

# Estratégias de internacionalização de micro e pequenas empresas paulistas

*Internationalization Strategies of Micro and Small Businesses Paulistas*

**Nayara Cândido Lourenço<sup>1</sup>**

**Prof. Dr. Donizetti Leônidas de Paiva<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Estudante do Curso de Administração com LFE em Comércio Exterior - Bolsista CNPq;

<sup>2</sup>Professor do Centro Universitário Senac

{nayaracandido.lourenco@hotmail.com, donizetti.lpaiva@sp.senac.br}

**Linha de Pesquisa:** Internacionalização e Desenvolvimento

**Projeto:** Internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras.

**Resumo.** O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais fatores de motivação, os incentivos e as estratégias que levam micro e pequenas empresas paulistas a buscarem o processo de internacionalização. Dada a relevância de empresas deste porte na economia do país e os desafios trazidos pela globalização e por cenários econômicos externos e internos, é de suma importância identificar e analisar os fatores preponderantes que alicerçam esta decisão em empresas consideradas "menos competitivas" frente ao mercado internacional. Para tanto, foi elaborada uma pesquisa exploratória teórica sobre o processo de internacionalização e as formas de entrada no mercado internacional. Além disso, foi realizada também uma pesquisa de campo com uma amostra de empresas paulistas que buscam realizar, realizam ou já realizaram algum tipo de internacionalização. A junção da teoria com os resultados permitiu uma análise qualitativa e quantitativa, levando a identificação dos fatores de internacionalização mais relevantes.

**Palavras-Chave:** internacionalização, micro e pequenas empresas, estratégia.

**Abstract.** *This study aims to identify the main factors of motivation, incentives and strategies leading micro and small companies from São Paulo to pursue the process of internationalization. Given the importance of companies of this size in the economy and the challenges brought by globalization and by external and internal economic scenarios, it is of paramount importance to identify and analyze the major factors underpinning this decision so important for companies considered less competitive. For this, a theoretical exploratory research on the process of internationalization and the entry forms on the international market will be established. In addition, a field survey will be conducted with a sample of São Paulo companies looking to accomplish, perform or have performed some kind of internationalization. The junction of theory results permit a qualitative and quantitative analysis taking the identification of these most important factors.*

**Keywords:** *internationalization, micro and small enterprises, strategy.*

**Iniciação - Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**  
**Edição Temática em Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento**

Vol. 6 no 6 – setembro de 2017, São Paulo: Centro Universitário Senac

ISSN 2179-474X

Portal da revista: <http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/>

E-mail: [revistaic@sp.senac.br](mailto:revistaic@sp.senac.br)

Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Internacional](#) 

## **1. Introdução**

No Brasil, a busca por independência tem levado cada vez mais as pessoas a apostarem no empreendedorismo. Cerca de 500 mil empresas são incorporadas anualmente na economia brasileira, das quais 150 mil somente no estado de São Paulo, o estado mais rico do país. Embora seja um número considerável de empresas, apenas cerca de 2,9% são consideradas de alto crescimento e mais da metade não conseguem sobreviver as barreiras e concorrência e acabam por fechar antes de completar 5 anos do início de sua atividade. (SEBRAE, 2015)

A maior parte das empresas (cerca de 99%. SEBRAE, 2015) começam como micro e pequeno porte e com recursos limitados, buscando se consolidar no mercado. Em um cenário de mudanças econômicas e políticas ao qual o país tem vivenciado, manter-se competitivo tem se tornado a cada dia um desafio maior. Uma das alternativas de expansão de capital e competitividade que tem se intensificado ao longo da última década é a internacionalização, a qual é realizada por diferentes formas.

Cada vez mais empresas buscam se aventurar fora das fronteiras brasileiras, seja em busca de escoamento de produção sazonal, ou com o objetivo de expandir a marca, produto ou serviço. Vários são os fatores que levam as empresas a este processo, existem incentivos governamentais e privados que impulsionam a busca por essa nova realidade.

Muitas começam a exportar para expandir seu negócio, diminuir a dependência do mercado interno e aumentar a fonte de renda, são diversos os benefícios que as empresas e o país têm quando os produtos nacionais vão para o mercado internacional.

Embora haja incentivos e órgãos especializados que ajudam e incentivam a internacionalização, o número de empresas que procuram realizar o processo ainda é limitado. Fatores como, barreiras burocráticas e tributárias, falta de iniciativa, recursos e incentivo financeiro por parte de instituições, entre diversos outros fatores; muitas vezes inibem as empresas a sequer buscar informações ou meios para iniciar o processo. (SEBRAE, 2015).

Diante disso, o objetivo geral dessa pesquisa foi tentar identificar os principais fatores de motivação, os incentivos e estratégias que levam micro e pequenas empresas paulistas a buscarem o processo de internacionalização, entendendo o perfil de empresas exportadoras e buscando identificar similaridades ou padrões no processo como um todo.

Como objetivos específicos buscamos entender as diferentes formas como a internacionalização pode ocorrer. Para isso será feito um embasamento nas principais teorias de internacionalização e estudado as distintas possibilidades de entrada no mercado internacional. Além da pesquisa teórica será feita uma pesquisa de campo para junção do conhecimento teórico adquirido, com a prática do processo das empresas pesquisadas.

Para essa discussão, o artigo está estruturado da seguinte forma: Inicialmente apresentaremos o objeto da pesquisa, a metodologia utilizada para a elaboração da mesma, as teorias que embasam a discussão e temas essenciais para a análise das informações obtidas com a pesquisa de campo e, por fim, serão apresentados os dados e suas respectivas análises para a compreensão do presente estudo.

## **2. Objeto da pesquisa**

O objeto pesquisado são micro e pequenas empresas paulistas que buscam ou já buscaram o processo de internacionalização. O estado de São Paulo é o mais rico e populoso do Brasil (41.262.199 pessoas segundo o censo de 2010. IBGE), sendo visto como o berço do empreendedorismo, a experiência das pesquisadas dará uma amostra das estratégias utilizadas por empresas do mesmo porte no estado.

### 3. Metodologia

A metodologia proposta envolveu uma pesquisa exploratória bibliográfica, para obter maior familiaridade com o tema. Além de ser uma pesquisa explicativa, pois tenta identificar os fatores determinantes que envolvem o processo de internacionalização das empresas estudadas.

Quanto a finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois os resultados podem ajudar a solucionar os problemas concretos relacionados a internacionalização das empresas. A forma de abordagem envolve pesquisa qualitativa, pois tenta identificar os fatores determinantes no processo, além disso, envolve uma pesquisa quantitativa, que visa utilizar de técnicas estatísticas para melhor compreensão do fenômeno.

Para a pesquisa de campo foi realizada uma coleta de dados, com uma amostra inicial de 50 empresas paulistas de micro e pequeno porte, de vários segmentos, que já atuam no comércio exterior. Com isso, buscamos construir um banco de dados onde identificamos as empresas de interesse para a pesquisa. Após identificadas as empresas, entramos em contato com elas e submetemos o questionário específico (anexo), para captar as informações desejadas. De posse dessas informações foram feitas análises qualitativas e quantitativas dos dados coletados, confrontando-os com o aparato teórico.

O objetivo inicial da pesquisa era coletar uma amostra total de 50 empresas respondentes, mas durante os meses de abril ao começo de outubro cerca de 2.000 empresas foram contatadas. O método de contato variou entre e-mails, contato via site ("fale conosco") e ligações. Porém o mais comum foi por e-mail.

Foi estabelecido um critério para o contato, de modo que as respostas recebidas fossem direcionadas para a finalidade do projeto, ou seja, se enquadrassem nos critérios (localização e porte) de empresas estudadas, otimizando a análise de dados.

A principal fonte de acesso as empresas contatadas foi o site *VITRINE DO EXPORTADOR*<sup>1</sup>, o site é uma parceria dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Relações Exteriores e; Indústria, Comércio Exterior E Serviços. O mesmo fornece informações por setor, volume de exportação em reais, região de destino, entre outros filtros de seleção; disponibilizando o nome e contato de todas as empresas que exportam ou pretendem exportar.

Durante os meses a dificuldade de obter respostas e realizar o estudo de caso foi visível, das cerca de 2.000 empresas contatadas somente 15 responderam o formulário completo, de forma que seus dados pudessem ser utilizados na análise.

O método de análise de dados garante a confidencialidade em relação aos nomes e dados individuais, ou seja, todas informações serão utilizadas e analisadas conjuntamente.

### 4. Abordagem Conceitual: Teorias da Internacionalização

Existem várias definições sobre internacionalização de empresas; em grande medida as definições estão associadas às operações que as empresas realizam além de suas fronteiras nacionais. Cech e Luostarinen definem a internacionalização como sendo: "[...] *Um processo de crescente envolvimento com operações internacionais*" (1988, p.37 apud FAGUNDES; VIANA; SAUER; FIGUEIREDO, 2012, p.210). Por sua vez, Oliveira Junior e Cyrino (2002 apud FAGUNDES; VIANA; SAUER; FIGUEIREDO, 2012, p.210) observam que "A internacionalização é o processo de obtenção de parte ou da totalidade do faturamento da empresa a partir de operações internacionais". Logo, neste contexto é possível defini-la como um processo de expansão de mercado interno para mercados externos.

---

<sup>1</sup> <http://www.vitrinedoexportador.gov.br/bens/ve/br/consulta/index#inicio>

Para entender melhor o conceito de internacionalização podemos citar algumas das principais teorias que abordam o tema procurando explicar o que leva as empresas a buscarem o mercado externo, considerando modelos com base em critérios econômicos e comportamentais, que englobam a Teoria de Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Hipótese do ciclo de vida dos produtos, Paradigma Eclético, Teoria da Escolha Adaptativa, Modelo de Uppsala, Teoria de Networks e Empreendedorismo Internacional.

Na abordagem da teoria do poder de mercado, as empresas atuam em condições de imperfeições utilizando suas vantagens específicas, buscando um estado mais próximo possível de um monopólio. Inicialmente aumentariam sua participação por meio de fusões, aquisições e extensões no mercado interno. Como consequência de sua concentração seu lucro e poder de mercado chegariam a um ponto onde não haveria como se expandir por conta da formação do poder monopolístico. Neste ponto essas empresas começariam a se internacionalizar em busca de novos mercados, investindo parte do lucro obtido em um novo mercado alvo. (HYMER, 1960/1976 APUD. CARNEIRO; DIB, 2006)

Já na teoria da internalização a ênfase está na maximização da eficiência para redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior, sendo uma análise de custo versus benefício. (CARNEIRO; DIB, 2006, p.10). Neste caso, é necessário haver vantagens de custos de transação, que determinam também quando e onde irá acontecer a internacionalização. Portanto, as empresas buscam atuar nas imperfeições de mercado que permitam a maximização de seus lucros. (CARNEIRO; DIB, 2006)

A teoria de hipótese do ciclo de vida dos produtos, foi desenvolvida por Vernon e seguida por Wells. Essa abordagem econômica se baseia no deslocamento da produção para outro país menos desenvolvido e com custos menores, onde o desconhecimento do produto fosse visto como algo inovador, proporcionando maior rentabilidade. (FREITAS, 2004; AMATUCCI; AVRICHIR, 2007 apud VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R., 2011)

No conceito do paradigma eclético de Dunning (1977/1980), o enfoque está nas vantagens de localização de um determinado país ou região, que possui correlação com a escolha do país para onde irá exportar. Como exemplos de vantagens podem-se citar: abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, tamanho de mercado, estabilidade política e econômica, tecnologia, política econômica, entre outros. (CARNEIRO; DIB, 2006)

Outra abordagem da internacionalização está na teoria da escolha adaptativa de Lam e White, onde o foco está nas mudanças ocorridas nas organizações, em que as forças de mercado levam as empresas a se adaptarem constantemente para se manterem competitivas no mercado. Esta teoria destaca o importante papel das escolhas gerenciais, uma vez que, a partir do momento em que a empresa resolve buscar o mercado externo, ela tem que estar preparada para mudanças, inclusive na estrutura de sua organização. Nesse modelo são consideradas as instalações de subsidiárias nos países destinos, o modelo *joint ventures*<sup>2</sup> e a *exportação*. (1999 apud KOVACS; MORAES, 2005).

Na abordagem comportamental destacamos o modelo de Johansson e Vahlne (1977 apud CARNEIRO; DIB, 2006), conhecido como Modelo de Uppsala que procura explicar as etapas de um processo de internacionalização por meio de estágios com uma aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre os mercados e operações estrangeiras. De acordo com os autores, as empresas inicialmente procurariam explorar o mercado interno e posteriormente passariam a explorar o mercado externo, de forma gradual, iniciando com exportações indiretas ou por agentes, até atingir o estágio do estabelecimento de unidades de produção no exterior. Esse processo se daria apenas em países com uma certa distância psíquica entre os países originais. (CARNEIRO; DIB, 2006).

Outra abordagem comportamental destaca a importância das redes de relacionamento, a teoria de Networks. Esta considera os mercados como redes de empresas, e em seu contexto a

---

<sup>2</sup> União de duas ou mais empresas que visam uma atividade econômica comum por um determinado período de tempo.

internacionalização dependeria da própria empresa e do mercado. As empresas adotariam posições comportamentais de acordo com o mercado e seu grau de internacionalização. Seu modelo segue o mesmo raciocínio do Modelo de Uppsala, porém suas decisões seriam baseadas no grau de relacionamento com novas redes ou no aperfeiçoamento destes. (CARNEIRO; DIB, 2006) "*Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização*" (Welch & Welch, 1996, p.14 apud CARNEIRO; DIB, 2006, p.4).

Na teoria do empreendedorismo Internacional tem-se como destaque o perfil do empreendedor, que possui ligação direta com a decisão de internacionalização. (CARNEIRO; DIB, 2006)

De acordo com Carneiro e DIB:

Um "empreendedor de mercado" iria ao estrangeiro em busca de novos mercados. Um "empreendedor técnico" iria atender a demandas não solicitadas, geradas devido à sua posse de processos, produtos ou tecnologias inovadoras. Finalmente, um "empreendedor estrutural" buscaria a reestruturação de sua indústria (por ex.: sua consolidação em diferentes países). (2006, p.5)

Logo, o perfil de cada um definiria a sua forma de entrada no mercado de diferentes formas, sendo por meio de pedidos que o levariam a exportação ou licenciamento, fusões e aquisições ou, pela criação de novos canais para alcançar consumidores. (Anderson, 2000 apud CARNEIRO; DIB, 2006).

#### **4.1 Estratégias de Internacionalização**

Há diversas formas de entrada no mercado internacional, e isso varia de acordo com a dimensão de mercado, os riscos políticos existentes, as perspectivas de crescimento, seu próprio poder de mercado e objetivos. (DUNING, 1988 apud BARBOSA, 2005).

Uma empresa pode buscar o mercado externo em qualquer momento de seu ciclo de existência ou simplesmente não o buscar. Os motivos para essa decisão variam entre explorar vantagens de produção, marketing, *know-how*, recursos, bem como posicionar-se em mercados potenciais, explorar taxas de câmbio, política fiscal, preços inelásticos, volume, entre muitos outros. (DUNNING, 1980; MADSEN, 1998 apud CARNEIRO; DIB, 2006)

As formas mais comuns são: exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e investimento direto no exterior. Para Buckley; Casson:

"O novo entrante no mercado também pode optar entre o crescimento orgânico (*greenfield* - de negócios existentes) ou a aquisição de empresa que já atue no mercado estrangeiro. Deve escolher entre internalizar todas as atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via franchising. Diferentes configurações ainda podem ser adotadas para as atividades de produção e as de distribuição". (1998 apud CARNEIRO; DIB, 2006, p.5).

