

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Ana Paula Morais Boteon de Lima

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
PERTENCENTES A UMA ASSOCIAÇÃO SETORIAL**

**São Caetano do Sul
2017**

ANA PAULA MORAIS BOTEON DE LIMA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
PERTENCENTES A UMA ASSOCIAÇÃO SETORIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade
Linha de Pesquisa: Redes Organizacionais e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

**São Caetano do Sul
2017**

Ficha Catalográfica

LIMA, Ana Paula Morais Boteon de
Internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma
associação setorial / Ana Paula Morais Boteon de Lima. – São Caetano do Sul: USCS /
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.
143 p.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina
Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa
de Pós-graduação em Administração, 2017.

1. Internacionalização 2. Redes organizacionais 3. Associação de interesse privado I.
Farina, Milton Carlos II. USCS – Programa de Pós-Graduação em Administração III. Título

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Profª Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração
Profª Dra. Raquel da Silva Pereira**

Dissertação defendida e aprovada em 19 / 12 / 2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (orientador)

Prof. Dr. Luiz Paulo Bresciani (USCS)

Prof. Dr. Alessandro Marco Rosini (FMU)

**Ao meu pai Ismael (in memorian) e minha mãe
Aparecida por sempre terem me incentivado a
nunca parar de estudar.**

Agradecimentos

Ao final desse grande desafio, gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente colaboraram para que eu pudesse concluir essa dissertação. Meu agradecimento a todas as empresas que atenderam ao chamado da pesquisa e se dispuseram a respondê-la. A contribuição de cada uma das 36 empresas foi extremamente importante para a construção desse trabalho.

Agradeço ao meu marido Edner por ter suportado o meu mau humor e os dias intermináveis de pesquisa e também pelas sugestões e opiniões que certamente contribuíram para que o trabalho ficasse melhor. Obrigada por não medir esforço para que eu pudesse concluir esse trabalho.

Agradeço a minha mãe por toda a ajuda e pelas palavras de incentivo: “continua, está quase acabando, isso vai ser bom para você”. Agradeço aos meus amigos professores Celio Rosa e Odnea que sem saber me ajudaram a não desistir.

Agradeço ao meu sócio, Daniel Linhares, que segurou as pontas durante as minhas frequentes ausências do escritório e também pela paciência em me ouvir repetir a mesma história por dias seguidos.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelas horas descontraídas e as boas risadas, mas também por me ajudarem a seguir na batalha, em especial, Aline Amaral, Júlio e Carol. Agradeço também aos meus colegas doutorandos pelo incentivo e ajuda no início dessa jornada, em especial, Sandra, Val, Rodrigo e Davi Berne.

Agradeço a todos os professores do programa de pós-graduação por me incentivarem e tentarem tornar mais fácil essa dura caminhada, em especial, agradeço àqueles que diretamente participaram da construção dessa dissertação, professores Denis Donaire, Pamplona e Gil. Um agradecimento especial ao professor Edson Kubo, por ter me ouvido reclamar na sala dos professores, mas principalmente por ter contribuído muito com os seus profundos conhecimentos em internacionalização de empresas.

Amigas da sala dos professores da USCS, muito obrigada a cada uma de vocês, por terem me feito rir quando eu queria chorar, e pelas palavras de incentivo e perseverança.

Não posso esquecer-me de agradecer a Marlene e Denise, por terem respondido as mesmas perguntas várias e várias vezes, sem ficarem aborrecidas,

por esclarecerem as dúvidas de prazos e formalidades que sempre me esqueço de anotar.

Agradeço aos professores Alessandro Rossini e Bresciani, por terem aceitado participar dessa banca e por toda a orientação fornecida no dia da qualificação. Ao professor Bresciani o meu especial agradecimento por ter me ajudado a encontrar o objeto dessa pesquisa. Eu jamais esquecerei da sua preciosa contribuição.

Os meus mais sinceros agradecimentos a toda a equipe da Abihpec, que gentilmente me receberam, atenderam às minhas ligações telefônicas e prontamente responderam os meus e-mails. Sem a contribuição de vocês a pesquisa provavelmente não teria acontecido.

Claro que não poderia esquecer-me dele, o meu orientador, professor Farina que sempre me apoiou, me ouviu reclamar e resmungar pelos cantos da universidade, mas que nunca perdeu o bom humor e nunca reclamou de nada. Obrigada por ajudar na minha inserção no mundo da pesquisa acadêmica e me fazer esquecer, por alguns instantes, das consultorias que permeiam a minha vida.

Creio que todos vocês têm uma participação nessa pesquisa e, portanto, a todos vocês o meu muito obrigado.

Por último, mas o mais importante de todos, agradeço ao meu Deus, por ter colocado pessoas tão especiais na minha vida que me ajudaram a concluir mais essa etapa. Agradeço a Deus pela minha saúde, meu trabalho e pela oportunidade de estudar. Ao meu Deus a minha eterna gratidão.

Feliz o homem que acha sabedoria e o homem que adquire conhecimento; porque melhor é o lucro que ela dá do que o da prata, e melhor a sua renda do que o ouro fino.

Provérbios 3.13-14

Resumo

A presente pesquisa teve por objetivo identificar quais são os fatores que contribuem ou que dificultam o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação setorial, segundo o ponto de vista dessas empresas. O objeto do estudo foram as empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético pertencentes a uma associação de classe. Para tanto foi feita uma revisão da literatura abordando a internacionalização, redes organizacionais, associação de interesse privado e políticas públicas de incentivo às exportações. Também foi feita uma breve explanação sobre a participação do setor de cosméticos na economia brasileira e no comércio exterior. Como metodologia optou-se por uma abordagem descritiva, já que se pretende descrever de forma detalhada as principais características do processo de internacionalização das empresas entrevistadas. Por fim apresentaram-se os resultados encontrados com especial ênfase para os motivos da internacionalização, o papel do gestor no processo de internacionalização, os principais fatores facilitadores e dificultadores desse processo e a atuação da associação de classe e os benefícios que ela traz aos seus associados nesse processo. Concluiu-se que muitos são os obstáculos a serem vencidos pelas pequenas e médias empresas no processo de internacionalização, porém esse processo pode ser facilitado quando a empresa se associa a uma entidade de classe que tem ações específicas para ajudar seus associados no processo de inserção no mercado externo.

Palavras-chave: Internacionalização, redes organizacionais, associação de interesse privado

ABSTRACT

The purpose of this survey was to identify the factors that help or hamper the internalization of small and medium-sized companies pertaining to a sector association, as per the point of view of such companies. The object of the study was the companies from personal care, perfumery and cosmetics sector, pertaining to an umbrella association. Thus, a review of literature addressing the internationalization, organizational networks, public interest association and public policies for enhancing export was conducted. A brief explanation was also done on the participation of the cosmetics sector in the Brazilian economy and foreign trade. As a methodology, a descriptive approach was chosen, once it is intended to describe in a detailed manner the main characteristics of the internationalization process for the interviewed companies. Finally, the results found are presented, highlighting the internationalization reasons, the manager's role in the internationalization process, the main facilitator and factors that make difficult this process and the performance of the umbrella association and the benefits that it brings to their associates concerning this process. It is concluded that the small and medium-sized companies should overcome many challenges in the internationalization process, but this process may be facilitated when the company is associated to an umbrella entity which has specific actions for helping its associates concerning the process of integrating them in the foreign market.

Keywords: Internationalization, organizational networks, private interest association

Lista de Figuras

Figura 1 – Trilha da internacionalização	65
Figura 2 – Ações promovidas pelo projeto BeautyCare	85
Figura 3 – Rede existente entre os potenciais exportadores e as agências facilitadoras do processo de internacionalização	87

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Crescimento do setor x crescimento da economia	77
Tabela 2 – Oportunidade de trabalho	77
Tabela 3 – Taxa de câmbio	79
Tabela 4 – Principais destinos para as exportações brasileiras	82
Tabela 5 – Principais origens das importações brasileiras	82
Tabela 6 – Os dez maiores consumidores mundiais de PHPPC (2016)	83
Tabela 7 – Faturamento total – ano 2016	92
Tabela 8 - Tempo de existência x porcentagem de vendas no exterior	93
Tabela 9 – Grau de internacionalização	93
Tabela 10 – Grau de internacionalização x tempo de existência x faturamento	94
Tabela 11 – Regiões onde exportadores buscam clientes	95
Tabela 12 – Porcentagem de faturamento exportação x destino	99
Tabela 13 – Quantidade de destinos x quantidade de empresas	100
Tabela 14 – Barreiras à internacionalização	104
Tabela 15 – Redes de relacionamentos x processo de internacionalização	107
Tabela 16–Apoios que considera importante no processo de internacionalização	110
Tabela 17 – Pontos positivos na assessoria da Apex	115
Tabela 18 – Ações das empresas visando o futuro	115
Tabela 19 – Avaliação da experiência internacional	116

Lista de Quadros

Quadro 1 – Resumo da revisão da literatura (internacionalização)	49
Quadro 2 – Ganhos competitivos relacionados à rede de negócios	54
Quadro 3 – Modelo grau de internacionalização empresa x rede	56
Quadro 4 - Resumo da revisão da literatura (redes organizacionais)	57
Quadro 5 - Resumo da revisão da literatura (AIP)	61
Quadro 6 – Classificação MPMEs	62
Quadro 7 – Matriz de amarração	75

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução do mercado de cosméticos	76
Gráfico 2 – Contribuição do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para a movimentação da economia	78
Gráfico 3 – Exportações em bilhões USD	79
Gráfico 4 – Evolução do comércio exterior NCM capítulo 33	81
Gráfico 5 – O Brasil na América Latina	86
Gráfico 6 – Quantidade empresas x faturamento exportação para Mercosul	95
Gráfico 7 – Quantidade empresas x faturamento exportação para o Nafta	96
Gráfico 8 – Quantidade empresas x faturamento exportação para a Europa	97
Gráfico 9 – Quantidade empresas x faturamento exportação para a Ásia	97
Gráfico 10 – Quantidade empresas x faturamento exportação para América Latina (exceto Mercosul)	98
Gráfico 11 – Quantidade empresas x faturamento exportação para África	98
Gráfico 12 – Quantidade empresas x faturamento exportação para Oriente Médio	99
Gráfico 13– Principais atores influenciadores do processo de internacionalização	101
Gráfico 14 – Grau de influência dos gestores no processo de internacionalização	102
Gráfico 15 – Motivos para internacionalização	103
Gráfico 16 – Principais barreiras à internacionalização	105
Gráfico 17 – Barreiras à internacionalização (intermediárias)	106
Gráfico 18 – Redes de relacionamentos x processo de internacionalização	108
Gráfico 19 – Grau de Contribuição da Abihpec na Gestão Administrativa	110
Gráfico 20–Grau de Contribuição da Abihpec para Inserção no Mercado Externo	111
Gráfico 21–Grau de Contribuição da Abihpec para realização de feiras e eventos	111
Gráfico 22 – Grau de Contribuição da Abihpec para o aumento do faturamento com exportações	112
Gráfico 23 – Grau de Contribuição da Abihpec para obtenção de certificação para exportação	113
Gráfico 24 – Grau de Contribuição da Abihpec para aquisição de conhecimento internacional	113

SUMÁRIO

1. Introdução	31
1.1 Problema	33
1.2 Objetivo da pesquisa	33
1.3 Justificativa	34
1.4 Delimitação do estudo	36
2. Referencial teórico	37
2.1 Internacionalização	37
2.1.1 A importância e os motivos para a internacionalização	38
2.1.2 Formas e graus de internacionalização	40
2.1.3 Tamanho da empresa, grau de internacionalização e estratégias para internacionalização	42
2.1.4 Capacitação e envolvimento dos profissionais com a internacionalização ...	45
2.1.5 Dificuldades no processo de internacionalização	46
2.1.6 Certificações e padrão de qualidade	48
2.2 Redes organizacionais	50
2.3 Associações de interesse privado	58
2.4 Políticas públicas destinadas ao incentivo às exportações brasileiras	62
3. Método	72
4. O setor de cosméticos no Brasil	76
4.1 A Abihpec e sua influência no setor de cosméticos	83
5. Análise dos Resultados	88
5.1. Tamanho da empresa e grau de internacionalização	92
5.2. Escolha do país-alvo	94
5.3. A influência dos gestores no processo de internacionalização	101
5.4. Motivos para internacionalização	102
5.5. Barreiras à internacionalização	103
5.6. A importância das redes no ganho de competitividade	107
5.7. A influência das AIP nas empresas	109

5.8. Ações do governo no processo de internacionalização	114
6. Considerações Finais	118
Referências	122
Apêndice A	132
Apêndice B	135
Anexo I	141

1. Introdução

O Brasil é um país globalizado onde o sistema de trocas de bens, serviços, insumos e tecnologia é intenso. O governo exerce um papel importante nessa nova competição internacional, pois ele é quem trata dos acordos internacionais, das tarifas sobre os importados e dos incentivos à exportação brasileira, além de ser o principal responsável pela infraestrutura oferecida às empresas.

O volume de importações e exportações no Brasil ainda é pequeno, representando apenas 1% do comércio internacional (COMEX BRASIL, 2015). Para agravar essa situação, atualmente o Brasil passa por um período de crise política e econômica e uma forma eficiente de as empresas se manterem ativas durante esse período seria a intensificação das exportações, embora muitos autores defendam que o comércio exterior não deveria ser um plano alternativo, mas sim, fazer parte da vida da empresa.

Muitos são os fatores que prejudicam o bom desenvolvimento do comércio exterior brasileiro e entre eles pode-se citar o custo Brasil que ainda é elevado, o que faz com que os produtos brasileiros muitas vezes percam a competitividade no mercado interno e externo. A infraestrutura portuária e aeroportuária ainda precisa de muitos investimentos, assim como a malha rodoviária e ferroviária do país (KEEDI, 2016). O problema logístico no Brasil ainda é muito presente no mercado, elevando consideravelmente o valor das mercadorias e o *lead time* de entrega, o que faz com que as empresas sejam obrigadas a manter um estoque maior, aumentando ainda mais o custo do produto.

Outro fator que também prejudica o comércio exterior brasileiro é a adequação dos produtos exportados ao mercado-alvo. Muitos empresários não conhecem ou creem ser muito complicados os procedimentos necessários para adequar os seus produtos às exigências internacionais e, dessa forma, muitos desistem de realizar exportações. Além disso, os pequenos e médios empresários também enfrentam dificuldades no momento de tentar inserir os seus produtos no mercado externo. Muitas vezes, a falta de conhecimento do mercado-alvo e dos procedimentos de exportação desestimula as empresas a participar do comércio exterior. As empresas também enfrentam problemas e desafios relacionados ao padrão de qualidade internacional que deve ser seguido para que o produto seja aceito nos grandes mercados mundiais.

A internacionalização é uma forma eficiente de as empresas manterem seus lucros mesmo diante de um mercado interno desaquecido, pois podem escoar a produção para o mercado externo. O ideal é que o empresariado entenda a importância da atividade exportadora e procure se posicionar no mercado externo, mantendo a continuidade das exportações mesmo diante de um mercado interno aquecido.

A decisão de exportar tem grande impacto nas organizações, pois envolve uma série de exigências que a empresa deve conhecer para poder ingressar no mercado externo, tais como cultura do país-alvo, aceitação do produto ofertado, competitividade de qualidade e preço, marketing internacional e serviços logísticos. Contudo a decisão pela exportação abre as fronteiras para a empresa criando novas oportunidades de crescimento e ganhos em escala.

A inserção da empresa em uma rede de organizações pode facilitar o processo de internacionalização, pois a rede pode auxiliar na construção do projeto de exportação, desenvolvimento de possíveis clientes e preparação da empresa para a atividade internacional.

O fato de a empresa pertencer a uma associação de classe pode ajudá-la no processo de internacionalização, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas que normalmente têm maior dificuldade para internacionalizar os seus produtos devido à falta de experiência no mercado internacional, pouco conhecimento da legislação específica para exportação, baixo grau de produção em escala e dificuldades logísticas, tais como embalagem, armazenamento e transporte interno e internacional.

As associações setoriais podem auxiliar os pequenos e médios empresários a internacionalizarem os seus produtos, oferecendo suporte para divulgação dos produtos por meio de feiras e eventos, assessoria administrativa e financeira e promoção das exportações através de parcerias diversas.

As ações do governo têm papel fundamental para a promoção das exportações dos produtos brasileiros no mercado externo, já que o governo pode agir de forma autônoma, incentivando as exportações por meio de desonerações de imposto e facilitação das vendas internacionais, bem como apoio ao exportador feito por meio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex.

O tema desta pesquisa diz respeito aos fatores facilitadores e dificultadores que contribuem para a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação setorial que serve de apoio a essas empresas.

O objeto de pesquisa desse estudo são as empresas exportadoras associadas à Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) que é considerada uma associação de interesse privado – AIP. A pesquisa tem por objetivo reunir as indústrias fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, promover e defender os interesses de seus associados.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: a) apresentação do problema da pesquisa; b) apresentação dos objetivos da pesquisa; c) justificativa e relevância do tema para os dias atuais; d) delimitação do estudo; e) apresentação do referencial teórico e seus constructos, sendo internacionalização, redes organizacionais, associações de interesse privado e políticas públicas destinadas ao incentivo às exportações; f) metodologia utilizada para a realização da pesquisa; g) explanação do setor de cosméticos no Brasil; h) apresentação dos dados obtidos e análise dos resultados; i) considerações finais e j) referências utilizadas para a construção do estudo.

1.1. Problema

Esta pesquisa procura responder a seguinte questão: Quais são os fatores que contribuem ou que dificultam a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação setorial, segundo o ponto de vista dessas empresas?

1.2. Objetivos da Pesquisa

Essa pesquisa tem por objetivo:

1) Identificar quais são os fatores que contribuem ou que dificultam a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação de classe segundo o ponto de vista das empresas.

2) Pretende-se com essa pesquisa analisar sob a ótica das empresas a identificação dos fatores que são facilitadores, bem como os fatores que são dificultadores à exportação, com base no fato de as empresas pertencerem a uma

associação de classe que pode ajudar e influir na decisão de uma empresa associada e no seu processo de exportação.

3) De outra forma, pretende-se avaliar como o relacionamento entre a empresa e a associação e entre as empresas associadas contribui para fomentar o comércio internacional como atividade das empresas associadas.

4) Pretende-se ainda identificar os motivos pelos quais as pequenas e médias empresas se dispõem a entrar no mercado internacional, investindo tempo e dinheiro nessa operação.

1.3. Justificativa

A globalização é uma realidade na vida das empresas brasileiras que, para se tornarem mais competitivas buscam novas formas de gerir os negócios, novas formas de enfrentar a concorrência dos produtos importados e novas maneiras de se internacionalizar.

A internacionalização das empresas traz benefícios para o mercado interno, pois, para enfrentarem a concorrência do mercado internacional, as empresas devem buscar maneiras de aumentar o grau de produtividade, a qualidade do produto e serviço e a redução de custos operacionais, visando aumentar os lucros e fidelizar o cliente. Essas novas práticas refletem os mesmos resultados no mercado interno que acaba sendo beneficiado com melhores produtos e custos menores.

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm um alto grau de relevância para a economia do país. Essas empresas são responsáveis por empregar uma parcela significativa de pessoas e contribuir para o aumento do PIB (Produto Interno Bruto). Quando se trata de mercado internacional, os pequenos e médios empresários ainda têm um papel pouco expressivo, contudo muitos já percebem a importância da internacionalização e buscam formas de se inserirem nesse mercado. Nesse sentido, o governo tem um papel relevante no que tange ao apoio e incentivos à exportação.

Segundo Domingos (2016) as micro e pequenas empresas geram mais de 50% dos empregos formais, um terço dos serviços e bens produzidos no país e são importantes para o giro da economia brasileira. Ainda de acordo com Domingos (2016) os empreendedores devem se preparar para enfrentar a concorrência e

sobreviver nesse mercado e para isso as políticas públicas devem facilitar a vida do empresário.

As microempresas, empresas de pequeno porte e os microempreendedores individuais contribuem com parcela considerável da geração de emprego e renda em todo o país. No âmbito local, esse setor desempenha papel ainda mais relevante, pois movimentam a economia das cidades e colaboram para a arrecadação de tributos a serem revertidos em serviços e investimentos de interesse da população. Por esse motivo, os governos devem trabalhar para implementação de políticas públicas necessárias para suporte e incentivo ao seu desenvolvimento. (SEBRAE, 2104)

O Brasil ainda não tem uma cultura exportadora, principalmente quando se fala em pequenas e médias empresas (ANDRADE, ALMEIDA e FREITAS, 2014; MATOS, 2016). O empresariado tem receio de exportar por vários motivos: a) não conhece os procedimentos e considera que é muito burocrático; b) receio de não receber os valores combinados e o desconhecimento das formas de pagamento mais adequadas; c) não conseguir se posicionar no mercado externo, oferecer os produtos e negociar; d) desconhecimento de outro idioma.

Diante desse cenário é importante ampliar os estudos sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras, inclusive com a atuação de uma associação e verificar quais são os principais problemas enfrentados pelos gestores e propor possíveis soluções.

A exportação é uma atividade importante na vida das empresas, permitindo o ganho em escala produtiva, aumento da lucratividade, opções para escoamento da produção e divulgação e permanência da empresa em mercados internacionais. A exportação também influencia a economia do país exportador, já que aumenta o nível de emprego, promove a entrada de divisas e maior inserção do país no mercado externo. Incentivar o pequeno e médio empresário a exportar é fundamental para que ele perceba a importância dessa atividade para sua empresa e também para o país.

Essa pesquisa contribui para a identificação de pontos importantes da literatura junto ao setor estudado e como esses tópicos são vistos e avaliados pelas empresas. Contribui para identificar os principais fatores facilitadores e dificultadores do processo de internacionalização e os motivos que levam as empresas a buscarem a internacionalização.

1.4. Delimitação do estudo

A pesquisa está delimitada às empresas de pequeno e médio porte do setor de cosméticos que fazem parte de uma associação setorial, e que estão engajadas em um projeto de exportação promovido pela associação.

2. Referencial teórico

Para a condução desse estudo, a revisão da literatura está dividida em quatro temas: internacionalização, redes organizacionais, associação de interesse privado e políticas públicas destinadas ao incentivo às exportações brasileiras.

2.1. Internacionalização

Nessa parte do trabalho será apresentada a importância da internacionalização para as empresas, em especial para as pequenas e médias empresas. Serão abordadas as formas de internacionalização e os fatores motivadores que levam as empresas a se internacionalizarem.

A internacionalização de empresas não é um tema novo para o mundo dos negócios e vários autores vêm discorrendo sobre ele ao longo do tempo. A ideia de troca de produtos entre os países já era discutida por Adam Smith e David Ricardo, por meio da teoria da vantagem absoluta e teoria da vantagem comparativa respectivamente. A vantagem absoluta significa ter maior produtividade na produção de um determinado bem, ou seja, utilizar a menor quantidade de recursos para produzir um determinado bem e assim ter uma vantagem sobre o seu concorrente. A vantagem comparativa refere-se ao custo de oportunidade, ou seja, quanto uma empresa ganha ao deixar de produzir um determinado bem para se dedicar à produção de outro bem. Ambas as teorias salientam a troca de produtos entre as nações.

A globalização juntamente com a intensificação do comércio entre os países e a formação de blocos econômicos tem exigido das empresas um melhor posicionamento no mercado internacional. A forte tendência à adoção do livre comércio e a redução das barreiras econômicas e comerciais gera uma maior aproximação entre os países e os mercados internacionais (ZICA, GONÇALVES, MARTINS, 2016) e a opção pela exportação é uma das estratégias adotadas pelas empresas para se posicionarem em um mercado cada vez mais competitivo.

A internacionalização deve ser considerada um instrumento essencial para a sobrevivência das firmas no próprio mercado doméstico e não apenas como a busca de novos mercados no exterior. A principal motivação para a internacionalização deve ser o aumento da competitividade, essencial para que as firmas possam garantir as parcelas no mercado doméstico já conquistadas. (ALEM, CAVALCANTI, 2005, p.72)

2.1.1. A importância e os motivos para a internacionalização

Vários autores têm discutido a importância da internacionalização e os motivos pelos quais as empresas se internacionalizam. Nesse sentido, Mariotto (2007, pg 6) afirma que há quatro motivos principais para as empresas se internacionalizarem: 1) busca por novos mercados, que permite o escoamento de produtos não absorvidos pelo mercado interno, além de criar economia de escala, já que a empresa pode produzir mais do mesmo produto para ser absorvido no mercado externo. As questões relativas às adaptações de produtos para exportação serão discutidas mais à frente; 2) busca por recursos no mercado estrangeiro, nesse contexto se referindo a importação de bens com maior qualidade ou menor preço; 3) busca de conhecimento especializado, referindo-se ao conhecimento incorporado ao se adquirir uma empresa no exterior ou instalar uma unidade própria fora do país; 4) redução de risco pela diversificação de mercados, que permite a empresa reduzir os riscos de permanência em um só mercado consumidor, pois ao diversificar geograficamente os seus mercados a empresa reduz a dependência de um só ponto geográfico de venda.

Zapletalová (2012) afirma que a internacionalização é um fenômeno pesquisado intensamente nas últimas décadas e questões como o desenvolvimento de atividades internacionais e fatores que favorecem ou dificultam a internacionalização têm sido estudados tanto para grandes quanto para pequenas e médias empresas.

O tema também é discutido por Figueira e Mello (2015, p.2) que afirmam:

“As empresas, para incrementar as suas curvas de lucratividade diante da concorrência e das turbulências, iniciaram a expansão de suas atividades e operações das mais diversas formas, focadas, sobretudo, na reinvenção de estratégias capazes de promover ganhos de produtividade e competitividade.”

Zapletalová (2012) comenta que a entrada de uma empresa no mercado internacional permite uma oportunidade de negócios significativa, porém essa empresa deve estar disposta a aproveitar essa oportunidade. Ainda segundo Zapletalová (2012) para que a empresa aproveite as oportunidades ela deve estar preparada e deve ter as informações sobre as especificidades e particularidades desse novo mercado.

Muitos são os benefícios da internacionalização para a empresa e entre eles estão a expansão de mercado, a melhoria da eficiência e a aprendizagem

(ALMEIDA, 2007, p.83), porém também existem os custos e riscos no processo de internacionalização e entre eles estão os custos crescentes de coordenação e governança, desvantagem do recém-chegado, desvantagem de ser estrangeira, riscos políticos e econômicos no mercado internacional (ALMEIDA, 2007, p.101).

Zapletalová (2012) afirma que o processo de globalização força as empresas a se inserirem no mercado externo, porém essa inserção é complicada devido aos fatores externos à empresa e também pela postura da própria empresa diante do processo de internacionalização, mas é uma situação que a empresa terá que enfrentar, pois a internacionalização é importante para manter a competitividade nos negócios.

Tavares e Marques (2013) compartilham a afirmação, comentando sobre a importância da inserção das empresas em novos mercados para manter a competitividade diante de uma concorrência cada vez mais acirrada. A internacionalização é fundamental para que as empresas mantenham sua competitividade frente a um mercado globalizado (ALEM, CAVALCANTI, 2005).

Segundo Mattos (2016), a exportação deve estar inserida na estratégia da empresa e não ser apenas uma ação isolada.

Em uma conjuntura de crise financeira e perante um mercado interno saturado, com elevado nível de competitividade, a solução tem que passar pela internacionalização como forma de sustentação das empresas e subsequentemente da economia. (MOREIRA, 2014)

Papadopolous e Denis (1988) em seus estudos baseados em diferentes autores concluem que uma das primeiras preocupações das empresas que pretendem iniciar ou expandir as atividades internacionais é a escolha de um ou mais países como mercados-alvo. A identificação do mercado-alvo para a expansão é importante porque (a) pode ser um determinante principal do sucesso ou do fracasso, especialmente nos estágios iniciais da internacionalização; (b) as decisões de mercado-alvo precedem o desenvolvimento e, portanto, influenciam a natureza dos programas de marketing estrangeiros; (c) a localização geográfica de mercados selecionados afeta a capacidade de a empresa eventualmente coordenar suas operações no exterior; (d) estabelecer bases em mercados externos apropriados pode ser um ingrediente chave na estratégia global de posicionamento competitivo da empresa.

Ideia semelhante é defendida por Andersen, 1997; Bradley, 1995, que comentam que a empresa que pretende se internacionalizar deve primeiro definir o país onde quer se estabelecer e posteriormente deve definir a estratégia a ser seguida.

Andersen e Buvik (2002) sugerem uma terceira abordagem que teria como foco o cliente a ser selecionado, eles a chamam de abordagem do relacionamento. Nessa abordagem o exportador deve focar no cliente independente do país onde ele esteja estabelecido, deve buscar um estreitamento das relações com o futuro cliente identificando as necessidades e desejos desse cliente para poder atender de forma adequada.

2.1.2. Formas e graus de internacionalização

Muitas são as discussões sobre as formas de internacionalização das empresas. Johanson e Vahlne (1977) distinguem quatro diferentes fases para entrar em um mercado internacional, o modelo Uppsala: fase 1, não há atividades regulares de exportação; fase 2, exportações através de agentes representantes independentes; fase 3, estabelecimento de uma filial de vendas no exterior e fase 4, produção no exterior, ou seja, unidades fabris estabelecidas fora do país sede. Essas fases representam graus mais elevados de envolvimento internacional.

Pensamento semelhante é compartilhado por Palácios e Souza (2004) que dividem as etapas de inserção das empresas no processo de internacionalização em cinco partes, sendo exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint venture* e investimento direto no estrangeiro. Nas duas primeiras etapas concentram-se o maior número de empresas e à medida que o processo evolui o número de empresas vai reduzindo.

A exportação indireta é a utilização de outra empresa para a introdução do produto no exterior, não há necessidade de grandes investimentos e o risco é reduzido. A exportação direta significa que a empresa realiza as exportações em seu próprio nome. O licenciamento é o uso de licenças para fabricação de bens, utilização de marca, distribuição, tecnologia, processos produtivos, entre outros. As empresas que estão nessa fase têm um envolvimento maior com o processo. O *joint-venture* é quando duas empresas fazem uma parceria criando uma nova empresa que será inserida no mercado internacional, o que requer das empresas

envolvidas um grande comprometimento. O investimento direto no estrangeiro (IDE) envolve envio de capital ao exterior, transferência de tecnologia e gerenciamento dos recursos. Normalmente nessa etapa não estão inseridas empresas de pequeno porte.

Alem e Cavalcanti (2005) dividem o processo de internacionalização das empresas em dois momentos: a) atender ao mercado via exportação e b) investir no exterior, seja através de um representante ou com a instalação de fábricas.

Os estudos realizados por Chio e Yang (2011) discorrem sobre pequenas e médias empresas recentemente internacionalizadas afirmando que ao contrário das multinacionais, as PMEs concentram suas atividades apenas nos dois primeiros estágios da internacionalização: exportação indireta e direta. Os autores comentam que estudos sobre a relação entre internacionalização e desempenho da empresa produziram conclusões inconsistentes. Alguns estudos associam de forma positiva o grau de internacionalização de uma empresa e o seu desempenho, enquanto outros fazem essa mesma associação de forma negativa. O mesmo padrão foi constatado por Moreira (2014) que verificou em seus estudos sobre internacionalização de PME portuguesas que a maioria dos atores entrevistados concentra as suas atividades internacionais na exportação direta.

Essa ideia ainda é corroborada por Andrade, Almeida, Freitas (2014) que realizaram pesquisa bibliográfica para verificar as formas que as PMEs se internacionalizam, constatando que a estratégia de exportação direta é a que mais gera sucesso aos pequenos e médios empreendedores. Essa mesma pesquisa também constatou que as empresas que não buscam novos mercados e novas estratégias de vendas perdem espaço para os concorrentes.

Em discordância com esses resultados Hollenstein (2005) verificou em seu estudo que algumas empresas, apesar de serem pequenas, além de exportar também desenvolvem outras atividades no mercado externo, como distribuição, produção, pesquisa e desenvolvimento.

Estudo desenvolvido por Garcia (2005) com empresas de cosméticos brasileiras conclui que as empresas, ao iniciarem o processo de internacionalização, devem inicialmente focar na área comercial, podendo estabelecer parcerias com agentes para facilitação da distribuição do produto no país-alvo. O autor ressalta ainda a importância de as empresas estudarem a possibilidade de realizar fusões

com empresas do país-alvo, pois esse seria um caminho mais curto rumo às fases finais da internacionalização.

Garcia (2005) estabelece três etapas no processo de internacionalização das empresas de cosméticos: a) fortalecimento dos ativos comerciais, onde a empresa estabelecerá estratégias específicas para fortalecer a marca, os canais de comercialização e os canais de distribuição, o autor salienta que a ausência desses itens é fator impeditivo no processo de internacionalização; b) estabelecimento de unidades produtoras, considerado um fator importante, pois para a indústria de cosméticos as competências produtivas e capacitações são fundamentais para garantir a competitividade dos produtos; c) esforços de desenvolvimento de novos produtos, os investimentos em P&D são característicos da indústria de cosméticos e são de grande relevância para manter a competitividade da marca.

Johanson e Vahlne (1977) criam um mecanismo básico de internacionalização dividido em dois aspectos: a) Estado, subdividido em comprometimento e conhecimento; b) Mudança, subdividida em atividades atuais e decisões de comprometimento. O primeiro diz respeito ao grau de comprometimento da empresa, ou seja, a quantidade de recursos que a empresa está disposta a comprometer na operação e o seu conhecimento do mercado que lhe confere experiência para avaliar as oportunidades e ameaças. O segundo diz respeito as atividades atuais da empresa que são sua principal fonte de conhecimento e as decisões de comprometimento que são tomadas a partir do conhecimento que a empresa tem sobre o mercado. A luz do exposto pode-se dizer que a busca pelo conhecimento é de extrema importância para as empresas que pretendem se internacionalizar.

2.1.3. Tamanho da empresa, grau de internacionalização e estratégias para internacionalização

A ideia de que o tamanho da empresa influencia sua entrada no mercado internacional é defendida por Honório (2009). O mesmo autor evidencia que o grau de internacionalização das empresas é mensurado pelos seus determinantes organizacionais associados à experiência internacional e as estratégias definidas pelos gestores.

Dalmoro e Wittmann (2011) realizaram um estudo em vinícolas brasileiras e apontaram que fatores internos influenciam a internacionalização das empresas. Os

entrevistados enfatizaram que um dos pontos críticos para a entrada no mercado internacional é a vontade de exportar, pois muitas vezes empresas menores exportam mais do que empresas grandes devido ao comprometimento da empresa, representado pelos seus diretores, com o ambiente internacional.

O impacto causado pelas mudanças no mercado externo afeta de forma mais intensa as empresas de pequeno porte que enfrentam muitas barreiras no processo de internacionalização, em especial devido à falta de capital para investimento, falta de conhecimento do mercado-alvo e a inexperiência na área internacional (CALDAS, VASCONCELOS, ANDRADE, CÂNDIDO; 2010).

Honório (2009) propõe três constructos de análise visando a internacionalização. O primeiro refere-se a determinantes organizacionais que podem influenciar as estratégias de entrada e permanência das empresas no mercado internacional e são influenciados pelo tamanho da empresa e a experiência que ela já possui no mercado internacional. O segundo refere-se às estratégias para internacionalização que são baseadas no primeiro constructo. Por fim, o terceiro refere-se ao grau de internacionalização da empresa que também deve ser analisado em função do primeiro e do segundo constructo. Esses três constructos podem ser aplicados ao pequeno e médio empreendedor visando a melhor estratégia para internacionalização.

As questões envolvendo estratégias empresariais são discutidas por diversos autores. Porter (1979) afirma que “a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência”, declarando que a luta pela sobrevivência no mercado não está ligada somente ao concorrente direto, mas também a outros intervenientes que afetam as estratégias competitivas da empresa: novos entrantes, substitutos, clientes e fornecedores. Seguindo nesse sentido, as pequenas e médias empresas também enfrentam esses intervenientes no seu processo de internacionalização. As empresas devem encontrar a melhor maneira de enfrentar essas forças e usá-las a seu favor (PORTER, 1979).

Oliveira, Rodrigues, Ribeiro (2011) discutem as várias condições que conduzem a competição empresarial e entre elas têm destaque: qualidade não é mais um objetivo e sim uma premissa impulsionada pelas exigências dos consumidores; necessidade de redução de custos e preços; redução do ciclo de vida dos produtos; o avanço da tecnologia; substituição do individualismo empresarial

para formação de parcerias; globalização dos mercados e formação de blocos econômicos. Portanto, as empresas devem se preparar para enfrentar um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, e esse processo é mais difícil para o pequeno e médio empreendedor.

A internacionalização das empresas representa uma necessidade emergente, como forma de garantir desenvolvimento, sustentação e expansão de mercado, a partir das novas oportunidades de negócios, de relações e interações. Ao lado da eficiência organizacional, tal condição de desempenho internacional está cada vez mais presente nas estratégias empresariais, onde o mercado global tem definido a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas precisam realizar. (CALDAS, VASCONCELOS, ANDRADE, CÂNDIDO, 2010, p.93)

Sui e Baum (2014) desenvolveram um estudo com PMEs canadenses para verificar as estratégias de sobrevivência dessas empresas no mercado internacional e chegaram a resultados que sugerem que novos empreendimentos internacionais, ou seja, empresas já criadas para o mercado internacional são menos produtivas e têm uma taxa menor de sobrevivência no mercado de exportação do que as empresas que se internacionalizam de forma gradual. Os autores sugerem ainda que agências de promoção das exportações e as instituições financeiras não devem subestimar a capacidade de gestão e o potencial de crescimento das pequenas empresas, pois os pequenos empreendimentos são racionais e eficientes na escolha das estratégias internacionais que melhor se ajustam aos seus recursos disponíveis.

Soares e Ladeira (2015), por meio de estudos realizados com pequenas e médias empresas, propõem um modelo comportamental evolutivo de internacionalização de empresas pertencentes à associação de classe. Esse modelo foi dividido em seis partes: 1) empresas vinculam-se à associação; 2) essa associação recebe suporte governamental para apoiar as empresas; 3) o foco das empresas é a obtenção de vantagens competitivas para se inserirem no mercado internacional; 4) as empresas, se necessário, fazem adaptações da produção destinada ao mercado externo; 5) a empresa aprende e se compromete com o mercado externo e a atividade internacional passa a ser constante; 6) as experiências são repassadas para as demais empresas participantes do projeto.

Andersen (1993) comenta que as atividades internacionais requerem conhecimento geral e conhecimento específico do mercado. O conhecimento específico pode ser obtido principalmente através da experiência acumulada e,

portanto, quanto maior o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte o compromisso de exportar.

Para Mattos (2016) o sucesso da empresa na área internacional está mais relacionado à estratégia adotada do que ao porte da empresa, ou seja, a preparação e o conhecimento capacita qualquer empresa à exportação, independente do seu porte.

2.1.4. Capacitação e envolvimento dos profissionais com a internacionalização

Outro ponto importante a ser discutido na internacionalização é a capacitação profissional dos envolvidos para trabalhar no mercado internacional. Nesse sentido alguns estudos foram desenvolvidos para verificar a influencia da alta gerência na condução dos negócios internacionais. Os impactos dos atributos dos CEOs (Chief Executive Officer) e sua importância são discutidos no trabalho de Hsu, Chen e Cheng (2013) e os autores asseguram que as empresas percebem de forma mais intensa as qualidades necessárias para um CEO que participa do processo de internacionalização. As habilidades em tratar com ambiguidades, quantidades diversas e conflitantes de informações e processamento dessas informações são valiosas na pequena e média empresa e o CEO é parte importante desse processo.

A pesquisa realizada por Dalmoro e Wittmann (2011) corrobora a importância do comprometimento dos gestores no processo de internacionalização, nessa pesquisa foi constatado que o gerente de projetos tem como função promover o relacionamento entre as empresas associadas à rede para exportação, divulgar as informações e promover a importância do mercado externo para as atividades da empresa. Esse gestor ainda é responsável por promover a participação da empresa em feiras e eventos internacionais.

Resultados semelhantes foram obtidos na pesquisa de Honório (2009) que identificou que as estratégias internacionais são, em sua maioria, estabelecidas pela alta administração das empresas, o chamado processo *top-down*, onde a alta gestão estabelece as principais estratégias e tomam as decisões, comunicando aos demais colaboradores da empresa.

2.1.5. Dificuldades no processo de internacionalização

As dificuldades no processo de internacionalização também são discutidas em alguns estudos, comprovando que todas as empresas as enfrentam, mas que as mesmas são mais fortemente percebidas pelos pequenos e médios empreendedores. Um estudo desenvolvido por Hollenstein (2005) apontou que as PMEs enfrentam sérios problemas no processo de internacionalização, em especial com a capacidade de gestão e a dificuldade em conseguir financiamentos.

Ideia semelhante é defendida por Garcia (2005) que afirma que um dos principais problemas enfrentados pelas PMEs no processo de internacionalização é a falta de recursos necessários para financiar esse processo, o que não se percebe nas indústrias de grande porte. O autor comenta ainda que é fundamental para o processo de internacionalização que a empresa possua capacidade técnica, produtiva e tecnológica para enfrentar a concorrência internacional e isso é pouco frequente em países em desenvolvimento.

Zapletalová (2012) comenta que o conhecimento sobre o mercado externo e os custos relativos à inserção nesse mercado são fatores importantes a serem considerados pela empresa no processo de internacionalização.

Estudo desenvolvido por Leonidou (2004) divide as barreiras para internacionalização em internas e externas. Dentre as barreiras internas citadas pelo autor, destacam-se:

- Informações limitadas para localizar / analisar mercados
- Dados do mercado internacional problemáticos
- Identificar oportunidades de negócios estrangeiros
- Incapacidade de contatar clientes estrangeiros
- Falta de tempo de gestão para lidar com as exportações
- Pessoal inadequado / não treinado para exportar
- Falta de capacidade de produção para as exportações
- Falta de capital de giro para financiar exportações
- Desenvolvimento de novos produtos para mercados estrangeiros
- Adaptação do design / estilo de produtos de exportação
- Padrões de qualidade de produto / especificações
- Cumprir os requisitos de embalagem / rotulagem de exportação
- Serviço técnico / pós-venda

- Preços satisfatórios aos clientes
- Conceder linhas de crédito a clientes estrangeiros
- Acesso a canais de distribuição de exportação
- Barreiras marketing
- Manter o controle sobre intermediários estrangeiros
- Não disponibilidade de instalações de armazenagem no estrangeiro
- Logística
- Custos excessivos de transporte / seguro

Dentre as barreiras externas citadas pelo autor, destacam-se:

- Procedimentos / documentação de exportação não familiares
- Comunicação problemática com clientes estrangeiros
- Falta de assistência / incentivos do governo
- Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis
- