

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

EDUARDO PORTUGUEZ DE MEDEIROS E ALBUQUERQUE

**PROPOSIÇÃO DE UM ROTEIRO PARA INSERÇÃO INTERNACIONAL
DAS PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE

2011

EDUARDO PORTUGUEZ DE MEDEIROS E ALBUQUERQUE

**PROPOSIÇÃO DE UM ROTEIRO PARA INSERÇÃO INTERNACIONAL DAS
PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negócios Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2011

Porto Alegre, 31 de Agosto de 2011.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Eduardo Portugal de Medeiros e Albuquerque encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo a sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Negócios Internacionais.

Prof. Dr. Marcelo André Machado
Professor Orientador

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Marcelo André Machado pela dedicação e atenção dispensada durante a elaboração deste estudo.

Aos Srs. Eduardo Leal Teixeira e Paulo Renato Machado Guimarães, corpo diretivo das empresas selecionadas, pela atenção e disponibilidade na realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo propor um roteiro de inserção internacional voltado para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Rio Grande do Sul, baseado em suas realidades e potencialidades com relação ao mercado exterior. Para tal, o estudo valeu-se de uma pesquisa exploratória a fim de identificar os modelos de inserção internacional existentes na literatura. Esta pesquisa exploratória, além de basear-se nestes modelos existentes, também foi complementada através do estudo de campo em duas indústrias do RS. Através de entrevistas, observação local e aplicação de questionários com os responsáveis pelo setor administrativo e comercial, procurou-se caracterizar as empresas no intuito de compreender o ambiente das PMEs. Tal critério de seleção destas indústrias levou em consideração a facilidade e acessibilidade do autor, assim como porte distinto de cada uma delas. A partir da pesquisa dos modelos de inserção internacional existentes na literatura e caracterização das empresas, buscou-se a construção do roteiro voltado para atender as exigências e necessidades destas firmas. Com esta finalidade, apresentou-se, num segundo momento, o modelo para análise e considerações de acordo com a experiência destas empresas, a fim de validação prática do roteiro proposto, compondo o júri prático do estudo. Como resultado final deste trabalho, obteve-se um modelo de roteiro construído com embasamento teórico de autores reconhecidos pelo meio acadêmico, ajustado e validado de acordo com a prática das empresas selecionadas, podendo ser aplicado a qualquer PME do Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Inserção Internacional. Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Roteiro. Validação. Teórico e Prática.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Participação em % por porte de empresa no total das empresas exportadoras.....	9
Gráfico 2 - Participação % por porte de empresa sobre o Valor FOB exportado	11
Tabela 1 - Exportação brasileira - Distribuição por porte de empresa.....	10
Tabela 2 - Classificação das Micro, Pequenas e Médias empresas	29
Quadro 1 - Quadro Resumo	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivos geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 EXPORTAÇÃO E SUAS VANTAGENS	17
2.2 BARREIRAS COMERCIAIS	19
2.2.1 Barreiras comerciais tarifárias e não-tarifárias	19
2.2.1.1 Barreiras tarifárias	21
2.2.1.2 Barreiras não-tarifárias	22
2.2.1.2.1 Medidas sanitárias e fitossanitárias.....	24
2.2.1.2.2 Medidas <i>antidumping</i> , compensatórias e de salvaguardas	25
2.2.1.2.3 Barreiras técnicas	26
2.2.1.2.4 Procedimentos de avaliação da conformidade.....	27
2.3 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DAS PMEs.....	28
2.4 MODELOS DE INSERÇÃO INTERNACIONAL.....	30
2.4.1 Análise de Modelos de Inserção Internacional	30
2.4.1.1 Primeira obra comentada	30
2.4.1.2 Segunda obra comentada:	33
2.4.1.3 Terceira obra comentada	34
2.4.1.4 Quarta obra comentada.....	37
2.4.1.5 Quinta obra comentada.....	38
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA	40
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	45

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	47
4.1 ECOTELHADO.....	47
4.1.1 Histórico da empresa	47
4.1.2 Análise das áreas	47
4.2 ISLA SEMENTES LTDA.....	49
4.2.1 Histórico da empresa	49
4.2.2 Análise das áreas	49
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS – QUADRO RESUMO.....	51
5 ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL	53
5.1 ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL PROPOSTO.....	53
5.1.1 Detalhamento da abordagem e ferramenta proposta	55
5.2 VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL PROPOSTO.....	62
5.3 APRESENTAÇÃO DO ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL AJUSTADO E VALIDADO.....	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	67
ANEXO A - FICHA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA	69
ANEXO B - QUESTÕES DO <i>CHECK-LIST</i> DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA	76
ANEXO C - AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	84

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa estabelecer procedimentos comuns necessários para a introdução das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) industriais do Estado do Rio Grande do Sul no mercado internacional de forma planejada, sistêmica e metodológica com o intuito de facilitar seus processos de internacionalização.

Tais empresas possuem pouca ou mesmo nenhuma experiência no mercado externo em função do desconhecimento ou de tratativas interrompidas pelo insucesso com possíveis compradores e fornecedores ou mesmo experiências negativas, ocasionando prejuízos e perda de mercadoria.

O processo de internacionalização está em todos os setores da economia, abrangendo desde as grandes empresas até mesmo as pequenas. As grandes empresas, dado seu porte, têm mais condições de investimento em tecnologia, treinamento e gestão estratégica, facilitando sua inserção no mercado externo. Já as pequenas e médias empresas, classificadas como tal em função do número de funcionários e faturamento, possuem certa dificuldade de colocação no comércio exterior, dificuldades estas, das mais diversas, tais como: falta de cultura exportadora, falta de estrutura interna profissional adequada para gerenciar a internacionalização, dificuldade de acesso a mercados financeiros e de capitais internacionais, conhecimento dos obstáculos, adaptação do produto, gestão financeira, capacidade exportadora da empresa, nível de informação, promoção eficaz, conhecimento de contratos, método de elaboração de custos, entre outros (MINERVINI, 2008).

Também segundo Keegan e Green (2000), as empresas que deixam de perseguir as oportunidades globais estão sujeitas a perder seus mercados nacionais, que serão explorados por empresas globais mais fortes e competitivas.

Segundo Barbosa (2006), o conceito de internacionalização deve ser entendido como a prática contínua de qualquer operação internacional por uma empresa, seja pela via da exportação, seja por formas mais sofisticadas de inserção externa, como o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros no exterior, várias formas de

associação entre empresas, a aquisição de empresas em outros países ou a instalação de subsidiárias para produção local.

De acordo com Minervini (2008), podem iniciar a exportar aquelas empresas que avaliaram sua capacidade de internacionalização e encaram a exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. Esta está conectada a compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo. A exportação é uma atividade de médio a longo prazos, mas ela exige planejamento de recursos e paciência, o que regularmente não sobra em épocas de crise, quando sobreviver torna-se a prioridade da empresa. Não é raro observar empresas que, líderes do mercado interno, procuram utilizar a mesma mecânica de promoção e vendas também para o mercado externo.

Segundo Minervini (2008), existem razões para as PMEs se internacionalizarem, entre elas: diversificação de mercados, aprimoramento da qualidade, oportunidade de implantação de marca internacional, desenvolvimento de marketing internacional, desenvolvimento de recursos humanos, redução de custos, extensão do ciclo de vida do produto, aproveitamento da capacidade ociosa, promoção de desenvolvimento geral e compensação de tributos e utilização de incentivos governamentais.

Desta forma, o estudo pretende propor procedimentos de exportação básicos a serem seguidos por estas indústrias em seus processos de internacionalização, aumentando as chances de obtenção de sucesso em suas operações com o mercado externo, assim como a perpetuação das mesmas no seu ambiente interno, preparando-as também para atuarem a nível internacional.



Os dados do
empresaria total

te de
associa

Gráfico 1 - Participação em % por porte de empresa no total das empresas exportadoras

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do SECEX-MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, 2011.

Física 2,2%, Micro e Pequenas 46,3%, Médias 25,9% e Grandes 25,6%. Verifica-se que a participação das Micro, Pequenas e Médias empresas representam mais de 72% do total geral das exportações brasileiras, comprovando, portanto, a relevância destas no estudo proposto.

Tabela 1 - Exportação brasileira - Distribuição por porte de empresa

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA							
DISTRIBUIÇÃO POR PORTE DE EMPRESA							
Porte do Operador		TOTAL ANUAL		INDÚSTRIA		COMÉRCIO/SERVIÇOS	
		Nº Operadores	Valor US\$ FOB	Nº Operadores	Valor US\$ FOB	Nº Operadores	Valor US\$ FOB
	Total Geral	21.918	201.915.285.335	14.486	155.818.551.011	6.957	45.818.676.763
1	Micro Empresa	4.705	230.824.531	2.248	138.886.853	2.457	91.937.678
2	Pequena Empresa	5.445	1.733.603.197	3.303	1.132.852.962	2.142	600.750.235
3	Média Empresa	5.681	8.198.995.145	4.690	6.765.052.344	991	1.433.942.801
4	Grande Empresa	5.612	191.473.804.901	4.245	147.781.758.852	1.367	43.692.046.049
5	Pessoa Física	475	278.057.561	-	-	-	-

Fonte: SECEX-MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, 2011.

A Tabela 1, trata da distribuição em valores exportados US\$ FOB por porte de empresa no Brasil em 2010. Revela a importância da indústria no total exportado, representando 66% do total anual, dividido entre a própria indústria, comércio/serviços e outros.

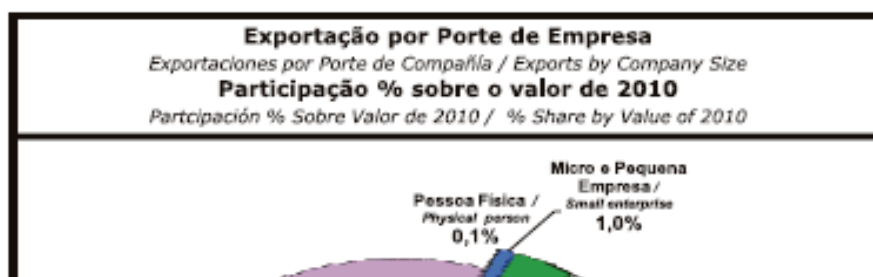


Gráfico 2 - Participação % por porte de empresa sobre o Valor FOB exportado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, 2011.

Já os dados do Gráfico 2, apresentam a participação percentual por porte de empresa sobre o valor US\$ FOB exportado em 2010. Revela a concentração da Grande Empresa no total exportado, representando quase 95% de participação, onde as Micro, Pequenas e Médias Empresas somam ao redor de 5% do total exportado.

Tais dados representados pelas figuras acima comprovam que apesar da importância das Micro, Pequenas e Médias empresas na participação percentual sobre o número de empresas exportadoras em 2010, em 72%, estas são pouco representativas quando comparadas com o valor US\$ FOB exportada pelas mesmas no período, 5,1%.

Assim a importância das PMEs para a geração de emprego é evidente. Entretanto, as perspectivas destas empresas no que se refere à geração de renda diferem de acordo com condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo. Estudos recentes sobre o desempenho competitivo das PMEs indicam que existem limitações a este desempenho que são comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como máquinas obsoletas, administração

inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (LEVISTKY, 1996).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A sociedade atual vive em uma economia altamente globalizada, onde a competitividade e os avanços tecnológicos levam as empresas a estar, constantemente, aperfeiçoando seus métodos de produção, comercialização e controle de qualidade.

Kotler (1998) explica que frente ao atual cenário econômico, altamente globalizado, uma das alternativas viáveis para a sobrevivência destas empresas tem sido a busca por novos mercados, da inserção no comércio internacional através das exportações. Assim, políticas públicas, por exemplo, voltadas para estas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões. Entretanto, a heterogeneidade do universo destas empresas torna difícil a implementação de políticas de inovação a elas destinadas.

A globalização está exigindo das empresas a busca de novos nichos de mercado, como forma de sobrevivência no atual cenário econômico. O processo de inserção no comércio internacional compreende uma estratégia ampla, que deve ser planejada tendo em vista a atingir resultados em longo prazo.

A história das pequenas e médias empresas tem sido marcada por constantes lutas pela sobrevivência no mercado e pela busca incessante de equilíbrio competitivo diante da hegemonia das grandes corporações.

Também é cada vez maior a participação das pequenas e médias empresas nas exportações brasileiras, conforme pesquisa do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC/SECEX, 2010).

As pequenas e médias empresas brasileiras que exportam continuamente têm aumentado sua participação na balança comercial, atualmente correspondendo aproximadamente a 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, conforme dados publicados pelo SEBRAE-RS (2006). Sofre influência o fato de que ao longo dos

dois últimos anos, registrou-se uma recuperação significativa da economia brasileira, com base no grande crescimento das exportações, tanto da agroindústria como de produtos manufaturados, tendo em vista o comportamento favorável do mercado mundial.

Neste cenário, muitas pequenas e médias empresas destacam-se na exportação, com a projeção de conquistar novos nichos de mercado, mesmo enfrentando obstáculos ao seu crescimento, com um cenário altamente globalizado, a elevada competitividade, a “pesada” burocracia, a elevada carga tributária e principalmente a dificuldade de acesso ao crédito. Todos estes fatores tendem a jogar as empresas à informalidade e, infelizmente até para a sonegação de impostos. Além disto, todo exportador sabe que a documentação necessária em uma operação de exportação não é pequena e isto acaba assustando muitas empresas. Por fim, PMEs ainda estão sujeitas às dificuldades de infraestrutura logística do Brasil, que preocupa os exportadores de qualquer porte.

Por outro lado, o aquecimento da economia global estimulou a inserção no comércio internacional de empresas de vários segmentos econômicos, tendência que inverte o antigo posicionamento de muitos empresários, que afirmam sua preferência pelo mercado interno, alegando que exportar era um processo carregado de problemas e possível somente para grandes corporações.

Desta forma, desenvolver uma cultura exportadora e interagir com o comércio internacional, exige um detalhado planejamento estratégico da empresa, pois são inúmeros os fatores que podem contribuir para um indesejado resultado neste processo. Possuir conhecimento e capacidade de mapeamento acerca dos obstáculos existentes às exportações de bens possibilita à empresa identificar e aprimorar o desempenho de seu setor exportador, bem como servir de auxílio às negociações internacionais.

As iniciativas de apoio à inserção internacional das PMEs se justificam porque buscam superar os problemas específicos que elas enfrentam para entrar na atividade exportadora. Referem-se à sua posição desfavorável em relação ao acesso a informação, a recursos financeiros e de capacitação para gerenciar os custos e riscos associados à entrada e à permanência na atividade exportadora, além da falta de estratégias e de procedimentos padronizados na maioria das

pequenas e médias indústrias na preparação, prospecção e manutenção de clientes externos (REVISTA ADUANEIRAS, 2004).

A delimitação deste estudo se caracteriza por estar focada no processo de exportação, não tendo a intenção de trabalhar com outras formas de internacionalização (importação, franquia, aquisição, fábricas no exterior, licenciamento, fusão ou *joint-venture*). Assim, como as características do porte das empresas neste estudo são as das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o uso deste para empresas de maior porte deve ser cuidadoso e ajustado conforme.

Considerando os fatores apresentados, a delimitação do tema sugere a seguinte definição para o problema a ser pesquisado: Quais procedimentos básicos podem ser sugeridos para a inserção internacional das Pequenas e Médias indústrias do Rio Grande do Sul?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos servem para definir qual o propósito do trabalho, situando e definindo o objeto de estudo, onde os objetivos específicos detalham e identificam como se pretende atingir o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um roteiro de procedimentos básicos que auxiliem na inserção internacional das pequenas e médias indústrias do Rio Grande do Sul na forma de roteiro a ser seguido.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar modelos de procedimentos básicos existentes na literatura especializada nos processos de inserção internacional e suas limitações;
- Criar um roteiro de inserção internacional, a partir dos modelos existentes na literatura, a ser validado por um júri prático, formado pelas empresas selecionadas;
- Apresentar um roteiro de inserção internacional final ajustado e validado pelo júri prático em condições de aplicado as demais pequenas e médias indústrias do Rio Grande do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA

A inserção internacional das pequenas e médias empresas consiste em suas participações ativas nos mercados externos. Se as empresas brasileiras se dedicarem exclusivamente a produzir para o mercado interno, sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio País.

Segundo Bighetti (2005), as empresas brasileiras exportam pouco e são poucas a fazê-lo, mas isso está muito mais ligado à falta de cultura exportadora do que propriamente às dificuldades existentes.

Apesar de todas as dificuldades existentes, para a internacionalização das PMEs, ainda assim se mostra uma alternativa atraente e necessária, no que tange à competição no mercado mundial, para as pequenas e médias empresas brasileiras.

As PMEs se esforçam para sobreviver no mercado interno, pois é muito limitado pelas instituições o crédito para que estas possam produzir, sem falar dos custos elevados, a burocracia, a guerra fiscal, a legislação tributária e trabalhista.

As empresas precisam ainda competir com produtos importados, muitas vezes subsidiados, com qualidade duvidosa, mas fabricados por empresas que possuem linhas de crédito em seus países com taxas de juros atraentes.

Desta maneira, o estudo proposto busca auxiliar as empresas envolvidas, considerando os seguintes aspectos:

- Viabilizar uma metodologia teórica com prática empresarial de fácil entendimento e aplicação, servindo como um roteiro prático nos processos de inserção internacional das PMEs;
- Carência de estudos voltados para o ambiente das pequenas e médias empresas brasileiras, tendo como foco a busca de oportunidades no mercado externo;
- Apoio à exportação, visto que o estudo busca orientar tanto as ações de empresas sem experiência, como empresas já com alguma experiência no mercado externo;
- Estruturar as operações de exportação e direcionar o desenvolvimento das atividades de forma simplificada, devendo auxiliar na tomada de decisões quanto à competitividade do produto, o montante a ser gasto e as perspectivas de ganho;
- Padronizar os procedimentos na exportação para qualquer tipo de produto, ampliando a utilização do roteiro pelas PMEs;
- Diversificação de clientes e mercados, possibilitando redução de sazonalidade das vendas e melhora no faturamento e rentabilidade;
- Redução da capacidade ociosa, absorção dos custos fixos e qualidade de produto;
- Melhores práticas de gestão, possibilitando a empresa planejar suas ações no médio e longo prazo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O propósito deste trabalho está em oferecer um instrumento que sirva de orientação das empresas, facilitando o acesso aos mercados com perspectivas de sucesso em suas negociações através da criação de um roteiro de inserção internacional a ser utilizado pelas PMEs do Rio Grande do Sul, embasado nos modelos desenvolvidos por especialistas da área de comércio exterior e publicados na literatura específica.

Relata-se, neste capítulo, a fundamentação teórica, base para o entendimento do estudo realizado, onde os principais tópicos abordados são aludidos ao contexto em que operam as PMEs. Tais tópicos buscam conceituar a exportação e suas vantagens, os obstáculos enfrentados por estas empresas na inserção no comércio internacional, conceito e classificação das PMEs e os principais modelos de inserção internacional e seus autores, segundo a bibliografia especializada.

2.1 EXPORTAÇÃO E SUAS VANTAGENS

O conceito de exportação é bastante amplo, podendo inclusive estender seu alcance aos serviços secundários ligados a esse regime de venda de produtos. De acordo com Ratti (2006), vem a ser a remessa de bens de um país para outro. Em sentido amplo poderá compreender, além dos bens propriamente ditos, também os serviços ligados a essa exportação (fretes, seguros, serviços bancários, etc.).

Segundo Minervini (2008), exportação é a saída de bens, produtos e serviços além das fronteiras do país de origem. Esta operação pode envolver pagamento (cobertura cambial), como venda de produtos, ou não, como nas doações, podendo ser efetuada de forma direta ou indireta.

- Exportação direta: ocorre quando a própria empresa faz a exportação, sem a utilização de intermediários no processo de introdução do produto no mercado-alvo, onde o produto exportado é faturado diretamente pelo

próprio produtor ao importador. Este tipo de exportação exige que a empresa possua conhecimento relativo ao imenso processo de exportação, em toda a sua linha de expansão.

- Exportação indireta: trata-se de uma alternativa disponível para empresas que desejam iniciar seu processo de internacionalização, porém não possuem experiência suficiente para fazê-lo de forma independente. Esta forma de provimento do mercado internacional é adotada normalmente por companhias de pequeno ou médio porte, e pode ocorrer através de: uma comercial exportadora;

As principais vantagens em exportar está em melhor utilizar as instalações da empresa, melhora da produtividade e economia de escala, possíveis dificuldades de vendas no mercado interno, possibilidade de obter preços mais rentáveis, prolongamento do ciclo de vida do produto, maior diversificação dos riscos, diversificação de mercados com conseqüente redução da dependência do mercado interno, aperfeiçoamento dos recursos humanos, melhora da qualidade do produto, possibilidade de redução da carga tributária, entre outros.

De acordo com Kotler (1998), a economia mundial vem enfrentando uma transformação radical nas duas últimas décadas. Basicamente a distância cultural e geográfica vem sendo reduzidas drasticamente, facilitando o conhecimento e a aproximação entre os países.

Segundo Alem e Cavalcanti (2007), estes argumentam ter ficado clara, na década de 1990, a necessidade de as empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional, a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional.

Conforme Cretoiu (2007), a globalização oferece às PMEs certa igualdade de condições com as grandes corporações em termos de acesso a informações e parceiros, bem como de conexões no mercado global. O desenvolvimento tecnológico, em especial das telecomunicações e da Internet, democratiza e reduz custos de acesso a informações e mercados externos. Da simples obtenção de dados gerais de mercados até a possibilidade de gestão à distância das operações, as variadas ferramentas disponíveis e acessíveis às PMEs

facilitam a formulação e o desenvolvimento de estratégias de internacionalização para as mesmas.

2.2 BARREIRAS COMERCIAIS

De acordo com Cherem (2004), o crescimento econômico se faz acompanhar de mudanças tecnológicas e de mudanças nas estruturas de produção, e essas mudanças, inevitavelmente, não ocorrem de forma homogênea nos países e nas regiões. Em razão de obstáculos e barreiras comerciais, de vantagens relativas ou de fatores circunstanciais que condicionam a exploração de recursos materiais e técnicos, cada sociedade, ou segmento de uma mesma sociedade, reage de forma diferente aos estímulos gerados por fatores como novas tecnologias ou, de forma mais genérica, por novas oportunidades.

Essa diversidade de reações gera processos cumulativos de formação de capacidades que alimentam diferenças no dinamismo com que as sociedades respondem aos muitos estímulos ao crescimento, produzindo tanto a emergência de novos centros dinamizadores da atividade econômica quanto o declínio da posição relativa de potências tradicionais.

2.2.1 Barreiras comerciais tarifárias e não-tarifárias

Garrido (2005) relata que não obstante, à medida que cresce o comércio internacional, as relações comerciais entre os países sofrem inúmeras transformações. O aprimoramento destas relações as torna mais complexas e estimula o uso, cada vez mais intenso e preciso, de mecanismos de proteção às economias nacionais.

Segundo mesmo autor, atualmente a economia mundial funciona de maneira integrada e as economias nacionais dependem umas das outras de tal forma que vivem a dicotomia de crescer e se proteger do avanço das outras economias.

Constroem-se parcerias em forma de acordos comerciais para um grupo de países e criam-se obstáculos para os demais. Discursos são feitos a favor da liberalização e ampliação das relações comerciais e decisões são tomadas com o objetivo da proteção de empresas e, particularmente, de setores econômicos menos competitivos.

Thorstensen (2003), afirma que é a prática usual dos governos a adoção de regras sobre regulamentos e normas técnicas aplicadas sobre bens produzidos internacionalmente com objetivo de garantir padrões de qualidade, de segurança, de proteção a saúde e ao meio ambiente. No entanto, estas regras podem se transformar em barreiras ao comércio internacional tendo em vista a redução de tarifas e às pressões políticas para proteção de setores menos competitivos.

Segundo o mesmo autor, o critério para que normas técnicas não se transformem em barreiras comerciais é que estas estejam baseadas em regulamentos e padrões internacionais.

Segundo Nogueira (2006), as regras atuais para o comércio internacional concentram-se em ampliar o fluxo de comércio por meio da eliminação dos obstáculos criados pelos países para se proteger. Estas regras estabelecem diretrizes e mecanismos para coibir proteções a mercados que não estejam fundamentadas em justificativas aceitáveis, ou seja, que tenham objetivos legítimos.

O mesmo autor ainda coloca que, um país não possui todos os recursos naturais disponíveis para seu sustento, assim como não tem condições físicas (estrutura adequada e mão-de-obra qualificada) e ambientais (clima e solo) para produção de todos os bens a si necessários. Desta maneira, sucede a defronta do comércio internacional com uma série de barreiras, que tendem a proteger o mercado interno perante a forte concorrência dos produtos estrangeiros.

Um dos grandes desafios enfrentados principalmente pelos países subdesenvolvidos, e neste caso cabe especificar as pequenas e médias empresas, nas negociações internacionais é a eliminação ou redução das barreiras comerciais. Segundo Lopez e Gama (2005), entende-se por barreira comercial qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática adotada por um governo que cause restrições ou distorções ao comércio internacional.

Documento da CNI, do MDIC e da AEB (2003) conceitua como barreiras todas as mercadorias ou exigências de natureza técnica que de fato afetam as exportações, nas quais temos dois subconjuntos: barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias.

2.2.1.1 Barreiras tarifárias

As chamadas barreiras tarifárias ou alfandegárias servem como um instrumento de política comercial utilizado pelos governos, que influencia os preços de mercado sem impor, diretamente, a quantidade a ser comprada ou vendida. Seu emprego, muitas vezes, é justificado pela necessidade de proteger o produto nacional da concorrência predatória, de acordo com Ferracioli (2002).

Segundo publicação do CNI, do MDIC e AEB (2003), no conceito da valoração aduaneira, os produtos de maior valor agregado pagam tarifas mais altas do que os produtos de menor valor. Esta maneira de se aplicar tarifas diferenciadas serve para tornar o sistema mais justo.

Existem três tipos de tarifas, a saber:

- *Tarifas específicas*: sendo estipuladas por unidade de peso ou outra medida de quantidade. Produtos sujeitos a tarifas específicas tendem a ser mais penalizadas do que os sujeitos às tarifas ad-valorem.
- *Ad-valorem*: determinadas pelo valor da mercadoria, sob a forma de percentual deste valor.
- *Tarifas Compostas*: são tarifas ad-valorem acrescidas de tarifas específicas (INFORME BANCO DO BRASIL, 2002).

Ratti (2001), afirma que cada uma destas tarifas apresenta vantagens e desvantagens, ficando, assim a opção por um determinado tipo na dependência de circunstâncias peculiares de cada país.

Segundo Labatut (1994), tarifa é o instrumento de política comercial mais frequentemente utilizados pelos governos e são considerados instrumentos

qualitativos, pois influenciam os preços de mercado sem impor diretamente a quantidade comprada ou vendida e trata-se de uma taxaço ou imposição sobre os produtos importados.

Normalmente, a tarifa é instituída pelas seguintes razões, segundo Lopez e Gama (2005): necessidade de novas fontes de receita (vem perdendo importância paulatinamente); equilíbrio do balanço de pagamentos por meio de redução de operações que impliquem dispêndio de divisas e proteção às indústrias nacionais.

2.2.1.2 Barreiras não-tarifárias

O documento da CNI, do MDIC e da AEB (2003) conceitua como barreiras todas as medidas ou exigências de natureza técnica que de fato afetam as exportações.

Neste contexto encontram-se as barreiras não tarifárias, que segundo mesmo documento, são denominadas por aquelas que não se referem ao pagamento de tributos sobre a importação/exportação. Estas barreiras podem decorrer da necessidade de atendimento a requisitos técnicos, como aqueles estabelecidos num regulamento técnico, ou a requisitos administrativos, como é o caso de limitação da exportação por cotas pré-fixadas.

De acordo com a OMC (2003), as barreiras técnicas tem se destacado bastante, sendo conhecidas também como barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou regulamentos técnicos não transparentes ou que não se baseiem em normas internacionalmente aceitas, ou ainda decorrentes da adoção de procedimentos de avaliação da conformidade não transparentes e/ou demasiadamente dispendiosos, bem como de inspeções excessivamente rigorosas.

A fim de proteger seus mercados, os países procuram utilizar vários mecanismos que dificultem o acesso de mercadorias importadas, as barreiras comerciais. A maneira mais comum de proteger os mercados é a utilização de tarifas. Contudo, com as negociações internacionais sobre comércio, que geralmente resultam em redução das tarifas que os países podem aplicar, foram sendo

desenvolvidos novos artifícios para dificultar as importações, as chamadas barreiras não-tarifárias, conforme Barral (2002).

Keegan e Green (2000) especificam que uma barreira não tarifária é qualquer medida que não a tarifa, destinada a impedir ou dificultar a venda de produtos em um mercado estrangeiro. São também chamados de barreiras ocultas ao comércio e podem ser divididas em cinco grandes categorias:

- I. Cotas de controle ao comércio: as cotas são limites impostos pelo governo ou restrições ao número de unidades ou ao valor total de determinado produto ou categoria que podem ser importados;
- II. Políticas de compra discriminatória: estas podem assumir a forma de regulamentos ou regras governamentais, bem como de políticas empresariais formais ou informais, que discriminam fornecedores estrangeiros;
- III. Procedimentos alfandegários restritivos: as regras e regulamentos para classificação e avaliação de mercadorias, como base para incidência de tarifas de importação, podem ser administrados de modo a dificultar e encarecer seu cumprimento;
- IV. Controles monetários seletivos e políticas cambiais discriminatórias: as políticas cambiais discriminatórias distorcem o comércio de forma muito semelhante às tarifas de importação seletivas e aos subsídios à exportação. As políticas monetárias seletivas são barreiras definitivas ao comércio;
- V. Regulamentos administrativos e técnicos restritivos: incluem os regulamentos *antidumping*, tamanho da empresa, de segurança e saúde. Alguns deles se destinam a afastar os produtos estrangeiros, enquanto outros voltam-se legitimamente para objetivos nacionais.

Segundo Lopez e Gama (2005), as barreiras não-tarifárias têm por finalidade discriminar o produto estrangeiro sem se referir ao pagamento de tributos, dentre os quais podemos citar:

- Proibição de importações;
- Licenças de importações;

- Cotas;
- Controle de preços;
- Exigências em matéria de embalagem e etiquetagem;
- Normas Sanitárias e Fitossanitárias;
- Normas de qualidade;
- Normas e regulamentos técnicos;
- Direitos *antidumping*;
- Subsídios e direitos compensatórios;
- Barreiras logísticas.

Se, por uma ótica, algumas dessas medidas são benéficas (proteção da saúde humana e preservação de meio ambiente), por outra podem significar discriminação e protecionismo comercial, se praticadas de forma muito rigorosa ou pouco criteriosa, conforme Lopez e Gama (2005). Ainda, é importante salientar alguns comentários acerca destas barreiras, que são classificadas em: medidas sanitárias e fitossanitárias, medidas de antidumping, compensatórias e de salvaguarda, barreiras técnicas e procedimentos de avaliação da conformidade.

2.2.1.2.1 Medidas sanitárias e fitossanitárias

Conforme relatório da OMC (2003), o acordo sobre a aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias, comumente chamado de Acordo SPS, foi negociado em conjunto com o Acordo sobre Agricultura, no âmbito da OMC, já que os negociadores queriam assegurar que a liberação alcançada na negociação sobre agricultura não fosse prejudicar pelo mau uso de regulamentos na área de saúde com objetivos protecionistas.

Segundo mesmo relatório, o acordo SPS cria disciplinas aplicáveis a medidas para a proteção da saúde e vida humanas e dos animais (medidas sanitárias) e da saúde e vida das plantas (medidas fitossanitárias) contra riscos certos e definitivos.

Ele objetiva equilibrar o direito dos membros de tomar medidas para proteger, em seus territórios, a saúde de riscos contidos nos alimentos comercializados e nos produtos agrícolas, com o escopo de liberação do comércio no setor de alimentos e produtos agrícolas.

O Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias tem como objetivo garantir que as medidas sanitárias e fitossanitárias, elaborados por países-membros da OMC, não se transformem em obstáculos desnecessários ao comércio. Este acordo, segundo Lopez e Gama (2005), define como medidas sanitárias e fitossanitárias legítimas aquelas que têm como objetivos:

- Proteger a vida animal e vegetal dentro do território do país membro dos riscos surgidos da entrada, contaminação e disseminação de pestes, doenças, organismos contaminados ou causadores de doenças;
- Proteger a vida e a saúde do ser humano e dos rebanhos animais dentro do território do país membro de riscos surgidos de aditivos, contaminantes, toxinas ou organismos causadores de doenças em alimentos, bebidas ou rações;
- Proteger a vida e a saúde do ser humano dentro do território do país membro de riscos provenientes de doenças portadas por animais, plantas ou produtos derivados, decorrentes da entrada, contaminação ou disseminação de pestes.

De acordo com a OMC (2003), o acordo SPS dá especial importância para os países em desenvolvimento, muitos dos quais são exportadores de produtos agrícolas e dependem do acesso a mercados estrangeiros para a obtenção de muito de sua receita externa.

2.2.1.2.2 Medidas *antidumping*, compensatórias e de salvaguardas

Segundo o relatório do MDIC-SECEX, medida *antidumping* é quando ocorre a oferta de um produto no comércio de outro país a preço (de exportação) inferior ao preço praticado para o produto similar no curso normal das atividades comerciais

para o seu mercado interno, ou seja, preço de exportação menor do que o valor normal.

Segundo Guedes (1993), a acordo sobre subsídios e medidas compensatórias tem o objetivo de definir o conceito “subsídio”, estabelecer as regras para sua utilização e assim evitar que o uso de tais contribuições financeiras crie barreiras comerciais e distorça o livre comércio.

Para o Inmetro (2002), os subsídios são classificados em proibidos, acionáveis e não acionáveis. Subsídios acionáveis são aqueles que causam dano ou grave prejuízo à indústria doméstica de outro país, permitindo que o país-membro prejudicado possa iniciar uma investigação interna para aplicação de medidas compensatórias.

Para o MDIC/SECEX, o objetivo das salvaguardas é aumentar provisoriamente a proteção a indústria doméstica que esteja sofrendo ameaça ou grave prejuízo decorrente de aumento substancial das importações, em termos absolutos ou relativos. Dessa forma, visa-se resguardar a competitividade das indústrias domésticas.

2.2.1.2.3 Barreiras técnicas

Segundo o Inmetro (2002), barreiras técnicas às exportações são barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou regulamentos técnicos não transparentes ou que não se baseiem em normas internacionalmente aceitas ou, ainda, decorrente da adoção de procedimentos de avaliação da conformidade não transparentes e/ou demasiadamente dispendiosos, bem como de inspeções excessivamente rigorosas. Segundo Lopez, estas barreiras técnicas geram também vantagens para a própria sociedade em geral, como:

- Garante aos consumidores informações essenciais à utilização adequada do produto;

- Asseguram maior eficiência produtiva, uma vez que a normalização de componentes, produtos ou processos permite ganhos resultantes de economia de escala na produção;
- Facilita a comparação de produtos de diferentes produtores;
- Permite o bem estar das sociedades, a exemplo da proteção da saúde, segurança e proteção ambiental.

O documento do Inmetro afirma ainda que as barreiras técnicas são superadas de duas formas: primeira, por meio de negociação, quando são indevidas, ou, segunda, quando na verdade não são barreiras técnicas, mas defasagem tecnológica, pela cooperação técnica em Tecnologia Industrial Básica – TIB.

Segundo a publicação da CNI, do MDIC e da AEB (2003, p. 24), o TIB considera que um regulamento técnico adotado por um dado país, poderá ser considerado uma barreira técnica se divergir de uma norma técnica internacional existente no que se refere às exigências para se atingir os objetivos legítimos que tenham justificado a promulgação desse regulamento.

As barreiras técnicas, classificadas com uma parte do subconjunto das barreiras não tarifárias, são definidas pela publicação da CNI, do MDIC e da AEB (2003) como: discrepâncias nos requisitos aplicáveis a produtos de um país para outro e nos procedimentos para aprovação e controle (ensaios, certificação, etc.) para avaliar a conformidade a esses requisitos; ou ainda como: medidas relacionadas a Regulamentos Técnicos, Normas e Procedimentos para Avaliação da Conformidade, que podem vir a criar obstáculos ao comércio.

2.2.1.2.4 Procedimentos de avaliação da conformidade

A avaliação da conformidade consiste em atestar, que um produto, processo, serviço, ou pessoal, atende aos requisitos de uma norma, especificação ou regulamento técnico, nacional ou internacional, de acordo com Lopez e Gama (2005).

Os procedimentos de avaliação da conformidade, segundo Labatut (1994), são procedimentos técnicos para confirmar se os regulamentos ou normas relevantes estão sendo cumpridas, para proteção do consumidor e das empresas, tais como testes, verificações, inspeções e certificações.

2.3 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DAS MPMEs

As dificuldades de definição do conceito de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) e o peso do setor informal na economia brasileira levam a diferentes visões sobre a importância destas empresas na economia do país. Segundo estimativas do SEBRAE, há cerca de três milhões e meio de MPMEs no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas. As estatísticas sobre constituição de firmas individuais nos últimos dez anos permitem estimar também que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil é de pequeno porte. Entretanto, apenas 30% das empresas sobrevivem por mais de cinco anos (Romero 1999). Os dados da RAIS mais recentes indicam que em 1997, 66% do emprego no país estava localizado em estabelecimentos com até 500 empregados e 44,6% do emprego localizado em estabelecimentos com até 100 empregados.

Na realização do presente estudo será adotado o método de classificação das MPMEs conforme critérios do SEBRAE, que classificam as empresas de acordo com o número de empregados, tendo em vista que a mesma definição é adotada nos estudos e pesquisas do governo federal, através do MDIC e na elaboração de estatísticas que referem-se ao desempenho e participação exportadora destas empresas no Comércio Internacional, conforme a tabela descrita a seguir.

Tabela 2 - Classificação das Micro, Pequenas e Médias empresas

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
ESTATUTO MPE Receita Bruta Anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	-
SIMPLES* Receita Bruta Anual	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-
RAIS/TEM Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Indústria	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Comércio e serviços	0 – 09	10 – 49	50 – 99

Fonte: RAIS/MTE/SEBRAE-RS/¹.

Nota: Essencialmente um sistema de simplificação tributária, o SIMPLES, prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de MPMEs do Brasil. Deve-se considerar este fato ao se trabalhar com as estatísticas obtidas por meio deste sistema.

Nesta Tabela 2, a classificação das micro, pequenas e médias empresas varia de acordo com os distintos órgãos governamentais. O estatuto da micro empresa e empresa de pequeno porte e do simples, utiliza o critério de receita bruta anual, e a RAIS/TEM e o SEBRAE utilizam critérios de classificação destas empresas conforme o número de empregados no final de cada ano-calendário.

Já o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio - MDIC classifica as empresas exportadoras em Micro, Pequenas, Médias e Grandes. O porte das empresas é definido a partir de dois critérios, que são o número de funcionários e o valor exportado por ano. Assim, Micro empresas são aquelas que possuem até 10 empregados ou exportam até US\$ 400 mil por ano; Pequenas empresas são as que possuem entre 11 e 40 funcionários ou exportam até US\$ 3,5 milhões por ano; Médias empresas são aquelas que têm entre 41 e 200 funcionários ou exportam até US\$ 20 milhões por ano; por fim, Grandes empresas possuem mais de 200 funcionários ou exportam mais de US\$ 20 milhões por ano. Quando houver divergência com a aplicação dos dois critérios é adotada a classificação mais elevada.

¹ RAIS/MTE/SEBRAE-RS/Lei SRF nº. 11.196/05 / Lei nº. 9.841/99.

2.4 MODELOS DE INSERÇÃO INTERNACIONAL

Com a proposição de elaboração de um roteiro próprio de inserção internacional voltado para as PMEs do Rio Grande do Sul, foram analisados diversos modelos e seus respectivos autores encontrados na literatura especializada em comércio exterior. Desta forma, procura-se descrever, de maneira sucinta, o que cada autor trata sobre o tema proposto.

A apresentação do modelo final proposto será detalhado no capítulo cinco deste trabalho.

2.4.1 Análise de modelos de inserção internacional

Com o objetivo de criar um roteiro de inserção internacional voltado para as PMEs, o estudo se propôs pesquisar a literatura brasileira especializada no assunto, destacando e comentando cinco obras e seus respectivos autores.

2.4.1.1 Primeira obra comentada

Analisando a obra de Minervini (2008), pode-se verificar que seu modelo de internacionalização visa orientar o exportador a criar vantagens competitivas, simplificando a gestão da exportação por meio de informações, método e experiências.

O autor trata o tema da inserção internacional por meio da elaboração de um plano de internacionalização na forma de *check-list* ordenado passo a passo em tarefas a serem seguidas por qualquer tipo de empresa: Micro, Pequena, Média ou de grande porte, facilitando sua leitura e entendimento.

Também apresenta a listagem dos primeiros passos para exportar, destinada a quem começa a encarar o mercado externo, até a avaliação da própria capacidade de gerenciar a exportação, passando pelas quatro colunas mestras do método PIME: Promoção, Informação, Mercado, Empresa.

Nota-se o cuidado constante em oferecer respostas para questões do tipo: o que fazer e o que não fazer na gestão da exportação, como estruturar o projeto internacionalização, quais as informações necessárias e onde encontrá-las, como promover a empresa no exterior, preparar a participação em feiras e missões, como otimizar a gestão de clientes e outras questões.

Também aborda, sempre de forma bastante metodológica, como gerenciar a exportação com vista aos seguintes resultados:

- Redução de custos e riscos;
- Melhoramento da eficiência na promoção;
- Incremento do próprio capital de informações;
- Possibilidade de maior utilização dos programas de apoio à exportação;
- Constante melhoramento da rentabilidade da exportação.

Num capítulo específico da obra procura apresentar o tema plano de internacionalização, fornecendo três instrumentos práticos destinados a quem enfrenta o mercado internacional pela primeira vez:

- *Check-up* inicial, que permite avaliar a capacidade de internacionalização;
- Plano de Exportação, no qual indica alguns conceitos básicos para traçar as linhas de um projeto de internacionalização;
- Lista preliminar de fontes, nas quais permite a procura por informações e assistência à exportação.

Complementando o plano de internacionalização, o autor propõe a avaliação da capacidade exportadora através de um *check-list*, na forma de *check-up* inicial, com perguntas diretas, promovendo uma auto-análise da empresa.

Aborda também temas como a importância da integração empresarial para difundir internamente a cultura exportadora, relacionando os setores/departamentos

envolvidos: pesquisa e desenvolvimento, compras, produção, expedição, marketing/comercial, exportação e administrativo/financeiro.

Na sequência, passa à redação do plano de internacionalização, propriamente dito, também na forma de *check-list*, (21 tarefas) visualizando os seguintes aspectos:

- Situação atual da empresa;
- Onde a empresa pretende chegar;
- O que ela deve fazer para alcançar o objetivo prefixado.

Complementa o plano com a indicação das principais etapas de internacionalização:

1. Introdução: razões pelas quais se pretende exportar;
2. Situação da empresa: análises da estrutura interna, produto e mercado interno;
3. Mercado(s)-alvo: características diversas, como concorrência, acesso, normas, práticas comerciais, embalagem, etc.;
4. Conjuntura do país meta: análise da situação econômica, população entidades de apoio e de regulamentação;
5. Estratégias recomendadas: referentes à Promoção, Informação, Mercado e Empresa (PIME);
6. Plano de Ação: indicação das estratégias, além do plano de investimento, financiamento, projeções de fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e eventuais investidores.
7. Anexos: elaboração de documentação de suporte ao plano, do tipo: gestão da informação, comunicação e promoção, gestão de mercado, rede de empresas, gerenciamento da exportação na empresa.

2.4.1.2 Segunda obra comentada

Holland (1999), foi o segundo o autor estudado a respeito da análise de roteiros de inserção internacional existentes na literatura. Ele procura apresentar o tema em forma de capítulos, um guia prático para a gestão e o marketing internacional, abordando a internacionalização como caminho seguro para a prosperidade e crescimento das empresas brasileiras. Aborda o processo de exportação das PMEs brasileiras como um dos demais sistemas de internacionalização e suas formas:

- Exportação e Distribuidores;
- *Joint Ventures*;
- Contratos de Licença;
- Franquias Internacionais;
- Contrato de Produção;
- Subsidiárias;
- Operação *Turnkey*;
- Alianças Estratégicas.

Também oferece dicas de como e onde começar o processo de internacionalização da empresa. Assuntos importantes para os primeiros passos são abordados, do tipo: envio de amostras, orçamento, escolha do método de internacionalização, preparação do produto para exportação, preparação para a viagem de negócios e escolha do elemento de promoção.

Utiliza *cases* de empresas para exemplificar os assuntos abordados a fim de melhor compreensão por parte do leitor.

O autor trata do marketing *mix* do produto e suas estratégias: produto, preço, distribuição e promoção, itens básicos para composição do roteiro de internacionalização. Também relata as influências externas, como: leis de proteção ambientais, tarifas, licenças de importação e barreiras não tarifárias.

No capítulo final de seu modelo de internacionalização procura estabelecer um guia para o leitor, considerando a internacionalização como um projeto estruturado e um *check list* de certos passos essenciais para começar:

1. Pesquisar fatores econômicos e políticos;
2. Investigar a competição e fatores legais como tarifas, impostos de importação, licenças de importação, quotas, etc;
3. Acessar os fatores culturais do mercado;
4. Conhecer a língua do país;
5. Procurar uma empresa de consultoria com conhecimento da cultura e comportamento do mercado a investir;
6. Definir estratégias de marketing, incluindo o *marketing mix*;
7. Testar a aceitação do produto, geralmente com a exportação de pequenas quantidades;
8. Treinar seu *staff* e melhorar constantemente os processos de gestão de recursos humanos internacionais;
9. Acompanhar o crescimento e a maturidade do seu produto ou serviço no mercado internacional, expandindo para outras regiões do mundo.

2.4.1.3 Terceira obra comentada

A terceira análise do tema foi feita com Nosé Junior (2005) que relata tanto aspectos teóricos, como práticos e técnicos do marketing aplicado ao marketing internacional, respondendo as perguntas clássicas de quando, como, para quem e de que forma exportar.

Seguindo a análise, o autor apresenta as diversas estratégias empresariais aplicadas ao comércio internacional:

- Estratégia internacional de nível de unidade de negócios;
- Estratégias internacionais de nível corporativo;

- Estratégia generalistas: financeira – produção – produto – marketing;
- Estratégias defensivas;
- Estratégias de desenvolvimento;
- Estratégias de ataque.

Coloca a atividade de exportação dentro da abordagem do marketing internacional, um capítulo próprio, apresentando o plano de marketing internacional como linha mestra em que as empresas e os executivos de marketing devem se basear, através da ordenação das seguintes etapas básicas:

1. Levantamento das potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças: fatores de mercado e da empresa;
2. Análise da situação: avaliação do ambiente externo, identificação e seleção dos mercados-alvo;
3. Identificação de objetivos: volume de vendas em moeda e quantidade, lucro total e margem de lucro, cobertura geográfica e participação do mercado e projeções de receita;
4. Estratégias de: produto, preço, comunicação e distribuição;
5. Táticas: atividades para operacionalizar as estratégias e determinar as táticas apropriadas;
6. Avaliação: realização dos objetivos, efetividade das estratégias e efetividade das táticas abordadas no item 5;
7. Corrigir eventuais desvios: implementar o plano de marketing internacional de forma controlada, revendo, atualizando e corrigindo o mesmo.

Complementando o plano de marketing internacional, o autor também ordena os passos iniciais da exportação em:

- i. Como exportar;
- ii. Como identificar um cliente potencial;
- iii. Quais produtos devemos exportar;
- iv. Evolução natural do departamento de exportação;

v. Evolução da operação de exportação.

Num capítulo sobre o tema “Aprimorando a Capacidade Exportadora”, sub-ítem “Como montar uma estrutura profissional para a exportação” o autor exemplifica alguns tipos de organograma referente a área de comércio exterior:

- Organograma tipo 1: utilizado no início do processo de organização de uma estrutura comercial de exportação em uma empresa de pequeno porte, com poucos níveis hierárquicos;
- Organograma tipo 2: empresa pequena, evoluindo para médio porte, ainda iniciando suas atividades de comércio exterior. No caso, o gerente de exportação está subordinado ao presidente, em virtude da estratégia da empresa desvincular o comércio exterior do comércio local. Pode haver, segundo critérios práticos, subordinação funcional do gerente de exportação ao diretor comercial.
- Organograma tipo 3: empresa de médio, crescendo no mercado interno e, principalmente, no externo. A estrutura de comércio exterior já deve ser mais segmentada de acordo com os mercados e com os produtos que a empresa exporta e importa. Utiliza-se da figura dos *traders*, subordinados à gerência de exportação, para prospecção e manutenção dos mercados, geralmente utilizados para mercados distintos ou para grupos ou tipos de produtos que requeiram especialização ou comercialização diferentes. O assistente dá suporte administrativo aos *traders*, na mesma linha de atuação.
- Organograma do tipo 4: voltado para estruturas empresariais de médio para grande porte. Neste tipo de empresa a diretoria conta com uma diretoria de marketing e diretoria comercial separadas. A gerência de exportação está subordinada à diretoria comercial e pode contar com o apoio das áreas de *traders*, documentação, logística e câmbio.

O autor finaliza com um capítulo específico de “Como preparar uma viagem internacional de negócios”, abordando viagens, negócios, prazer, planejamento, usos e costumes, dando bastante relevância no planejamento da preparação da prospecção de mercado.

2.4.1.4 Quarta obra comentada

Os autores Kotabe e Helsen (2000), foram a quarta análise realizada para o presente estudo. Estes apresentam o tema genérico do marketing global como perspectiva interdisciplinar, dividido em cinco partes: Globalização, Ambiente de Marketing Global, Desenvolvimento da Estratégia Competitiva, Desenvolvimento da Estratégia de Marketing Global e Gerência de Operações Globais.

Abordam o processo de internacionalização como consequência do marketing de exportação de ajustes extras às condições mutantes da empresa e de seu ambiente. A orientação do marketing de exportação é definida pelos autores a partir da escolha do país para qual se deseja exportar. Tratam do planejamento do produto de acordo com as necessidades dos clientes do país de origem. Todas as decisões sobre o *mix marketing* são tomadas na empresa matriz.

Os autores definem todos os tipos de marketing, desde o doméstico, de exportação, internacional, multinacional e global como uma ordem sequencial, abordando orientação, planejamento de produto e decisões de composto de marketing.

Também abordam as barreiras de marketing, tarifárias e não tarifárias através de uma figura de comparação, assim como a segmentação de mercados/países.

Apresentam o marketing global e suas estratégias de redução de custo, vantagem e análise competitiva, através da análise *SWOT*, muito utilizada por outros autores, como Nosé Junior (2005) e Cellich e Cavusgil (1995).

Tratam da exportação como parte da estratégia de entrada da empresa, apresentando uma ordenação lógica, conceituando cada item:

- i. Seleção de mercado-alvo;
- ii. Escolha do modo de entrada;
- iii. Exportação;
- iv. Licenciamento;
- v. *Franchising*;

- vi. Contrato de produção;
- vii. *Joint Venture*;
- viii. Subsidiária de propriedade total da matriz;
- ix. Alianças estratégicas interfronteiras.

Apenas para o item Seleção de Mercado, estes autores apresentam um fluxograma para uma abordagem mais elaborada. Não trabalha com check-list, procurando sempre a conceituação e o aprofundamento dos temas tratados.

2.4.1.5 Quinta obra comentada

Finalizando a análise de modelos de roteiros, foi estudado o plano de marketing de exportação dos autores Cellich e Cavusgil (1995). Suas informações sobre a tema podem ser aproveitados tanto para empresas experientes, como sem nenhuma experiência em comércio exterior. Estes descrevem passo a passo a elaboração do plano de marketing, propondo a análise de desempenho e avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa sobre conhecimento de mercado, promoção de vendas, sistema de distribuição, produto e serviço ao cliente.

Também propõem análise do ambiente externo, suas oportunidades e ameaças, situação econômica, aspecto demográfico, tecnologia, questões ambientais, políticas e sociais.

Os autores procuram detalhar o plano de marketing em objetivos, metas e definição de suas estratégias de forma didática e bem estruturada. Traçam um esboço completo e detalhado de um plano comercial, podendo ser aplicado tanto para uma pequena, média ou grande empresa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos propostos para a condução da pesquisa realizada. Para tanto, são aqui expostos: delineamento da pesquisa, definição da área, plano de coleta de dados, plano de análise de dados e limitações de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Visando alcançar o nível de conhecimento necessário a respeito do tema da inserção das PMEs no comércio internacional, faz-se necessário explorar o ambiente organizacional e de mercado das empresas analisadas, assim como levantar e definir os problemas enfrentados pelas empresas neste processo.

Sendo assim, o trabalho teve uma abordagem qualitativa, que é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de solucionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos, conforme Roesch (2005).

De acordo com Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção ao investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

De acordo com Theodorson (1970), pesquisa exploratória é um estudo preliminar em que o maior objetivo é se tornar familiar com o fenômeno que se quer investigar, de maneira que o estudo principal a seguir será planejado com grande entendimento e precisão. A pesquisa exploratória, conforme Mattar (1999) visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa exploratória a fim de identificar os modelos de inserção internacional existentes na literatura. Esta pesquisa exploratória, além de basear-se nestes modelos existentes, também foi complementada através do estudo de campo em duas indústrias do Rio Grande do Sul. Também por meio de entrevistas e aplicação de questionários com os responsáveis pelo setor administrativo e comercial procurou-se caracterizar as empresas, verificar suas estratégias e avaliar a capacidade exportadora de cada uma delas a fim de compreender o ambiente das PMEs.

Ainda conforme Gil (1999), os estudos de campo apresentam muitas semelhanças com os levantamentos. Distinguem-se destes, porém, em relação principalmente a dois aspectos. Primeiramente, os levantamentos procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.

Como conseqüência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa. Outra distinção é a de que no estudo de campo estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes. Assim, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA

Segundo dados do relatório anual de 2010 do SEBRAE, o estado do Rio Grande do Sul ocupou novamente o terceiro lugar do *ranking* das exportações brasileiras em 2009, totalizando US\$ 15,2 bilhões, ou seja, 10,1% do total exportado. Esse número representa uma queda de 17,1% em relação a 2008, mas quando a comparação feita com o ano de 1998, mostra um crescimento de 170,8%. Essas exportações foram realizadas por 2.861 empresas, o que significa uma redução de 4,2% em relação a 2008. Do total dessas firmas, 706 eram classificadas como

microempresas e 1.023 como pequenas empresas. As MPEs realizaram exportações no valor de US\$ 262,5 milhões em 2009, com participação de 1,7% do total exportado pelo estado (ALTOÉ; DUARTE, 2010).

Considerando o tipo de estudo e a fim de qualificar o levantamento amostral, foram realizadas entrevistas com a direção de duas indústrias do Rio Grande do Sul, sendo uma de pequeno porte e outra de médio porte, segundo os parâmetros de classificação do SEBRAE, critérios já mencionados no capítulo dois deste trabalho. Tal critério de seleção da amostra foi embasado na experiência que estas empresas possuem com o mercado externo e em função da conveniência e acessibilidade do pesquisador.

Desta forma, foi selecionada a empresa Ecotelhado, pequeno porte, sendo entrevistado o Sr. Paulo Renato Machado Guimarães, na função de Diretor Geral.

Também selecionada a empresa de médio porte, Isla Sementes Ltda., sendo entrevistado o Sr. Eduardo Leal Teixeira, na função de Coordenador de Comércio Exterior.

O estudo foi focado na área administrativa e comercial, justamente por serem estas áreas estratégicas para empresa, onde os responsáveis são os próprios diretores ou coordenadores, detentores de todo o processo decisório da organização.

Para o levantamento de dados necessários foram formalizadas entrevistas diretas, observação local e aplicação de questionários com o diretor e coordenador respectivos destas empresas, detalhadas logo a seguir em técnicas de coletas, realizadas em duas etapas:

- Na fase inicial de coleta de dados para identificação, caracterização e classificação das empresas selecionadas;
- Na fase final de apresentação do roteiro de inserção internacional para validação do mesmo com as empresas selecionadas.

A função destas empresas foi de transmitir ao pesquisador conhecimento do ambiente das PMEs, suas potencialidades, dificuldades e estratégias comerciais, utilizando-se de suas experiências práticas na exportação de seus produtos, enriquecendo o conteúdo e veracidade do roteiro proposto.

Tal análise prática teve como objetivo dar coerência, aplicabilidade e fundamentos práticos na proposição do estudo de criar um roteiro de inserção internacional voltado para as PMEs do Rio Grande do Sul.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados visa embasar o objeto deste estudo de campo, utilizando-se diversas fontes, tais como: documentos, observações e entrevistas. Com o intuito de obter o conhecimento fundamental para o tema proposto, principalmente quanto ao conhecimento do ambiente interno destas empresas, foi proposto o método de coleta de dados, através de entrevistas, questionários e observação local, tratando de forma qualitativa estes dados. Tais entrevistas foram realizadas com o corpo diretivo destas empresas, abrangendo suas diretorias e gerências administrativas.

Segundo Gil (1999), a pesquisa de levantamento (*surveys*) se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Conforme Richardson (1999), no planejamento da pesquisa, a discussão com o grupo que participará da investigação, o uso de entrevistas e a observação podem melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipóteses e a determinação da amostra. Na coleta de dados, entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas.

Com base na técnica de coleta de dados foram realizadas as seguintes etapas:

1. Fase inicial de pesquisa bibliográfica para identificação, seleção e análise dos modelos de inserção internacional existentes na literatura especializada;

2. Visita às empresas para caracterização, conhecimento de seus processos e avaliação da capacidade exportadora por meio de observação local, análise documental e aplicação de questionários, conforme detalhado, logo abaixo, pelos Anexos A, B e C;
3. Após a análise dos modelos existentes na literatura e caracterização das PMEs selecionadas foi elaborado um roteiro piloto de inserção internacional;
4. Apresentação deste roteiro piloto para o corpo diretivo das empresas estudadas a fim de análise de viabilidade de aplicação, coerência e ordenação lógica de acordo com a realidade de cada empresa, através de nova fase de visitas às indústrias;
5. Anotação das considerações e observações do corpo diretivo para ajuste do roteiro piloto, segundo as atividades práticas de exportação destas empresas, compondo o júri prático de validação do roteiro;
6. Análise e adaptação das considerações do júri prático no modelo de roteiro piloto;
7. Finalização e apresentação do roteiro de inserção internacional a ser aplicado nas demais PMEs do Rio Grande do Sul.

Para o devido conhecimento do ambiente interno das empresas estudadas, pelo pesquisador, foram utilizadas as seguintes ferramentas de levantamento de dados: três questionários desenvolvidos de acordo com a metodologia do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, projeto este criado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil, objetivando introduzir melhorias na gestão empresarial, inovação e tecnológicas das Micro, Pequenas e Médias Indústrias do Rio Grande do Sul, desenvolvendo a competitividade e promoção da cultura exportadora.

Tais questionários são utilizados para a elaboração de um Relatório de Diagnóstico, onde são priorizadas ações de implantação de melhorias nas empresas inscritas neste projeto. Portanto, as empresas selecionadas neste estudo foram identificadas e analisadas segundo tais instrumentos de coleta abaixo identificados:

1. **FIE – Ficha de Informações da Empresa:** levantamento de dados históricos em relação ao faturamento, lucratividade, capacidade utilizada e ociosa, participação das vendas no mercado interno e externo (ANEXO A);
2. **Check List de Identificação Estratégica:** caracterização das principais áreas da empresa, destacando Administração Estratégica, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior e Produção (ANEXO B);
3. **Avaliação da Capacidade Exportadora da Empresa:** identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa com foco no comércio exterior (ANEXO C).

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa que tem por objetivo primário entender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador, conforme Roesch (2005).

Ainda segundo Roesch (2005), a observação do participante de forma aberta, ocorre quando o pesquisador, sem vínculo empregatício, tem permissão para observar, entrevistar ou participar no ambiente de trabalho em estudo.

Ainda foram realizadas observações diretas nas empresas, visando possibilitar uma análise mais detalhada da estrutura organizacional, assim como proporcionar oportunidades de conversas informais com os demais colaboradores, visando enriquecer a gama de informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

Outros dados utilizados foram os informativos e documentais da empresa, revistas, sites na internet e publicações governamentais e de entidades de classe, como MDIC/SECEX, SEBRAE, FIERGS, IBGE, etc.

A presente pesquisa teve por objetivo adquirir um maior conhecimento do ambiente das PMEs do Rio Grande do Sul e da realidade estrutural e competitiva das duas empresas analisadas, em relação ao envolvimento com o comércio exterior, com a finalidade de propor um roteiro de inserção internacional, na busca planejada, estratégica e orientada de novos negócios e manutenção dos clientes no longo prazo.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de dados utilizada foi através das análises de conteúdo qualitativo dos dados, estes sempre associadas ao referencial teórico pré-estabelecido, sendo utilizadas as principais fontes de referências bibliográficas.

Também foram utilizados documentos da empresa, *sites* de pesquisa, relatórios e publicações a fim de contribuir para o desenvolvimento do presente estudo, além da elaboração de caracterizações, gráficos, tabelas e quadros comparativos elaborados pelo próprio autor.

De acordo com Roesch (2005), os pesquisadores vêm há muitos anos tentando descobrir maneiras de analisar textos, sejam aqueles levantados por meio da transcrição de depoimentos gravados, seja por meio da análise de documentos existentes (dados secundários), ou mesmo de técnicas projetivas.

Entretanto, é interessante observar que a maioria dessas tentativas procura seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se apoia em modelos conceituais definidos *a priori*. Costuma-se denominar o conjunto destas técnicas de análise de conteúdo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Devem ser consideradas algumas limitações do próprio método e estudo, como dados incorretos, imprecisos, erros de avaliação e omissões geradas pelos próprios entrevistados.

Também por questões estratégicas internas da própria empresa, políticas de comercialização e concorrência externa, algumas informações poderão não ser repassadas ao entrevistador, além da possibilidade do não entendimento por parte do entrevistado em relação à pergunta efetuada.

Por fim, o presente estudo não deve generalizar as conclusões sobre quais as estratégias podem viabilizar maior ou menor interação com o comércio internacional, pois abrangem situações específicas de cada empresa analisada, diferentes produtos, setores, mercados e concorrência, além de diferenciais competitivos completamente distintos.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Neste capítulo, serão relatadas as características das empresas Ecotelhado e Isla Sementes, com a função de auxiliares na criação do roteiro de inserção internacional para as PMEs do Rio Grande do Sul, sendo utilizadas como teste prático de aplicabilidade, coerência e ordenação lógica para o referido roteiro objeto deste estudo.

Os dados apresentados neste capítulo foram adquiridos com base nas informações obtidas por meio de conversas informais, entrevistas e aplicação de questionários (ANEXOS A, B e C) com os representantes de cada empresa.

4.1 ECOTELHADO

4.1.1 Histórico da empresa

A empresa Ecotelhado iniciou suas atividades no ano de 2007 no município de Porto Alegre, produzindo o Ecotelhado. Desde então vem crescendo e inovando com o desenvolvimento de novos produtos, destacando-se o ecoparede e, por último, ecopavimento. Possui atualmente 12 funcionários, sendo seu ramo de atividade classificado como indústria de revestimentos térmicos e ecológicos.

4.1.2 Análise das áreas

Os dados colhidos foram feitos com a presença do Diretor Geral da empresa Sr. Paulo Renato Machado Guimarães, o qual respondeu sobre as áreas de administração estratégica, vendas e *marketing* e finanças. Também foram

entrevistados o Sr. João Manoel Linck Feijó e o Sr. Henrique Eschiletti Machado Guimarães, os quais responderam pelas áreas de capital humano, comércio exterior e produção.

Administração Estratégica: a empresa apresenta um grupo de 18 funcionários, sendo 12 na produção e 06 na administração. A forma de administrar é profissionalizada, com a maioria dos processos gerenciais implantados e em funcionamento. Possui missão, objetivos, metas, está informatizada e busca inovações tecnológicas. A empresa conhece a sua participação no mercado, tem um sistema de monitoramento empresarial e utiliza a relação desempenho x benefícios.

Capital Humano: adota todos os incentivos legais de uma empresa de pequeno porte. Privilegia a atuação generalista dos funcionários e trabalho em grupo, assim como, política de autonomia de resolução. Também possui critérios de admissão e encontra-se em situação legal quanto aos aspectos de registros com a seguridade social, fundo de garantia e demais obrigações tributárias.

Finanças e Custos: os resultados da empresa demonstram uma atividade lucrativa. Executa controle de contas à pagar e receber, adota critérios de aplicações, possui situação creditícia regular e tem uma sustentação econômica principal. Possui capital de giro, executa o fluxo de caixa, balancete mensal, avalia o patrimônio e possui liquidez. Também controla o índice de sucatas e acompanha os preços do produto no mercado.

Vendas e Marketing: os setores responsáveis por vendas e *marketing* tem uma política para a área definida: acompanha os preços da concorrência no mercado, avalia tendências, prospecta novos clientes e mercados, possui cadastro de clientes e participa de feiras de negócios. Possui política de preços e prazos, faz propaganda, adota políticas de novos lançamentos e possui bons relacionamentos com clientes. Também adota manutenção de estoque de produtos acabados, produz material promocional e possui política de garantia. Apresenta lucro compatível, elabora estatísticas de vendas e controle de estoque.

Comércio Exterior: a empresa já fez exportações para o Chile e México, estando em tratativas no momento com outros mercados, tais como, Uruguai, Espanha, Colômbia, Peru e Marrocos.

Produto e Manufatura: possui boa estruturação de desenvolvimento de produtos, sendo que os mesmos apresentam documentação, codificação e ficha técnica. A empresa investe em inovação, procurando sempre lançar novos produtos no mercado antes dos concorrentes. Domina os processos da prática da inovação e acompanha as tecnologias existentes e inovadoras no Brasil e no exterior. Quanto ao ferramental, o mesmo encontra-se documentado, codificado e organizado, sendo a manutenção industrial própria. Possui sua logística estruturada e em pleno funcionamento nas áreas de armazenamento e compras. Também adota políticas de gestão ambiental. O tempo médio gasto no processo produtivo do principal produto é de 24/48 horas, sendo o prazo de entrega de 90 dias para o produto vegetado.

4.2 ISLA SEMENTES LTDA.

4.2.1 Histórico da empresa

A empresa está no mercado há 55 anos. Iniciou como empresa familiar. Atualmente 52% das ações são administradas por Participações. O plantio das sementes é realizado em parceria com famílias que possuem áreas adequadas. A tecnologia de semeadura e cuidados é disponibilizada pela empresa que adquire a semente conforme a qualidade comprovada através de análise de germinação e pureza. Possui atualmente 90 funcionários, sendo seu ramo de atividade classificado como desenvolvimento de sementes.

4.2.2 Análise das áreas

Os dados foram colhidos através de entrevista com os senhores Andrei Santos, que respondeu as questões sobre processo e manufatura, sendo apoiado pelo Sr Eduardo Teixeira nas áreas de administração e comércio exterior.

Administração Estratégica: a empresa apresenta um grupo de 90 colaboradores, sendo 49 na produção e 41 na administração. A forma de administrar inclui um planejamento estratégico formal e difundido entre os colaboradores, clientes e fornecedores, sendo sua estrutura organizacional normatizada com procedimentos padronizados. Noventa por cento do plano de ação do planejamento estão implantados, sendo que as demais ações estão em fase de implantação.

Capital Humano: a empresa oferece todos os incentivos legais e apoio como convênio médico, seguro de vida e programas de participação nos resultados. Quanto aos colaboradores, 63% possuem 2º Grau, e 10 % 3º Grau. Já quanto ao treinamento para os colaboradores, a empresa disponibiliza mais de 30 h/ano de treinamento interno e de treinamento externo.

Finanças e Custos: os resultados da área financeira demonstram uma atividade monitorada através de gestão financeira e planilha de formação de preços de venda estruturada e atualizada.

Vendas e Marketing: O mercado da empresa está voltado para redes de distribuidores e lojistas, atendendo basicamente o mercado interno. Seu maior contato com os clientes é efetivado através de **televendas**

Comércio Exterior: os resultados da política de comércio exterior são pouco expressivos, até o momento, ainda que a empresa venha negociando com envio de amostras e estruturação do setor de comércio exterior. As negociações com o mercado externo são basicamente para países do MERCOSUL. Está em negociação com os governantes da África do Sul no fornecimento de *know-how* e *expertise*, prestando serviços de consultoria e treinamento nas áreas de TI e de Processos, apoiando as pequenas empresas a estruturar soluções que resultem na melhoria do desempenho de seus negócios relacionados a semente.

Produto e Manufatura: O processo industrial produtivo segue basicamente o fluxo a seguir: Recepção da semente, Seleção, Secagem, Embalagem sacos, Estoque, Embalagem distribuição e Expedição.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS – QUADRO RESUMO

Apresenta-se um resumo dos dados levantados das empresas selecionadas, efetuado com base nas entrevistas e questionários, Anexos A, B e C, aplicados com o corpo diretivo das mesmas.

O objetivo deste resumo é facilitar a caracterização de cada empresa, suas similaridades e diferenças.

Também compará-las em relação ao porte, tipo de produto, capacidade produtiva, capacidade ociosa, faturamento, participação da exportação sobre o faturamento, principais mercados, razões da exportação, rentabilidade dos mercados diferenciais competitivos e principais estratégias, entre outros dados relevantes.

Tais caracterizações e comparações serviram como ponto de partida na orientação da estruturação do roteiro de inserção internacional voltado para as PMEs do Rio Grande do Sul.

Caracterização das Empresas - Quadro Resumo		
Dados	Ecotelhado	Isla Sementes
1	Porte	Pequeno
2	Ano de Fundação e Composição da Diretoria Atual	Médio
3	2007 e Familiar	1956 e Familiar
4	Nr. de Funcionários (Adm. + Prod.)	12 (6 + 6)
5	90 (41 + 49)	Produtos
6	Ecotelhado, Ecoparede, Ecopavimento e Ecodreno (Novo)	Sementes de Hortaliças, Flores e Temperos
7	Capacidade Produtiva	12.000 peças do produto principal - Ecotelhado
8	Ampliação da Capacidade Produtiva -%	100% em relação ao produto principal
9	Capacidade Ociosa - %	40%
10	Faturamento 2010 e Projetado 2011 - R\$	2.000.000 em 2010 e 2.600.000 para 2011
11	Participação Exportação 2010 e projetado 2011 - % s/faturamento	0,5% em 2010 e 1,0% para 2011
12	Quanto Tempo Exporta	1 ano
13	Motivos para Exportar	Oportunidade, crescimento e diversificação de mercado
14	Forma de Comercialização e Pagamento - ME	Exportação Direta e Pagamento Antecipado
15	Principais Mercados no MI	RS, PR, RJ, SP, MG, SC, BA e DF
16	Principais Mercados no ME	Chile, México, tratativas Uruguai, Espanha, Colômbia, Marrocos, Peru
17	Estrutura de Custos e PV	Parcial
18	Rentabilidade Média no Mercado Interno - MI - %	10%
19	Rentabilidade Média no Mercado Externo - ME - %	5%
20	Qualificação dos Fornecedores	Qualificados, porém podem melhorar
21	Programa de Qualidade	Controle próprio
22	Adaptação de Produto para ME	Possível, porém de forma restrita, dependendo custo/benefício
23	Orçamento para ME	Não definido
24	Investimentos para ME	Equipamentos e melhoria do processo produtivo
25	Departamento de Exportação e Pessoal	Sem depto. exportação e 02 pessoas sem exclusividade
26	Consultoria Externa	APEX/PEIEX
27	Nível de Internacionalização da Empresa	Cadastro SISCOMEX, site em Inglês e Esp. (Em desenv.)
28	Diferencial Competitivo	Preço baixo e pouca concorrência
29	Principais Exigências para atuar no ME	Exigências brasileiras e no ME depende do país importador
30	Principais Estratégias no ME	Particip. Feiras, divulgação e desenv. novas tecnologias/prod.
31	Critérios para Seleção de Mercados	Atende apenas as solicitações de compras externas
32	Possui informações necessárias s/Plano de Ação para ME	Não está claro

Quadro 1 - Quadro Resumo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Anexos A, B, e C, 2011.

5 ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL

A partir da análise da literatura especializada, da caracterização das empresas selecionadas e avaliação da capacidade exportadora, elaborou-se um roteiro de inserção internacional voltado para a orientação das PMEs do Rio Grande do Sul.

Desta forma, a elaboração do roteiro proposto foi embasada em etapas seqüenciais, detalhadas na forma de abordagem e exemplificando qual a ferramenta mais apropriada para a execução de cada etapa.

Salienta-se que alguns autores foram mais utilizados do que outros, visto a especificidade e detalhamento de cada etapa exigia na construção do roteiro proposto, como relatado logo a seguir.

Com relação à etapa de análise interna, foram utilizados os modelos segundo os autores Minervini (2008) e Nosé Júnior (2005), uma abordagem prática e completa.

A etapa seguinte sobre decisão de entrada, foi embasada nos modelos dos autores Minervini (2008), Kotabe e Helsen (2000).

Nas etapas de análise do ambiente de marketing, composto de marketing internacional e concorrência, tiveram a contribuição preponderante de Kotabe e Helsen (2000), Minervini (2008), Holland (1999) e Cellich e Cavusgil (1995).

Na parte final do roteiro, englobando as etapas de recursos disponíveis, panorama internacional, análise das oportunidades, resultados esperados e processo de exportação foram utilizados os autores Cellich e Cavusgil (1995), Minervini (2008) e Nosé Júnior (2005).

5.1 ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL PROPOSTO

Tendo como base o estudo dos autores já mencionados, buscou-se, apresentar uma estrutura de roteiro lógica, ordenada, de fácil compreensão e aplicação pelas PMEs do Rio Grande do Sul. Para tal, procura-se especificar a

abordagem de cada etapa, como a melhor ferramenta de análise, qualificação e pesquisa a ser utilizada para orientação e prática pelas empresas.

Etapas	Abordagem	Ferramenta
I. Análise Interna da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação da Capacidade Exportadora ▪ Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Organização 	Questionário e Análise SWOT
II. Análise da Decisão de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Mercados ▪ Seleção de Mercados ▪ Estratégias de Entrada 	<i>Check-List</i> , Qualificação e Análise SWOT
III. Análise do Ambiente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente Econômico ▪ Político e Legal ▪ Ambiente Sócio-cultural ▪ Pesquisa e Desenvolvimento ▪ Avaliação da Concorrência 	Pesquisa e Análise SWOT
IV. Análise do Composto de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Produto ▪ Análise de Preço ▪ Análise Promoção ▪ Análise da Distribuição ▪ Estratégia de Marca 	Pesquisa e Análise SWOT
V. Avaliação dos Recursos Disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos de Produção – Capacidade ▪ Recursos Administrativos – Estrutura e Pessoal ▪ Recursos Financeiros – Custos, formação do Preço e Orçamento 	Levantamento de Dados
VI. Acompanhamento do Panorama Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências Econômicas ▪ Tendências Políticas e Legais ▪ Tendências Culturais ▪ Tendências Tecnológicas 	Pesquisa e Análise de Dados
VII. Análise de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetração de Mercado ▪ Desenvolvimento do Mercado ▪ Desenvolvimento de Produto ▪ Diversificação 	Pesquisa e Análise de Dados
VIII. Análise dos Resultados Esperados e Início das Negociações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeção dos Dados Financeiros ▪ Envio de amostras ▪ Envio da Proforma ▪ Análise dos Resultados executados ▪ Redefinição ou Manutenção das Estratégias 	Quadro comparativo entre projetado x executado
IX. Efetivação da Venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de exportação passo a passo 	<i>Check-List</i>

5.1.1 Detalhamento da abordagem e ferramenta proposta

Apresenta-se o detalhamento da abordagem a fim de orientar a empresa na execução do roteiro, assim como a sugestão da ferramenta adequada na coleta dos dados, de avaliação e análise para a realização de cada etapa do roteiro proposto.

I. Análise Interna da Empresa

- Avaliação da capacidade exportadora – Ferramenta: questionário

Definir algumas questões básicas, do tipo:

- Por que exportar;
- Todos os setores da empresa estão cientes do esforço da sintonia exigidos pela exportação;
- O produto possui características universais ou satisfaz apenas as exigências do mercado Interno;
- A capacidade produtiva é suficientemente elástica para cobrir tanto o MI e ME;
- Os fornecedores estão qualificados e prontos para introduzir modificações, se necessário;
- Possui informações para traçar um plano de ação para inserção internacional;
- Possui condições de ampliar sua capacidade produtiva;
- A empresa está disposta a efetuar possíveis mudanças no produto;
- Conhece questões fiscais, tributárias e jurídicas envolvidas na exportação;
- Qual será a abordagem comercial e promocional.

- Análise dos Pontos Fortes e Fracos – Ferramenta: análise SWOT

- Organizacional: liderança, metas de gestão, flexibilidade, adaptabilidade, relacionamento dos funcionários, qualificação dos funcionários, relação com fornecedores, gestão da qualidade, informação e tecnologia.
- Identificação de Diferenciais e Vantagens competitivas.

II. Análise da Decisão de Entrada

- Análise Swot – Externa: Oportunidades e Ameaças

- Análise de Mercado – Ferramenta: *Check-List*

Estabelecer os fatores-chave que influenciam as vendas e a lucratividade do produto ou mix de produtos:

- Quem compra e quem não compra o produto ou mix de produtos;
- Qual a necessidade ou função o produto atende;
- Qual problema o produto resolve;
- O que os clientes compram atualmente para atender suas necessidades;
- Que preço os clientes pagam pelos produtos;
- Quando, onde e por que os produtos são comprados.

Critérios para a Seleção de Mercados – Ferramenta: *Check-List*

- Definir os mais próximos geograficamente;
- Em franco crescimento;
- Com maior similaridade de idioma e cultura;
- Que apresentam potencial de demanda para o produto com baixa necessidade de adaptação;
- Rentabilidade;
- Principais países importadores do produto;

- Principais países exportadores do produto;
- Principais países destinos das exportações brasileiras do produto;
- Principais entidades brasileiras do setor.

Estratégias de Entrada – Ferramenta: Qualificação e Análise SWOT

Estratégias de entrada - Qualificação

Trata do nível de envolvimento da empresa em relação ao mercado exterior, levando-se em conta a combinação mercado – país – segmento de mercado – produto, avaliando o nível de investimento, risco e controle da empresa em relação a cada mercado pretendido.

- Exportação Indireta (Menor envolvimento, controle e risco);
- Exportação Direta;
- Contrato de Produção;
- Licenciamento;
- Franquia;
- *Joint Venture*;
- Alianças Estratégicas (Maior envolvimento, controle e risco).

Abordagem dos fatores – Análise SWOT

Trata do grau de envolvimento pretendido com o mercado exterior, recursos organizacionais, fatores domésticos, fatores do país-alvo com relação as vantagens de desvantagens desta decisão estratégica.

- Fatores Organizacionais: necessidade de controle, disponibilidade de recursos, qualificação do pessoal, prática da concorrência;
- Fatores Domésticos: custos de logística, legislação, apoio governamental, taxa cambial, entre outros;
- Fatores do país importador: apoio governamental, legislação, taxa cambial, custos logísticos, acordos comerciais, entre outros.

III. Análise do Ambiente de Marketing

Pesquisa e análise, considerando os seguintes ambientes:

Ambiente Econômico – Ferramenta: análise SWOT

- Crescimento da economia;
- Tamanho de mercado e taxa de crescimento;
- Câmbio;
- Distribuição de renda;
- Equilíbrio da Economia em relação a indústria, agricultura e serviços;
- Taxa de inflação;
- Outro.

Ambiente Político e Legal – Ferramenta: análise SWOT

- Estabilidade do governo;
- Custo das tarifas;
- Leis e controles governamentais;
- Barreiras tarifárias e não-tarifárias;
- Exigências sobre produto e defesa do consumidor;
- Leis ambientais e sanitárias;
- Outras.

Ambiente Sócio-cultural – Ferramenta: análise SWOT

- Tendências de estilo de vida;
- Etnia da população;
- Gosto do consumidor;
- Fatores sociais nos negócios;
- Mudanças nos valores sociais;

- Outras tendências.

Pesquisa e Desenvolvimento – Ferramenta: análise SWOT

- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de substituição;
- Poder dos fornecedores;
- Poder dos consumidores;
- Segmentação de mercado;
- Posicionamento do produto;
- Outro.

Avaliação da Concorrência – Ferramenta: análise SWOT

- Análise do mix marketing da concorrência;
- Empresas dominantes no mercado;
- Número de empresas similares;
- Capacidade produtiva;
- Principais produtos;
- Produtos similares;
- Preço dos principais produtos;
- Outro.

IV. Análise do Composto de Marketing

Ferramenta: pesquisa e análise SWOT

- Produto;
- Preço;
- Promoção;
- Distribuição;

- Marca.

V. Avaliação dos Recursos Disponíveis

Ferramenta: Levantamento de Dados

- Produção: facilidades de produção, economia de escala, capacidade de aumento da produção, prazo de entrega, custos de produção e indicadores.
- Administrativos: estrutura e qualificação do pessoal em relação às exigências com o mercado interno, flexibilidade, exatidão na elaboração documental, indicadores de performance, outros.
- Financeiros: elaboração de orçamento, custo de capital, fluxo de caixa, lucratividade, grau de endividamento, retorno do investimento, relação dívida/investimento.

VI. Acompanhamento do Panorama Internacional

Ferramenta: Pesquisa e Análise de Dados

Análise das tendências globais em relação a:

- Consumo;
- Produtos;
- Embalagens;
- Normatizações, regulamentações;
- Meio-ambiente;
- Outros.

VII. Análise de Oportunidades

Ferramenta: Pesquisa e Análise de Dados

Após a análise do panorama internacional e suas tendências, avaliar as oportunidades, considerando os seguintes aspectos:

- Penetração de mercado;
- Desenvolvimento de mercado;
- Desenvolvimento de Produto;
- Diversificação;
- Outro.

VIII. Análise dos Resultados Esperados e Início das Negociações

Ferramenta: Quadro comparativo projetado x realizado

- Dados financeiros projetados;
- Dados financeiros executados;
- Conclusão sobre manutenção ou extinção dos negócios;
- Manutenção ou redefinição das Estratégias

IX. Efetivação da Venda

Procedimentos em ordem cronológica das ações no processo de exportação:

- Classificação do produto segundo a nomenclatura: NCM/SH
- Registrar e credenciar a sua empresa como exportadora junto ao DECEX/SECEX e Secretaria da Receita Federal;
- Contatar o possível comprador e apresentar a empresa e o produto;
- Preparar o preço FOB ou FCA como básico (ou pelo INCOTERM que o importador solicitar);
- Definir condições de preço, forma de pagamento, entrega, embalagem, etc;

- Emitir e enviar a fatura Pro Forma para o importador analisar e confirmar negócio;
- Receber a formalização do negócio através do pedido de compra por parte do importador;
- Registrar a Exportação no NOVOEX (antigo SISCOMEX);
- Produção da mercadoria para entregar no prazo;
- Contratar empresa para o transporte internacional;
- Efetuar ou contratar despachante aduaneiro para cumprir os trâmites de despacho;
- Emitir documentos fiscais, comerciais e financeiros;
- Fechar o câmbio de exportação com o banco autorizador (Banco Negociador);
- Acompanhar a chegada da mercadoria no destino;
- Receber o pagamento através do banco negociador no Brasil.
- Arquivo Processo

5.2 VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL PROPOSTO

Trata da fase de validar o roteiro de inserção internacional com as empresas selecionadas, através da apresentação deste ao corpo diretivo já descrito anteriormente, denominado júri prático de validação.

Esta fase da validação do roteiro foi de suma importância ao estudo, pois conferiu veracidade e aplicabilidade ao modelo, visto ter passado pela avaliação de empresas que já operam com o mercado externo e pretendem buscar novas oportunidades de negócios.

Primeiramente, o modelo foi apresentado à direção das duas empresas Ecotelhado e Isla Sementes, respectivamente, numa visita presencial às empresas e

em datas distintas. Na ocasião foram detalhadas todas as fases que compuseram o estudo e explicitado o objetivo final do mesmo.

Feito os esclarecimentos necessários, obteve-se as seguintes considerações das empresas:

1. A **Empresa Ecotelhado**, através de seu diretor, Sr. Paulo Renato Machado Guimarães, declarou que o modelo de roteiro apresentado estava bastante completo, inclusive algumas etapas descritas no mesmo não são executadas pela empresa em função do desconhecimento e inexperiência. Tais etapas não executadas foram:

- Avaliação dos recursos disponíveis, abordagem financeira quanto ao orçamento de recursos necessários e abordagem de forma parcial, estrutura do custo do produto;
- Estratégias de entrada e critérios de seleção de mercados, pois segundo seu diretor, a empresa recebe solicitações de compra, não havendo até o momento ação ativa de prospecção, apenas reativa de resposta aos interessados nos produto.

O diretor da empresa finalizou a análise, acatando o modelo de roteiro apresentado, sem nenhuma ressalva.

2. A **Empresa Isla Sementes**, através de seu coordenador de exportação, Sr. Eduardo Leal Teixeira, também declarou que o modelo apresentado estava bem completo e também não executa a seguinte etapa do roteiro:

- Avaliação dos recursos disponíveis, abordagem financeira quanto ao orçamento de recursos destinados ao mercado externo.

O coordenador de exportação também sugeriu a complementação do roteiro, na criação de uma nova e última etapa do plano:

- Criação da décima etapa do modelo, definida como Análise do Pós-venda, numa abordagem de acompanhamento da venda, aferição da satisfação cliente e criação de instrumentos de gerenciamento, podendo, inclusive, redefinir estratégias da empresa.

5.3 APRESENTAÇÃO DO ROTEIRO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL AJUSTADO E VALIDADO

Apresenta-se a fase final de proposição do roteiro de inserção internacional ajustado e validado segundo as análises e observações dos empresários. Nesta fase foram consideradas e acatadas todas as sugestões, pois entendeu-se que tais ajustes conferiram a validade, coerência e aplicabilidade esperada.

Etapas	Abordagem	Ferramenta
I. Análise Interna da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação da Capacidade Exportadora ▪ Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Organização 	Questionário e Análise SWOT
II. Análise da Decisão de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Mercados ▪ Seleção de Mercados ▪ Estratégias de Entrada 	<i>Check-List</i> , Qualificação e Análise SWOT
III. Análise do Ambiente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente Econômico ▪ Político e Legal ▪ Ambiente Sócio-cultural ▪ Pesquisa e Desenvolvimento ▪ Avaliação da Concorrência 	Pesquisa e Análise SWOT
IV. Análise do Composto de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Produto ▪ Análise de Preço ▪ Análise Promoção ▪ Análise da Distribuição ▪ Estratégia de Marca 	Pesquisa e Análise SWOT
V. Avaliação dos Recursos Disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos de Produção – Capacidade ▪ Recursos Administrativos – Estrutura e Pessoal ▪ Recursos Financeiros - Custos, formação do Preço e Orçamento 	Levantamento de Dados
VI. Acompanhamento do Panorama Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências Econômicas ▪ Tendências Políticas e Legais ▪ Tendências Sócio-culturais ▪ Tendências Tecnológicas 	Pesquisa e Análise de Dados
VII. Análise de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetração de Mercado ▪ Desenvolvimento do Mercado ▪ Desenvolvimento de Produto ▪ Diversificação 	Pesquisa e Análise de Dados

Etapas	Abordagem	Ferramenta
VIII. Análise dos Resultados Esperados e Início das Negociações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeção dos Dados Financeiros ▪ Envio de amostras ▪ Envio da Proforma ▪ Análise de Resultados executados ▪ Redefinição ou Manutenção das Estratégias 	Quadro comparativo entre projetado x executado
IX. Efetivação da Venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de exportação passo a passo 	<i>Check-List</i>
X. Análise Pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadoria no destino em conformidade com a oferta de venda ▪ Período de entrega em conformidade com a necessidade do cliente ▪ Análise de satisfação do cliente 	Índices de controle e Questionário de Satisfação do cliente

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o objetivo de propor um roteiro de inserção internacional voltado para o ambiente das PMEs foi atingido. Tal afirmação é feita com base na pesquisa dos diversos modelos existentes na literatura, elaboração de um modelo próprio apresentado, ajustado e validado pelas empresas selecionadas.

A implicação deste modelo proposto para as PMEs do RS deverá servir como um roteiro de auxílio em suas prospecções e análises de mercado de maneira a reduzir os erros e potencializar os acertos. Tal afirmação é feita tomando como base o levantamento feito do ambiente das PMEs, onde se pode constatar que os recursos são escassos, tanto os de ordem financeira, como de estrutura e recursos humanos. Assim, de forma ordenada, estruturada e planejada espera-se melhor orientar as indústrias quanto aos critérios de análise, seleção e estratégias de mercados no exterior.

Logicamente que este estudo possui suas limitações, podendo ser aperfeiçoado no futuro com novas validações do modelo de roteiro, do tipo, validação com um júri acadêmico, composto por profissionais, mestres e doutores no assunto e reconhecidos tanto no meio profissional, como acadêmico. Também poderá ser aplicado em estudos com um número maior de empresas a fim de medir o grau de eficácia do modelo.

De qualquer maneira, espera-se contribuir positivamente para que mais PMEs tenham acesso ao mercado externo de forma planejada, mais ativa do que reativa em suas inserções internacionais.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS – APEX-BRASIL. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em: 06 maio 2011. 23h19.
- ALTOÉ, Leonardo Bosco Mattar; DUARTE, Renata Barbosa de Araújo. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2010.
- ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 06 maio 2011. 00h25.
- BIGHETTI, Moacir; MAIER, Jose Carlos - **Exportar e fácil: um roteiro seguro para pequenas e medias empresas**. São Paulo: Artemeios, 2005.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2009.
- CELLICH, Claude; CAVUSGIL, Tamer. **Plano de marketing exportação**. International Trade Fórum – UNCTAD/GATT, 2/1995.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica – Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DE COMÉRCIO EXTERIOR – FUNCEX. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br/>>. Acesso em: 06 maio 2011. 01h00.
- GARCIA, Luis Martins. **Exportar: rotinas procedimentos e formação de preços**; São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOLLAND, Neila A. **A internacionalização dos negócios**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- INTEGRAÇÃO ECONÔMICA. As pequenas e médias empresas abrem espaço no mercado externo. **Revista Aduaneiras**, São Paulo, 7. ed., jun. 2004.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAUVANT, Karl. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2768&refr=608>>. Acesso em: 24 ago. 2011. 23h.19min.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Manual básico de exportação**. 1. ed. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/topo/produtos/publica%C3%A7%C3%B5es/guias%20e%20manuais/default.aspx>>. Acesso em: 21 ago. 2011. 19h33.

_____. **Relatório de Desempenho Exportador das PMEs Brasileiras**. SEBRAE, 2007. <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/boletim_mpe_estados08.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2011. 22h41min.

_____. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2011. 00h25.

URBASCH, Gerhard. **A globalização brasileira: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

ANEXO A - FICHA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

FICHA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

A. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Estrutura Societária:

Sócios: nomes	Funções / Participação Acionária

2. Principais matérias-primas:

Matérias-primas	% 2008	% 2009	% 2010
Total			

3. Principais produtos:

Produtos	2009		2010	
	%Faturamento	Qtde.	%Faturamento	Qtde.
Total				

4. Investimentos realizados:

Itens do investimento (R\$)	2008	2009	2010
Equipamentos Nacionais			
Equipamentos Importados			
Obras Civas			
Desenvolvimento de Produtos			
Meio Ambiente			
Automação: Adm. / Suprimentos / Vendas			
Automação: Produção			
Outros: Quais?			
Total dos Investimentos efetivos			

5. Recursos Humanos:

	2008	2009	2010
Funcionários da Produção			
Funcionários da Administração			
Número total de funcionários			

6. Principais indicadores:

6.1. Indicadores Econômico-Financeiros

Indicadores Econômico-Financeiros		2008	2009	2010
Faturamento bruto total				
	UF			
→ 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)				

6.2. Indicadores Técnicos

Indicadores Técnicos		2008	2009	2010
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?				

B. ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA, GESTÃO DA PRODUÇÃO E ESTRATÉGIAS

1. Tipos de equipamentos existentes:

Equipamentos	Tipo	Quantidade	Idade / Anos

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 (tecnologia)
 Performance
 Custo
 Acréscimo de novas características
 Outros: _____

5. 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.

7. Deixem 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

C. 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

5. No caso de haver ocorrido redução do número de empregados, foi desenvolvido algum programa de apoio aos trabalhadores demitidos?

- () Sim Qual? _____
 () Não

D. RELAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS

1. Que tipo de relação a empresa tem estabelecido com os seguintes atores nos últimos 5 anos?

Empresas clientes

- () Troca de idéias e informações
 () Ensaio 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
 () Ensaio 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? _____

2. Quem são os principais clientes finais?

- () Pessoa Física
 () Empresa Privada
 () Empresa Pública

3. Quais são os setores usuários mais importantes?

4. 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

5. 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: _____

6. 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

7. A empresa costuma registrar as sugestões dos clientes?

- () Sim, registro esporádico
- () Sim, registro sistemático
- () Não. Por quê? _____

8. 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? _____

9. Indique a origem dos principais fornecedores, destacando a distribuição percentual (%).

- () Região () Outros Estados
- () Próprio Estado () Exterior

10. 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 quê? _____

11. 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?** _____

12. Existe cessão de equipamento pela contratante para a subcontratada executar o serviço?

- () Sim () Não

13. Qual é a base dessa relação com a subcontratada?

- () Proximidade geográfica () Proximidade técnica e econômica
- () Outra. Especifique: _____

14. A empresa tem tido dificuldades no relacionamento com a subcontratada?

- () Sim () Não
- Se afirmativo, por quê? _____

15. 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: _____

16. 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

17. 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:

ANEXO B - QUESTÕES DO *CHECK-LIST* DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

QUESTÕES DO *CHECK-LIST* DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Legenda:

S – Sim N – Não P – Parcial

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA			
S	N	P	
			AE1 - Estratégia Organizacional
			1. Elabora ou possui um Planejamento Estratégico
			2. Possui missão
			3. Possui política (funcionários, fornecedores, clientes, única)
			4. Possui objetivo/ metas
			5. Divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários
			6. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos (curto/longo prazo)
			7. Adota critérios para a seleção de terceirização produtos/serviços
			8. A empresa está informatizada – quais setores utilizam
			9. Possui seguro (predial, de produtos, de pessoas, etc.)
			10. São buscadas inovações tecnológicas (adm./produção) e como são aplicadas
			AE2 - Estrutura Organizacional
			1. Possui alvará
			2. Possui organograma geral da empresa
			3. Possui descrição de funções
			4. Possui normas (direitos, deveres)
			5. Possui procedimentos / instruções operacionais
			AE3 - Indicadores de Desempenho
			1. Conhece sua participação de mercado
			2. Calcula a taxa de produto X funcionário
			3. Estabelece o índice de satisfação do cliente
			4. Possui um sistema de monitoramento empresarial
			5. Utiliza a relação Desempenho X Benefícios
			6. Adota outros indicadores além destes citados. Especifique.

CAPITAL HUMANO			
S	N	P	
			RH1 - Estratégias de Recursos Humanos
			1. Pratica política de participação nos lucros
			2. Possui política salarial
			3. Possui plano de carreira
			4. Adota incentivos legais: vale-transporte, adiantamentos

			5. Adota incentivo: 14º salário
			6. Adota incentivo: vale-refeição / refeitório
			7. Adota incentivo: convênio médico / odontológico / farmacêutico
			8. Adota incentivo: vale compras / vale-alimentação
			9. Adota incentivo: Seguro de vida em grupo
			10. Adota incentivo: prêmio assiduidade / produtividade
			11. Aproveita estagiários / 1º emprego
			12. Privilegia a atuação generalista dos funcionários.
			13. Adota incentivo ao trabalho em grupo ou individual
			14. Possui política de autonomia de resolução
S	N	P	RH2 - Administração de Recursos Humanos
			1. Possui registro dos funcionários ativos (quantos na administração e quantos na produção)
			2. Possui critérios de admissão / perfil do quadro
			3. Possui política Desempenho X Benefício (individual e/ou coletivo)
			4. Encontra-se em situação legal (FGTS, INSS, contrato social, contrato de representante)
S	N	P	RH3 - Educação e Treinamento
			1. Adota política de educação e treinamento
			2. Identifica as necessidades de treinamento. Especifique.
			3. Efetua treinamento habitual (interno/externo; próprio/3º, individual/grupo)
			4. Possui forma de avaliação do aprendizado
			5. Forma multiplicadores
			6. Possui formas de auxiliar a educação. Especifique.
S	N	P	RH4 - Indicadores de Recursos Humanos
			1. Identifica absenteísmo. Especifique as causas
			2. Ocorre rotatividade. Especifique as causas.
			3. Efetua investimentos em educação e treinamento em relação ao faturamento. Informe o percentual.
			4. Efetua avaliação de desempenho dos funcionários
			5. Realiza pesquisa de clima/satisfação dos funcionários
			6. Outros. Especifique.

FINANÇAS e CUSTOS

S	N	P	FC1 - Administração Financeira
			1. Executa controle de contas a pagar/receber
			2. Desconta títulos
			3. Possui empréstimos
			4. Adota critérios de aplicações
			5. Faz orçamento de investimento e despesas
			6. Possui situação creditícia regular
			7. Existe uma sustentação econômica principal (economia de escala)

			8. A empresa trabalha com instituições financeiras. Especifique.
			9. A empresa obteve por parte do governo algum incentivo. Especifique.
S	N	P	FC2 - Indicadores Financeiros
			1. Possui capital de giro (se tem, quanto?)
			2. Executa o fluxo de caixa
			3. Prazo médio de pagamento fornecedor é menor que do recebimento do cliente
			4. Executa balancete – Demonstrativo mensal
			5. Possui política de pagamento do terceirizado. Especifique.
			6. Possui sistema de negociação. Especifique.
			7. Avalia o seguro do negócio. Especifique como:
			8. Conhece a rentabilidade do setor
			9. Avalia o patrimônio (ativo e passivo)
			10. Possui liquidez
			11. Executa orçamento x controle de contas (orçamento x pagamentos - quanto gastou)
			12. Prazo médio de recebimento cliente e entrega do produto (em dias)
S	N	P	FC3 - Administração de Custos
			1. Utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação do custo do produto
			2. Atualiza os índices da planilha. Especifique
			3. Como é 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 (como é colocado) 4.2. Financeiro (despesas bancárias são agregadas ao custo do produto – exemplo: tarifas bancárias/juros/financiamentos/investimentos). 4.3. Manufatura (mo/tempo/mp) 4.4. Embalagem (mo/tempo/mp/embalagem)
S	N	P	FC4 - Indicadores de Custos
			1. Possui planilha de controle
			2. Conhece a ociosidade
			3. Calcula o Custo fixo / Custo variável
			4. Controla o índice de sucatas
			5. Adota horas extras
			6. Existe retrabalho. Qual é o índice.
			7. Conhece o giro de estoque por ano
			8. Ocorrem devoluções de matéria-prima. Especifique o volume anual (percentual).
			9. Calcula o faturamento por funcionário
			10. Acompanha os preços do produto no mercado
			11. Possui outros indicadores além destes citados. Especifique

VENDAS e <i>MARKETING</i>			
S	N	P	VM1 - Avaliação de Mercado
			1. Acompanha preços concorrentes no mercado
			2. Avalia tendências (moda)
			3. Prospecta novos clientes/mercados
			4. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado)
			5. Define os concorrentes. Especifique
			6. Conhece o mercado em que atua
			7. Utiliza todo o potencial de mercado da empresa
			8. Sabe quanto representa a venda dos produtos da própria marca. Especifique
			9. Possui cadastro de clientes
			10. A equipe de vendas está estruturada. Especifique.
			11. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para a venda
			12. Participa de feiras e rodadas de negócios
			13. Estabelece relacionamento com representantes/vendedores: Treinamento, exclusividade, contrato, avaliação.
S	N	P	VM2 - Política Mercadológica
			1. Possui política de preços e prazos
			2. Faz promoção
			3. Faz propaganda
			4. Adota política de novos lançamentos
			5. Possui relacionamento com clientes
			6. Paga comissões
			7. Possui estrutura de vendas (possui loja própria – atacado / varejo)
			8. Adota manutenção de estoque de produtos acabados
			9. Produz material promocional
			10. Possui seguro de transporte (empresa-cliente) – forma de retirada
			11. Adota política de garantia
			12. Executa negociação
			13. Privilegia como principal estratégia mercadológica massificação.
			14. Participa de redes de cooperação.
S	N	P	VM3 - Análise de Desempenho
			1. Possui indicadores de margem de contribuição
			2. Possui indicadores de margem de rentabilidade
			3. Apresenta lucro (indicadores) compatível
			4. Possui estatísticas de vendas
			5. Conhece a sazonalidade
			6. Estabelece vida útil
			7. Existe um sistema de confirmação do estoque – consulta por estoque / comunicação de estoque / processo de manufatura
			8. Possui outros indicadores além destes citados. Especifique.

COMÉRCIO EXTERIOR			
S	N	P	CE1 – Engenharia de Exportação
			1. Conhece as vantagens de exportar
			2. Sabe quem pode exportar
			3. Sabe para onde exportar
			4. Sabe quando exportar
			5. Sabe como exportar
			6. Sabe o que exportar
			7. Conhece os erros de como não exportar
			8. Conhece as barreiras da exportação
			9. Sabe para quem exportar
			10. Conhece o universo do exportador
			11. Conhece as adaptações dos produtos para exportação
S	N	P	CE 2 – Plano de Internacionalização da Empresa
			1. Realiza a avaliação da capacidade exportadora
			2. Conhece a estrutura de um Plano de Internacionalização da empresa
			3. Desenvolve o passo a passo do Plano de Internacionalização
S	N	P	CE 3 - Consórcio de Exportação
			1. Sabe o que é um Consórcio de Exportação
			2. Conhece as vantagens de um Consórcio
			3. Conhece os tipos de Consórcio
			4. Sabe as dificuldades para realizar um Consórcio
			5. Conhece as etapas de criação de um Consórcio
S	N	P	CE 4 – Processo de Exportação
			1. Conhece um fluxograma de exportação
			2. Prepara a documentação de exportação
			3. Conhece o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX
			4. Realiza a exportação
			5. Realiza o câmbio

PRODUTO e MANUFATURA			
S	N	P	PM1 - Desenvolvimento de Produto
			1. Possui documentação e codificação dos produtos
			2. Possui estrutura de produtos / ficha técnica
			3. Há interação área comercial / produto
			4. Conhece o tempo médio de desenvolvimento de produto. Especifique.
			5. Há desenvolvimento com custo objetivado
			6. É proprietário do ferramental
			7. Possui marcas e patentes
			8. Avalia a escolha da matéria-prima

S	N	P	PM2 – Gestão da Inovação
			1. PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO
			1.1. Considera inovação importante para seu negócio
			1.2. Considera a inovação como o principal diferencial competitivo no seu ramo de negócio
			1.3. Possui estratégia tecnológica, se sim qual? Lança na frente ou segue os concorrentes
			1.4. Considera a estratégia tecnológica como parte de sua estratégia competitiva
			2. CONHECIMENTO SOBRE INSTRUMENTOS DE APOIO A INOVAÇÃO
			2.1. Conhece entidades de fomento para projetos de inovação
			2.2. Interessa apresentar projeto de inovação para alguma entidade de fomento
			2.3. Conhece a legislação existente para a inovação (Leis da Inovação Federal e Estadual e Lei do Bem)
			3. PRÁTICA DA INOVAÇÃO
			3.1. Tem competência interna para desenvolver produtos inovadores
			3.2. A empresa possui área/unidade de Pesquisa e Desenvolvimento
			3.3. Já desenvolveu trabalho com em parceria com Universidade e/ou Instituto de Pesquisa - Especifique
			3.4. A parceria foi positiva e produziu os resultados esperados
			3.5. Tem ou já teve algum pleito de financiamento aprovado por entidade de fomento - Especifique
			3.6. Já utilizou algum incentivo fiscal para inovação
			4. REDES DE INTERAÇÃO
			4.1. Acompanha as tecnologias do mercado no Brasil
			4.2. Acompanha as tecnologias do mercado no exterior
			4.3. Acompanha pesquisas acadêmicas no seu ramo de negócio
S	N	P	PM3 - Processo de Manufatura
S	N	P	1. FERRAMENTARIA
			1.1. A fabricação/manutenção do ferramental é própria.
			1.2. Documenta e codifica o ferramental.
			1.3. Existe facilidade de localização do ferramental.
S	N	P	2. MANUTENÇÃO
			2.1. A manutenção industrial é própria.
			2.2. Existe possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática)
			2.3. Existe ficha de controle dos equipamentos (manutenção preventiva)
			2.4. Existe ficha de lubrificação
			2.5. Conhece a máquina que provoca o maior número de paradas. Especifique.
			2.6. Conhece o tempo médio de produção e paradas. Especifique.
			2.7. Conhece os tipos comuns de parada de máquinas. Especifique
S	N	P	3. LOGÍSTICA – COMPRA
			3.1. Há critério de seleção de fornecedores (cotação)
			3.2. Conhece o tempo entre pedido e recebimento. Especifique.
			3.3. Existe critério para o meio de transporte e responsabilidade do pagamento do frete. Especifique.
			3.4. Faz conferência de recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal)

			3.5. Possui documentação para ordens/solicitação de compra
			3.6. Analisa o controle do desempenho do fornecedor
			3.7. Planeja o fornecimento de matéria prima.
S	N	P	4. LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)
			4.1. Possui local de armazenamento dos suprimentos
			4.2. Existe um responsável para descarregamento
			4.3. Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha)
			4.4. Possui transporte interno (carrinhos, gruas, etc)
			4.5. Controla o estoque – conhece o estoque
			4.6. Existe comunicação com a administração
			4.7. Possui política de estoque mínimo
			4.8. Faz FIFO (<i>First in – First out</i>)
S	N	P	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. Idade média das máquinas compatível com a exigência de mercado. Especifique.
			5.5. Há critério de tempo médio de troca de ferramentas
			5.6. Há critério de tempo de troca de ferramenta do gargalo do produto principal
			5.7. As máquinas são dedicadas ou multiuso
S	N	P	6. MANUFATURA – FUNCIONAL
			6.1. Há critério para os turnos de operação. Especifique
			6.2. Utiliza fichas de fabricação (quantidade, prazos, ferramentais)
			6.3. Possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada)
			6.4. <i>Lay-out</i> conveniente.
			6.5. Fluxo produtivo é conveniente.
			6.6. Existe planejamento da produção
			6.7. Existe flexibilidade de manufatura
			6.8. Conhece o tempo de processamento do principal produto
S	N	P	PM4 - Qualidade e Indicadores
			1. Calcula o índice de rejeição e retrabalho
			2. Elabora estatísticas de qualidade (análise a partir dos dados)
			3. Tem reclamações / devoluções de clientes
			4. Possui padronização dos tempos/processos/operações/qualidade
			5. Adota o sistema Toyota de 7 perdas
			6. Outros indicadores além destes citados. Especifique.
S	N	P	PM5 - Gestão Ambiental
			1. Adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos
			2. Adota acondicionamento adequado de resíduos perigosos e disposição final adequada

			3. Efetua coleta seletiva
			4. Controla resíduos gerados
			5. Substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente
			6. Possui licença (IBAMA, alvará da vigilância sanitária, liberação dos bombeiros, outros...)
			7. Controla e minimiza o custo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)
			8. Possui EPC, fornece e exige sua utilização pelos funcionários
			9. Possui condição adequada de higiene e limpeza das instalações
			10. Possui adequada situação ambiental, envolvendo temperatura, luminosidade e umidade (local de trabalho).
			11. Disponibiliza boas condições de sanitários aos clientes
			12. Há boa condição das máquinas, equipamentos, ferramentas, ambiente
			13. Há boa aparência do ambiente, pessoas, produto e instalações
			14. Possui política de segurança de higiene e segurança do trabalho (SESMT, CIPA,...)
			15. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionado, ventiladores)
			16. Utiliza registros de acidentes de trabalho anuais.
			17. Apresenta medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho.
S	N	P	PM6 - Eficiência Energética
S	N	P	1. GESTÃO
			1.1. Possui um programa interno de conservação de energia (COCICE, CICE)
			1.2. Existe um plano para implantação de uma CICE
			1.3. 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?
S	N	P	2. INSTALAÇÕES
			2.1. Condições das instalações elétricas
			2.2. É cultura haver 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
S	N	P	3. EQUIPAMENTOS
			3.1. As instalações possuem luminárias sujas e/ou calhas envelhecidas
			3.2. Há emendas de cabos elétricos na alimentação das máquinas e/ou alimentação
			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. Existem vazamentos de fluidos nos sistemas produtivos das bombas
			3.6. Os motores das máquinas continuam ligados em períodos ociosos
			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

ANEXO C - AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Avaliação da Capacidade de Internacionalização da Empresa

Questões reflexivas:

Escolha a(s) alternativa(s) que a seu ver, melhor responde as questões abaixo. Caso as alternativas apresentadas não caracterizem a sua resposta, utilize o espaço disponível para um melhor detalhamento. O questionário abaixo visa auxiliá-lo a organizar suas idéias e identificar seus pontos fortes e fracos. Posteriormente, ao traçar sua estratégia se buscará corrigir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

1- Por que você quer exportar?

(Verificar os reais motivos para a tomada desta decisão. Pode haver uma ou mais alternativas.)

- Momento oportuno;
- Crescimento;
- Diversificação de mercado;
- Ganho de competitividade;
- Verificar novas oportunidades de negócios;
- Acessar tecnologia e know-how;
- Reduzir riscos no mercado doméstico;
- Estender o ciclo de vida do produto;
- Acumular experiência e conhecimento sobre o mercado-alvo;
- Conhecimento de mercado;
- Venda de estoque;
- Aumentar a lucratividade;
- A concorrência já exporta produto similar;
- Utilizar a capacidade produtiva de forma mais efetiva;
- Solicitações de *trading companies*;
- Consulta direta por compradores potenciais;
- Indicações de seu sindicato ou setor;
- Outro:

Justifique sua resposta:

2- Você conhece as práticas do comércio exterior? Se sim, fale o que você conhece.

(Fale o que você conhece de comércio exterior. Quais cursos você já fez, o que você já leu a respeito, sua vivência prática, etc...)

- Já li a respeito do comércio exterior;
- Já fiz cursos de comércio exterior;
- Já trabalhei ou trabalho com comércio exterior;

- Não conheço nada de comércio exterior.

Detalhe sua resposta:

3- Todos os setores da empresa estão conscientes do esforço e sintonia necessários em um processo de exportação ou, esta é uma idéia pertencente somente a direção da empresa?

(A produção, o financeiro, o RH, em fim todos os demais setores da empresa já foram informados a respeito deste projeto? Estão cientes de sua responsabilidade e da necessidade do seu envolvimento?)

- Sim, todos estão cientes;
- Não, nem todos estão cientes;
- Não, esta é uma decisão estratégica e não foi passada para ninguém
- Não, esta é uma decisão que diz respeito somente ao Dept. de Comércio Exterior;
- Outros:

Justifique sua resposta:

4- Já desenvolveu um processo motivacional de engajamento dos colaboradores voltado ao projeto de internacionalização?

(Os colaboradores já foram informados da intenção de exportar da empresa? Já lhes foi exposto os esforços necessários para atingir tal objetivo? Já lhes foi apresentado benefícios advindos deste projeto?)

- Sim.
Qual? _____
- Não. Por
que? _____

5- O que está sendo feito para qualificar a empresa e seus colaboradores, visando o processo de internacionalização?

(Que medidas estão sendo tomadas para melhorar a qualidade ou competitividade do(s) produto(s), bem como para qualificação do pessoal que se envolverá direta ou indiretamente no processo de internacionalização?)

- Investimento em novos equipamentos;
- Investimento em melhoria do processo produtivo;
- Investimento em treinamento;
- Investimento em contratações;
- Outros:

Detalhe sua resposta:

6- Há na empresa pessoal qualificado para atuar na exportação? Qual a qualificação desta(s) pessoa(s)?

(A pessoa que assumirá a responsabilidade pela exportação possui conhecimento sobre este tema? Fala outro idioma? Já tem experiência na área?)

- Sim. Qual a qualificação dela(s)?
- Não. Por que não contratou uma pessoa qualificada?

Detalhe sua resposta:

7- Está ciente do aumento das variáveis incontroláveis? A seu ver quais são elas?

(Para quem atua no comércio exterior há um aumento significativo das variáveis incontroláveis do processo se, comparado ao mercado interno. Você as conhece?)

- Não, não as conheço.
- Já ouvi falar, mas não sei que variáveis são estas.
- Sim, as conheço. São elas:

8- O produto é exportável? Ou seja, possui características universais ou atende somente as demandas do mercado interno?

(O(s) produto(s) que você planeja exportar é (são) aceito(s) nos mercados alvo ou somente no seu país? Analise sua resposta com os olhos do consumidor.

- Sim, o produto é exportável e possui características universais.
- Sim, o produto é exportável, mas não possui características universais.
- Não, o produto não é exportável.

Justifique sua resposta:

9- Qual o (s) diferencial (is) competitivo (s) do (s) seu (s) produto (s)? Detalhe este(s) diferencial(is).

(Todo produto para ser competitivo no mercado externo deve ter uma algo mais... Qual(is) seria(m) o(s) diferencial(is) do(s) seu(s) produto(s)?)

- Alta qualidade;
- Preço baixo;
- Maior produtividade;
- Prazo reduzido de entrega;
- Maior durabilidade;
- Pouca concorrência;
- Assistência técnica;
- Outros: _____

Detalhe um pouco mais sua resposta:

10- Já foram verificadas as eventuais exigências para a exportação, tanto pelo lado da legislação brasileira, como no país de destino para o seu produto?

(É necessário algum tipo de certificado, atestado, algum outro documento especial ou registro para vender seu produto no mercado interno ou no mercado alvo?)

- Já foram verificadas as exigências brasileiras;
- Já foram verificadas as exigências do mercado alvo, mas não as brasileiras,
- Já foram verificadas as exigências brasileiras e do mercado alvo.

Detalhe um pouco mais sua resposta:

11- Qual a sua capacidade produtiva instalada?

(Quanto sua empresa tem condições de produzir operando em sua capacidade máxima?)

12- Qual a capacidade produtiva ociosa?

(Da sua capacidade produtiva, quanto não está sendo usado ou por falta de comprador, ou por falta de oportunidades, ou por qualquer outro motivo?)

13- A capacidade produtiva da empresa atende a demanda o mercado interno e, uma possível demanda externa?

(Surgindo uma oportunidade de atuar no mercado externo, sua empresa possui capacidade de atender a esta nova demanda, sem prejudicar os clientes e mercados já abertos?)

- Sim, a empresa tem condições de atender plenamente ambos os mercados;
- Não, a empresa consegue atuar em apenas um dos mercados

Detalhe um pouco mais sua resposta:

14- Possui condições de ampliar sua capacidade produtiva se necessário? Em quanto?

(Qual a disponibilidade de capital para investimento em capacidade produtiva?)

- Sim possui condições de ampliar em _____%.
- Não possui condições de ampliar a produção.

Se desejar, detalhe um pouco mais sua resposta:

15- Os fornecedores estão devidamente qualificados para introduzir mudanças em seus controles de qualidade, para que sua empresa possa atender exigências do mercado internacional?

16- A empresa está disposta a fazer modificações nos produtos para atender possíveis exigências do mercado internacional? Qual a amplitude de modificação é aceita?

(Por vezes, o mercado externo exige que adaptações sejam feitas no(s) produto(s) a ser(em) exportado(s). Informe se sua empresa está disposta a atender estas exigências do mercado e de que forma).

- Sim, estamos dispostos a atender de forma irrestrita as exigências do mercado;
- Sim, estamos dispostos a atender, porém, de forma restrita estas exigências;
- Não temos como modificar nosso(s) produto(s).

Detalhe a seguir as modificações possíveis de serem realizadas em seu produto:

17- Como estão os controles de qualidade da empresa? Fale sobre os controles existentes.

(Sua empresa possui controles formais de qualidade? Faz parte de algum programa de qualidade? Descreva como são estes controles e em que etapas do processo produtivo eles atuam.)

- Não, minha empresa não possui controles formais de qualidade;
- Sim, minha empresa possui controles formais de qualidade;
- Sim, minha empresa possui controles formais de qualidade e participa de programas de qualidade e de melhorias de processo (ex: ISO, PGQP, etc.)

Caso sua empresa possua algum controle de qualidade, descreva abaixo.

18- Possui claramente definida a minha estrutura de custos?

(Consigo identificar os meus custos fixos e variáveis, conheço fluxo de caixa, etc...)

- Sim, possuo minha estrutura de custos bem definida;
- Possuo uma estrutura de custos parcialmente definida;
- Não possuo estrutura de custos.

Detalhe um pouco mais sua resposta:

19- Já foi decidido o quanto será investido no Projeto Exportação?

(Como todo projeto, este também deve ter um centro de custos separado e um orçamento alocado. Esta ação é fundamental para o sucesso de sua empreitada.)

- Sim, Já tenho decidido o quanto irei investir. Quanto? _____
- Ainda não pensei no quanto irei investir.
- Não pretendo investir nada além do que já invisto.

Detalhe um pouco mais sua resposta:

20- A empresa já possui o mínimo de informações necessárias para traçar um plano de ação para a internacionalização?

(Você já realizou todas as pesquisas necessárias? Você já participou de cursos, seminários, palestras relacionados ao tema? Já buscou alguém ou alguma instituição para lhe ajudar?)

- Sim, já possuo todas as informações necessárias para exportar;
- Não estou certo se possuo todas as informações necessárias;
- Não possuo ainda todas as informações necessárias.

Detalhe um pouco mais sua resposta:

21- Já se buscaram informações sobre os eventuais mercados a serem trabalhados? Se sim, quais os critérios usados para tais pesquisas?

(Você já buscou informações sobre quem tem interesse em comprar o seu(s) produto(s)? Já pesquisou sobre as exigências destes mercados? Quais critérios você adotou para optar por estes mercados?)

- Sim, já pesquisei os potenciais mercados e clientes;
- Para quais países deseja exportar?
- Quais produtos deseja exportar?
- Não, ainda não realizei esta pesquisa;

Caso tenha realizado uma pesquisa, descreva a seguir os critérios usados na pesquisa e os motivos que o levaram a eventualmente escolher um mercado.

22- Seus critérios de qualidade atendem as demandas do mercado alvo?

(Já buscou informar-se sobre os critérios de qualidade adotados no seu mercado alvo? Você tem condições de atender a estas exigências?)

- Sim, meus critérios de qualidade atendem plenamente as exigências do mercado;
- Meus critérios de qualidade atendem parcialmente as demandas do mercado;
- Não, não tenho como atender as exigências de qualidade do mercado.

Detalhe um pouco mais sua resposta:

23- Qual a sua visão a respeito de eventuais alianças e parcerias? Em sua opinião qual o significado disto?

(O que você pensa a respeito de formar parcerias para atuar no mercado externo? Você conhece os tipos de parcerias que podem ser formadas com este objetivo?)

- Concordo plenamente com parcerias visando o mercado externo;
- Concordo parcialmente com parcerias visando o mercado externo;
- Não concordo com parcerias, prefiro realizar sozinho este projeto.

Detalhe um pouco mais, sua posição a favor ou contra eventuais alianças e parcerias objetivando o mercado externo.

24- Já foi feito o levantamento de possíveis problemas jurídicos, fiscais e tributários que poderão ser enfrentados?

(Você já consultou seu setor jurídico/tributário para ver eventuais complicações que podem surgir no futuro, ou como lidar com a questão do crédito tributário decorrente das exportações?)

- Sim, já realizei consultas a respeito deste tema;
- Não ainda não realizei consultas a respeito deste tema.

Comentários:

25- Você conhece os sistemas de comercialização existentes no mercado externo?

(O mercado externo apresenta vários sistemas de comercialização. Como exemplo podemos citar: exportação direta, exportação indireta, franquia, etc... Você está a par destas formas de comercialização?)

- Sim, conheço os sistemas;
- Conheço parcialmente;
- Não conheço os sistemas;
- Já realizo exportação de forma direta;
- Já realizo de forma indireta.

Detalhe um pouco mais sua resposta:

26- Qual é o nível de internacionalização de minha empresa?

(Identificar abaixo quais etapas possui ou realizo em minhas vendas externas)

- Possuo cadastro no NOVOEX;
- Preparo toda a documentação para exportação;

- Possui um departamento de exportação;
- Possui *site* em outros idiomas;
- Possui catálogo em outros idiomas;
- Possui Lista de Preços para exportação;
- Tenho representantes/agentes/distribuidores no exterior;
- Possui filial no exterior;
- Realizo exportação com marca de terceiros;
- Realizo exportação com marca própria.
- Outro. especifique: _____