INTERNACIONALIZAÇÃO DE MPES NO BRASIL: ESTUDO DE CASO SOBRE UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO CALÇADISTA

Kamila Amorim Noronha Nunes¹
Luciene Braz Ferreira¹
Erika Lisboa¹

¹ Centro Universitário de Brasília (UNICEUB)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MPES NO BRASIL: ESTUDO DE CASO SOBRE UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO CALÇADISTA

Kamila Amorim Noronha Nunes

Luciene Braz Ferreira

Erika Lisboa

Resumo: o presente artigo é uma abordagem sobre o panorama da internacionalização de uma pequena empresa brasileira do ramo de calçados que teve como objetivo analisar o processo de exportação direta e indireta realizada pela empresa. Por meio de uma entrevista semiestruturada em profundidade com o principal responsável pelas transações internacionais e da relação com as principais teorias sobre o assunto, a pesquisa identificou traços de teorias tanto de origem comportamentais como também de origem econômica durante as fases do processo e que exportadora contínua, sendo que os fatores influenciadores consistiram nas chamadas *pull factors* (forças que empurram) as empresas para o mercado externo, como as alianças estratégicas e as facilidades dos meios de comunicação, que foram fatores presentes na empresa. Além disso, também se verificou a presença das *mediating forces* (forças mediadoras), que estão relacionadas ao próprio negócio da empresa, como características do produto, segmento da empresa e necessidade de recursos.

Palavras-chave: Internacionalização. Exportação. MPes.

1 Introdução

O efeito da globalização fez com que o Brasil, em meados da década de 90, desmontasse suas fronteiras com a abertura para o mercado internacional, abrindo portos e reduzindo as barreiras tarifárias, bem como se unindo a blocos econômicos como Mercosul, no qual as tarifas externas entre os países integrantes foram eliminadas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Em decorrência, a entrada de capital estrangeiro e investimentos externos fizeram com que a economia brasileira desse um salto e principalmente impulsionou o mercado interno a se posicionar com maior competitividade, já que teriam que concorrer com organizações de diversas partes do mundo.

Organizadores:

ANEAGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

Essa abertura desencadeou também um interesse das empresas brasileiras em se internacionalizar e conquistar seu espaço no mercado global. Contudo, percebe-se que ainda em 2017 existem algumas incertezas e riscos que as micro e pequenas empresas (MPEs) estão sujeitas, principalmente devido a limitação de recursos. Além disso, internacionalizar exige planejamento e conhecimento do mercado externo no qual a empresa pretende se inserir, prática que nem sempre está acessível seja por falta de conhecimento técnico ou por falta de um bom *network*. Também existem implicações burocráticas, econômicas e políticas que podem influir nos trâmites da internacionalização (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014).

A exploração de mercados externos tem chamado a atenção de MPEs que já apresentam certa estabilidade nacionalmente, e que enxergam a internacionalização como uma estratégia de diversificação, tanto de mercado como de produtos e serviços (BRANDT; HULBERT, 1977). Diante disto, a proposta da presente pesquisa é justamente descrever como ocorre a exportação de uma MPE, levando em consideração que grande parte dos estudos voltados para essa área são embasados em grandes indústrias e deixando de lado a maior parcela da iniciativa privada nacional, composta pelas MPEs.

No âmbito acadêmico, Dominguez (2015) também confirma o que foi dito anteriormente, que os estudos sobre internacionalização estão focados em grandes empresas, principalmente multinacionais, carecendo na literatura de teorias voltadas para MPEs no sentido de uma gestão internacional, levando-se em consideração as peculiaridades deste tipo de empresa. Cunha (2012, p. 9) também cita que apesar de várias revisões de literatura acerca de exportações, ainda há falta de clareza devido à ausência de sínteses e evidências empíricas.

Além disso, os negócios internacionais trazem benefícios para a economia, para as empresas e para a sociedade que dispõe de uma qualidade muito maior de produtos e serviços decorrentes da alta competitividade e busca pela excelência entre as empresas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Em decorrência da importância dos estudos referentes a internacionalização das MPEs, o problema central da pesquisa consiste em saber: Como foi o processo de internacionalização de uma pequena empresa do setor de calçados?

Em resposta ao problema de pesquisa, o objetivo geral da pesquisa é descrever o processo de exportação de uma pequena empresa do setor de calçados, destrinchando como objetivos específicos a descrição da empresa em relação a localização e segmento; a identificação das motivações, do processo e das principais barreiras para exportar; e também a identificação dos resultados da exportação para a empresa. Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, onde o instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado, tendo como sujeito da pesquisa o dono da empresa, que é o principal responsável pelas exportações. Posteriormente, foi realizada a análise de conteúdo de Bardin (1977).

2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Origem Econômica

As teorias apresentadas na análise de Dib e Carneiro (2006) possuem sua origem em teorias econômicas, visto que focavam na lucratividade da empresa. Neste caso, as organizações se internacionalizavam procurando o incremento do lucro e diminuição, ou diluição, dos custos.

Segundo os autores, a **Teoria de Poder do Mercado** é “originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976)” (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 3) e acreditava que as empresas buscavam o monopólio ou o mais próximo dele para atingir níveis mais altos de lucro, já que possuíam uma participação significativa e poderiam impor seus preços. Este monopólio poderia vir por fusões, aquisições ou melhorias na sua produtividade. Porém, quando este mercado ficasse saturado, sem ser mais possível a sustentabilidade de um crescimento constante, uma das soluções encontradas pela empresa seria a busca de novos mercados fora do seu território inicial. A procura por outros países se dá à medida que se almeja a constante maximização dos lucros. A teoria de Poder do Mercado pode ser descrita como um “por que” se internacionalizar, já que, segundo esta teoria, o motivo para se expandir externamente seja a retenção de uma parcela maior no mercado global (DIB; CARNEIRO, 2006).

A **Teoria da Internalização** sugere que a empresa retenha para a sua estrutura todas as atividades que antes eram designadas para o mercado, valorizando ao máximo o conhecimento e acreditando que este seja o principal incentivador da internacionalização (CUNHA, 2011). Dib e Carneiro (2006) afirmam também que, segundo esta teoria, a preocupação da empresa está em internalizar para si um maior grau de atividades desenvolvidas internacionalmente, buscando minimizar os custos de transações envolvidos. Desta forma, a empresa poderia internalizar qualquer produto ou serviço, tecnologia, conhecimento ou atividade para si, desde que existam vantagens de custos.

A Teoria do **Paradigma Eclético** desenvolvida por Dunning (1988) considera as imperfeições do mercado como oportunidade para a internacionalização combinadas a um conjunto de vantagens. A primeira vantagem é a de propriedade da empresa sobre ativos como marca e patente. Já a segunda vantagem é a de localização. Esta vantagem está relacionada aos recursos naturais existentes no país de destino, aos custos com mão de obra, infraestrutura e outros fatores que proporcione vantagem para a empresa. E a terceira vantagem é a internalização, que se refere à capacidade da empresa em alocar todas as atividades sem necessidade de terceirizar algum serviço e então reduzindo os custos (CUNHA, 2011). Dib e Carneiro (2006) também afirmam que os principais motivos para se internacionalizar são a busca por mercado, por meio do aumento de receitas e também a busca por eficiência, que significa redução de custos, seja com mão-de-obra, matéria-prima e etc.

Na Teoria do Paradigma Eclético o local escolhido para se internacionalizar apresenta grande importância, visto que, precisa apresentar vantagens para a empresa, seja com abundância de recursos naturais ou recursos humanos com qualidade e a baixo custo, *know-how* tecnológico, infraestrutura, tamanho de mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial e esquema de política econômica (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 9).

Quanto a forma de se internacionalizar, assim como na Teoria de Internalização, a melhor estratégia será adotada de acordo com as vantagens de custos e benefícios da transação, necessitando uma análise das alternativas que condizem melhor com os objetivos da empresa (DIB; CARNEIRO, 2006).

2.2 Origem Comportamental

Já quanto aos modelos tidos como comportamentais um dos mais citados é o **Modelo de Uppsala**. Este modelo foi desenvolvido pela Universidade Uppsala na Suécia e propõe a internacionalização como um meio de *network*, apoiando-se na ideia de aprendizagem por

meio da inserção em uma nova cultura de forma gradual. De acordo com este modelo, a internacionalização acontece devido a uma pressão por procura de mercados, sendo que o momento ideal seria quando as possibilidades de expansão no mercado doméstico estivessem limitadas. O Modelo de Uppsala também afirma que as empresas tendem a se internacionalizar em países com menores distâncias culturais do seu país de origem (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 6).

Cabe ressaltar a **Perspectiva de Networks**, posterior ao Modelo de Uppsala, que salienta a importância da rede de relacionamento das empresas, afirmando que as relações devem ser duradouras e constantes, objetivando a continuidade e consolidação da inserção no país destinatário. Dentro dessa perspectiva, as redes de relacionamento podem ser exploradas pelas empresas em diferentes vertentes, entre elas, minimizando a necessidade de conhecimentos, já que essa integração pressupõe a facilitação e até mesmo a aceleração do processo de internacionalização (TEIXEIRA; PICCHIAI, 2015).

E, por fim, ainda dentro das teorias comportamentais está o **Empreendedorismo Internacional** que está diretamente relacionado ao perfil comportamental do gestor, devendo este possuir uma série de características empreendedoras e sendo o principal responsável pela mudança. Para isso, o gestor deve desenvolver algumas competências técnicas e emocionais, bem como ser integrado a cultura da empresa e não possuir medo de assumir riscos, como afirmam Ruzzier e Konecnik (2006).

Dib e Carneiro (2006) também afirma que o “empreendedor de mercado” vai em busca de novos mercados, já o “empreendedor técnico” visa atender as demandas não solicitadas, devido a sua posse de recursos e por fim o “empreendedor estrutural” busca a reestruturação de sua indústria, como a busca pela consolidação de sua marca, por exemplo.

2.3 Exportação

Existem diversos tipos de internacionalização. Neste estudo a etapa estudada é a primeira, conhecida como exportação e a mais utilizada por MPEs. A exportação, como dito anteriormente, pode ser classificada como a primeira etapa da internacionalização, conforme Kovacs (2009) e Palacios (2004) e também é dividida entre exportação indireta e exportação direta, diferenciando-se devido ao grau de risco e controle envolvidos. A exportação indireta é bastante utilizada devido ao seu menor risco e também pela necessidade de pouco investimento, sendo caracterizada pela contratação de intermediários no mercado doméstico da empresa exportadora, envolvendo principalmente empresas iniciantes que precisam de apoio para executar suas atividades de exportação. Já a exportação direta é caracterizada pela contratação de intermediários no país de destino para realizar as operações, necessitando assim de uma estruturação interna, o que acarreta em um maior investimento e, em contrapartida, oferece uma maior possibilidade de controle e consequentemente de lucratividade (CUNHA, 2012).

Kovacs (2009) afirma que existem motivações internas e externas para decidir iniciar o processo de exportação e que elas podem ser classificadas em reativas ou proativas. Os exportadores reativos estão mais relacionados com as motivações externas, visto que exportam devido à disponibilidade de produtos ou até mesmo em resposta a demandas externas inesperadas. Já os proativos podem ser relacionados com as motivações internas, pois consideram a exportação um passo fundamental para o crescimento da empresa e tomam

a iniciativa de pesquisar novos mercados e adotar a estratégia que melhor atende suas expectativas.

Cunha (2012) diz que o estudo da exportação deve ser específico para cada produto ou serviço, não podendo generalizar o processo, visto que existem peculiaridades quanto ao mercado que pretendesse explorar, o que pode impulsionar ou retrair as exportações. As empresas precisam estar atentas aos diferentes ambientes em que pretendem se inserir e, de acordo com Kovacs (2009, p.49), precisam adaptar suas estratégias competitivas às necessidades específicas de cada mercado, analisando o contexto político, cultural, econômico, tecnológico e social de onde pretendem exportar.

2.4 Internacionalização de MPEs

Existem alguns desafios para as micro e pequenas empresas quando se trata de se internacionalizar, sobretudo porque ainda há poucas orientações aplicáveis as empresas de menor porte. Entretanto, além dos desafios, a internacionalização apresenta um conjunto de vantagens e deixa de ser uma escolha e acaba passando a ser uma necessidade, como afirma Cunha (2011).

Etemad (2004) desenvolveu uma estrutura composta por três forças e influências denominadas de *Push Factor*, *Pull Factor* e *Mediating Forces*, que auxiliam na reflexão a respeito da internacionalização das empresas de menor porte. A primeira influência esta relacionada com os fatores internos da empresa (*Push Factor*), com as estratégias organizacionais, o perfil dos líderes e o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A segunda influência são os fatores externos (*Pull Factor*) que empurram as empresas para o ambiente internacional, podendo ser os parceiros estratégicos, as alianças internacionais, o avanço tecnológico, o surgimento dos blocos econômicos e a facilidade de comunicação decorrente da globalização (CUNHA, 2011). Por fim, existem as forças mediadoras (*Mediating Forces*) que estão relacionadas às características específicas da empresa, seu segmento, sua necessidade de recursos e sua demanda. Mesclando essas três forças, Etemad (2004) afirma que é possível intensificar o processo de internacionalização das MPEs.

Dominguez (2015) aponta uma série conceitos de internacionalização de MPEs ao longo dos anos. Neles, pode-se perceber o avanço da complexidade e inclusão de diversos aspectos antes não contemplados. A primeira definição é evidenciada por Johanson e Vahlne (1977) que dizem que a internacionalização para MPEs vem de uma série de decisões incrementais dos mercados estrangeiros. Já Welch e Loustarienen (1988) diz que é o processo de crescimento de investimentos em operações internacionais. Já nos anos 2000, Havila et al (2002) conclui que a internacionalização acontece nas MPEs quando uma empresa que possui muito pouco ou quase nenhum negócio em outros países começa a fazê-lo com mais frequência.

Quanto aos tipos de internacionalização em MPEs, o mais comum é a exportação, podendo ser definido também como a porta de entrada no mercado externo (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Segundo Kotler (1998), os principais tipos de internacionalização de modo geral são exportação direta e indireta, licenciamento, *joint ventures* e investimento direto. Cunha (2011) reforça que cada tipo requer um grau de comprometimento diferente de maneira sucessiva.

3 MÉTODO

Como o objetivo da pesquisa é descrever o processo da exportação de uma MPE do setor de calçados, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa. Como técnica de coleta de dados foi escolhida a entrevista, tendo como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado sendo o sujeito da pesquisa o principal ator do processo de internacionalização da empresa, que neste caso foi o proprietário. A entrevista foi realizada em agosto de 2017. Para tanto, foi usado como instrumento de coleta um roteiro de entrevista semiestruturado com um total de 31 perguntas abertas com as categorias selecionadas a priori, de modo que o entrevistado pudesse detalhar suas respostas.

A pesquisa foi realizada em profundidade por meio de um estudo de caso que Yin (2011) afirma trazer uma compreensão singular de fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos. A unidade de análise foi uma empresa fabricante de chinelos de borracha que fica localizada no Polo de Desenvolvimento JK, em Santa Maria-DF. A empresa atua no mercado desde 1996 e distribui produtos para a maioria dos estados brasileiros, principalmente no Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Além disso, a empresa também exporta para países como os Estados Unidos, Portugal, Espanha, França e grande parte da África.

A escolha da empresa como unidade de análise do estudo de caso se justifica pelas peculiaridades existentes em uma MPE, visto que a taxa de MPEs que se internacionalizam ainda é bastante tímida e também referente a sua localização, levando em consideração as implicações logísticas existentes em empresas que exportam por meio do transporte marítimo e que estão localizadas em cidades não litorâneas.

Após a coleta, os dados foram analisados conforme a análise de conteúdo de Bardin (1977) que tem como objetivo a inferência de conhecimentos por meio de procedimentos sistemáticos de descrição de conteúdos de mensagens.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Atuação da Empresa

A empresa atua no mercado interno desde 1996, ano de sua fundação, no segmento de sandálias de borracha. No entanto, ao longo dos anos a empresa foi sofisticando seu produto em relação a qualidade de matéria-prima de modo a ganhar maior aceitação no mercado. Inicialmente eram produzidas sandálias de Etil Vinil Acetat, que em português significa etileno acetato de vinila e é mais conhecido como E.V.A, um material inferior a borracha, e um cabedal, que é a tira das sandálias, feito de tecido. Dez anos depois a empresa foi se reposicionando no mercado e modificou a principal matéria-prima para a confecção das sandálias, que passou a ser produzida a partir da borracha.

Mais era um produto que vendia naquela época, entendeu? Não que naquela época não existisse sandália de borracha, né. O líder tem sessenta anos de mercado. Só que assim ó, produzir essa sandália não é tão fácil, requer tecnologia e equipamento.

A empresa fabrica um mix variado de sandálias de borracha para o público infantil, masculino e feminino e lança modelos novos em cada estação do ano. São diversas linhas com modelagens, estampas e cores específicas para cada estilo e com inspiração nas melhores

tendências. De acordo com o empresário, são realizados estudos para saber o que está sendo tendência para poder implementar nas novas coleções.

Atualmente a empresa distribui seus produtos para grande parte do Brasil, principalmente nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste e sua principal estratégia de vendas é para supermercados, no entanto, seus produtos são vendidos em diversos pontos como lojas, armazéns e postos de gasolina.

[...] A gente tá aí pro mercado, aonde o mercado absorver o nosso produto a gente tá. Hoje a gente já tem um segmento de lojas... é claro, supermercado é mais forte, tá? Hoje 60% dos nossos produtos, ele é escoado no supermercado. Mais a gente tem loja, tem armazém, posto de gasolina [...]. A gente tá onde o mercado absorve.

Logo que a empresa começou a produção de sandálias feitas de borracha, em meados de 2008, ela iniciou as exportações e hoje já exporta para os Estados Unidos, Portugal, França, Espanha e grande parte da África.

Atualmente a empresa conta com 69 funcionários o que, de acordo com a classificação do SEBRAE, é enquadrada como pequena empresa. A empresa também possui uma preocupação em contratar funcionários que residem na região administrativa do Distrito Federal de Santa Maria, devido as dificuldades do transporte até o local de trabalho. Desta forma, contribui com a economia local e gera renda para as famílias da região de sua localização.

4.2 Processo de Internacionalização da Empresa

Quanto a classificação, a empresa realiza operações de exportação indireta e direta que, de acordo com o escalonamento de Palacios (2004), é a primeira fase da internacionalização das empresas. A exportação indireta realizada pela empresa acontece por meio da venda para outros distribuidores no país de destino, que comprem seu produto para obterem uma margem de lucro.

A exportação indireta é a alternativa mais viável para as empresas de pequeno porte, visto que necessitam de pouco investimento e não possui grandes riscos, por isso é considerada a porta de entrada para o mercado internacional (CUNHA, 2012).

É uma pessoa ou uma empresa que a gente manda o nosso produto pra ele e lá ele redistribui. É um distribuidor nosso lá no outro país, entendeu? Que ele compra nosso produto por x e lá ele revende com mark-up.

Além disso, a empresa também realiza a exportação direta, tendo representação própria com um escritório em Angola. Neste país existem dois representantes, um brasileiro e um angolano que são responsáveis por cuidar das distribuições na região. Esse tipo de exportação requer maiores esforços em relação as exportações indiretas, pois necessitam de custos com instalações, funcionários e etc, entretanto, apresenta maior vantagem em termos de lucratividade e controle do negócio (CUNHA, 2012).

O empresário relata que as exportações começaram por meio de um contato externo que solicitou os produtos da empresa, o que pode ser caracterizado por Etemad (2006) como *pull fator*, ou seja, forças que empurram as empresas para o mercado internacional. Essas forças podem ser os parceiros estratégicos, os blocos econômicos, a globalização que facilita os meios de comunicação e os avanços tecnológicos. De acordo com o empresário, as transações acontecem muito facilmente, até mesmo por meio de redes sociais. Além disso, já existia um desejo do gestor em internacionalizar sua marca:

Foi uma questão de oportunidade. Nós tínhamos, nós encontramos um parceiro lá, que inclusive veio da concorrência, por um motivo ou por outro, tiraram ele lá e aí ele nos procurou e nós conseguimos engrenar com ele [...] O modo de negociar é outro, é in-time, tempo real, entendeu. Às vezes eu levanto de manhã e tô falando com um cliente lá na Europa por exemplo e ao mesmo tempo falando com um cliente ali do nordeste [...]

A empresa também possui um segmento de produto de rápida absorção pelo mercado de acordo com o empresário e não necessita de alterações para se adaptar aos mercados externos, sendo assim, a empresa ainda possui influências das chamadas forças mediadoras, conforme Etemad (2004), que são relacionadas com características específicas da empresa. Etemad (2004) acredita que o processo de internacionalização é intensificado quando essas forças são mescladas, o que justifica os fatores influenciadores presentes na pequena empresa em questão.

A partir disso a empresa foi realizando contato com outros países com cultura similar à do Brasil, o que caracteriza uma forte relação com o Modelo de Upsala, visto que, de acordo com esse modelo de internacionalização, as empresas procuram por países com menores distâncias psíquicas e culturais (DIB; CARNEIRO, 2006). Além disso, esse é um modelo que afirma a importância do *network*, que foi outro fator impulsionador, como já dito anteriormente.

A África é muito boa pra vender, entendeu? Lá é tropical também, tem um consumo muito alto de chinelo. É muito bom pra vender, e assim, vende o ano inteiro.

Diante da forma de entrada no mercado internacional, vale ressaltar a Perspectiva de *Networks* presente na internacionalização da empresa. Essa teoria afirma que a rede de relacionamentos é muito importante para a inserção no mercado internacional e que devem ser constantes e duradouras, além de possibilitar a entrada no mercado externo sem a necessidade de grandes conhecimentos, como foi o caso da empresa.

O empresário conta ainda, que não existiu um planejamento para começar as exportações. Ele relata que o objetivo da empresa era desenvolver um produto que atendesse tanto as necessidades internas quanto as externas e que sua qualidade fosse a mesma independentemente de onde o produto fosse vender. Desta forma, quando surgiu a oportunidade, a empresa se percebeu preparada para atender as demandas. A empresa não realizou nenhum planejamento estratégico para isso. Foram realizados alguns estudos para identificar quais países consomem os produtos oferecidos, realizaram contatos e foram

entrando aos poucos. Mais uma vez se faz presente os traços da Perspectiva de *Networks*, visto que segundo a teoria, a escolha dos países é feita a partir das redes internacionais estabelecidas e almejadas, possibilitando a diminuição do risco percebido na internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2006).

A falta de planejamento para transações internacionais reflete uma controvérsia com as teorias sobre o assunto, à medida que autores como Proczinski e Steinbruck (2014) afirmam a necessidade de estudos e planejamento antes de iniciar a internacionalização. No entanto, a falta de planejamento em MPEs é comum e Silva *et al.* (2015) citam que uma das principais causas da mortalidade prematura das MPEs é a falta de planejamento, salientando a necessidade que os empreendedores possuem de planejar e implementar ações específicas para reduzir as altas taxas de mortalidade.

Se internacionalizar sem planejamento pode ocasionar a falta de sucesso a longo prazo, entretanto, em empresas que se internacionalizam por meio de forças impulsionadoras, como aconteceu na empresa, o planejamento acaba não acontecendo e as empresas decidem agarrar a oportunidade. Aqui existe uma forte relação com a teoria do Empreendedorismo Internacional já que o empresário decidiu assumir o risco e soube gerir as mudanças, como explicado por Ruzzier e Konecnik (2006).

Nós nos preparamos para ter um produto pra atender mercado interno, mercado externo, aonde precisar, nosso produto tem que ir, e tem que ter qualidade tanto quanto, entendeu [...] Os que nós fomos conquistando, primeiro nós fomos lá e fizemos um estudo, se tem mercado pro nosso produto, tem um fluxo bom e assim por diante, aí nós vamos fazendo contato. Estamos nesse processo, estamos estudando os outros mercados ainda, aonde tem um fluxo também pra gente ter uma venda constante.

Outro ponto relevante é que, apesar da falta de um planejamento específico, a empresa já exporta a mais de oito anos e sua atividade exportadora veio crescendo ao longo dos anos, como relatado no seguinte trecho:

Quando eu comecei a exportar, representava mais ou menos uns 5% e nem todo mês eu tinha exportação. Tipo mês sim, mês não. Hoje eu já tenho exportação todo mês. É claro, tem mês que você exporta mais, tem mês que você exporta menos. Mais assim, a gente foi crescendo: 5%, 6%... é claro a produção também aumentou. Quando eu comecei eu comecei produzindo 2 mil pares ao dia, hoje a gente já produz 7 mil pares/dia. Então foi crescendo a produção e foi crescendo a exportação junto.

A empresa afirma que ocupa o terceiro lugar em vendas no seu segmento no Distrito Federal e o quinto lugar no Brasil. Levando em consideração o fato de a empresa estar no mercado a mais de vinte anos, surge também o questionamento de onde a empresa poderia estar atualmente se houvesse um planejamento adequado e com objetivos estratégicos bem definidos. Considerando também que a internacionalização ocorre por meio de etapas, conforme Palacios (2004), a empresa encontra-se ainda na etapa inicial caracterizada pelas

exportações e apesar de estar atuando na atividade a oito anos, não houve estratégias para o avanço da internacionalização.

Entretanto, essa etapa evolutiva não deve ser fator determinante para todas as empresas, devendo estas procurar a *performance* que melhor se adequa aos seus objetivos. Apesar de não existir um planejamento, o empresário conta que assim que surgiram as oportunidades ele realizou estudos de modo a adquirir conhecimento sobre fatores cruciais no processo de exportação. Ele afirma que participou de feiras promovidas pelo SENAI e que essa entidade foi a principal parceria de apoio e que além de agregar conhecimento para a empresa também compartilha aprendizagem com a entidade.

[...] assim, as entidades que apoiam a indústria a gente tenta absorver ou até ajudar também. Já tivemos coisas que eles levaram como modelo e assim por diante.

Em conjunto a isso, o conhecimento sobre o ambiente do país de destino, como político, econômico, cultural e social são fundamentais no processo de internacionalização de acordo com o Modelo Upssala e também o conhecimento proveniente após a internacionalização. No que concerne as questões políticas, o empresário conta que quando iniciou as exportações para os Estados Unidos, aconteceram algumas dificuldades com a questão dos metais pesados presentes na tinta da sandália. Eles tiveram então que desenvolver uma outra tinta para que seus produtos pudessem ser exportados para o referido país. A partir disso, essa tinta foi aderida em todas as produções da empresa.

Se é uma tendência mundial, e por um motivo ou por outro, um país, nesse caso os Estados Unidos, impôs sanções contra um determinado produto é porque teoricamente já existe um estudo, alguma coisa que diz que aquele produto é nocivo. Se é nocivo nos Estados Unidos, é nocivo aqui também.

Sendo assim, fica explícita a importância de estar atento as questões políticas dos países de destino, de modo a adaptar-se para a inserção no mercado pretendido. Além das políticas internacionais, é necessário que haja conhecimento sobre as políticas nacionais de exportação, já que alguns produtos precisam passar por inspeção de órgãos anuentes, responsáveis pelas verificações necessárias em relação as especificidades dos produtos. Entretanto, no segmento da empresa, o empresário afirma que não há necessidade de muita modificação para que seu produto entre em outros países.

A respeito das condições econômicas o empresário relata a importância do conhecimento a respeito do câmbio, visto que afeta diretamente no preço do produto.

Uma das variáveis da exportação que você tem que ter cuidado é a questão econômica, questão do câmbio principalmente. A questão cambial interfere no preço do produto.

Essa questão cambial depende não só de uma análise macro sobre o país que pretende se inserir, mais também de incentivos governamentais que procurem manter equilibrado o

valor da moeda de modo que os envolvidos em operações internacionais possuam uma maior segurança.

No que diz respeito às questões culturais, a empresa realiza estudos para saber aonde seu produto mais se adequa, tendo em vista que é um produto característico de clima tropical. Desta forma, países com clima similar ao do Brasil são os principais importadores, tendo como destaque e principal destino de exportação os países africanos. Já os países europeus são destinos sazonais, apresentando uma maior procura apenas em determinadas épocas do ano. Esse aspecto de menores distâncias culturais corroboram especificamente com a teoria de Upssala no que concerne as escolhas dos destinos da exportação.

Contudo, a falta de planejamento para o mercado internacional na empresa é um fator presente, mas é algo comum para empresas de menor porte que estão mais aptas a reagir as demandas externas. Entretanto, o conhecimento é algo fundamental para entrar e se manter no mercado e o empresário afirma possuir o conhecimento necessário.

Quando questionado sobre os processos da exportação, percebeu-se que a empresa não possui dificuldades relacionadas a isso e que todo o processo acontece de forma simples, e que a documentação é o único entrave, mas não chega a ser um obstáculo desde que a empresa possua o conhecimento de como deve funcionar.

As pessoas acham que é difícil exportar, mas nada é difícil desde que você vá lá e se dedique, entendeu.

Primeiro você tem que ter um produto, é o primeiro passo. Um produto que seja aceitável lá fora, que nem eu te falei, que seja desejado. Acertou isso, a outra parte é um caminho e nesse caminho você tem que ir eliminando os obstáculos, o grande obstáculo é a documentação.... Agora sabe o que eu vejo mesmo? É falta de conhecimento das pessoas que não se informam.

Você tem o produto pra atingir o mercado? Tem. Então tá faltando dedicação, tá faltando foco. Quer ir pro mercado, estuda.

A departamentalização em MPEs costuma ser mais enxuta e assim também acontece na empresa, sendo que o principal responsável pelas operações de negociação das exportações é o próprio dono da empresa. De acordo com Costa (2012), esse enxugamento é responsável pela maior agilidade e facilidade nas transações internacionais, permitindo uma melhor administração, controle e acompanhamento dos trâmites necessários.

A primeira etapa consiste no surgimento da demanda, seguida pela negociação, o que na maioria das vezes acontece por meio de redes sociais. O comprador entra em contato com o empresário, solicita o produto e é feita a negociação referente ao meio de pagamento e ao meio de transporte.

O modo de negociar é outro, é in-time, tempo real, entendeu. Às vezes eu levanto de manhã e tô falando com um cliente lá na Europa por exemplo e ao mesmo tempo falando com um cliente ali do Nordeste [...].

Os efeitos da globalização e o avanço da tecnologia permitiram que as transações internacionais se tornassem mais simples e rápida, o que ajudou principalmente as MPes a engajarem no negócio. Cunha (2012) em sua tese de mestrado realizada com empresas internacionalizadas também pôde verificar a importância dos canais de comunicação como redes sociais para a realização das atividades internacionais, demonstrando que estas ferramentas têm revolucionado o modo de negociar.

Enquanto isso, o departamento comercial cuida de toda a documentação sob responsabilidade da empresa até o momento de embarque, seja via transporte aéreo ou marítimo, seja entregue ao comprador antes ou junto com o produto.

Se for aéreo vai pro aeroporto. Se for marítimo vai pro porto, lá coloca no navio, o navio passa tal data vai tá lá. A gente aciona e manda a documentação, que eles dependem de documentação que a gente manda daqui. Chega lá, quando o navio chega, ele já tá com a documentação pronta pra desembarçar, retirar o produto e botar pra venda.

O empresário também enfatiza que a logística é muito importante, visto que os clientes exigem que os produtos sejam entregues em menor tempo possível. Para isso, a empresa desenvolveu parcerias logísticas que auxiliam e agilizam as operações, sendo o meio de transporte escolhido de acordo com a demanda do cliente, podendo ser aéreo ou marítimo.

Desenvolvemos um frete mais barato aéreo, corremos atrás e por aí vai. Frete mais barato é o seguinte: buscamos algumas companhias de logística, até mesmo companhias áreas, e desenvolvemos um frete mais barato. Por que a China consegue frete bom pra colocar aqui e nós não temos daqui pra lá? Se o avião que vai é o mesmo que volta? Qual o problema? Fomos atrás. Hoje nós temos um frete muito bom aéreo. Tá, não é o mesmo de marítimo não, pois o custo de marítimo é muito baixo, mas dá pra negociar, cabe dentro do custo do produto.

A estratégia de desenvolver um transporte mais rápido e eficiente é fundamental para manter-se competitivo, já que a empresa não está localizada próximo a portos e levando também em consideração a extensão geográfica do Brasil, as estradas precárias e os perigos enfrentados pelos transportadores. Após o despacho do produto é responsabilidade do comprador realizar as operações para nacionalização do produto no país destinado. A empresa não realiza um controle para saber a efetividade das vendas e fica aguardando o surgimento da próxima demanda.

Para o empresário, tendo o conhecimento necessário, o processo se torna muito simples e ele afirma que essa falta de conhecimento é uma realidade para quem está querendo iniciar a internacionalização, porém, não é uma barreira para a empresa que já exporta a oito anos.

Quanto as motivações para exportar, o empresário conta que sua principal motivação com as exportações era escoar produto e que além da lucratividade ele também buscava aumentar a visibilidade do produto, tanto dentro do Brasil, como no exterior.

A margem de lá não é tão diferente da margem que a gente pratica aqui, às vezes dá até menos. Mas assim, é um mercado que você tem que vai escoar seu produto. Você tem suas vantagens. Claro, você visa lucratividade, não resta dúvida, mais além disso, você ganha visibilidade no seu produto.

Essas motivações corroboram com a pesquisa realizada por Ruiz (2005) que indicam que exportadores frequentes, como é o caso da empresa, são motivados por fatores de longo prazo, como aumento da visibilidade do produto. No entanto, ao declarar a importância da escoação de produtos, ou seja, venda de excedente nacional, contradiz o que foi afirmado por Ruiz (2005), pois constatou que essa era uma motivação mais frequente para as MPEs.

4.3 Os Resultados da Internacionalização

Os retornos financeiros não são o principal foco da empresa visto que, de acordo com o empresário, a margem de lucro no exterior não é tão diferente da margem obtida no Brasil e que podem até resultar em margens menores conforme as variações cambiais. Além disso, o empresário ressalta que sua intenção era de escoar os produtos, ou seja, vender o excedente nacional, o que é característico de MPEs, já mencionado por Ruiz (2006).

Apesar de não ser a principal pretensão, a lucratividade é um dos resultados obtidos com a exportação, ao se perceber que aumentando a expansão geográfica das vendas, aumentam os retornos financeiros. Além disso, o empresário cita como principal pretensão a questão da visibilidade do produto, pois segundo ele, se você tem um produto que tem uma aceitação internacional é consequência de uma boa qualidade. Desta forma, os resultados obtidos com aumento da visibilidade, acabam sendo, de uma maneira indireta, a lucratividade da empresa.

Claro, você vende seu produto você tem que ter retorno. Você exportando te dá um retorno, como também vender no mercado interno. Você agrega né. Soma o de lá com o de cá.

E, e.. assim, não deixa de te dar uma visibilidade. Se a empresa exporta bem é porque tem um produto que absorve lá fora, e assim por diante.

Outro resultado observado foi a questão do conhecimento. Ao expandir seu produto para o mercado internacional, a empresa se depara com padrões de qualidade ainda maiores, como foi o caso da adaptação da tinta utilizada que continha chumbo, o que levou a empresa a aderir esse conhecimento e aplicá-lo não só aos produtos destinados a exportação, como também aos produtos destinados para o mercado interno.

Contudo, os resultados obtidos pela empresa podem ser definidos como conhecimento adquirido pelo mercado externo, retornos financeiros e visibilidade da empresa tanto internamente como externamente.

Diante disso, pode-se afirmar a presença de traços da Teoria do Paradigma Eclético que é evidenciada por um conjunto de vantagens. A primeira vantagem refere-se a propriedade de marca e patente, relacionando-se com o desejo do empresário em expandir a

visibilidade do produto. Já a segunda vantagem é percebida por meio do ganho de conhecimento adquirido ao internacionalizar o produto.

Além disso, a Teoria do Paradigma Eclético é uma teoria de origem econômica, e os resultados financeiros também se fazem presentes na empresa, assim como na Teoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados obtidos, verificou-se que o negócio da empresa consiste na fabricação de sandálias de borracha para o público feminino, masculino e infantil. A empresa que está localizada na região administrativa de Santa Maria, no Distrito Federal, foi fundada em meados de 1996, estando no mercado a mais de vinte anos e de acordo com o SEBRAE se classifica como uma pequena empresa.

Quanto a internacionalização da empresa, foi identificado que é uma exportadora contínua e pratica a exportação direta e indireta, sendo que os fatores influenciadores consistiram nas chamadas *pull factors* (forças que empurram) as empresas para o mercado externo, como as alianças estratégicas e as facilidades dos meios de comunicação, que foram fatores presentes na empresa. Além disso, também se verificou a presença das *mediating forces* (forças mediadoras), que estão relacionadas ao próprio negócio da empresa, como características do produto, segmento da empresa e necessidade de recursos.

Apesar da presença dessas forças, ainda existiram as motivações que partiram do proprietário, como a possibilidade do aumento da visibilidade do produto, escoação de produção excedente e retornos financeiros.

Já referente aos países de destino, a empresa busca àqueles com similaridades ao Brasil em relação as condições climáticas, visto que esse fator influencia no uso do seu produto. Desta forma, seu principal destino atualmente é o continente africano devido ao seu clima tropical, sendo a exportação um processo simples e informal, realizando-se transações até mesmo por meio de redes sociais. A produção de sandálias que se destina a exportação não sofre modificações, e o mesmo produto vendido no Brasil o é também no exterior.

Após a realização do pedido, é verificado se já existe disponibilidade do produto solicitado. Caso não seja, é efetuada a ordem de serviço para a produção com prazo previamente determinado. Paralelamente, são resolvidas questões burocráticas e documentais referentes a saída do produto do país, sendo essa a fase mais complicada de acordo com a empresa. Entretanto, após o conhecimento dos procedimentos necessários, isso acaba não sendo mais um problema.

Outro fator importante é a logística, pois a maioria dos clientes exige entrega com menor tempo possível e para isso a empresa desenvolveu um sistema de logística eficiente contando com transporte marítimo e aéreo de acordo com a necessidade do cliente. A empresa também ressaltou a importância do entendimento das questões cambiais, uma vez que afetam diretamente o valor do produto, podendo causar lucro ou até mesmo prejuízo dependendo de suas oscilações.

Como resultado, a empresa afirma que as exportações aumentaram a visibilidade do produto, tanto internamente quanto externamente. Além disso, também trouxeram resultados financeiros como o aumento da lucratividade.

Diante dos fatos apresentados, conclui-se que a pesquisa atingiu os objetivos propostos, sendo eles a descrição do processo de exportação da empresa, da localização e segmento, das motivações, das principais barreiras e dos resultados obtidos com a exportação.

Devido ao porte da empresa, a informalidade das operações e o nível de autonomia do proprietário, a pesquisa só pode contar com um entrevistado, que foi o próprio dono do empreendimento e o principal responsável pelas operações de exportação. Sendo assim, a pesquisa limitou-se a um único ponto de vista. Outra limitação encontrada deveu-se a informalidade das operações, já que não existia dados sintetizados e específicos sobre exportação que pudessem complementar os dados relatados pelo empresário.

Como agenda futura, sugere-se a continuação do estudo com segmentações diferentes de produto ou serviços, visto que um dos fatores observados no segmento em questão foram as características do produto como não perecibilidade, simplicidade de recursos necessários e fácil aceitação do produto pelo mercado não existia muita dificuldade em entrar e nem em se manter nos países destinados.

Além disso, sugere-se também um estudo mais aprofundado sobre a questão da informalidade presente nas transações internacionais das MPEs devido a globalização, analisando os pontos positivos e negativos de tal viés, levando em consideração que podem trazer benefícios em relação a custo e tempo mais também podem trazer falta de controle sistemático sobre as operações, ocasionando a falta de informações necessárias para decisões futuras e planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Portugal: Edições 70, 1977.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Guia do financiamento**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em: 17 jun, 2017.
- BRANDT, W. K; HULBERT, J. M. **A empresa multinacional no Brasil**. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1977.
- COSTA, A.C.R. **Burocracia e comercio exterior: os desafios à exportação sob a ótica das micro e pequenas empresas exportadoras do Rio Grande do Norte**. 126 f. Dissertação em Administração) – Pós-graduação em administração, UFRN, 2012.
- CUNHA, C. S. G. **O processo de internacionalização de micro e pequenas empresas sob a ótica do conhecimento**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, UCB, Brasília, 2011.
- CUNHA, R.D. **A influência das atividades de marketing na performance de exportação em países emergentes: um estudo sobre micro e pequenas empresas brasileiras**. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-graduação em gestão internacional, ESPM, 2012.
- DOMINGUEZ, N. **Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tetê-de-pont**. 2015. 432 f. Thèse (Doctorat in sciences de gestion) UJM, Lyon.
- DIB, L. A; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Bahia, 2006. p.17.

- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1996.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOVACS, E.P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework**. 394 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pós-graduação em gestão organizacional, UFP, 2009.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Relatório técnico 01**: Apoio a internacionalização do empreendedorismo jovem, 2015.
- MOREIRA, R; FONSECA, P. As micro e pequenas empresas nas exportações brasileiras:1998-2014. 114 p. **SEBRAE**: Brasília, 2015.
- PROZCZINSKI, D; STEINBRUCH, A. M. Obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos ambientes de inovação no Brasil. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belem, 2014. **Anais...** Pará, 2014. .
- RUIZ, F.M. **Exportações brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE)**. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, 2005.
- RUZZIER, M; KONECNIK, M. The internationalization strategies of SMEs: *the case of the slovenian hotel industry*. **Management**: Vol 11, 2006.
- SECO, L.F. **A internacionalização em países emergentes: estratégia e marketing**. 82 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Pós-graduação em gestão empresarial, IPC, 2013.
- SILVA, A.B; BRASIL, A. D. S; ALVARENGA, L.M.D.S; SANTOS, S.M.D. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v.12, n.1, p. 1-15, 2015.
- TEIXEIRA, M. J. PICCHIAI, D. Análise do processo de internacionalização das micro e pequenas empresas da cidade de Campinas/SP á luz das teorias comportamentais. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Brasil, jul. 2015. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/internacionalizacion.html> Acesso em: 20 jul, 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.