ CIESP em Botucatu
- ✓ CIESP em Jaú
- ✓ CIESP em Marília
- ✓ Incubadora de Empresas em Lins
- ✓ FATEC de Botucatu
- ✓ FATEC de Jaú
- ✓ Parque Tecnológico de Botucatu
- ✓ Universidade do Sagrado Coração – USC em Bauru

Ainda nas capacitações, através do Núcleo de Jaú, foi possível que as empresas participassem de dois *Hackathon* – uma maratona de programação com atividades que consistem em unir os acadêmicos da FATEC de Jaú com as empresas participantes do PEIEX.

Por meio dessas atividades, as empresas que ainda não tivessem *website* ou que estivessem desatualizadas e obsoletas, poderiam ter a oportunidade de receberem gratuitamente um novo *website*, moderno, dinâmico e traduzido em dois idiomas. Assim, as empresas atendidas pelos técnicos, foram selecionadas, em número de seis em cada um dos eventos.

O *Hackathon* foi realizado em um final de semana: no sábado pela manhã, acontecia uma reunião entre os empresários e os alunos do penúltimo semestre do curso de Análise e Desenvolvimento de Softwares da FATEC Jaú, para que fossem apresentadas as ideias que as empresas tinham sobre um *website* de seu agrado.

Com base nessas apresentações os alunos teriam, então, o restante do sábado, o domingo e o dia da segunda-feira, pois na noite de segunda-feira foram feitas as apresentações dos *websites* pelos alunos às empresas.

O primeiro desses eventos aconteceu em 27 de novembro de 2017 e contou com seis empresas e o segundo evento aconteceu em 14 de abril de 2018 e contou

com mais seis empresas, que tiveram a oportunidade de terem seus novos websites colocados em atividade.

Em parceria com a Universidade do Sagrado Coração – USC em Bauru foi realizado um evento importante para a capacitação das empresas, no dia 24 de setembro de 2018. Foi conhecido como Desafio de Design, quando três empresas apresentaram seus produtos e os alunos formandos do Curso de Design, ofereceram projetos de melhorias.



Figura 8: Folder de divulgação do Evento
Fonte: Acervo próprio do autor

4.3.7. Avaliação do Projeto

Após o desenvolvimento de todas essas atividades, para a finalização do Projeto era necessário que as empresas realizassem uma avaliação dos atendimentos, ou seja, da entrevista do diagnóstico, depois da implementação de melhorias, do Técnico Extensionista e, por fim, do Projeto PEIEX. Com isso, o empresário poderia identificar o seu ganho de competitividade e a APEX Brasil, saberia a opinião e o interesse do empresário por tudo aquilo que lhe foi ofertado.

O prazo previsto para a etapa de avaliação corresponde a seis meses a partir da primeira visita, porém, como já visto anteriormente, nem sempre o prazo é cumprido. Abaixo um gráfico demonstrando o grau de satisfação dos empresários em relação ao PEIEX:

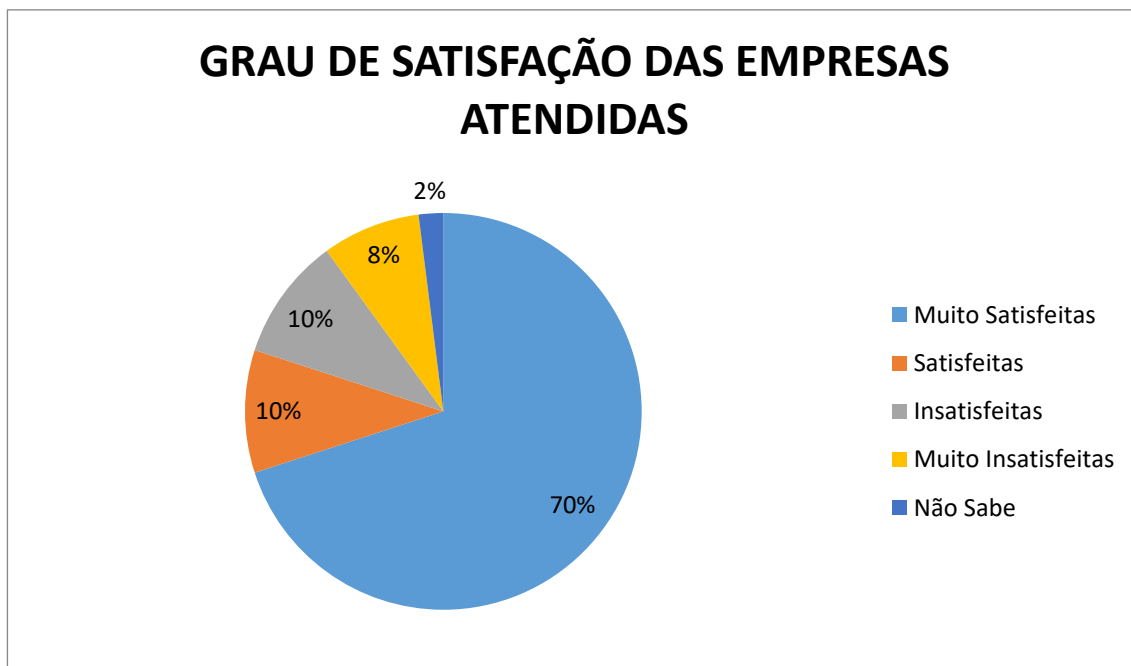


Gráfico 16: Grau de satisfação das empresas atendidas

Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor.

Algumas considerações sobre os resultados do gráfico:

- **Muito satisfeitas (70%):** empresas que participaram adequadamente do projeto, compareceram nas capacitações, compreenderam o atendimento e, muitas vezes, são as empresas que obtiveram sucesso nas ações. É importante notarmos aqui que estas empresas se dedicaram, por assim dizer, ao projeto.
- **Satisfeitas (10%):** são aquelas que tiveram algum tipo de problema, por exemplo, tivemos uma Técnica Extensionista que abandonou os atendimentos e para não perder as empresas por conta da meta, foi necessário substituí-la no meio do processo: eu e outro técnico assumimos o comando dos atendimentos dela, pois, devido ao fato de eu ser o técnico mais velho e mais experiente no ramo, me tornei o líder da equipe, sem ser nomeado para tanto.
- **Insatisfeitas (10%) e muito insatisfeitas (8%):** são as empresas desistentes durante as participações, conflitos de agendas nos eventos e treinamentos. Empresas que achavam que saíam do PEIEX já exportando sem haver a necessária dedicação. Criaram uma falsa expectativa de que a simples participação no Projeto já produziria clientes imediatamente para eles.

4.4. Principais dificuldades encontradas pelas empresas para a Internacionalização constatadas por meio do PEIEX Jaú.

A principal dificuldade para exportar é, por mais óbvio que pareça, encontrar o cliente no vasto mercado externo. Para facilitar esta trajetória, existem algumas ferramentas governamentais, tais como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil), que oferece o Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX.

Encontrar o cliente no exterior não é tarefa fácil, para tanto, as empresas precisam estar preparadas, por exemplo, com um *site* em pelo menos dois idiomas, pois quando for ofertar o seu produto no mercado externo o potencial cliente pode conhecer os produtos, a empresa, o que facilita e enriquece o contato.

Não começar por aí, reflete um despreparo comercial internacional. Conforme anteriormente mencionado, normalmente nas sugestões de melhorias, essa ferramenta era sempre proposta ao empresário.

O gráfico abaixo demonstra dentre esta, outros principais problemas que os empresários da Região de Jaú encontram para exportar.

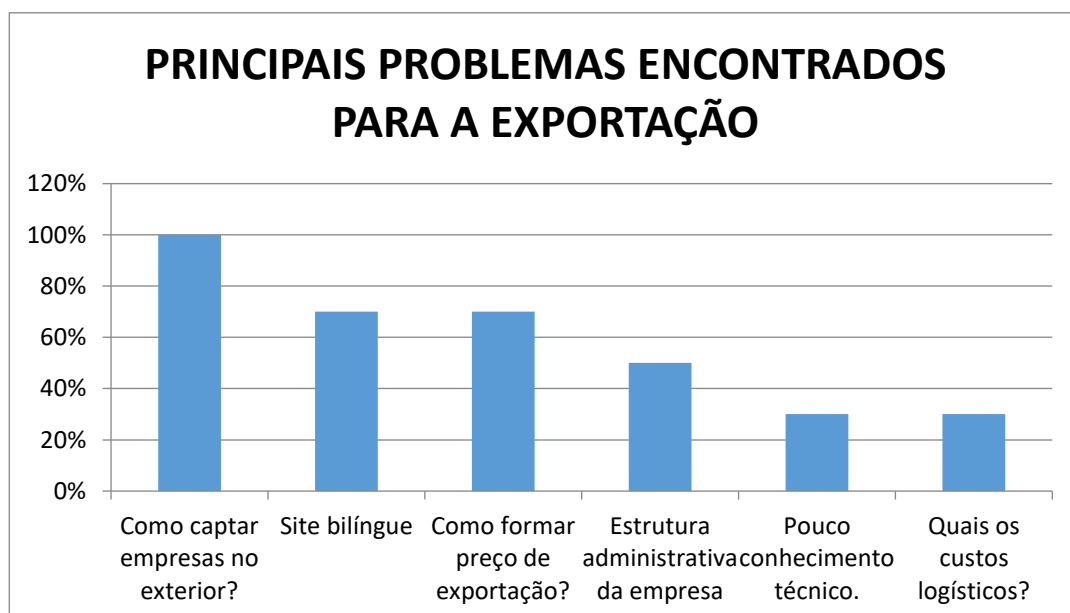


Gráfico 17: Principais problemas que as empresas da Região encontram para exportar
Fonte: Planilha de Trabalhos do Núcleo Operacional (2017/2019). Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no gráfico acima, além do problema da captação e do *site* bilíngue, outra grande dificuldade está na formação do preço de exportação, pois

o exportador tende a simplesmente dolarizar o preço através de simples conversão, o que não está correto.

Para se formar um preço para o mercado externo deve-se levar em consideração o custo da mercadoria no mercado interno, excluídos os impostos de IPI e ICMS, por efeito de incentivo fiscal para exportação oferecido pelo Governo Federal e devem ser incluídas as despesas aduaneiras e portuárias ou aeroportuárias, conforme o caso.

Conjuntamente com essa formação de preço está o desconhecimento, por parte das empresas, dos custos logísticos e operacionais que poderão encontrar em portos, aeroportos e pontos de fronteira, que caso não inseridos na formação do preço, provavelmente representarão prejuízo na exportação.

Para tanto, seria importante que as empresas que desejam internacionalizar-se, buscassem um melhor preparo administrativo e técnico na área do comércio internacional, nem que tal atuação seja realizada por um dos sócios da empresa.

5. PONTOS CRÍTICOS E PROPOSTAS DO PEIEX

Como contribuição desta tese ao processo reflexivo do PEIEX é importante salientarmos alguns pontos importantes:

1. **A questão do engajamento e da continuidade das empresas em suas atividades de ingresso nas atividades de COMEX após o término de sua participação no PEIEX.** Como pudemos acompanhar no gráfico 3.15, o grau de nível de satisfação com o projeto (MUITO SAFISFEITO + SATISFEITO) totaliza 80% das respostas das empresas participantes. Isso nos mostra que o projeto tem obtido grande êxito em sua missão e que produziu um ambiente de aprendizado bastante significativo para as empresas do polo Jaú. Não obstante, temos no mesmo gráfico uma margem de 18% distribuídos entre INSATISFEITOS E MUITO INSATISFEITOS (18%)⁸¹. Esse índice é alto e precisa ser revisto. Como vimos, os principais motivos dessa insatisfação são, justamente, porque essas empresas projetam uma expectativa irreal quanto ao – imediato – início do processo de entrada no COMEX e, claro, a espera do lucro a ser auferido, quase que automaticamente. O engajamento das empresas, logo após o término de suas relações com o PEIEX, é fundamental para que elas possam desenvolver-se e tornarem-se aptas à sua entrada na briga por sua fatia do tentador mercado internacional. Mas, é fundamental frisarmos que esse engajamento, palavra da moda no mercado corporativo, não se dá como que por consequência imediata. Ele demanda esforços que, por vezes, as empresas não estão dispostas a arcar. Para entendermos isso, há que se considerar os níveis de maturidade e competitividade das empresas. Por vezes, estas, mesmo realizando o trabalho conjunto com o PEIEX, no momento de iniciar seu trabalho de entrada no COMEX, ainda não estão suficientemente maduras, nem competitivas. Vamos analisar alguns tópicos:

- 1.1. O início do trabalho com exportação pode exigir mudanças substanciais na estrutura da empresa; exige também diversos ‘detalhes’ que fazem toda a diferença no processo de aceitação de seus produtos, tais como, embalagens e rótulos, questões de idioma (por certo, é mais fácil exportar em Português e

⁸¹ Lembrando que 2% não souberam responder o seu nível de satisfação.

em Espanhol que em Tcheco e em Mandarim) e apelos subjetivos de marca – uso de cores, formas, logos, *slogans* (que como vimos, podem mudar de cultura para cultura).