A exportação é basicamente a venda de mercadoria para outros países decorrente de um contrato de compra e venda internacional. Essa pode ser dividida em dois principais tipos: a exportação direta e exportação indireta.

Na exportação direta, a empresa exportadora é responsável por todo o processo. Exige conhecimento no processo de exportação e toda sua extensão (pesquisa de mercado, contato com o importador, documentação de exportação, acordos comerciais internacionais, embalagem, transações bancárias específicas da exportação, transporte, entre outros). Essa modalidade de exportação é a mais complexa e traz maiores benefícios ao exportador pois, no caso brasileiro, o produto exportado é isento de IPI e não ocorre incidência de ICMS (Imposto

sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação) (MINISTÉRIO DE RELAÇÕES EXTERIORES, 2011).

Já na exportação indireta, que pode ser realizada por *Tradings Companies*, agentes de Comércio exterior, empresas comerciais exportadoras, empresas comerciais que operam no mercado interno e externo e consórcios de exportação. Muito utilizada por empresas sem experiência internacional ou por aquelas que exportam esporadicamente, esse tipo de exportação possui vantagens como menor risco no processo, o conhecimento de mercado dos intermediários e menor demanda de recursos para o processo; porém há como desvantagem o pouco controle sobre o produto ou serviço exportado. (MINISTÉRIO DE RELAÇÕES EXTERIORES, 2011).

Outra forma de internacionalização está nos acordos contratuais. Essa modalidade é estabelecida por contratos de empresas com representantes fora de seu território regido por direitos e obrigações de ambas as partes. Um exemplo disso são os acordos de licença onde as organizações estabelecem acordos de licença para fabricação de bens e produtos, utilização da marca, distribuição, patentes e segredos comerciais, tecnologia, *know-how*, serviços, etc. Essa é uma estratégia de penetração em mercados externos de baixo custo. (CERCEAU; TAVARES, 2002 apud BARBOSA, 2005).

Outra forma contratual que pode ser estabelecida é através de franquias, neste caso o modelo é feito em troca de *royalties*<sup>3</sup>, em que o franqueador dispõe ao franqueado o conceito de seu negócio como um todo, desde o plano de marketing a manuais, marcas, sistema de gestão e serviços, etc. O franqueado é responsável pela gestão do negócio. (CERCEAU; TAVARES, 2002 apud BARBOSA, 2005)

Além das franquias, há um acordo estabelecido entre a empresa uma estrangeira (contratante) local (contratada), em que a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira (KOTABE; HELSEN, 1998 apud BARBOSA, 2005). Nessa modalidade a empresa local se compromete a administrar parte ou todas as operações da empresa estrangeira, por meio de rendimento fixo ou participação nos lucros (CERCEAU; TAVARES, 2002 apud BARBOSA, 2005)

As alianças estratégicas, por sua vez podem ser definidas como um acordo entre duas ou mais empresas que visam benefícios mútuos para todas as partes envolvidas. (CERCEAU; TAVARES, 2002 apud BARBOSA, 2005). Como exemplo, podemos destacar a *joint venture*, onde duas empresas, normalmente uma nacional e uma estrangeira, por meio de acordo de divisão de recursos e papéis, estabelecem uma nova empresa no mercado-alvo. Esse modelo tem menor investimento e riscos para ambos. (DUTRA, 1997 apud BARBOSA, 2005)

O investimento direto no exterior se trata de unidades produtivas criadas em outros países, esta modalidade pode ser feitas por meio de fusões e aquisições e subsidiárias controladas pela matriz.

Segundo Kindleberger:

A oportunidade do investimento direto no exterior deve ser avaliada, ainda, segundo a perspectiva do país receptor, que poderá entendê-lo como benéfico ou até mesmo prejudicial, caso esse investimento entre em desacordo com a política interna do país, redunde em desemprego de mão de obra local ou ainda em controle de setores chaves da sua economia (1963 apud. VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R, 2011).

---

<sup>3</sup> Quantia paga por alguém para o proprietário em troca do direito de uso, exploração ou comércio de um produto, serviço, entre outros.

Dentre os modelos de internacionalização, o mais utilizado por empresas brasileiras que pretendem dar início a este processo é a exportação, seja ela direta, ou indireta.

Isso porque os demais exigem uma maior conexão e comprometimento com o mercado alvo por serem mais complexos.

O processo de exportação também é muito incentivado pelo governo brasileiro, sendo utilizado pelo mesmo como uma das medidas que mantém a balança comercial do país "ajustada", além de medidas fixas como a isenção de todos impostos de produtos voltados para o mercado internacional, há também medidas sazonais adotadas, como intervenções do Banco Central no câmbio que ajudam a aumentar o volume de exportações do país. Além de medidas de incentivo diretas do governo federal, há também programas e iniciativas públicas e privadas que apoiam a exportação. Abaixo serão apresentadas.

## **5. Resultados e discussão**

### **5.1 Apoio a exportação para MPMEs no Brasil**

Atualmente existem organizações que promovem auxílio técnico para as MPMEs no seu processo de internacionalização, principalmente na exportação, que é um dos modos mais utilizados para entrada no mercado externo, por demandar de menor investimento, apresentar baixo risco e não exigir comprometimento futuro o com mercado destino. Entretanto, a exportação exige conhecimento técnico, o que a maioria dessas empresas não possuem inicialmente.

Dado a relevância de tal fator, existem iniciativas públicas e privadas que proporcionam acesso a este conhecimento técnico e de mercado, demandando um pequeno investimento, sendo uma importante ferramenta incentivadora e facilitadora deste processo. Podemos citar como os principais: o SEBRAE, APEX, Aprendendo a Exportar e PROGEX.

#### **SEBRAE**

De acordo com sua própria definição:

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões. (SEBRAE, s.d.)

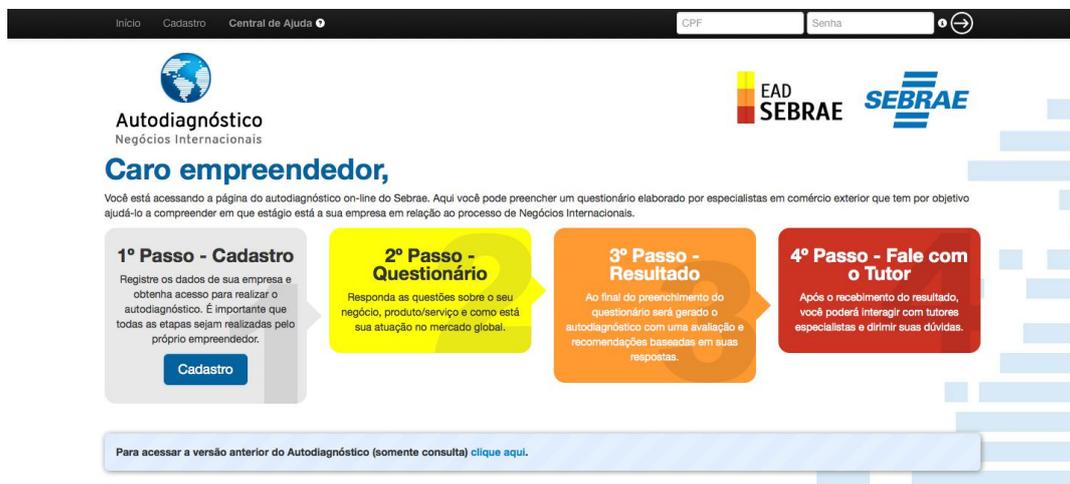
Por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, feiras, rodadas de negócios, consultorias entre outros; o Sebrae atende desde empreendedores que desejam abrir uma empresa, até as pequenas empresas que já estão consolidadas no mercado. (SEBRAE, S.d)

A instituição possui um programa específico para internacionalização de micro e pequenas empresas, o qual conta com seminários, avaliação da empresa e mercado atuante, além de consultorias com especialistas na área de internacionalização, para orientar a empresa de acordo com suas necessidades durante o processo. O programa é destinado a empresas que exportam, já exportaram ou desejam exportar, não sendo cobrado nada pela consultoria mensal agendada com um de seus consultores

Também disponibiliza em seu site, fácil acesso a informações para empreendedores que buscam um primeiro contato a internacionalização. Um exemplo é a ferramenta de autodiagnostico para que o empreendedor entenda seu estágio de desenvolvimento no mercado; por meio dos dados

do diagnóstico é feita uma avaliação com recomendações para a empresa e contato com especialistas, o que posteriormente pode se tornar uma consultoria.

Imagem 1: Página SEBRAE de autodiagnóstico.



Fonte: SEBRAE (s.d). Disponível em: <http://www.internacionalizacao.sebrae.com.br>

Além do programa específico, o Sebrae tem cursos sobre o processo de planejamento de internacionalização e outros assuntos, também disponibiliza em seu portal estudos sobre oportunidades no mercado externo que podem ser exploradas pelas MPEs, informações de novas tecnologias e ferramentas para inovação vindas do exterior.

## APEX

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) realiza promoções comerciais com intuito de promover as exportações e o mercado brasileiro no exterior.

Atua com missões e perspectivas comerciais, apoio a participação de empresas em feiras internacionais, rodadas de negócios, estudo de mercado para empresas, estratégias de internacionalização, atração de investimentos entre outros. (CAIXETA; NETZ e GALUPPO, 2006)

O trabalho desenvolvido pela agência foca em quatro áreas principais de atuação, sendo a primeira responsável por disseminar a cultura exportadora entre as empresas brasileiras em setores e regiões variadas. O segundo ponto estratégico fornece ao exportador um material de diagnósticos e estratégias de conquista de mercado feito pela Unidade de Inteligência Comercial da agência. A terceira área apoia e insere as empresas, principalmente as pequenas e médias, em eventos anuais de promoção comercial organizados ou apoiados pela APEX-Brasil no exterior. Sua quarta área de atuação é a criação de Centros de Distribuição em diversas cidades de todo mundo, estes armazenam a mercadoria para pronta entrega facilitando a logística em relação ao seu acesso e controle. (APEX-Brasil, 2006, pg.16).

## Aprendendo A Exportar

O projeto aprendendo a exportar é uma série multimídia que dá orientação em todos os procedimentos da exportação em diferentes setores de atuação. Além da série multimídia, o portal possui uma central de atendimento (COMEX responde), o fluxo lógico operacional do processo de exportação que são os principais passos a serem seguidos na operação e um simulador de preço da exportação. (APRENDENDO A EXPORTAR, s.d) A iniciativa visa “[...] Contribuir para a expansão da base exportadora brasileira, buscando, principalmente, uma maior participação dos empresários das micro, pequenas e médias empresas” (APRENDENDO A EXPORTAR, s.d)

A ferramenta é muito útil e acessível as MPMEs, pois é de fácil acesso e não demanda investimento, os setores são divididos por páginas, facilitando o acesso as informações do segmento desejado.

Imagem 2: Página Inicial do site Aprendendo a Exportar.



Fonte: APRENDENDO A EXPORTAR<sup>4</sup>

A série foi desenvolvida pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), o acesso as informações é gratuito e pode ser feito por qualquer pessoa. (APRENDENDO A EXPORTAR, s.d)

## PROGEX

O Programa de Apoio Tecnológico à Exportação presta apoio tecnológico as empresas que pretendem exportar ou já exportam mas querem melhorar seu desempenho e imagem no mercado externo. Por meio de estudo do mercado alvo, busca adequar o produto às exigências técnicas do país para qual a empresa pretende exportar. Essas exigências baseiam no regulamento e diretivas ou normas técnicas, que estabelecem os padrões mínimos necessários para entrada.

O critério para ser atendido pelo PROGEX é possuir um produto existente, ter definido um mercado-alvo e a decisão de exportar de forma *permanente*.

O programa de conta, quando possível com recursos de 80% do valor, cabendo a empresa somente 20% do valor do atendimento, o que facilita o acesso das empresas de menor porte. (IPT, s.d)

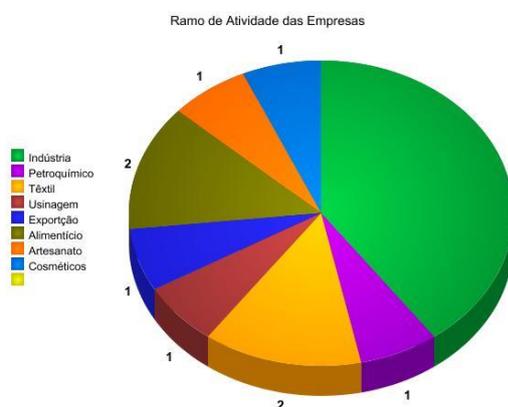
---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/inicial/index.htm#this>.

## 5.2 Resultados da pesquisa de campo

A maior parte dos participantes são empresas voltadas para a indústria e em sua maioria possuem pequeno porte. Durante a pesquisa foi observado que o processo de exportação das empresas participantes está diretamente ligado a níveis hierárquicos maiores, ou seja, há um acompanhamento minucioso desses processos. Isto reflete positivamente nos dados obtidos, pois os respondentes que em sua maioria são diretores e analistas, possuem um know-how maior sobre processo e as influências internas e externas que o afetam. Em seguida apresentaremos os dados de forma que fiquem claros e sejam analisados mais facilmente.

**Gráfico 1: Ramo de Atividade**

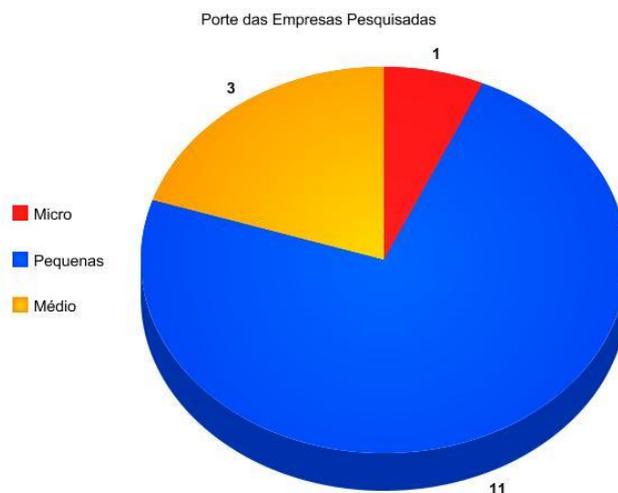


**Elaboração própria.**

A maior parte das empresas se auto denominou apenas como indústria, sendo que em uma visão geral a maior parte exporta produtos, não serviços.

O crescimento no volume de indústrias nos últimos anos é característica do nosso país, de acordo com um estudo do Sebrae (2014), este é o setor com maior potencial de desenvolvimento nos últimos 5 anos, sendo que em sua maioria são empresas que surgem pelo aumento da necessidade da população dado o crescimento absoluto. Isso faz com que as chances de permanência e crescimento dessas empresas sejam maiores pois não há necessariamente uma ligação com o crescimento da renda dos consumidores, mas sim a tendência de suprir e atender necessidades e novos hábitos de consumo.

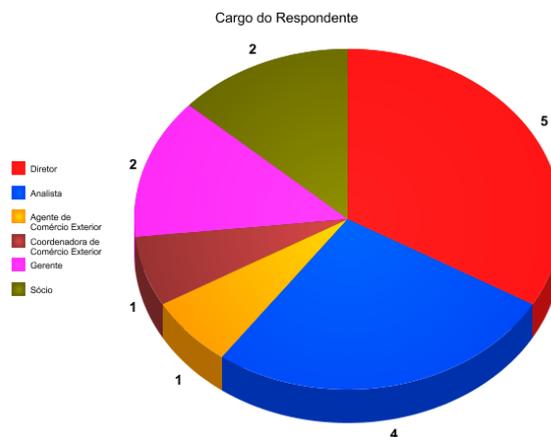
**Gráfico 2: Porte das empresas participantes.**



**Elaboração própria.**

As empresas participantes em sua maioria possuem pequeno porte como é possível observar no gráfico acima. De acordo com o SEBRAE (2014) há mais empresas de pequeno porte no estado de São Paulo, o mesmo estudo que apresenta estes dados identificou também que as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro somadas representam quase 15% do número total de EPP do Brasil, apresentando um faturamento médio maior do que todos os outros Estados do país o que conseqüentemente também influencia no processo de internacionalização.

**Gráfico 3: Cargo dos Respondentes**



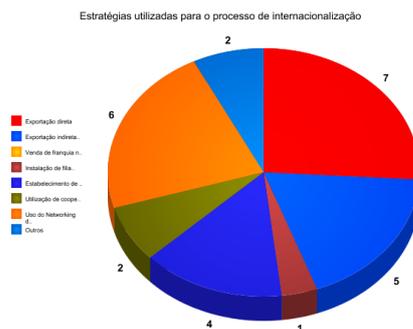
**Elaboração própria.**

Essa é uma variável muito importante a ser levada em consideração na veracidade das informações obtidas para a pesquisa, pois o envolvimento de todos os níveis hierárquicos no processo é essencial. Uma empresa que decide se internacionalizar precisa de fluxos e processos muito bem definidos, de forma que prazos e metas sejam cumpridas. Embora no mercado interno isso também deva ocorrer, quando se trata de prazos para entrega do produto no mercado internacional o planejamento envolve muitas outras variáveis e possíveis fatores

exógenos que acabam por atrasar o processo de entrega e consequentemente afetam indiretamente a reputação da empresa frente seus compradores.

Lam e White, citam a importância das escolhas e ligações gerenciais nesse processo em sua *Teoria da escolha Adaptativa*, pois há muitas mudanças que ocorrem no mercado e as empresas necessitam se adaptar constantemente para acompanhar o mercado. O fato de todos os respondentes possuírem cargos estratégicos nos leva a perceber a importância do acompanhamento interno e quanto este realmente está presente até mesmo em empresas "menores".

#### Gráfico 4: Estratégias utilizadas para se Internacionalizar



Elaboração própria.

No que diz respeito a forma como as empresas buscam superar as barreiras para a internacionalização os dados coletados destacam:

- (i) Exportação direta
- (ii) Exportação indireta
- (iii) Venda de franquia no exterior
- (iv) Instalação de filial no exterior
- (v) Estabelecimento de representante legal no exterior
- (vi) Utilização de cooperativa ou consórcio de exportação
- (vii) Uso do Networking dos gestores

A estratégia utilizada pelas empresas pesquisadas surpreende em relação a forma escolhida, temos ao menos um exemplo de cada, sendo que há empresas com diferentes estratégias por atuarem em diferentes mercados.

As mais usadas foram: (a) Exportação direta – 7 empresas (b) Venda de franquia no exterior – 6 empresas (c) Exportação indireta – 5 empresas e (d) Estabelecimento de representante legal no exterior.

A exportação direta foi o modo de internacionalização mais utilizado como apresentado. No geral as formas que se destacaram, com exceção a exportação indireta; demonstram um grande comprometimento com o mercado externo. O que mostra a relevância do processo e como até mesmo micro e pequenas empresas não só possuem potencial exportador, mas também estão investindo e buscando cada vez mais crescer e expandir suas fronteiras.

Dentre as formas utilizadas que se destacam, o uso de networking dos gestores assim como citado na teoria de Alianças estratégicas (CERCEAU; TAVARES, 2002 apud BARBOSA, 2005, p.30), foi de suma importância para o processo.

**Gráfico 5: Fatores que motivaram a exportação**



**Elaboração própria.**

Dentre os diversos possíveis fatores que podem influenciar na busca pelo mercado externo foram selecionados os seis "mais comuns" com base em pesquisas teóricas e nas teorias apresentadas. São estes fatores:

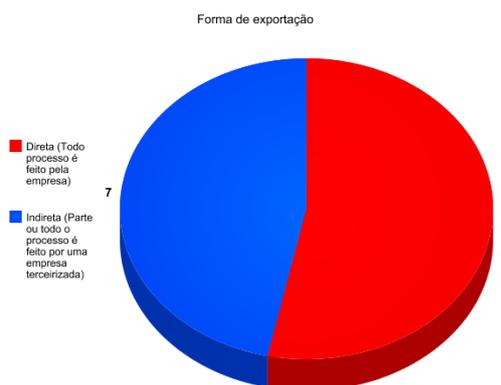
- i) Acesso a novos mercados (*Teoria de poder de mercado e escolha adaptativa*);
- ii) Alternativa ao aumento da concorrência no mercado interno (*Teoria de poder de mercado*);
- iii) Contato de empresas estrangeiras interessadas em comprar o produto (*Teoria do empreendedorismo Internacional e Networks*);
- iv) Possibilidade de ampliação dos lucros (*Teoria do empreendedorismo Internacional, Uppsala, Paradigma eclético*);
- v) Visão estratégica empreendedora dos gestores (*Teoria da internalização e empreendedorismo Internacional*);
- vi) Incentivos de órgãos governamentais (*Teoria da internalização*);

Dentre os fatores acima, os quatro motivos mais citados foram: (a) Acesso a novos mercados - 10 empresas; (b) Possibilidade de ampliação dos lucros - 9 empresas; (c) Contato de empresas estrangeiras interessadas em comprar o produto - 8 empresas; e (d) Visão estratégica empreendedora dos gestores. - 6 empresas. Esta sequência demonstra uma junção das teorias apresentadas no presente trabalho na realidade dessas empresas, onde as teorias comportamentais como Networks, Empreendedorismo Internacional, Uppsala e Escolha adaptativa são identificadas, estando relacionadas com as oportunidades, empreendedorismo por parte da empresa e busca por ampliação de lucros.

De acordo com a sequência apresentada é possível identificar que as empresas buscam atender o mercado internacional secundariamente, dando preferência ao mercado interno; porém com o tempo passam a expandir sua demanda em busca da ampliação dos lucros. Os fatores se relacionam, pois, para que isso ocorra é necessário visão estratégica, planejamento e acompanhamento de um bom gestor, sendo que um gestor /profissional de comércio internacional deve prezar pelo bom relacionamento e networking, sendo proativo e estabelecendo conexões em feiras e eventos anuais para agregar valor para a organização e manter-se atualizado em relação ao mercado.

Esse dado também se correlaciona com o cargo dos respondentes da presente pesquisa,. Considerando que todos possuem cargos elevados e de certa "exposição" ao processo, é possível identificar a relação entre gestão estratégica e a internacionalização no processo decisório.

### Gráfico 6: Forma de exportação utilizada



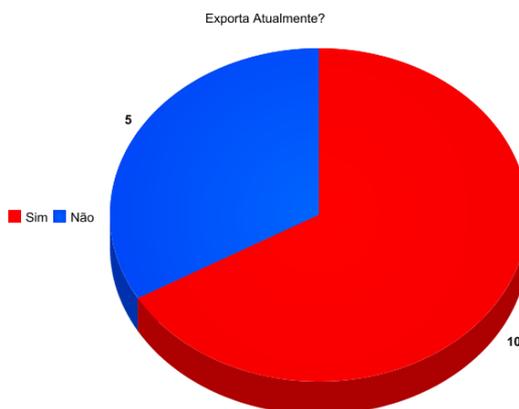
Elaboração própria.

Embora a exportação direta exija um maior know-how das empresas no que diz respeito a legislações, processos e também apresente uma relação de comprometimento com o mercado externo maior, foi a forma utilizada por mais da metade das empresas respondentes. Esse dado faz com que novamente encontremos uma tendência citada no *Modelo de Uppsala* (1977 apud CARNEIRO; DIB, 2006, p.4), em que as etapas da internacionalização seriam graduais. Ou seja, a empresa a partir do momento em que busca explorar o mercado já se prepara para atendê-lo diretamente.

A exportação direta como já citado traz inúmeros benefícios a empresa, tanto fiscais como financeiros, dado que o "custo" do processo quando comparado com os benefícios se torna menor do que na exportação indireta. Mas é um modelo utilizado por empresas que exportam com frequência, por apresentar custos fixos como funcionários com conhecimento técnico, entre outros.

A exportação indireta, método muito utilizado por empresas menores, mostra mais uma vez sua importância dada a relevância nos dados, muito utilizada para exportações esporádicas, ou até mesmo em empresas com um menor comprometimento com o mercado internacional, recursos ou know-how.

**Gráfico 7: Exporta atualmente?**



**Elaboração própria.**

O gráfico acima apresenta “comprometimento” com a exportação nas empresas respondentes. Das 15 empresas, apenas uma nunca exportou e está em processo da sua primeira exportação. Mesmo assim 2/3 das participantes apresentam continuidade no processo, demonstrando o potencial do mercado exportador.

Entre as pesquisadas, não há comprometimento fixo com o mercado internacional, as exportações podem ocorrer sazonalmente dada a demanda.

Em certa medida, os dados corroboram com o *Modelo de Uppsala* criado por Johansson e Vahlne (1977 apud CARNEIRO; DIB, 2006, p.4), em que as etapas da internacionalização seriam graduais. Desta maneira as empresas procurariam explorar o mercado interno inicialmente, e posteriormente iriam começar a exportar gradualmente começando pela exportação indireta ou por agentes dado seu baixo grau de comprometimento com o mercado, mas caso enquadrado neste contexto as empresas buscariam países com uma distância psíquica menor como forma de “facilitar” o processo.

### Gráfico 8: Representação da exportação no faturamento das empresas

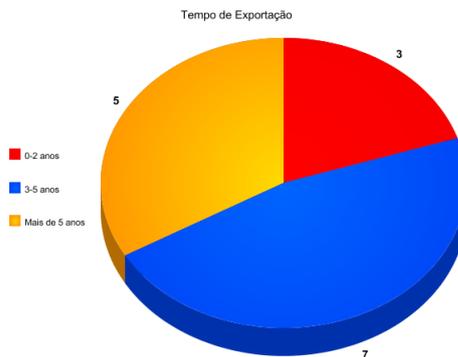


Elaboração própria.

Conforme apresentado acima a maior parte das empresas pesquisadas tem sua maior fonte de lucro no mercado interno, isso mais uma vez nos leva a comparar o modelo de internacionalização empresas paulistas com as teorias comportamentais apresentadas anteriormente, onde o maior foco de crescimento da empresa é o mercado interno; pois busca atender demandas do seu país e apenas parte de sua produção é exportada.

Em contrapartida tivemos três empresas que faturam de 16% a 50% ou mais com as exportações, fato muito relevante que mostra o potencial do mercado internacional. Vale ressaltar que existem outros fatores que influenciam neste dado, pois há setores com muito mais demandas que outros, além de incentivos específicos e recursos próprios. Quanto melhor a estrutura física e financeira da empresa, mais ela consegue se programar e atender demandas externas.

### Gráfico 9: Tempo de Exportação (Atuação no mercado internacional)

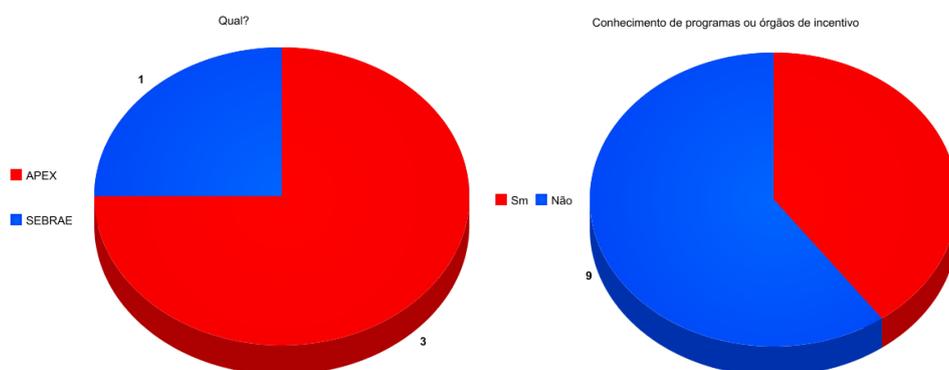


Elaboração própria.

A maior parte das pesquisadas atuam no mercado internacional há mais de 3 anos, este dado reflete o crescimento do país nos últimos anos, onde houve uma maior demanda externa e diferentes fatores que levaram essas empresas a buscarem outros mercados, como maiores incentivos, taxa cambial favorável a exportação, maximização de alianças e acordos comerciais, entre outros.

Algo visível é que a busca por novos mercados não se limita a um ano específico, mas tem crescido mutualmente com a demanda e abertura do mercado internacional. Esse fenômeno de internacionalização de pequenos negócios tem acompanhado o crescimento do PIB mundial desde de 2000, com seu ápice em 2010 onde o PIB brasileiro ultrapassou o mundial (SEBRAE, 2014). A junção desse dado com o apresentado anteriormente (Comprometimento com o mercado externo), demonstra que muitas empresas que passam a atuar no mercado internacional, optam por continuar nele. Fato que nos direciona novamente para vantagens de tal processo para a empresa.

**Gráfico 10: Conhecimento de programas e órgãos de incentivo a exportação**

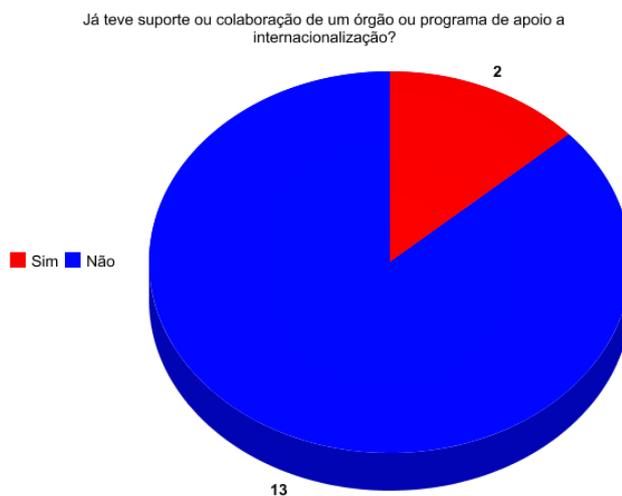


**Elaboração própria.**

Os órgãos e programas de incentivo à exportação são um importante ponto de partida para empresas que não possuem experiências com o mercado internacional, por meio de consultorias as empresas aprendem mais sobre os benefícios e processo. Conseqüentemente, diminuem e evitam custos desnecessários, maximizando o aproveitamento do seu potencial interno de produção e identificando novos mercados consumidores com muito mais rapidez.

Mesmo diante de todos os possíveis benefícios, dentre as empresas pesquisadas somente 60% (9) possuem conhecimento sobre a existência de iniciativas públicas e privadas que beneficiam e ajudam no processo internacionalização, sendo que a maioria (3 empresas) conhece apenas a APEX.

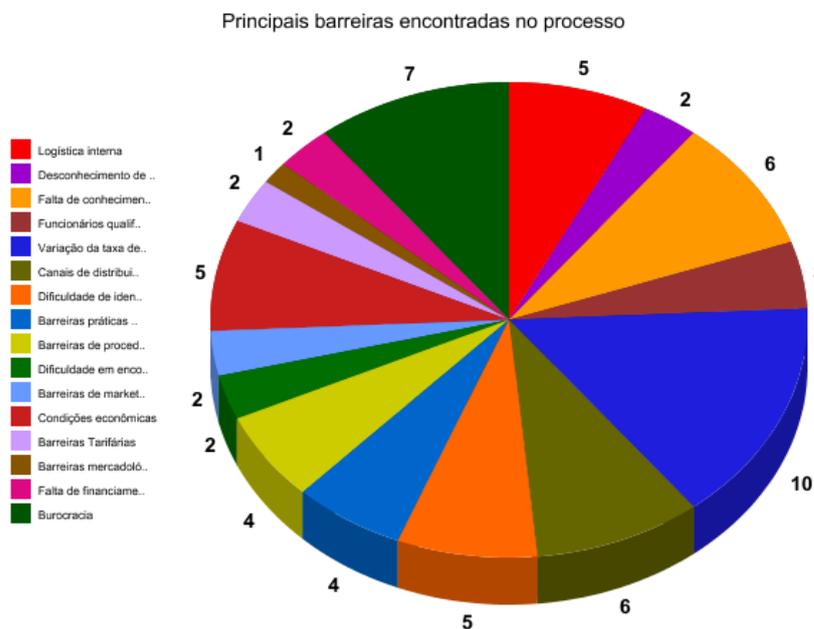
### Gráfico 11: Suporte de programas ou órgãos de apoio no processo



Elaboração própria.

O número é ainda menor quando se trata da busca por esses órgãos, o dado apresentado acima é uma possível consequência da falta de conhecimento destes programas de apoio. De qualquer forma, apenas duas das quinze empresas já utilizaram o serviço de apoio para buscar o mercado internacional, sendo em um dos casos a Apex e o outro desconhecido.

### Gráfico 12: Principais barreiras encontradas



Elaboração própria.

Existem diversas barreiras que dificultam o processo de internacionalização, muitas delas variam e acordo com o setor e país destino, porém dentre as principais e mais comuns estão:

- (i) Logística interna
- (ii) Desconhecimento de leis e normas
- (iii) Falta de conhecimento sobre o mercado
- (iv) Funcionários qualificados para gerir as atividades relacionadas a exportação
- (v) Variação da taxa de câmbio
- (vi) Canais de distribuição complexos
- (vii) Dificuldade de identificar e contatar clientes potenciais
- (viii) Barreiras práticas e negócios internacionais
- (ix) Barreiras de procedimentos
- (x) Dificuldade em encontrar parceiro externo
- (xi) Barreiras de marketing
- (xii) Condições econômicas
- (xiii) Barreiras Tarifárias
- (xiv) Barreiras mercadológicas
- (xv) Falta de financiamento
- (xvi) Burocracia

Dentre todas as barreiras citadas, os quatro tipos que apresentaram maior relevância para as empresas foram: (a) *Variação da taxa de câmbio* - 10 empresas (b) *Burocracia* - 7 empresas (c) *Falta de conhecimento sobre o mercado* - 6 empresas e (d) *Canais de distribuição complexos* - 6 empresas.

A variação no câmbio foi a vertente mais citada, sendo em um contexto geral a de maior imprevisibilidade por estar suscetível ao mercado e possíveis intervenções do Banco Central na moeda. Muitas empresas tendem a exportar mais quando a cotação do dólar está mais alta por ser uma forma de maximizar os lucros, porém não há formas de prever cotações a longo prazo, prejudicando planejamentos bem definidos.

A burocracia, vertente que foi classificada como segunda de maior relevância, é uma característica negativa do nosso país; muitas vezes os processos burocráticos fazem a exportação mais morosa, o que leva a perda de vendas. Vale ressaltar que este fator também varia de acordo com o setor e órgão regulamentador, além do país destino e possíveis adaptações do produto para o mercado externo, não se tratando apenas de fatores internos, mas sim de um contexto geral.

O terceiro item "falta de conhecimento sobre o mercado", pode ser relacionado com dados apresentados anteriormente, onde a maioria das empresas informa não ter conhecimento ou apoio de instituições e órgãos de incentivo a exportação, um meio facilitador do processo técnico.

O quarto e "último" fator de maior relevância é multável de acordo com o setor, produto e público alvo. Depende também da visão estratégica da empresa, logo, não há como avalia-lo.

Além das principais vertentes citadas acima, um terço das empresas ainda informaram que (a) Dificuldade de identificar e contatar clientes potenciais, (b) Logística interna e (c) Condições econômicas, são fatores que também dificultam o processo.

## 6. Considerações Finais

O presente trabalho procurou demonstrar por meio de uma amostra de dados, quem são as micro e pequenas empresas paulistas e quais são as suas estratégias e dificuldades quando buscam o processo de internacionalização.

O objetivo da amostra inicial não foi atingido, dada a complexidade de retorno por parte das empresas. Porém, os dados obtidos com as empresas participantes agregaram muito conhecimento no que diz respeito ao processo desde o início ao fim.

Um fator muito importante identificado foi a falta de conhecimento dessas empresas a respeito de órgãos e instituições de apoio a internacionalização, que poderiam ser facilitadores do processo. Ao mesmo tempo, este dado demonstra o interesse pelo mercado internacional, pois as empresas utilizaram diferentes estratégias de internacionalização com níveis de dificuldades distintos mesmo sem apoio.

Os dados obtidos demonstram que não há uma estratégia "melhor" para entrada no mercado internacional pois, assim como as dificuldades encontradas no processo, isso varia de acordo com o setor e produto a ser exportado. Outro fator que se mostrou muito relevante, foi o papel de gerenciamento e networking dos gestores das empresas, que foi fundamental para tal expansão de mercado.

As micro e pequenas empresas tem se mostrado cada vez mais inovadoras e empreendedoras, superando dificuldades do mercado nacional e internacional e fazendo com que Brasil continue a crescer, pois sem elas o país não seria o que é hoje.

## Referências

APEX-BRASIL. **Passaporte para o Mundo**. São Paulo: Editora Nobel, 2006, pg. 10, 18, 31 e 32.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Sobre o Aprendendo a Exportar**. S.d. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/inicial/index.htm#this>> Acesso em 02 de junho de 2016.

BARBOSA, Fabio José. **A Internacionalização Do Grupo Gerdau: Um Estudo De Caso**. PUC Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1&msg=28#](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1&msg=28#)> Acesso em 18 de maio de 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação Passo a Passo**, 2011. Disponível em: <<http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>> Acesso em 31 de março de 2016.

CERCEAU, Júnia e Lara, José Edson. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: Uma Abordagem Teórica**. 1998. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/AE/1999\\_AE23.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/AE/1999_AE23.pdf)>

Acesso em 15 de abril de 2016.

DIB, CARNEIRO. Luis Antonio, Jorge. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. 30º Encontro Ampad, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>> Acesso em 18 de maio de 2016

FAGUNDES, M. B. B.; Viana, C. C. O.; Sauer, L.; Figueiredo, J. C. **As estratégias de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do paradigma eclético: estudo de caso da empresa Suzano Papel e Celulose**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 11, n. 3, p. 205-233, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9391/as-estrategias-de-internacionalizacao-da-industria-brasileira-de-papel-e-celulose-sob-a-otica-do-paradigma-eclético--estudo-de-caso-da-empresa-suzano-papel-e-celulose>> Acesso em 22 de abril de 2016.

FREITAS, 2004; AMATUCCI; AVRICHIR, 2007 apud VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. **Decisão de Internacionalizar**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM - v. 6, n. 2, p. 1-21, jul./dez. 2011. Disponível em: <[nternext.espm.br/index.php/internext/article/download/121/117](http://nternext.espm.br/index.php/internext/article/download/121/117)> Acesso em 15 de abril de 2016.

IBGE. **Curiosidades**. Disponível em: <<http://7a12.ibge.gov.br/voce-sabia/curiosidades/estados-mais-populosos.html>> Acesso em 05 de dezembro de 2015.

KOVACS, Erica P.; MORAES, Walter F.; OLIVEIRA, Brigitte R. **Redefinindo Conceitos: Um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. Ensaio – Globalização e Internacionalização de Empresas**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579>>. > Acesso em 22 de abril de 2016.

SEBRAE. **Internacionalização da Micro e Pequenas empresas – Primeiro Workshop**. 2006. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/0668E0CB9B40E54083257546007516ED/\\$File/NT0003DBDA.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/0668E0CB9B40E54083257546007516ED/$File/NT0003DBDA.pdf)> Acesso em 10 de janeiro de 2015.

SEBRAE. **Panorama da MPes paulistas 2015**. Disponível em:

<[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/book%20de%20pesquisas\\_mpes%20paulistas\\_2015\\_web\\_v3.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf)> Acesso em 03 de dezembro de 2015.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Sebrae, 2014. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 15 de janeiro de 2015.

SEBRAE. **Os negócios promissores em 2015**. Outubro, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/os-negocios-promissores-em-2015,01d1d4ebd37ca410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso 04 em novembro de 2016.

SEBRAE. **As Pequenas Empresas do Simples Nacional.** 2011 Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As\\_pequenas\\_empresas\\_SN.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf)> Acesso 04 em novembro de 2016.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. **A decisão de internacionalizar.** Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewArticle/121>> Acesso em 05 maio de 2016

## **7. ANEXOS**

### **Questionário de Pesquisa**

#### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA EMPRESAS – INICIAÇÃO CIENTÍFICA**

##### **1. IDENTIFICAÇÃO DO PESQUISADO**

1. Razão Social:

2. Nome Fantasia:

3. Localização:

4. Ramo de Atividade:

5. Porte da empresa:

Micro

Pequena

Média

1. Nome do responsável pelas informações:

2. Cargo:

3. E-mail:

4. Telefone:

##### **2. INFORMAÇÕES SOBRE AS EXPORTAÇÕES**

1. A empresa já realizou operações de exportação?

Sim

Não

1. Exporta atualmente?

Sim

Não

2. Exporta há quanto tempo?

0 – 2 anos

3 – 5 anos

mais de 5 anos

3. A forma utilizada para exportação é/era direta ou indireta?

Direta  Indireta

4. Quanto as exportações representam do faturamento da empresa?

Até 5%  de 6% a 15%  16% a 25%  26% a 50%  >50%

5. Para quantos países a empresa exporta?

R:

1. Quais os principais mercados compradores?

Ásia

Europa

USA

América Latina

África

Outros: \_\_\_\_\_

### **3. INFORMAÇÕES SOBRE AS MOTIVAÇÕES À INTERNACIONALIZAÇÃO**

1. Quais foram os fatores de motivação à internacionalização da empresa?

Possibilidade de ter acesso a novos mercados

Alternativa ao aumento da concorrência no mercado interno

Contato de empresas estrangeiras interessadas em comprar o produto

Possibilidade de ampliação dos lucros

Visão estratégica empreendedora dos gestores

Incentivos de órgãos governamentais

Outros: \_\_\_\_\_

#### **4. INFORMAÇÕES SOBRE OS PROGRAMAS DE INCENTIVO A INTERNACIONALIZAÇÃO**

1. Tem conhecimento de alguma entidade/programa voltado a incentivar a internacionalização das empresas?

( ) Sim            ( ) Não

Se sim, quais?

R:

1. Já contou com a colaboração de alguma entidade/programa de apoio à internacionalização?

( ) Sim            ( ) Não

Se sim, quais?

R:

#### **5. ESTRATÉGIAS INICIAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

2. Quais as estratégias iniciais utilizadas para o processo de internacionalização?

( ) Exportação direta

( ) Exportação indireta

( ) Venda de franquia no exterior

( ) Instalação de filial no exterior

( ) Estabelecimento de representante legal no exterior

( ) Utilização de cooperativa ou consórcio de exportação

( ) Uso do Networking dos gestores

Outros: \_\_\_\_\_

**6. QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS BARREIRAS ENCONTRADAS?**

- ( ) Logística interna
- ( ) Aceitação do produto
- ( ) Falta de conhecimento sobre o mercado
- ( ) Funcionários qualificados para gerir as atividades relacionadas a exportação
- ( ) Variação da taxa de câmbio
- ( ) Canais de distribuição complexos
- ( ) Dificuldade de identificar e contatar clientes potenciais
- ( ) Barreiras práticas e negócios internacionais
- ( ) Barreiras de procedimentos
- ( ) Dificuldade em encontrar parceiro externo

Outros: \_\_\_\_\_

Link: <http://goo.gl/forms/dvyhfOiVZG0PLq6j1>



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
DE PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

**São Paulo, de de 2016**

Curso/Unidade: Administração com linha de formação específica em Comercio Exterior – Campus Santo Amaro \_\_\_\_\_

Título da pesquisa/estudo: **Estratégias de internacionalização de micro e pequenas empresas paulistas**

Nome do pesquisador (es): Nayara Cândido Lourenço

Nome do Orientador: Prof. Dr. Donizetti Leônidas de Paiva

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa acima. Sua participação será voluntária e a qualquer momento você poderá desistir. Assim como há liberdade para aceitar, há também liberdade para recusar sua participação, sem qualquer prejuízo pessoal.

Para que você possa decidir, os objetivos desta pesquisa são: identificar os principais fatores de motivação, os incentivos e as estratégias que levam micro e pequenas empresas paulistas a buscarem o processo de internacionalização

Para atingir estes objetivos, os procedimentos que serão utilizados envolvem: Pesquisa exploratória bibliográfica e pesquisa de campo, através de questionário semiestruturado, que será submetido a gestores de micro e pequenas empresas.

Os possíveis riscos envolvidos com estes procedimentos são:

a) para você: Nenhum, pois os dados serão analisados juntamente, assegurando a privacidade de todas as informações fornecidas.

b) para a entidade na qual trabalha: Nenhum, pois os dados coletados não serão divulgados individualmente, assegurando a privacidade da empresa para qual trabalha.

Por outro lado, os benefícios esperados são: A contribuição para um trabalho acadêmico que possa vir a ser publicado, auxiliando terceiros devido à riqueza de conhecimentos adquiridos.

Ressaltamos que os resultados desta pesquisa serão divulgados no meio científico **( )havendo ou (X)sem haver** a possibilidade de sua identificação em função do método adotado. Todavia sua privacidade está garantida quanto aos dados considerados confidenciais.

Se você considera que as informações aqui apresentadas são suficientes para esclarecer os objetivos, os procedimentos, os riscos e os benefícios de sua participação na pesquisa, e se você concorda em participar, assine a declaração abaixo.

### **Dados do Participante da Pesquisa**

<p><b>Nome:</b></p> <p><b>RG nº.</b></p> <p><b>Telefone nº.(11)</b></p> <p><i>Declaro estar informado sobre os objetivos, método, riscos e benefícios desta pesquisa e concordo em dela participar.</i></p> <p>São Paulo, ____ de ____ de 2016 _____</p> <p><i>Data /Assinatura</i></p>
---