- 1.2. Uma alternativa que pode contribuir para o início desse processo é a exportação para países próximos (tanto física, quanto culturalmente)⁸². Essa alternativa pode demandar menos alterações nos produtos originais e tornar mais acessível os mercados internacionais desejados. Ao passo que esse processo vai se intensificando, ou seja, que os primeiros resultados financeiros (resultados estes obtidos desses movimentos iniciais que apontamos há pouco) vão aparecendo, é mais fácil para a empresa realizar novos investimentos que podem ir formando uma espiral positiva e produzindo novos resultados positivos. Igualmente, vimos que o processo de exportação não é ‘apenas’ vender, mas entregar o produto e isso pode ser complicado no início das atividades (dedicamo-nos a mostrar a grande gama de dificuldades que o processo contém).
- 1.3. Utilização da capacidade produtiva ociosa (equipamentos que não estão sendo utilizados, mão-de-obra parada, matéria-prima em excesso) é outra característica que pode e deve ser aproveitada pela empresa em função de sua, eventual, entrada no mercado internacional.
- 1.4. Durante o processo do PEIEX, com a presença da equipe externa, representada, majoritariamente pelo trabalho do Técnico Extensionista, o trabalho da empresa tem nesse profissional um ponto de apoio e de contribuições ao processo reflexivo e de aprendizado. Esse processo de aprendizado – como vimos no Capítulo 1 desta tese quando falamos sobre Globalização e possibilidades de aprendizado por parte das empresas – não se dá sem esforços. O processo de inovação por parte das empresas para entrar na – e ao mesmo tempo – enfrentar a Globalização é um algo moroso e exige investimento material e, principalmente, de tempo e paciência, para que a empresa possa ir medindo as primeiras experiências realizadas, suas

⁸² Muitos empresários tem a visão, equivocada, diga-se de passagem, de que é fácil iniciar o processo de entrada no mercado internacional alcançando clientes em países com Estados Unidos ou a União Europeia. Esse ‘sonho’ acaba se tornando um entrave para o início de um caminho mais modesto, mas mais seguro para o sucesso da atuação nos mercados internacionais. Destarte, nunca máximas como “devagar se vai ao longe” e “mesmo a mais longa caminhada inicia-se com um passo” fizeram tanto sentido.

tentativas, os acertos e, acima de tudo, a necessidade de se aprender com os erros. Esse caminho não se dá imediatamente. É preciso esforço e dedicação.

2. **A necessidade de um preparo maior por parte dos Técnicos Extensionistas para a produção de autonomia das empresas, assim que o desligamento entre estas e aqueles se dá.** Dessa situação de não engajamento das empresas (insatisfeitas, muito insatisfeitas) desdobra-se o que podemos considerar como uma das contribuições deste trabalho ao Projeto PEIEX. Vamos a ele. Para tanto, pensamos ser salutar recobrar as diferenças que o próprio Projeto dá ao trabalho do Técnico Extensionista em comparação com o Consultor. Destas, dois pontos podem nos ajudar: **(1) Ensina a solucionar, não soluciona** – esta atitude é de fundamental importância na relação e, pensando preventivamente, deve ser projetadas sempre que possível, às situações que surgirão na pós-relação entre os parceiros do projeto. Dito de outra maneira, o Técnico Extensionista deve atuar, preventivamente, com todas as empresas participantes, com o intuito de construir com elas a relação de autonomia que será fundamental nos primeiros momentos logo após o término das relações de participação no Projeto; **(2) Relação de confiança e comprometimento:** essa relação é de fundamental importância, para que, ao longo do tempo (mesmo que breve – como é o caso da duração do Projeto) tal confiança e comprometimento (entre os técnicos e o pessoal das empresas atendidas) possam ser construídos, a fim de estruturar as empresas para ajustar estratégias poderem caminhar com seus próprios pés, justamente com autoconfiança e autocomprometimento (ou seja, o tal engajamento que falamos inicialmente) necessários para os desafios vindouros, como os que descrevemos logo acima. Isso só pode se dar se os Técnicos preparem as pessoas das empresas para não dependerem deles⁸³.
3. **Algumas dificuldades a serem enfrentadas pelas empresas que seguem os caminhos da internacionalização após o terminado os contatos com o PEIEX.** Após encontrar o cliente no exterior, a empresa que pretende exportar pode enfrentar uma série de outros obstáculos, por exemplo:
 - a) O desconhecimento dos benefícios tributários,

⁸³ O PEIEX 2020 tem nova roupagem e carga horária de 24 horas – isso pode possibilitar um avanço no sentido das contribuições que ora apontamos

- b) As elevadas tarifas em portos e aeroportos,
- c) A morosidade e a burocracia aduaneira e alfandegária,
- d) As taxas elevadas cobradas por órgãos anuentes, fiscalizadores e intervenientes,
- e) O excesso de leis, normas e regulamentos,
- f) A complexidade dos documentos exigidos,
- g) Os altos custos do transporte doméstico e internacional,
- h) O alto custo do capital
- i) A baixa oferta de financiamento viável,
- j) Os gargalos de produtividade e de inovação,
- k) O baixo número de acordos comerciais internacionais, entre outros.
- l) Volatilidade cambial.

Todos estes fatores críticos contribuem para o que comumente chamamos de 'Custo Brasil' e afetam profundamente a competitividade das exportações brasileiras. Dada esta estrutura por vezes hostil, é compreensível o fato de que mais de 50% de potenciais exportadores abandonem o sonho da internacionalização (e, entendemos que este seja, também, um indicador possível para a compreensão da insatisfação de algumas empresas com o PEIEX).

É inegável que o Brasil possui uma gama de produtos de excelente aceitação no mercado externo. Com relação ao preço, cabe reforçar os obstáculos citados acima que prejudicam agudamente a competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil.

Para além da necessidade de se superar estas dificuldades, é de suma importância atender os requisitos de qualidade do comprador externo, frequentemente mais elevados do que aqueles praticados no mercado doméstico.

Por esta razão, muitas empresas tomam a iniciativa de desenvolver produtos específicos destinados ao mercado externo, diferentes daqueles ofertados no país de origem. Normalmente, o melhor caminho é priorizar um produto ou uma linha de produtos principais (não muito vasta) para iniciar a exploração das oportunidades externas.

As empresas de Bauru e região enfrentam os mesmos desafios já elencados acima, em diferentes graus de dificuldade. No entanto, com perseverança e dedicação

(e decisivos aprimoramentos estruturais no país) as empresas de Bauru, Botucatu, Jaú e Marília podem incrementar o volume e o valor das exportações.

Há um número expressivo de empresas que estão operando com capacidade produtiva ociosa, fato que se apresenta como uma oportunidade para a inserção no mercado externo. Isso por um lado é um reflexo da crise econômica e, por outro, é uma janela de oportunidade para procurar o comércio internacional e aumentar o volume de vendas.

REFERÊNCIAS

- ABRÃO, Camila. **Depois de Mercosul-UE, Brasil negocia outros acordos comerciais internacionais**, 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/brasil-novos-acordos-comerciais/> Acesso em 26 de Maio de 2020.
- ADELMAN, Irma. **Teorias do Desenvolvimento Econômico**. 1 ed. Rio de Janeiro, Forense: 1972.
- AGUIAR, H. S., CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C. **Estratégia de Internacionalização Conduzida**: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 2014, 13(1), 114-131.
- ALMEIDA, Martinho. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Paulo R; LESSA, Antônio C; OLIVEIRA, Henrique A. de (Org.). **Integração regional**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2013 (Temas essenciais em RI, v.3).
- ALTENBURG, T. **Donor approaches to supporting pro-poor value chains**. Report prepared for the Donor Committee for Enterprise Development – Working Group on Linkages and Value Chains. Bonn: German Development Institute, 2007.
- AMARAL, Sergio Silva. **Uma diplomacia comercial para o século XXI**. Revista Brasileira de Ciências e Esporte, 2018.
- AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas**: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2008.
- APEX-BRASIL. **As Exportações Brasileiras e os Ciclos de Commodities: tendências recentes e perspectivas**. Análise APEX-Brasil, Conjuntura e Estratégia, 2011.
- ARAÚJO JUNIOR, José. **Fragmentação da produção e competitividade internacional**: o caso brasileiro. RBCE 15, 2014. Disponível em: http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/115_JTA.pdf.pdf. Acesso em: 18.mai.2019.
- AREND, Marcelo. **A Industrialização Do Brasil Ante A Nova Divisão Internacional Do Trabalho**. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2015 - ISSN 1415-4765. JEL: F43; O14; O33; O57. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4620/1/td_2105.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

ARRAES, Virgílio; GEHRE, Thiago; LESSA, Antônio C; OLIVEIRA, Henrique A. de (coords.). **Introdução ao estudo das relações internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2013 (Temas essenciais em RI, v.1).

BALDWIN, R. E.; EVENETT, S. J. **Value creation and trade in 21st century manufacturing**. Journal of Regional Science, v. 55, n. 1, p. 31–50, 2015.

BALDWIN, R. **Trade and industrialisation after globalisation's 2nd unbundling: how building and joining a supply chain are different and why it matters**, NBER Working Papers 17716, National Bureau of Economic Research, 2011.

BANCO MUNDIAL. **Emprego e Crescimento: a Agenda da Produtividade**. Washington, D.C.: World Bank Group. 2018. Disponível em <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/203811520404312395/emprego-e-crescimento-a-agenda-da-produtividade>. Acesso em: 26 de Maio de 2020.

BARBOSA, Paulo S. **Competindo no comércio internacional: uma visão geral do processo de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2009.

BARCLAY, B. **Redes, sí. Pero, qué redes?** Forum de Comercio Internacional, Centro de Comercio Internacional (CCI), n. 1, 2002.

BATTISTELLA, Dario. **Teoria das relações internacionais**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

BAUMANN, R. **O Brasil e as cadeias globais de valor**. Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CIBRE), Rio de Janeiro, vol 2, n,13, p 47-52, 2014.

BECHER, Eleonara Ubiali. **A dinâmica da balança comercial brasileira: um estudo da configuração do agronegócio com enfoque na rizicultura do sul de Santa Catarina**. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC Curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior. 2016. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5250/1/ELEONARA%20UBIALI%20BECHER.pdf> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio exterior: o mais completo manual que conduzirá sua empresa a uma segura fonte geradora de lucros** 7. ed. Porto Alegre: Síntese, 2002. Disponível em <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redes.virtual.bibliotecas:livro:2002;000627988> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

BELLUZZO, Luiz G. de Mello; FRISCHTAK, Cláudio; LAPLANE, Mariano (orgs). **Produção de Commodities e Desenvolvimento Econômico**. UNICAMP. Instituto de Economia, 2014. Disponível em

https://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/Producao_de_Commodities_e_Developmento_Economico.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

BERGER, S. **Made in monde**: les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Paris: Editions Seuil, 2006.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. Estratégia de desenvolvimento e as três frentes de expansão no Brasil: um desenho conceitual *in* **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 21, Número Especial, p. 729-747, dez. 2012. Disponível em <http://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/3231/Economia%20e%20Sociedade%20Especial%20Artigo%201.pdf> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

BIGHETTI, Moacyr; MAIER, José. **Exportar é fácil**: um roteiro seguro para pequenas e medias empresas. São Paulo: Artemeios, 2005.

BRASIL. **Projeto Nova Exportação Situação Atual**, 2015.

BRITO, Carlos Melo. **Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial**. Faculdade de Economia do Porto *Working paper* nº 38 1. Disponível em https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf Acesso em 10 de Setembro de 2020.

CAPARROZ, Roberto. **Comércio Internacional e legislação aduaneira**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2018. (Coleção esquematizado; coordenador Pedro Lenza).

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antonio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. ISSN: 1980-4865. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/188619226.pdf> Acesso em 07 de Setembro de 2020.

CARNIER, Luiz R. **Marketing Internacional para brasileiros**. 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

CASSOL, Alessandra, NOVAKOWSKI, Bruna Fabiana Dummer; TONIAL, Graciele; DALBOSCO, Inocencia Boita. **Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas**: Estudo Multicasos. Revista Gestão Organizacional. v. 10 n. 3 (2017): SET./DEZ. Pós-graduação em Ciências Contábeis e Administração. Unochapecó, 2018. Disponível em <http://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3889> Acesso em 10 de Setembro de 2020.

CASTELAR, Armando. O Brasil precisa de uma estratégia de desenvolvimento? *in* SICSÚ, João; CASTELAR, Armando (Org.) **Sociedade e economia**: estratégias de crescimento e desenvolvimento. Brasília, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2009. Disponível em

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3225/1/Livro_SociedadeeEconomia.pdf
Acesso em 31 de Agosto de 2020.

CASTRO, José A. de. **Exportação**: aspectos práticos e operacionais. 8.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

CATEORA, Philip R; GILLY, Mary C; GRAHAM, John L; tradução: HONORATO, Beth; revisão técnica: SASTRE, Priscila T. de Nadai. **Marketing internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

CAVALCANTE, Sérgio; MOREIRA, Márcia. **Internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro**: Estudo do perfil, estratégias e desempenho. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20ESO-B2257.pdf>>. Acesso em: 22.mai.2019.

CAVALCANTI, Carlos; ALÉM, Ana. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, 12 (24): 43–76, dez. 2005.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais**: estratégia, gestão e novas realidades. Tradução: Sônia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte. Revisão técnica: Ricardo Pitelli Britto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERTO, Samuel; PETER, Jean. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. Revista Autor, Ed. 53. Nov. 2005. Disponível em
<http://www.maxitradeconsultoria.com.br/2011/Downloads/Artigos/perspectivas-e-estrategias-na-internacionalizacao-de-empresas-brasileiras.pdf>. Acesso em 16 de Março de 2019.

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI**. RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 2014. Disponível

http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/110_dbcmmojr_f.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Desafios à competitividade das exportações brasileiras** / Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI, 2018. Disponível em <http://desafiosexport.org.br/desafios-a-competitividade-das-exportacoes-brasileiras-2018/> Acesso em 08 de Setembro de 2020.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto. **A internacionalização produtiva das empresas brasileiras**: breve descrição e análise geral. Anais Eletrônicos em CD-Rom do Workshop sobre Internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes, FEA-USP, Maio 2006.

COSTA JUNIOR, Manoel Pedro da et al. INTEGRAÇÃO ESPACIAL DOS MERCADOS EXPORTADORES DE MEL NATURAL NO BRASIL. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 31-53, abr. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000100031&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 26 de agosto de 2020. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.023.55682>.

COSTA, Ligia. **Comércio exterior**: negociação e aspectos legais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COUTINHO, Antonio Mario Reis de Azevedo. **Desenvolvimento Sustentável da Agricultura**, artigo, 2011. Portal Ecodebate. Disponível em <https://www.ecodebate.com.br/2011/08/03/desenvolvimento-sustentavel-da-agricultura-artigo-de-antonio-mario-reis-de-azevedo-coutinho/> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

CRETOIU, Sherban. **Internacionalização de pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CUNHA, Flávio Luiz S. J. da. **Desenvolvimento, agricultura e sustentabilidade**. Disponível em: http://www.cori.rei.unicamp.br/CT/resul_trbs.php?cod=291. Acesso em 24/05/2020.

CURZEL, Rosana. **A participação dos serviços nas cadeias globais de valor selecionadas**. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4219/1/td_2082.pdf. Acesso em: 18.mai.2019.

CYRINO, Á. B.; BARCELLOS, É. P. **Estratégias de internacionalização**: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA JR., M. M. ***Emerging global players: evidences from the internationalization process of Brazilian firms***. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Enanpad, 2003.

CYRINO, Álvaro; OLIVEIRA, Moacir. ***Global Players Research Investigation on the Internationalization Processes of Companies in Brazil***. Caderno de Idéias – CI0224 Fundação Dom Cabral, dezembro 2002.

CYRINO, Álvaro; PENIDO, Erika; TANURE, Betânia. Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. **Caderno de Idéias**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007.

DANTAS, M.M. **O portal SISCOMEX como instrumento de ação pública**. Democracia e direitos – Dimensões das políticas públicas e sociais. Brasília, 2017. Disponível em <https://docplayer.com.br/108421300-O-portal-siscomex-como-instrumento-de-acao-publica.html> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

DIAS, Reinaldo. Globalização e Blocos Econômicos Regionais. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio Exterior Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, p. 15-29, 2004

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (org.). **Comércio Exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Sérgio. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORATIOTO, Francisco; VIDIGAL, Carlos E; LESSA, Antônio C; OLIVEIRA, Henrique A. de (coords.). **História das relações internacionais do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2014 (Temas essenciais em RI, v.5).

DOURADO, Vania Maria Celestino. **Agronegócio Brasileiro: Um Potencial Econômico**. UniCeub – Centro Universitário de Brasília. Curso de Ciências Econômicas, Brasília, 2005. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10985/1/20183096.pdf> Acesso em 28 de Agosto de 2020.

ELMS, D.; LOW, P. ***Global Value Chains in a Changing World***. Switzerland: World Trade Organization, 2013.

ESTEVADEORDAL, Antoni; BLYDE, Juan; SUOMINEM, Kati. **As cadeias globais de valor são realmente globais? Políticas para acelerar o acesso dos países às redes de produção internacionais**. RBCE 15, 2014. Disponível em: http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/115_AEJBKS.pdf.pdf. Acesso em: 16.mai.2019.

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Curso de comércio exterior: visão e experiência Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, José. **A inserção do Brasil nas cadeias globais de valor**. 2016. Disponível em:

<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2016/07/artigo-a-insercao-do-brasil-nas-cadeias-globais-de-valor/>. Acesso em: 28.mai.2018.

FERRAZ, João Carlos, MARQUES, Felipe Silveira. **A Construção de Vantagens Competitivas Dinâmicas a partir das Commodities**. In BELLUZZO, Luiz G. de Mello; FRISCHTAK, Cláudio; LAPLANE, Mariano (orgs). **Produção de Commodities e Desenvolvimento Econômico**. UNICAMP. Instituto de Economia, 2014. Disponível em https://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/Producao_de_Commodities_e_Developolvimento_Economico.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

FERRAZ, Lucas; GUTIERRE, Leopoldo; CABRAL, Rodolfo. **A indústria brasileira na era das cadeias globais de valor**. Confederação Nacional da Indústria, 2014. Disponível em: https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/e9/8a/e98aa435-eb32-4a12-96d3-af2ef12ff032/a_industria_brasileira_na_era_das_cadeias_globais_de_valor.pdf. Acesso em: 12.mai.2018.

FLEURY, Afonso. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FORMIGA, Humberto Mendes de Sá. **Desafios do agronegócio brasileiro no século XXI**. Boletim Legislativo no. 76. Núcleo de Estudos e Pesquisas da Consultoria Legislativa. Brasil: Senado Federal. 2019. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/boletins-legislativos/bol76> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

FORTE, Sérgio; MOREIRA, Márcia. Internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro: estudo do perfil, estratégias e desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.

FOSCHETE, Mozart. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

FRANCO, G. **A inserção externa e o desenvolvimento**. Revista de Economia Política, v. 18, n. 3, p. 121-147, 1998.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. 3.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

GALINDO Alice Luz. **O produto *made in Brazil* – A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing:** estudo de caso da marca Havaianas. Universidade de Brasília – Faculdade de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda. Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília – UnB, 2012. Disponível em https://bdm.unb.br/bitstream/10483/4261/1/2012_AliceLuzGalindo.pdf Acesso em 10 de Setembro de 2020.

GEREFFI, G. ***Global value chains in a post-Washington Consensus world***, Review of International Political Economy, 2013. 264

GEREFFI; G. FERNANDEZ-STARK, K. ***Global Value Chain Analysis***: a primer. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Duke University. 40p. 2011.

GUERRA, Thiago Thadeu Araújo; SENHORAS, Eloi Martins. **Evolução da internacionalização empresarial brasileira**. Universidade Federal de Roraima, 2015. Coleção: Comunicação e Políticas Públicas, v. 14. Elói Martins Senhoras, Maurício Elias Zouein (organizadores). ISBN: 978-85-8288-073-9

HERMIDA, Camila. **Padrão de especialização comercial e crescimento econômico**: uma análise sobre o Brasil no contexto da fragmentação da produção e das cadeias globais de valor. Rio de Janeiro: BNDES, 2017.

HERZ, Mônica; HOFFMANN, Andrea Ribeiro; TABAK, Jana. **Organizações Internacionais**: história e práticas. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos. **Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais**: uma visão analítica. In: Encontro Nacional da ANPAD, Campinas, ANPAD, 2001.

_____. **O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica**: evidências empíricas em empresas brasileiras. RAC. v. 7, n. 1, p. 109-124, Jan/Mar. 2003.

_____. **Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais**: de Hymer ao empreendedorismo. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HOEKMAN, Bernard. ***Supply Chains, Mega-Regionals and Multilateralism: A Road Map for the WTO***. London: CEPR, 2014.

HOMEM, António Pedro Barbas. **História das relações internacionais**: o direito e as concepções políticas na idade moderna. Coimbra: Almedina, 2009.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agropecuário** - 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Livros do Projeto Perspectivas do Desenvolvimento Brasileiro
https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=7186&Itemid=2 Acesso em 31 de Agosto de 2020.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Perspectivas do desenvolvimento brasileiro**. Brasília: Ipea, 2010. 145 p. (Série Eixos Estratégicos do Desenvolvimento Brasileiro, Livro 10). Projeto Perspectivas do Desenvolvimento Brasileiro. ISBN 978-85-7811-072-7 – disponível em
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro10_perspectivas_dodesenvolvimento.pdf

JATOBÁ, Daniel; LESSA, Antônio C; OLIVEIRA, Henrique A. de (coords.). **Teoria das relações internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2013 (Temas essenciais em RI, v.2).

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior**: abrindo as primeiras páginas, 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Tradução de Adriano Jorge e Maurício de Andrade. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KEEGAN; Warren; GREEN, Mark. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

_____. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KRUGMAN, P. **Growing world trade**: causes and consequences, Brooking Paper on Economic Activity, 1, 1995.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice; MELITZ, Marc J. **Economia Internacional**. 10.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional**: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. Books, 2007.

KUCZYNSKI, P. P.; WILLIAMSON, J. ***After the Washington Consensus: restarting growth and reform in Latin America.*** Washington. Institute of International Economics, 2003.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2007.

LALL, Sanjaya. **A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios.** Campinas: UNICAMP, 2005.

LAMUCCI, Sérgio. **Sete commodities concentram 50% das exportações.** IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34576&catid=131 Acesso em 31 de Agosto de 2020.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAZAROU, Elena (org.). **Multilateralismo nas relações internacionais: visões cruzadas.** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

LESSA, Antônio Carlos. **História das relações internacionais: a Pax Brithanica e o mundo do século XIX.** 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LIMA, Gustavo Barbieri. **Marketing Internacional: teoria e casos Brasileiros.** São Paulo: Atlas, 2015.

LIMA, Miguel; SILBER, Simão D; VASCONCELLOS, Marco Antônio S. (org.). **Manual de comércio exterior e negócios internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2017.

LOHBAUER, Christian. **História das relações internacionais II: o século XX: do declínio europeu à era global.** 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; WILLIAM, Petty. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPEZ. José Manoel Cortiñas.; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo.** 4. ed. São Paulo: aduaneiras, 2010.

LOZARDO, Ernesto. **Globalização: a certeza imprevisível das nações**. São Paulo: Edição do Autor, 2007.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. São Paulo: Saraiva, 2009 (Comércio exterior, v.1).

_____. **Logística de transportes internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010 (Comércio exterior, v.3).

_____. **Mercados e negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2012 (Comércio exterior, v.6).

LUZ, Rodrigo. **Comércio internacional e legislação aduaneira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LUZARRAGA, Francisco. **A integração européia perante a sociedade internacional da globalização**. In: SANTOS, T. Globalização e regionalização. São Paulo: Loyola, 2004.

MAGNOLI, Demétrio; SERAPIÃO JUNIOR, Carlos. **Comércio exterior e negociações internacionais**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 10ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

MANSUR, Tânia; LESSA, Antônio C; OLIVEIRA, Henrique A. de (coords.). **Negociações internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2014 (Temas essenciais em RI, v.4).

MARINHO, Henrique Jorge Medeiros. **O estudo das relações internacionais: teorias e realidade**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

MARKWALD, Ricardo. **Cadeias globais de valor: há amplo espaço para a ação das políticas públicas**. RCBE 15, 2014. Disponível em: http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/115_EDITORIAL.pdf. Acesso em: 16.mai.2018.

MENDONÇA, Vitor Umbelino Vieira Machado de. **Caracterização da atividade de exportação de commodities agrícolas no Brasil**. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq Projeto de Pesquisa 2014/2015 - Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2015.

MENEZES, Albene Miriam F. **20 anos da SECEX e 200 anos de Comércio Exterior: a história da SECEX e o comércio exterior brasileiro após a abertura dos portos**/Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Brasília: MDIC, 2010. Universidade de Indiana. ISBN 8560206027, 9788560206025.

MICHAEL E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **O que é estratégia?** Condensado de *What is Strategy?*, de Michael Porter (Harvard Business Review, Novembro/Dezembro de 1996). Traduzido por Suzy Martins e adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso, 1986

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 3a ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAIS, I. **Cadeias produtivas globais e agregação de valor**: a posição da China na indústria eletroeletrônica de consumo. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Relatório de Pesquisa), Brasília: Ipea, 2012.

MOTA, Camila Veras. **Da indústria de celulares à soja, os impactos do coronavírus na economia brasileira**, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-51452527>. Acesso em 18 de maio de 2020.

NEVES, Leonardo Paz. **A Inserção do Brasil nas Cadeias Globais de Valor**, CEBRI Dossiê Edição Especial, v. 2, ano 13. Rio de Janeiro: CEBRI, 2014.

NOGUEIRA, João P; MESSARI, Nizar. **Teoria das relações internacionais**: correntes e debates. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NONNENBERG, M. **Participação em cadeias globais de valor e desenvolvimento econômico**. Boletim de Economia e Política Internacional | BEPI | n. 17 | Maio/Ago. 2014. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3449/1/BEPI_n17_Participa%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

NONNENBERG, Marcelo José Braga. **Exportações e inovação**: uma análise para América Latina e Sul-Sudeste da Ásia. Revista de Economia Política, v 33, nº 1, 2013, p. 120-145. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rep/v33n1/a07v33n1.pdf> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Thomson, 2005.

OLAVE, Maria; NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, v.8, n. 3, p. 289-303, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Susan Elizabeth Martins Cesar de. **Comércio exterior: mercado para as empresas pernambucanas de base tecnológica**, 2008, 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

_____. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e Canadá**. Brasília: FUNAG, 2015. 2015. Disponível em [http://funag.gov.br/loja/download/1124-Cadeias globais de valor e os novos padroes internacionais.pdf](http://funag.gov.br/loja/download/1124-Cadeias_globais_de_valor_e_os_novos_padroes_internacionais.pdf) Acesso em 26 de Agosto de 2020.

PACHECO, C. A.; ALMEIDA, J. G. D. **A política de inovação**. Texto para Discussão n. 219. Campinas (SP): Instituto de Economia (IE), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), 2013. ISSN 0103-9466. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Pacheco22/publication/339383896_ESTUDO - A Politica de Inovacao - Pacheco CA Almeida JG TD 219/links/5e4e86c7458515072dabccb9/ESTUDO-A-Politica-de-Inovacao-Pacheco-CA-Almeida-JG-TD-219.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Pacheco22/publication/339383896_ESTUDO_-_A_Politica_de_Inovacao_-_Pacheco_CA_Almeida_JG_TD_219/links/5e4e86c7458515072dabccb9/ESTUDO-A-Politica-de-Inovacao-Pacheco-CA-Almeida-JG-TD-219.pdf) Acesso em 26 de Agosto de 2020.

PAIVA, Ely; HEXSEL. Astor. **Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas**. RAC. v. 9, n. 4, p. 73-95, Out./Dez. 2005.

PALÁCIOS, T.; SOUSA, J. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PATRIOTA, A. A. **O Brasil no início do século XXI: uma potência emergente voltada para a paz**. Política Externa, São Paulo, Paz & Terra, v. 19, n. 1, p. 19-25, jun./jul./ago. 2010.

PAZ, Leonardo (org.). **O CEBRI e as relações internacionais no Brasil**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Commodities; Brasil Escola, 2018**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/commodities.htm>. Acesso em 15 de maio de 2020.

PINTO, Eduardo; CORRÊA, Ludmila. **Cadeias globais de valor e desenvolvimento: o caso do Vietnã**. Boletim de Economia e Política Internacional, n. 17, mai/ago, 2014.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

PISANO, G. P.; SHIH, W.C. **Restoring American Competitiveness**, Harvard

Business Review, 2009. Disponível em <https://hbr.org/2009/07/restoring-american-competitiveness> Acesso em 31 de Agosto de 2020.

POCHMANN, Fábio. Prefácio *in* SICSÚ, João; CASTELAR, Armando (Org.) **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2009. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3225/1/Livro_SociedadeeEconomia.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

PORTELA, Paulo Henrique Gonçalves. **Direito Internacional Público e Privado**. Salvador: JusPodivm, 2009.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. 11.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

REIS, C. F. de B.; ALMEIDA, J. S. G. **A inserção do Brasil nas cadeias globais de valor comparativamente aos BRICS**. Texto para Discussão nº 233. Campinas: Instituto de Economia, Unicamp, 2014.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. *In*: Almeida, A. (org.), **Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROCHA, Juliana. **Padrões de concorrência e estratégias empresariais no setor de distribuição de derivados de petróleo no Brasil**, 2002, 92 f. Monografia (Bacharelado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

RUIZ, Fernando. **Exportações Brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2007.

SARTI, F.; HIRATUKA, C. **Perspectivas do investimento na indústria**. *In*: UFRJ e UNICAMP (Coords.) Projeto PIB: Perspectiva do investimento no Brasil, v. 2. Rio de Janeiro: UFRJ – Instituto de Economia, Campinas: UNICAMP – Instituto de Economia, 2010.

SAUVANT, K. et al. **Internacionalização de empresas brasileiras**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEGRE, German (org.). **Manual prático de comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2018.

SEGRE, German. **Manual prático de comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEITENFUS, Ricardo Antônio Silva. **Manual das Organizações Internacionais**. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2008.

_____. **Textos fundamentais do direito das relações internacionais**. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2006.

SERAPIÃO JUNIOR, Carlos. **Comércio exterior e negócios internacionais: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SERRA; Fernando; TORRES, Maria; TORRES, Alexandre. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann Affonso, 2004.

SICSÚ, João; CASTELAR, Armando (Org.) **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2009. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3225/1/Livro_SociedadeeEconomia.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

SILVA, Airton. **O processo de abertura comercial no Brasil durante os governos Sarney, Collor e FHC e seus impactos no setor industrial**. 2006, 75 f. Monografia de Conclusão de Curso - Universidade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

SILVA, Elenisi Maturana da. **Acesso a Mercados: Principais Entraves à Comercialização**, 2019. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/>. Acesso em 28 de Maio de 2020.

SILVA, et al. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo: SEGeT – VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Associação Educacional Dom Bosco disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em 07 de Setembro de 2020.

SINA, Amalia. **Marketing global: soluções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, Nali. Exportações e crescimento econômico do Rio Grande do Sul, 1951-2001. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 23. N. especial, p. 565-602, 2002.

SOUZA, José M. **Empreender em mercados internacionais: um guia para internacionalizar sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2014.

_____. **Fundamentos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2008 (Comércio exterior, v.2)

_____. **Gestão do comércio exterior: exportação/importação.** São Paulo: Saraiva, 2010 (Comércio exterior, v.4)

_____. **Empreender em mercados internacionais.** 1. ed. São Paulo. Saraiva, 2014.

STURGEON, T.; GUINN, A.; ZYLBERBERG, GEREFFI; G. ***A Global Value Chain Analysis of Brazil's Aerospace, Medical Devices and Electronics Industries.*** Brazilian manufacturing in international perspective, 2014.

_____. **O Brasil nas cadeias globais de valor:** implicações para a política industrial e de comércio. Revista Brasileira de Comércio Exterior, n 115, Abril – Junho, 2013.

SULL, Donald; ESCOBARIM, Martin. **Sucesso *Made in Brasil*** – Os segredos das empresas brasileiras que dão certo. São Paulo: Campus, 2004.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G. (org.). **Gestão internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TERENCE, Ana. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TURBAN, Efrain; KING, David. **Comércio Eletrônico:** estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VALADARES, Maurício. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo (org.). **Internacionalização competitiva.** São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELLOS, Marco Antônio S; LIMA, Miguel; SILBER, Simão (org.). **Gestão de negócios internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006.

VAZQUEZ. José L. **Comércio Exterior Brasileiro.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VEIGA, Pedro da Motta; RIOS, Sandra Polónia. **Cadeias Globais de Valor e Implicações para a Formulação de Políticas.** In: OLIVEIRA, Ivan; CARNEIRO, Flávio; SILVA FILHO, Edison (Org.). Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento. Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31265. Acesso em: 16.mai.2019.

_____. **Inserção em Cadeias Globais De Valor e Políticas Públicas: o caso do Brasil** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2015 - ISSN 1415-4765 - CDD 330.908 Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3842/1/td_2069.pdf Acesso em 31 de Agosto de 2020.

WERNECK, Paulo. **Comércio exterior e despacho aduaneiro**. 4. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

YAMAMOTO, Sonia Midori; PIEMONTE, Leonardo. **Negócios internacionais estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

ANEXOS

ANEXOS – Documentos Projeto PEIEX

FICHA DE INSCRIÇÃO

UF do Núcleo Operacional: 	CNPJ: 		
Empresa: 			
Nome fantasia: 			
Classificação:  Por faturamento: ☐ micro ☐ pequena ☐ média Por número de funcionários: ☐ até 19 ☐ 20-99 ☐ 100-499		Número de funcionários: 	
Endereço: 			Bairro: 
Cidade: 		CEP: 	Telefone: 
E-mail: 			Fax: 
Site: 			
Entidade de classe à qual é sindicalizada: 			
Pessoa para contato na empresa: 			
Função: 		Telefone: 	
Favor informar como tomou conhecimento deste Projeto: 			

☐ Carta convite	☐ Folder	☐ Imprensa (rádio, jornal, TV)
☐ Informação de terceiros	☐ Sindicato filiado	☐ Contato telefônico
☐ Visita do extensionista	☐ Mala direta	☐ Outro: _____
Declaro que a empresa está interessada em participar do Projeto Extensão Industrial Exportadora.		
Nome do responsável:	Assinatura:	Data:
Encaminhar este cadastro para o e-mail		 

FICHA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

Empresa:	CNPJ da empresa:
Técnico Extensionista:	UF do Núcleo Operacional

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Estrutura societária

3.1	Sócios (nomes)	Funções / Participação acionária

Data de fundação da empresa: ____/____/____. 

2. Principais matérias-primas

3.2	Matérias-primas	Ano C	Ano B	Ano A
		Exercício do ano anterior ao B	Exercício do ano anterior ao A	Exercício do ano anterior
3.3	Total			

3. Principais produtos

3.4	Produtos	B		A	
		Exercício do ano anterior ao A		Exercício do ano anterior	
		% Faturamento	Qtde.	% Faturamento	Qtde.

3.5	Total			

4. Investimentos realizados

Itens do investimento (R\$)	C		B		A	
	Exercício do ano anterior ao B		Exercício do ano anterior ao A		Exercício do ano anterior	
Equipamentos nacionais/importados						
Obras civis						
Desenvolvimento de produtos/Inovação						
Sustentabilidade						
Automação: administração / suprimentos / vendas/produção						
Total dos investimentos efetivos						

5. Principais indicadores

5.1. Indicadores econômico-financeiros

Indicadores econômico-financeiros		C	B	A
		Exercício do ano anterior ao B	Exercício do ano anterior ao A	Exercício do ano anterior
3.5.1	Faturamento bruto total (R\$) 	3.5.2		
Mercado interno (% sobre faturamento)	3.5.3 UF 	3.5.4		
Total do mercado interno (% sobre faturamento) 				

Mercado externo  (% sobre faturamento)	América do Norte			
	Europa			
	América Latina			
	Ásia			
Total do mercado externo (% sobre faturamento) 				
Montante de importações (%)	Matéria-prima			
	Produtos			
Número de unidades vendidas				
→ Mercado interno (% sobre faturamento)				
→ Mercado externo (% sobre faturamento)				
→ Prazo médio de compras – em dias				
→ Prazo médio de vendas – em dias				
→ Despesas administrativas (% sobre faturamento)				
→ Índice de lucratividade (lucro líquido / faturamento)				

5.2 Indicadores técnicos

Indicadores técnicos	C	B	A
	Exercício do ano anterior ao B	Exercício do ano anterior ao A	Exercício do ano anterior
3.5.5 Capacidade de produção instalada (unidades) 			
Capacidade utilizada (%) 			
Defeitos apurados durante a produção, em relação ao total produzido (%)			
Retrabalho sobre a produção defeituosa (%) 			
Devolução de mercadorias (%) 			
Percentual de pedidos do produto principal entregue no prazo 			
Prazo médio de estoque (em dias)			
Matérias-primas			

Produtos			
Componentes			
Tempo Médio: 1. Na produção do principal produto_____.2. Entrega do produto principal ao cliente a partir da data do pedido._____.			
Há gargalos na produção? Onde?			

4 ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA, GESTÃO DA PRODUÇÃO E ESTRATÉGIAS

1. Tipos de equipamentos existentes

4.1 Equipamentos	Tipo	Quantidade	Idade / Anos
4.2			

2. Como seu produto se diferencia no mercado?

() Qualidade () Tradição () Marca () Preço () Outros.

3. Como a concorrência pode levar vantagem sobre o seu produto?

() Qualidade () Tradição () Marca () Preço () Outros:

4. O que gostaria de melhorar nos seus produtos?

	Apresentação do produto		Qualidade
	Confiabilidade		Desenvolvimento do produto
	Performance		Custo
	Acréscimo de novas características		

5. A empresa adota alguma das técnicas de gestão da produção abaixo mencionadas? Em caso afirmativo, indicar o ano da implantação:

	<i>Just-in-Time</i> externo		Fabricação <i>Just-in-Time</i>
	Células de Manufatura		<i>Kanban</i>
	Círculos de Controle de Qualidade		Grupos de Trabalho

	Controle de Qualidade Total (CQT)		Controle Estatístico do Processo
	Redução do <i>Lead Time</i>		Manutenção Produtiva Total
	Manutenção Preventiva / Corretiva		Terceirização da Produção
	Aquisição de Equipamentos Automáticos		Projeto Assistido por Computador (CAD)
	Manufatura Assistida por Computador (CAM)		Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP)
	Uso de Mini-fábricas / Rearranjo em Células		Programa de Conservação de Energia
	Programa de Gestão Ambiental / Sustentabilidade		Programa de Cooperação
	Certificação de qualidade		Aplicação do 5S
	<i>Kaizen</i>		<i>Benchmarking</i>

6. Tendo em vista as condições atuais dos mercados interno e externo para o seu setor, assinale o grau de importância das estratégias que a empresa pretende adotar para aumentar a competitividade. Deixe em branco as estratégias que não irá adotar. 🌐

ESTRATÉGIA	IMPORTÂNCIA		
	MI	I	PI
Diminuir o preço de venda			
Reduzir o prazo de entrega			
Assegurar a conformidade dos produtos às especificações técnicas			
Aumentar o atendimento às necessidades dos clientes			
Melhorar a qualidade dos insumos			
Lançar novos produtos com maior frequência			
Aumentar o número de linhas de produtos			

Diminuir o número de linhas de produtos			
Desenvolver novas tecnologias de manufatura			
Atuar no mercado externo			
Desenvolver gestão de marcas e/ou patentes			
Utilizar <i>e-commerce</i>			
Desenvolver instrumentos de propaganda e <i>marketing</i>			
Outras: _____			

*MI= Muito Importante I= Importante PI= Pouco Importante

5 CAPITAL HUMANO

1. Recursos humanos

	C	B	A
	Exercício do ano anterior ao B	Exercício do ano anterior ao A	Exercício do ano anterior
Funcionários da produção			
Funcionários da administração			
Número total de funcionários			

2. Indique o número de funcionários da empresa de acordo com seu grau de escolaridade:

() Não alfabetizados () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior

3. A empresa desenvolve programas de treinamento? () Sim. () Não.

Ambiente	Quantidade de horas
INTERNO	
EXTERNO	

4. Total da folha de pagamentos (com encargos): R\$ _____

5. A empresa tem programas de participação nos lucros ou resultados?

() Sim. () Não.

6 RELAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS

1. A empresa tem estabelecido parcerias com fornecedores, clientes ou concorrentes? Especifique.

2. Quem são os principais clientes finais?

() Pessoa Física () Empresa Privada () Empresa Pública

3. Identifique os principais canais de comercialização adotados pela empresa, destacando seu grau de importância: 🌐

CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA		
	MI	I	PI
Sob encomenda			
Lojas próprias			
Grandes varejistas			
Rede de distribuidores			
Representantes comerciais			
Escritórios de exportação			
Outros. Especifique: _____			

*MI= Muito Importante I= Importante PI= Pouco Importante

6. A empresa tem encontrado dificuldades para comercializar seus produtos? 🌐

() Sim. Que tipo? () Não

	Identificação de clientes/nichos de mercado		Capacidade produtiva instalada insuficiente
	Métodos de comercialização e canais de distribuição		Design

10. Que atividades sua empresa tem em conjunto com outras empresas ou entidades regionais? 🌐

	Participação em eventos e feiras de negócios		Curso de capacitação
	Divulgação de marcas regionais		Central de compras
	Escritório de comercialização no mercado externo		Central de logística
	Serviço de desenvolvimento para a empresa		Consórcio de exportação
	Outras. Especifique.		

11. Comércio exterior

A empresa exporta? 🌐 () Sim. () Não

	Diretamente		Indiretamente
--	-------------	--	---------------

Item	Sim	Não	Especifique
Possui departamento de exportações			
Possui material de comunicação em outros idiomas			
Conhece o(s) NCM(s)			
Website em outros idiomas			
Possui preço de exportação			
Evento internacional (feiras, missões, rodada de negócios)			
Realiza exportações com a marca própria			
Dificuldades para exportar			

Possui base no exterior			
-------------------------	--	--	--

7 GESTÃO DE MARCAS E PATENTES

1) **Você sabe o que é inovar um produto e/ou serviço?** 🌐

() Sim. () Não.

2) **Empresa conhece o Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI?** 🌐

() Sim. () Não.

3) **A empresa adota gestão de Marcas e Patentes?** 🌐

() Sim. () Não.

Local e data:

Informações prestadas por:	Assinatura:

QUESTÕES DO CHECKLIST DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

UF do Núcleo Operacional:	Extensionista gestor:
Empresa:	CNPJ da empresa:

Legenda:

S – Sim N – Não P – Parcial

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA			
S	N	P	AE1 - Estratégia Organizacional
			1. A empresa elabora ou possui um Planejamento Estratégico. 
			2. A empresa possui missão.
			3. A empresa possui política (funcionários, fornecedores, clientes, única). 
			4. A empresa possui objetivo/metas. 
			5. A empresa divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários. 
			6. A empresa utiliza parâmetros que norteiam os investimentos (curto/longo prazo).
			7. A empresa adota critérios para a seleção de terceirização de produtos/serviços.
			8. A empresa está informatizada – em quais setores? 
			9. Existe servidor interno?
			10. A empresa realiza backup dos dados armazenados?
			11. Os softwares são licenciados?
			12. Existe política para atualização de softwares
			13. A empresa possui seguro (predial, de produtos, de pessoas, etc.). 
			14. A empresa busca inovações tecnológicas (administração/produção). Como são aplicadas? 
			15. Sustentabilidade é um tema relevante para a empresa 
			16. Há alguma política ou diretriz formal para desenvolver ações de sustentabilidade 
			17. A empresa conhece outras empresas que possuem práticas de sustentabilidade 
			18. Possui algum trabalho ou ação conjunta com a comunidade que está ao seu redor 
S	N	P	AE2 - Estrutura Organizacional
			1. A empresa possui alvará. 
			2. A empresa possui organograma geral. 
			3. A empresa possui descrição de funções. 
			4. A empresa possui normas (direitos, deveres).
			5. A empresa possui procedimentos / instruções operacionais. 
S	N	P	AE3 - Indicadores de Desempenho

			1. A empresa conhece sua participação de mercado.
			2. A empresa calcula a taxa de produto X funcionário.
			3. A empresa estabelece o índice de satisfação do cliente.
			4. A empresa possui um sistema de monitoramento empresarial. 
			5. A empresa adota outros indicadores além destes citados. Especifique.
CAPITAL HUMANO			
S	N	P	CH1 - Estratégias de Recursos Humanos
			1. A empresa pratica política de participação nos lucros.
			2. A empresa possui política salarial. 
			3. A empresa possui plano de carreira.
			4. A empresa adota incentivos legais: vale-transporte, adiantamentos, etc. 
			5. A empresa adota incentivo (14º salário).
			6. A empresa adota incentivo: vale-refeição / refeitório.
			7. A empresa adota incentivo: convênio médico / odontológico / farmacêutico.
			8. A empresa adota incentivo: vale-compras / vale-alimentação.
			9. A empresa adota incentivo: seguro de vida em grupo.
			10. A empresa adota incentivo: prêmio assiduidade / produtividade. 
			11. A empresa aproveita estagiários / 1º emprego. 
			12. A empresa privilegia a atuação generalista dos funcionários.
			13. A empresa adota incentivo ao trabalho em grupo ou individual.
			14. A empresa possui política de autonomia de resolução.
S	N	P	CH2 - Administração de Recursos Humanos
			1. A empresa possui registro dos funcionários ativos (quantos na administração e quantos na produção). 
			2. A empresa possui critérios de admissão / perfil do quadro de funcionários. 
			3. A empresa encontra-se em situação legal (FGTS, INSS, contrato social, contrato de representante). 
			4. A empresa utiliza a relação "desempenho X benefícios".
S	N	P	CH3 - Educação e Treinamento
			1. A empresa adota política de educação e treinamento. 
			2. A empresa identifica as necessidades de treinamento. Especifique.
			3. A empresa efetua treinamento habitual (interno/externo; próprio/terceirizado, individual/grupo).
			4. A empresa possui forma de avaliação do aprendizado.
			5. A empresa forma multiplicadores.
			6. A empresa possui formas de auxiliar a educação. Especifique.
S	N	P	CH4 - Indicadores de Recursos Humanos
			1. A empresa identifica absenteísmo. Especifique as causas. 
			2. Ocorre rotatividade na empresa. Especifique as causas. 

			3. A empresa destina um percentual do seu faturamento para investimentos em educação e treinamento. Informe o percentual.
			4. A empresa efetua avaliação de desempenho dos funcionários. 
			5. A empresa realiza pesquisa de clima/satisfação dos funcionários. 
			6. Outros indicadores. Especifique.

FINANÇAS e CUSTOS			
S	N	P	FC1 - Administração Financeira
			1. A empresa executa controle de contas a pagar/receber. 
			2. A empresa desconta títulos. 
			3. A empresa possui empréstimos. 
			4. A empresa adota critérios de aplicações.
			5. A empresa faz orçamento de investimento e despesas.
			6. A empresa possui situação creditícia regular. 
			7. Há uma sustentação econômica principal (economia de escala).
			8. A empresa trabalha com instituições financeiras. Especifique.
			9. A empresa obteve algum incentivo por parte do governo. Especifique.
S	N	P	FC2 - Indicadores Financeiros
			1. A empresa possui capital de giro (se tem, quanto?). 
			2. A empresa executa o fluxo de caixa. 
			3. O prazo médio de pagamento ao fornecedor é menor que o do recebimento do cliente.
			4. A empresa executa balancete – demonstrativo mensal. 
			5. A empresa possui política de pagamento de terceirizado. Especifique.
			6. A empresa possui sistema de negociação. Especifique.
			7. A empresa avalia o seguro do negócio. Especifique como.
			8. A empresa conhece a rentabilidade do setor.
			9. A empresa avalia o patrimônio (ativo e passivo).
			10. A empresa possui liquidez.
			11. A empresa executa orçamento x controle de contas (orçamento x pagamentos - quanto gastou).
			12. O prazo médio de recebimento do cliente é menor que o de entrega do produto. Especifique em dias.
S	N	P	FC3 - Administração de Custos
			1. A empresa utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação do custo do produto. 
			2. A empresa atualiza os índices da planilha. Especifique.
3. Como é calculada a margem (preço venda x custo)?			

4. O que contempla o custo do produto e o que representa cada item, em %:
- 4.1. Administrativo.
 - a. Custo fixo – máquinas/equipamentos/instalações.
 - b. Avaliação da relação entre pessoal administrativo x pessoal fabril.
 - 4.2. Financeiro (despesas bancárias são agregadas ao custo do produto – exemplo: tarifas bancárias/juros/financiamentos/investimentos).
 - 4.3. Manufatura (mão de obra/tempo/matéria-prima).
 - 4.4. Embalagem (mão de obra/tempo/matéria-prima/embalagem).

FINANÇAS e CUSTOS (Continuação)			
S	N	P	FC4 - Indicadores de Custos
			1. A empresa possui planilha de controle.
			2. A empresa conhece a sua ociosidade. 
			3. A empresa calcula o custo fixo / custo variável. 
			4. A empresa controla o índice de sucatas.
			5. A empresa adota horas extras.
			6. Há retrabalho na empresa. Qual é o índice?
			7. A empresa conhece o giro de estoque por ano. 
			8. Ocorrem devoluções de matéria-prima. Especifique o volume anual (percentual).
			9. A empresa calcula o faturamento por funcionário.
			10. A empresa acompanha os preços do produto no mercado. 
			11. A empresa possui outros indicadores além destes citados. Especifique.
VENDAS e MARKETING			
S	N	P	VM1 - Avaliação de Mercado
			1. A empresa acompanha preços dos concorrentes no mercado. 
			2. A empresa avalia tendências (moda, mercado, economia, etc.)? Como? 
			3. A empresa prospecta novos clientes/mercados. 
			4. A empresa realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado). 
			5. A empresa define os concorrentes. Especifique.
			6. A empresa conhece o mercado em que atua. 
			7. A empresa utiliza todo o seu potencial de mercado. 
			8. A empresa sabe quanto representa a venda dos produtos da própria marca. Especifique.
			9. A empresa possui cadastro de clientes.
			10. A equipe de vendas da empresa está estruturada. Especifique. 
			11. A equipe de vendas da empresa passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para a venda.
			12. A empresa participa de feiras e rodadas de negócios. 
			13. A empresa estabelece relacionamento com representantes/vendedores (treinamento, exclusividade, contrato, avaliação).
			14. - A empresa está inserida em mídias sociais? Quais?
S	N	P	VM2 - Política Mercadológica
			1. A empresa possui política de preços e prazos. 
			2. A empresa faz promoção.
			3. A empresa faz propaganda. 
			4. A empresa adota política de novos lançamentos.

			5. A empresa possui departamento de relacionamento com clientes. 
S	N	P	VM2 - Política Mercadológica
			6. A empresa é proativa em suas vendas.
			7. A empresa é reativa em suas vendas.
			8. A empresa paga comissões.
			9. A empresa possui estrutura de vendas (possui loja própria – atacado / varejo).
			10. A empresa adota manutenção de estoque de produtos acabados.
			11. A empresa produz material promocional.
			12. A empresa possui seguro de transporte (empresa-cliente) – forma de retirada.
			13. A empresa adota política de garantia.
			14. A empresa executa negociação.
			15. A empresa privilegia a massificação como principal estratégia mercadológica.
			16. A empresa participa de redes de cooperação.
			17. Considera que o investimento em sustentabilidade pode ser um diferencial competitivo. 
			18. Já observou alguma barreira não tarifária ligada à sustentabilidade imposta aos seus produtos 
S	N	P	VM3 - Análise de Desempenho
			1. A empresa possui indicadores de margem de contribuição.
			2. A empresa possui indicadores de margem de rentabilidade.
			3. A empresa apresenta lucro (indicadores) compatível.
			4. A empresa possui estatísticas de vendas. 
			5. A empresa conhece a sazonalidade.
			6. A empresa estabelece vida útil para seus produtos.
			7. Há um sistema de confirmação do estoque – consulta por estoque / comunicação de estoque / processo de manufatura. 
			8. A empresa possui outros indicadores além destes citados. Especifique.
COMÉRCIO EXTERIOR			
S	N	P	CE1 – Engenharia de Exportação
			19. A empresa conhece as vantagens de exportar. 
			20. A empresa sabe quem pode exportar. 
			21. A empresa sabe para onde exportar.
			22. A empresa sabe quando exportar. 
			23. A empresa sabe como exportar. 
			24. A empresa sabe o que exportar. 
			25. A empresa conhece as linhas de financiamento à exportação.
			26. A empresa conhece as barreiras à exportação. 
			27. A empresa sabe para quem exportar. 
			28. A empresa sabe para que serve e como funciona um agente de logística internacional.

			29. A empresa conhece as adaptações que precisa fazer aos produtos para exportar. 
			30. A empresa conhece o NCM de seus principais produtos.
			31. A empresa conhece a desoneração tributária da exportação.
S	N	P	CE1 – Engenharia de Exportação
			32. A empresa conhece as modalidades de pagamentos internacionais.
			33. A empresa conhece compradores dos produtos similares/concorrentes no exterior.
			34. A empresa sabe como funciona o <i>drawback</i> .
			35. A empresa conhece os mecanismos de <i>hedge</i> .
			36. A empresa conhece o PROEX.
S	N	P	CE 2 – Plano de Exportação da Empresa
			4. A empresa realiza a avaliação da capacidade exportadora. 
			5. A empresa possui preço para o mercado externo.
			6. A empresa desenvolve e aplica seu Plano de Exportação.
S	N	P	CE 3 – Programas do Governo de auxílio à Exportação
			6. A empresa conhece a Apex-Brasil e o MDIC.
			7. A empresa sabe como funcionam as missões empresariais e as rodadas de negócios no exterior.
			8. A empresa conhece os <i>sites</i> disponibilizados gratuitamente pelo MDIC para a área de exportação.
			9. A empresa conhece o Projeto Brasil Trade da Apex-Brasil.
			10. A empresa participa dos ENCOMEX.
S	N	P	CE 4 – Processo de Exportação
			7. A empresa conhece um fluxograma de exportação. 
			8. A empresa conhece os documentos necessários para exportação.
			9. A empresa prepara a documentação de exportação (interna/externamente).
			10. A empresa conhece o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX. 
			11. A empresa realiza a exportação. 
			12. A empresa realiza o câmbio.
PRODUTO e MANUFATURA			
S	N	P	PM1 - Desenvolvimento de Produto
			1. A empresa possui documentação e codificação dos produtos. 
			2. A empresa possui estrutura de produtos / ficha técnica. 
			3. Há interação entre as áreas comercial e de produto.
			4. A empresa conhece o tempo médio de desenvolvimento de produto. Especifique.
			5. Há desenvolvimento com custo objetivado.
			6. A empresa é proprietária do ferramental.
			7. A empresa possui marcas e patentes. 
			8. A empresa avalia a escolha da matéria-prima.
			9. A empresa faz investimentos em design do produto e/ou embalagem? 

			10. O investimento em design faz parte da estratégia de gestão da empresa? 
			11. Sua empresa possui um profissional ou uma unidade de design? 
			12. A empresa acompanha as tendências de design no mercado nacional e internacional? 
S	N	P	PM2 – Gestão da Inovação
			1. PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO
			1.1. A empresa considera a inovação em processo e produto importante para seu negócio. 
			1.2. A empresa considera a inovação como o principal diferencial competitivo no seu ramo de negócio. 
			1.3. A empresa possui estratégia tecnológica. Se sim, qual?
			1.4. A empresa se antecipa em relação a seus concorrentes no lançamento de novos produtos. .
			1.5. A empresa segue seus concorrentes no lançamento de novos produtos.
			1.6. A empresa considera a estratégia tecnológica como parte de sua estratégia competitiva. 
			2. CONHECIMENTO SOBRE INSTRUMENTOS DE APOIO À INOVAÇÃO
			2.1. A empresa conhece entidades de fomento para projetos de inovação. 
			2.2. A empresa se interessa em apresentar projeto de inovação para alguma entidade de fomento.
			2.3. A empresa conhece a legislação existente para a inovação (Leis da Inovação Federal e Estadual e Lei do Bem).
			3. PRÁTICA DA INOVAÇÃO
			3.1. A empresa tem competência interna para desenvolver produtos inovadores. 
			3.2. A empresa possui área/unidade de pesquisa e desenvolvimento.
			3.3. A empresa já desenvolveu trabalho em parceria com Universidade e/ou Instituto de Pesquisa. Especifique. 
			3.4. A parceria foi positiva e produziu os resultados esperados.
			3.5. A empresa tem ou já teve algum pleito de financiamento aprovado por entidade de fomento. Especifique. 
			3.6. A empresa já utilizou algum incentivo fiscal para inovação.
			4. REDES DE INTERAÇÃO
			4.1. A empresa acompanha as tecnologias do mercado no Brasil. 
			4.2. A empresa acompanha as tecnologias do mercado no exterior. 
			4.3. A empresa acompanha pesquisas acadêmicas no seu ramo de negócio. 
S	N	P	PM3 - Processo de Manufatura
			1. FERRAMENTARIA
			1.1. A fabricação/manutenção do ferramental é própria.
			1.2. A empresa documenta e codifica o ferramental. 
			1.3. Há facilidade de localização do ferramental.
			2. MANUTENÇÃO
			2.1. A manutenção industrial é própria.
			2.2. Há possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática, hardware e software).
			2.3. Há ficha de controle dos equipamentos (manutenção preventiva).
			2.4. Há ficha de lubrificação.
			2.5. A empresa conhece a máquina que provoca o maior número de paradas. Especifique.

			2.6. A empresa conhece o tempo médio de produção e de paradas. Especifique.
			2.7. A empresa conhece os tipos comuns de parada de máquinas. Especifique.
			3. LOGÍSTICA – COMPRA
			3.1. Há critério de seleção de fornecedores (cotação).
			3.2. A empresa conhece o tempo entre pedido e recebimento. Especifique.
			3.3. Há critério para o meio de transporte e responsabilidade do pagamento do frete. Especifique.
S	N	P	PM3 - Processo de Manufatura
			3.4. A empresa faz conferência de recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal).
			3.5. A empresa possui documentação para ordens/solicitação de compra.
			3.6. A empresa analisa o controle do desempenho do fornecedor.
			3.7. A empresa planeja o fornecimento de matéria-prima.
S	N	P	4. LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)
			4.1. A empresa possui local de armazenamento dos suprimentos.
			4.2. Há um responsável por descarregamento.
			4.3. A empresa possui estoque intermediário (almoxarifado de linha).
			4.4. A empresa possui transporte interno (carrinhos, guias, etc.).
			4.5. A empresa controla o estoque (conhece o estoque).
			4.6. Há comunicação com a administração.
			4.7. A empresa possui política de estoque mínimo.
			4.8. A empresa faz FIFO (<i>First in – First out</i>).
			5. MANUFATURA – OPERACIONAL
			5.1. Há critério de manufatura (informar nome dos setores). Especifique.
			5.2. Há critério para o grau de mecanização. Especifique.
			5.3. Há critério para o grau de automatização. Especifique.
			5.4. A idade média das máquinas é compatível com a exigência de mercado. Especifique.
			5.5. Há critério de tempo médio para troca de ferramentas.
			5.6. Há critério de tempo para troca de ferramenta no gargalo do produto principal.
			5.7. As máquinas são dedicadas.
			5.7. As máquinas são multiuso.
			6. MANUFATURA – FUNCIONAL
			6.1. Há critério para os turnos de operação. Especifique.
			6.2. A empresa utiliza fichas de fabricação (quantidade, prazos, ferramentais). 
			6.3. A empresa possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada). 
			6.4. A empresa tem layout conveniente. 
			6.5. O fluxo produtivo é conveniente.
			6.6. Há planejamento da produção. 
			6.7. Há flexibilidade de manufatura.
			6.8. A empresa conhece o tempo de processamento do principal produto.

S	N	P	PM4 - Qualidade e Indicadores
			1. A empresa calcula os índices de rejeição e de retrabalho.
			2. A empresa elabora estatísticas de qualidade (análise a partir dos dados). 
			3. Há reclamações / devoluções de clientes.
			4. A empresa possui padronização dos tempos/processos/operações/qualidade. 
			5. A empresa adota o sistema Toyota de 7 perdas.
S	N	P	PM4 - Qualidade e Indicadores
			6. Há outros indicadores além destes citados. Especifique.
S	N	P	PM5 - Gestão Ambiental
			1. A empresa adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos. 
			2. A empresa adota acondicionamento adequado de resíduos perigosos e disposição final adequada.
			3. A empresa efetua coleta seletiva de resíduos.
			4. A empresa controla resíduos gerados.
			5. A empresa substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente. 
			6. A empresa possui licença (IBAMA, alvará da vigilância sanitária, liberação dos bombeiros, outros).
			7. A empresa controla e minimiza o uso de energia (elétrica, carvão, óleo combustível).
			8. A empresa possui EPI e/ou EPC, fornece e exige sua utilização pelos funcionários.
			9. A empresa possui condição adequada de higiene e limpeza das instalações.
			10. A empresa possui adequada situação ambiental, envolvendo temperatura, luminosidade e umidade (local de trabalho).
			11. A empresa disponibiliza boas condições de sanitários aos clientes.
			12. Há boa condição das máquinas, equipamentos, ferramentas, ambiente.
			13. Há boa aparência de ambiente, pessoas, produto e instalações.
			14. A empresa possui política de segurança de higiene e segurança do trabalho (SESMT, CIPA,...). 
			15. Há climatização do ambiente (exaustores, ar condicionado, ventiladores).
			16. A empresa utiliza registros anuais de acidentes de trabalho.
			17. A empresa apresenta medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho.
			18. Possui práticas/iniciativas de sustentabilidade
S	N	P	PM6 - Eficiência Energética
			1. GESTÃO
			1.1. A empresa possui um programa interno de conservação de energia (COCICE, CICE).
			1.2. Há um plano para implantação de uma CICE.
			1.3. A redução de consumo de energia faz parte da política da empresa. 
			1.4. Há trabalho voltado para eficiência energética na empresa. 
			1.5. Há funcionários da empresa que atuam na área de energia. Quantos?
			2. INSTALAÇÕES
			2.1. Há boas condições das instalações elétricas.
			2.2. Há ambientes iluminados em períodos não produtivos.
			2.3. Há ambientes com iluminação natural.

			2.4. Há cultura de usar aparelhos de ar condicionado com janelas e/ou portas abertas.
			3. EQUIPAMENTOS
			3.1. As instalações possuem luminárias sujas e/ou calhas envelhecidas.
			3.2. Há emendas de cabos elétricos na alimentação das máquinas.
			3.3. Há filtros que necessitam de limpeza nos aparelhos de ar condicionado.
			3.4. Há tanques e/ou tubulações de água quente sem isolamento térmico.
			3.5. Há vazamentos de fluidos nos sistemas produtivos das bombas.
			3.6. Os motores das máquinas continuam ligados em períodos ociosos.
S	N	P	PM6 - Eficiência Energética
			3.7. Há pontos de desperdício de água.
			3.8. As descargas de vapor (quando aplicável) obedecem a uma periodicidade pré-definida.
			3.9. Há um programa de manutenção preventiva dos sistemas da empresa..

CHECKLIST DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Empresa:	CNPJ da empresa:
Técnico Extensionista: FABIO SILVEIRA BONACHELA	UF do Núcleo Operacional SÃO PAULO

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA		Statu s	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
AE1	Estratégia Organizacional							
AE2	Estrutura Organizacional							
AE3	Indicadores de Desempenho							

CAPITAL HUMANO		Statu s	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
CH1	Estratégias de Recursos Humanos							
CH2	Administração de Recursos Humanos							
CH3	Educação e Treinamento							
CH4	Indicadores de Recursos Humanos							

FINANÇAS e CUSTOS		Statu s	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
FC1	Administração Financeira							
FC2	Indicadores Financeiros							
FC3	Administração de Custos							
FC4	Indicadores de Custos							

VENDAS e MARKETING		Statu s	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
VM1	Avaliação de Mercado							

VM2	Política Mercadológica							
VM3	Análise de Desempenho							

COMÉRCIO EXTERIOR		Statu s	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
CE1	Engenharia de Exportação							
CE2	Plano de Exportação da Empresa							
CE3	Programas do Governo de auxílio à Exportação							
CE4	Processo de Exportação							

PRODUTO e MANUFATURA		Statu s	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
PM1	Desenvolvimento de Produto							
PM2	Gestão da Inovação							
PM3	Processo de Manufatura							
PM4	Qualidade e Indicadores							
PM5	Gestão Ambiental							
PM6	Eficiência Energética							

LEGENDA

E - Existe	NE - Não existe	
MI - Muito Importante	I - Importante	PI - Pouco Importante
MB - Muito Bom	B - Bom	R - Ruim

FICHA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

UF do Núcleo Operacional:	Código do Setor:	Extensionista:
Empresa:		Código da empresa:

8 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

6. Estrutura Societária:

8.1 Sócios: nomes	Funções / Participação Acionária

7. Principais matérias-primas:

8.2 Matérias-primas	% 2007	% 2008	% 2009
8.3 Total			

8. Principais produtos:

8.4 Produtos	2008		2009	
	%Faturamento	Qtde.	%Faturamento	Qtde.

8.5 Total				

9. Investimentos realizados:

Itens do investimento (R\$)	2007	2008	2009
Equipamentos Nacionais			
Equipamentos Importados			
Obras Civas			
Desenvolvimento de Produtos			
Meio Ambiente			
Automação: Adm. / Suprimentos / Vendas			
Automação: Produção			
Outros: Quais?			
Total dos Investimentos efetivos			

10. Recursos Humanos

	2007	2008	2009
Funcionários da Produção			
Funcionários da Administração			
Número total de funcionários			

11. Principais indicadores:

6.1. Indicadores Econômico-Financeiros

Indicadores Econômico-Financeiros		2007	2008	2009
8.5.1 Faturamento bruto total		8.5.2		
8.5.3	8.5.4 UF	8.5.5		
→ Mercado Interno (% s/ faturamento)				

Total do Mercado Interno (% s/ faturamento)				
→ Mercado Externo (% s/ faturamento)	Estados Unidos			
	Europa			
	Mercosul			
	América Latina			
	Ásia			
	Outros Países: quais?			
Total do Mercado Externo (% s/ faturamento)				
Montante de Importações (%)	Matéria-prima			
	Produtos			
Número de unidades vendidas				
→ Mercado Interno (% s/ faturamento)				
→ Mercado Externo (% s/ faturamento)				
→ Prazos Médio de Compras – em dias				
→ Prazos Médio de Vendas – em dias				
→ Despesas Administrativas (% s/ faturamento)				
Índice de lucratividade (Lucro líquido / faturamento)				

6. Indicadores Técnicos

Indicadores Técnicos	2007	2008	2009
8.5.6 Capacidade de produção instalada (unidades)			
Capacidade utilizada (%)			
Defeitos apurados durante a produção, em relação ao total produzido (%)			
Retrabalho sobre a produção defeituosa (%)			
Devolução de mercadorias (%)			
Percentual de pedidos do produto principal entregue no prazo			
Prazo médio de estoque (em dias)			
Matérias – primas			
Produtos em processamento			
Produtos acabados			
Componentes			
Tempo gasto no processo produtivo do principal produto, entre o início do processo e a conclusão?			
Prazo médio de entrega do produto principal (tempo entre a chegada do pedido e a entrega do produto ao cliente)?			
Existem gargalos na produção? Onde?			
Ociosidade na produção? Onde?			

9 ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA, GESTÃO DA PRODUÇÃO E ESTRATÉGIAS

6. Tipos de equipamentos existentes:

9.1 Equipamentos	Tipo	Quantidade	Idade / Anos

9.2			
-----	--	--	--

7. Como seu produto se diferencia no mercado?

- () Qualidade
 () Tradição
 () Marca
 () Preço
 () Outros: _____

8. Como a concorrência pode levar vantagem sobre o seu produto?

- () Qualidade
 () Tradição
 () Marca
 () Preço
 () Outros: _____

9. O que gostaria de melhorar nos seus produtos?

- () Apresentação do produto
 () Qualidade
 () Confiabilidade
 () Desenvolvimento do produto (tecnologia)
 () Performance
 () Custo
 () Acréscimo de novas características
 () Outros: _____

**10. A empresa adota alguma das técnicas de gestão da produção abaixo mencionadas?
 Em caso afirmativo, indicar o ano da implantação:**

- () *Just-in-Time* externo
 () Fabricação *Just-in-Time*
 () Células de Manufatura
 () *Kanban*

- () Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)
- () Grupos de Trabalho
- () Controle de Qualidade Total (CQT)
- () Controle Estatístico do Processo (CEP)
- () Redução do *Lead Time*
- () Manutenção Produtiva Total (TPM)
- () Manutenção Preventiva / Corretiva
- () Terceirização da Produção
- () Aquisição de Equipamentos Automáticos
- () Projeto Assistido por Computador (CAD)
- () Manufatura Assistida por Computador (CAM)
- () Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP)
- () Uso de Mini-fábricas / Rearranjo em Células
- () Programa de Conservação de Energia
- () Programa de Gestão Ambiental
- () Programa de Cooperação com Fornecedores
- () Programa de Cooperação com Clientes
- () Programa de Cooperação com Empresas Concorrentes
- () Certificação ISO 9000
- () Certificação ISO 14000
- () Certificação QS 9000
- () Aplicação do 5S
- () *Kaisen*
- () *Benchmarking*
- () Outros: _____

6. Tendo em vista as condições atuais dos mercados interno e externo desse setor, assinale o grau de importância das estratégias que a empresa pretende adotar para aumentar a competitividade. Deixe em branco as estratégias que não irá adotar.

ESTRATÉGIA	IMPORTÂNCIA		
	MI	I	PI
Diminuir o preço			
Reduzir o prazo de entrega			
Assegurar a conformidade dos produtos às especificações técnicas			
Aumentar o atendimento às necessidades dos clientes			
Melhorar a qualidade dos insumos			
Lançar novos produtos com maior frequência			
Aumentar o número de linhas de produtos			
Diminuir o número de linhas de produtos			
Desenvolver novas tecnologias de manufatura			
Atuar no mercado externo			
Utilizar <i>e-commerce</i>			
Desenvolver instrumentos de propaganda e <i>marketing</i>			
Outras: _____			

*MI= Muito Importante I= Importante PI= Pouco Importante

10 RECURSOS HUMANOS:

1. Quantifique a escolaridade dos funcionários da empresa:

- () Não alfabetizados
 () 1º Grau
 () 2º Grau
 () 3º Grau

2. Desenvolve programas de treinamento?

- () Sim () Não

Se afirmativo, quantas horas de treinamento:

- () Interno

☐ até 4 h/ano ☐ de 5 a 20h/ano ☐ de 20 a 30h/ano ☐ Mais de 30h/ano

() Externo

☐ até 4 h/ano ☐ de 5 a 20h/ano ☐ de 20 a 30h/ano ☐ Mais de 30h/ano

3. Total da folha de pagamentos com encargos: R\$ _____

4. Tem programas de participação nos lucros ou resultados?

() Sim () Não

11

12 5. No caso de haver ocorrido redução do número de empregados, foi desenvolvido algum programa de apoio aos trabalhadores demitidos?

() Sim Qual? _____

() Não

13 Relação com outras empresas

4. Que tipo de relação a empresa tem estabelecido com os seguintes atores nos últimos 5 anos?

Empresas clientes

- () Troca de idéias e informações
 - () Ensaios para o desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos ou processos
 - () Uso de equipamentos
 - () Treinamento de funcionários
 - () Ações conjuntas de *marketing*
 - () Outros. Especifique: _____
 - () Não estabelece. Por quê? _____
-

Empresas fornecedoras

- () Troca de idéias e informações
 - () Ensaios para o desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos ou processos
 - () Uso de equipamentos
 - () Treinamento de funcionários
 - () Ações conjuntas de *marketing*
 - () Outros. Especifique: _____
 - () Não estabelece. Por quê? _____
-

5. **Quem são os principais clientes finais?**

- () Pessoa Física
- () Empresa Privada
- () Empresa Pública

6. **Quais são os setores usuários mais importantes?**

7. **Identifique os principais canais de comercialização adotados pela empresa, destacando seu grau de importância:**

ESTRATÉGIA	IMPORTÂNCIA		
	MI	I	PI
Sob encomenda			
Lojas próprias			
Grandes Varejistas			
Rede de distribuidores			
Por meio de representantes			
Escritórios de exportação			
Outros, especifique: _____			

*MI= Muito Importante

I= Importante

PI= Pouco Importante

6. A empresa tem encontrado dificuldades para comercializar seus produtos?

- () NÃO () SIM, que tipo?
- () Identificação de clientes/nichos de mercado
- () Capacidade produtiva instalada insuficiente
- () Design
- () Métodos de comercialização e canais de distribuição
- () Definição do preço de venda
- () Garantia de entrega regular do produto
- () Ausência de estrutura de assistência técnica posterior
- () Custos elevados para realizar atividades de marketing
- () Outros, especifique: _____

7. A empresa realiza pesquisas sobre necessidades dos clientes?

- ☐ Realiza formalmente
- ☐ Não realiza
- ☐ Não realiza formalmente. Por quê?
- ☐ Realiza internamente
- ☐ Utiliza pesquisa elaborada por terceiros
- ☐ Contrata pesquisa terceirizada
- ☐ Não tenho interesse

8. A empresa costuma registrar as sugestões dos clientes?

- () Sim, registro esporádico
- () Sim, registro sistemático
- () Não. Por quê? _____
- _____

9. A empresa costuma incorporar as sugestões dos clientes?

- () Sim. Incorporação das sugestões de melhoria dos produtos ofertados.
- () Sim. Incorporação de sugestões sobre a oferta de novos produtos.
- () Não. Por quê? _____
- _____

10. Indique a origem dos principais fornecedores, destacando a distribuição percentual (%).

- () Região () Outros Estados
- () Próprio Estado () Exterior

11. Na interação da empresa com fornecedores o índice de produtos que não atenderam às especificações nos últimos três meses é conhecido e adequado?

() Sim () Não. Por que? _____

12. A empresa recorre a outras empresas para realizar algum tipo de serviço?

() **Sim, quais?**

() Limpeza () Manutenção () Alimentação

() Segurança () Contabilidade () Assistência Jurídica

() Entrega/remessa de mercadorias () Design

() Assessoria de imprensa () Criação de material promocional

() Consultoria. Especifique: _____

() Outros. Especifique: _____

() **Não. Por quê?** _____

13. Existe cessão de equipamento pela contratante para a subcontratada executar o serviço?

() Sim () Não

14. Qual é a base dessa relação com a subcontratada?

() Proximidade geográfica () Proximidade técnica e econômica

() Outra. Especifique: _____

15. A empresa tem tido dificuldades no relacionamento com a subcontratada?

() Sim () Não

Se afirmativo, por quê? _____

16. Que atividades sua empresa têm em conjunto com outras empresas ou entidades regionais?

() Participação em eventos e feiras de negócio

() Curso de capacitação

() Divulgação de marcas regionais

() Central de compras

() Escritório de comercialização no mercado externo

() Central de logística

() Serviço de desenvolvimento para a empresa

() Consórcio de exportação

() Outros. Especifique: _____

17. Que atividades sua empresa gostaria de ter em conjunto com outras empresas ou entidades regionais?

() Participação em eventos e feiras de negócio

() Curso de capacitação

() Divulgação de marcas regionais

() Central de compras

() Escritório de comercialização no mercado externo

() Central de logística

() Serviço de desenvolvimento para a empresa

() Consórcio de exportação

() Outros. Especifique: _____

18. A empresa participa de algum projeto/programa governamental específico para o segmento?

() SIM. Qual tipo?

() Apex-Brasil

() FAT/SENAI

() Incentivos fiscais

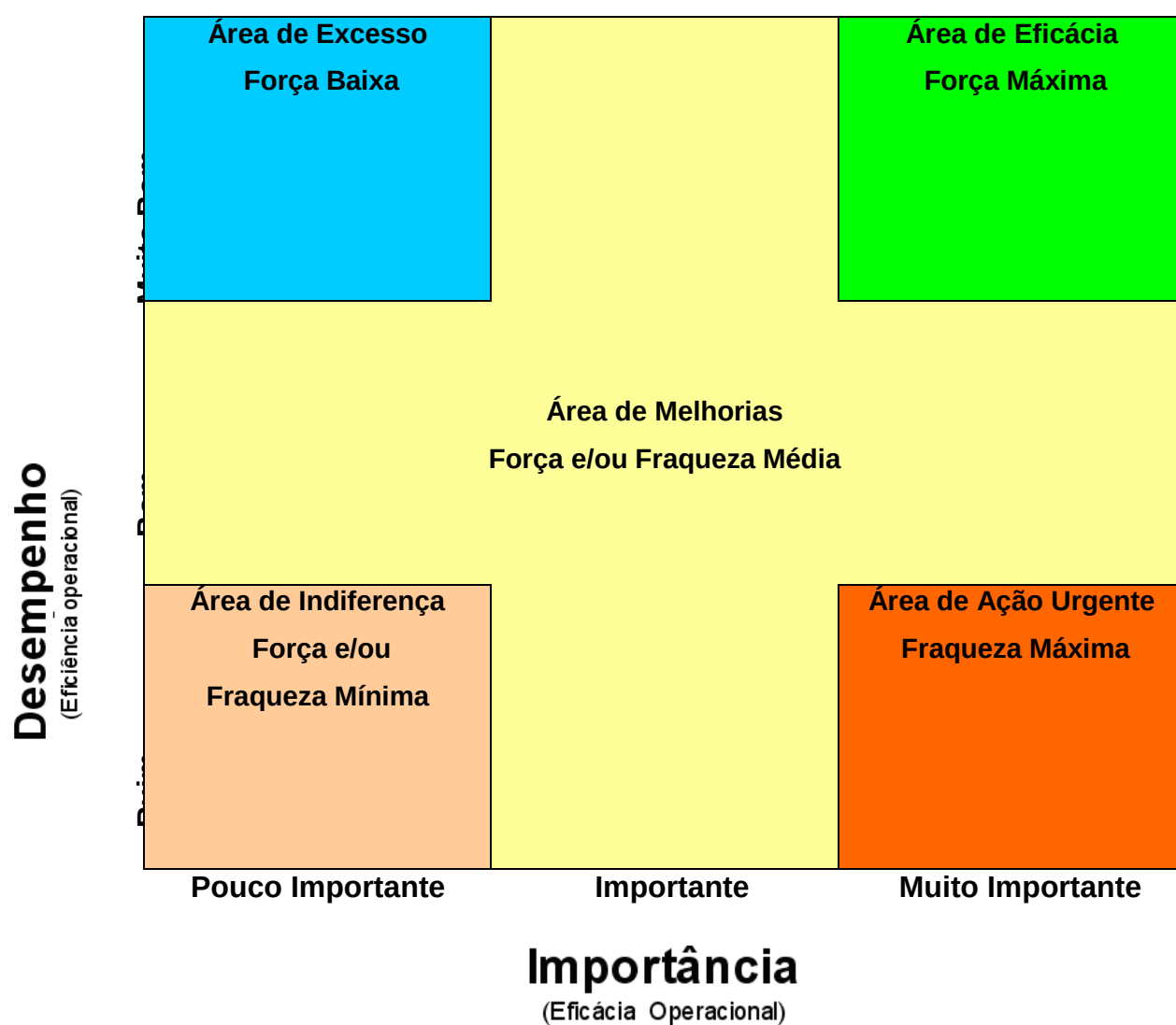
() Outros. Especifique: _____

() NÃO. Por quê? _____

Informações prestadas por:	Assinatura:	Local e Data:

MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Empresa:	CNPJ da empresa:
Técnico Extensionista:	UF do Núcleo Operacional





Relatório do Diagnóstico

Indústria: Nome da Empresa Ltda.

Nome do Técnico Extensionista

Município, XX de (mês) de 20XX.

RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO

MUNICÍPIO, XX DE (MES) DE 20XX.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	210
1.1. OBJETIVO.....	210
1.2. SIGLAS E DEFINIÇÕES	210
2. LEVANTAMENTO DE DADOS.....	211
2.1. DA EMPRESA.....	211
2.1.1. ADESÃO AO PROJETO	211
2.1.2. DADOS GERAIS	211
2.2. ANÁLISE DA FICHA DE INFORMAÇÕES	211
2.3. HISTÓRICO DA EMPRESA	212
3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS	212
3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	212
3.2. CAPITAL HUMANO	212
3.3. FINANÇAS e CUSTOS	212
3.4. VENDAS e <i>MARKETING</i>	212
3.5. COMÉRCIO EXTERIOR	213
3.6. PRODUTO e MANUFATURA.....	213
4. AVALIAÇÃO	214
4.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	214
4.2. CAPITAL HUMANO	214
4.3. FINANÇAS e CUSTOS	214
4.4. VENDAS e <i>MARKETING</i>	214
4.5. COMÉRCIO EXTERIOR	215
4.6. PRODUTO e MANUFATURA.....	215

5. PROPOSTAS	215
5.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	215
5.2. CAPITAL HUMANO	216
5.3. FINANÇAS e CUSTOS	216
5.4. VENDAS e <i>MARKETING</i>	216
5.5. COMÉRCIO EXTERIOR	216
5.6. PRODUTO e MANUFATURA.....	216
6. PRIORIZAÇÃO DAS DEMANDAS	217
7. CONCLUSÕES	217
8. ANEXOS	219

INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO

Demonstrar o resultado do trabalho realizado na empresa _____, a partir da visita do técnico extensionista ligado ao Projeto Extensão Industrial Exportadora.

1.2. SIGLAS E DEFINIÇÕES

SIGLAS

Técnico extensionista	TE
Núcleo Operacional	NO
Projeto Extensão Industrial Exportadora	PEIEX
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos	Apex-Brasil
Processo A	PA
Processo B	PB

DEFINIÇÕES

Processo Y: constitui-se numa atividade _____.

Processo X: é _____.

2. LEVANTAMENTO DE DADOS

2.1. DA EMPRESA

2.1.1. ADESÃO AO PROJETO

A empresa _____ inscreveu-se no PEIEX na data _____ e também respondeu à Ficha de Informações dentro dos prazos estabelecidos pelo PEIEX. Os principais itens a destacar estão postos a seguir:

2.1.2. DADOS GERAIS

- Nome da empresa:
- Endereço:
- Telefone:
- Titular da empresa:
- Número de funcionários:
- Ramo de atividade:
- Principais produtos comercializados:

13.2 2.2. ANÁLISE DA FICHA DE INFORMAÇÕES

Com base nos dados disponibilizados pela empresa na Ficha de Informações, podemos descrever que a empresa possui as seguintes características específicas:

- Quanto à estrutura societária...
- Quanto aos investimentos realizados na empresa, ...
- Quanto aos indicadores econômicos, ...
- Quanto aos produtos da empresa, ...
- Quanto aos tipos de equipamentos existentes, os mesmos serão descritos no quadro abaixo:

EQUIPAMENTO	TIPO	QUANTIDADE	IDADE/ANOS

13.3 2.3. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa _____ iniciou suas atividades no ano de _____ no município de _____ produzindo _____.

3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Os dados foram colhidos na presença do diretor executivo da empresa, Sr. _____, o qual respondeu sobre as áreas de administração estratégica, vendas e *marketing*, comércio exterior e finanças e custos. Acompanhou-nos também, na entrevista, o Sr. _____ (chefe de produção), o qual nos assessorou nas áreas de capital humano e produto e manufatura. Relatamos, a seguir, o resultado analítico da entrevista.

3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A empresa apresenta um grupo de X funcionários, sendo X1 na produção e X2 na administração. A forma de administrar é _____. Inclui _____. Ver, no anexo __, as respostas do *Checklist* de Identificação Estratégica.

3.2. CAPITAL HUMANO

A _____ oferece _____ (ver anexo ____).

3.3. FINANÇAS e CUSTOS

Os resultados da _____, conforme o diretor executivo, _____, demonstram uma atividade _____ (ver anexo _____).

3.4. VENDAS e MARKETING

Os resultados dos setores responsáveis por vendas e *marketing* estabelecem _____. São realizadas promoções _____.

A empresa negocia com _____.

O mercado da empresa está voltado para _____, atendendo basicamente _____.

Seu melhor cliente é _____, que corresponde a _____ % da produção.

3.5. COMÉRCIO EXTERIOR

Os resultados da política de comércio exterior _____, conforme o diretor executivo, _____, demonstram uma atividade _____.

3.6. PRODUTO e MANUFATURA

A produção está dividida em _____ setores que são: _____ com X empregados, _____ com Y empregados, _____ com Z empregados. A produção trabalha em _____ turnos com média de _____ horas extras/dia para cada empregado.

4. AVALIAÇÃO

No que se refere ao diagnóstico, os resultados estão dispostos a seguir:

4.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

-
-

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

-
-

13.4

4.2. CAPITAL HUMANO

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

-
-

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

-
-

13.5

4.3. FINANÇAS e CUSTOS

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

-
-

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

-
-

13.6

4.4. VENDAS e MARKETING

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

-
-

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

-

-

13.7

4.5. COMÉRCIO EXTERIOR

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

-
-

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

-
-

13.8

4.6. PRODUTO e MANUFATURA

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

-
-

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

-
-

5. PROPOSTAS

Com base na Matriz de Identificação Estratégica (anexo C.09), verificou-se a possibilidade de desenvolver trabalho nas seguintes áreas e atividades:

NOTA: Não será contemplado, neste trabalho, o plano de ação da empresa. Este se fará somente se o diretor executivo concordar e se a empresa passar pela planificação do NO. O NO informará qual(is) demanda(s) será(ão) atendida(s), quantos técnicos extensionistas serão alocados e quais serão as sugestões de atendimentos via entidades da oferta.

5.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

São propostas para esta área:

-
-
-

-

5.2. **CAPITAL HUMANO**

São propostas para esta área:

-
-
-
-

5.3. **FINANÇAS e CUSTOS**

São propostas para esta área:

-
-
-
-

5.4. **VENDAS e *MARKETING***

São propostas para esta área:

-
-
-
-
-

5.5. **COMÉRCIO EXTERIOR**

São propostas para esta área:

-
-
-
-
-

5.6. **PRODUTO e MANUFATURA**

São propostas para esta área:

6. PRIORIZAÇÃO DAS DEMANDAS

Considerando as sugestões listadas no item “Propostas”, o PEIEX, **juntamente com o empresário**, estabelecerá a ordem de implantação das melhorias, que serão citadas na tabela abaixo.

	ÁREA FUNCIONAL DA EMPRESA	TIPO DE DEMANDA	DESCRIÇÃO DA DEMANDA
1º			
2º			
3º			
4º			
5º			

7. CONCLUSÕES

A empresa _____ demonstrou ter uma estrutura _____.

O PEIEX, através do NO, identificou propostas _____. A utilização de _____ ajudará na solução de _____, sendo de implantação imediata e sem nenhum custo.

Os resultados da Matriz de Identificação Estratégica mostram uma tendência mais _____.

As propostas levantadas estão mais concentradas na área de _____. Tem-se, neste caso, um baixo investimento de capital _____.

Existem mercados externos que poderiam ser avaliados para inserção da empresa em _____.

Município, XX. de (mês) de 20XX.

Técnico extensionista: _____

Nome do extensionista

Monitor extensionista: _____

Nome do monitor extensionista

Diretor executivo: _____

Sr. _____

Nome da empresa

8. ANEXOS

- Cópia da Ficha de Inscrição
- Cópia da Ficha de Informações
- Matriz de Identificação Estratégica
- Relatório X
- Gráfico de _____
- Indicadores de _____
- Indicadores de _____

PLANO DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS 🌐

Empresa:

Técnico Extensionista:

Senhor Empresário,
Apresentamos abaixo as possibilidades de atendimento das demandas diagnosticadas em sua empresa:

ATENDIMENTO DAS DEMANDAS

ANAL	TIPO DE DEMANDA	DESCRIÇÃO DA DEMANDA	EXTENSIONISTA(S) TERCEIROS *

* Nome da entidade (vide anexo C.20) _____

Atenciosamente,

_____/_____/_____/

Empresário

Técnico Extensionista

Ciente em:

LEGENDA:

- **ÁREA FUNCIONAL:** AE, CH, FC, VM, CE ou PM
- **TIPO DE DEMANDA:** PC (Processo), PD (Produto) ou GE (Gestão)

AVALIAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA

Avaliação do Técnico Extensionista 🌐

Empresa:	CNPJ da empresa:
Técnico Extensionista: FABIO SILVEIRA BONACHELA	UF do Núcleo Operacional Jaú - SP

Avaliação do Técnico Extensionista	Grau de Satisfação				NS
	MI	I	S	MS	
1. Conhecimento técnico em relação às ações ofertadas e executadas na empresa					
2. Comportamento e postura do extensionista					
3. Assiduidade (comparecimento) às reuniões de trabalho agendadas					
4. Pontualidade nas reuniões de trabalho agendadas					
5. Objetividade nas reuniões de trabalho realizadas					
6. Cumprimento das metas de trabalho em relação às atividades/ações propostas					
7. Capacidade de envolver as pessoas em atividades de grupo					

Legenda – Grau de Satisfação

MI	-	Muito Insatisfeito
I	-	Insatisfeito
S	-	Satisfeito

MS - Muito Satisfeito
NS - Não Sabe

____/____/____
Data

empresário

Assinatura do

AVALIAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA

Avaliação da Fase do Diagnóstico

Avaliação da Fase do Diagnóstico	Grau de Satisfação				NS
	MI	I	S	MS	
1. Período total de realização do diagnóstico					
2. Capacidade de identificação das forças e fraquezas da empresa					
3. Interesse do extensionista em conhecer a empresa					
4. Clareza das perguntas no diagnóstico					
5. Pertinência das perguntas no diagnóstico					
6. Tempo destinado às entrevistas					
7. Forma de apresentação do Relatório do Diagnóstico					
8. Resultados finais apontados no diagnóstico					
9. Satisfação geral com a Fase do Diagnóstico					

Legenda – Grau de Satisfação

MI	-	Muito Insatisfeito
I	-	Insatisfeito

S - Satisfeito
MS - Muito Satisfeito
NS - Não Sabe

____/____/____
Data

Assinatura do

empresário

AVALIAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA

Avaliação da Fase de Implantação

Avaliação da Fase de Implantação	Grau de Satisfação				NS
	MI	I	S	MS	
1. Período total de realização da implantação das ações propostas					
2. Capacidade de atendimento das demandas que foram apontadas no diagnóstico					
3. Soluções apontadas pelos extensionistas para os problemas identificados					
4. Soluções apontadas pelo banco de oferta indicado pelo PEIEX					
5. Período de duração da implantação das ações realizadas pelo banco de oferta indicado pelo PEIEX					
6. Assimilação, na empresa, da tecnologia oferecida pelos extensionistas					

7. Assimilação, na empresa, da tecnologia oferecida pelo banco de oferta indicado pelo PEIEX					
8. Satisfação geral com a Fase de Implantação do Diagnóstico					

Legenda – Grau de Satisfação

MI - Muito Insatisfeito
I - Insatisfeito
S - Satisfeito
MS - Muito Satisfeito
NS - Não Sabe

____/____/____
Data

do empresário

Assinatura

AVALIAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA

Avaliação do Projeto Extensão Industrial Exportadora 🌐

Avaliação do Projeto Extensão Industrial Exportadora	Grau de Satisfação				NS
	MI	I	S	MS	
1. Concepção geral do Projeto Extensão Industrial Exportadora					
2. Proposta e iniciativa da Apex-Brasil em coordenar, subsidiar e atender empresas através do Projeto Extensão Industrial Exportadora					
3. Habilidade de indicar entidades que satisfaçam demandas não atendidas pelos extensionistas					
4. Quantidade de extensionistas disponíveis para as demandas de trabalho identificadas					
5. Coordenação do Núcleo Operacional					
6. Satisfação geral em relação ao Projeto Extensão Industrial Exportadora					

Legenda – Grau de Satisfação

MI	-	Muito Insatisfeito
I	-	Insatisfeito

S - Satisfeito		
MS	-	Muito Satisfeito
NS - Não Sabe		

____/____/____

Data

do empresário

Assinatura

TERMO DE CESSÃO DE USO DE DADOS E CONFIDENCIALIDADE

A

empresa

_____,
de CNPJ n.º _____, por seu(s) representante(s)
legal(is), adere ao **Projeto PEIEX**, mediante parceria entre a Apex-Brasil e a entidade
FUNDUNESP e declara que:

- 1) Conhece e concorda com os objetivos, resultados esperados, e as ações a serem desenvolvidas pelo projeto e tem interesse em participar das ações;
- 2) Quanto aos dados e informações fornecidos pela empresa durante o Projeto:
 - a. Concorda que a Apex-Brasil possa utiliza-los de forma compilada em informações estatísticas gerais, dirigidas a indicar o nível de competitividade das empresas participantes do Projeto;
 - b. Autoriza o MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) a fornecer para a Apex-Brasil informações da empresa para, exclusivamente de forma agregada, consolidar os resultados do projeto para fins de estudos e análises;
 - c. A Apex-Brasil manterá em absoluta confidencialidade todas as informações obtidas, sob pena de responder civil e criminalmente pela divulgação diversa que venha a prejudicar a empresa aderente. As informações, quando divulgadas, corresponderão aos resultados sistematizados da totalidade das empresas participantes do Projeto, sem identificação individual, prezando-se pela não publicidade dos dados diretamente fornecidos.
- 3) Está ciente que o presente Termo de Adesão e de Cessão de Uso de Dados e Confidencialidade, devidamente assinado, é condição indispensável para fruição dos benefícios do projeto.
- 4) O(s) representante(s) legal(is) acima referido(s) possui(em) plenos poderes de representação, assumindo, para todos os fins legais, quaisquer responsabilidades decorrentes da assinatura deste Termo de Adesão.

Dados da Empresa

Razão Social*					
Nome Fantasia:					
Endereço*				Nº	
Bairro			Cidade*	UF*	
Cep		Telefone		Fax	
E-mail					
Site					

Representante Legal da Empresa

Nome Completo*			
CPF*			
RG*		Órgão Expedidor/UF*	

Função		Telefone*	
E-mail*			

*Dados obrigatórios. Deve ser preenchido à caneta.

_____, ____ de _____ de 20__

TERMO DE COMPROMETIMENTO

A empresa _____,
 CNPJ _____ nº _____,
 endereço _____, neste ato devidamente representada
 por _____, cargo
 _____, atesta que em ____/____/____ foram apresentados
 na Primeira Visita os pontos abaixo referentes ao Projeto Extensão Industrial
 Exportadora:

☐ Apex-Brasil ☐ Instituição Parceira

- Projeto Extensão Industrial Exportadora:
- ☐ Objetivos
- ☐ Fases do Atendimento (Metodologia)
- ☐ Explicação dos Anexos
- ☐ Núcleo Operacional
- ☐ Papel do Técnico (diferença entre Extensão Empresarial e Consultoria)
- ☐ Agendamento *Checklist* de Informações
- Contrapartida da Empresa:
- ☐ Comprometimento com a fidelidade das informações
- ☐ Participação de integrantes da empresa nas fases do atendimento

Existe interesse em participar

☐ Sim ☐ Não

Comentários: _____

Data acordada para a devolução da Ficha de Informações: ____/____/____.

Data acordada para a entrevista das Questões do Checklist: ____/____/____.

Assinatura do representante da empresa:	Assinatura do(a) Técnico(a) Extensionista: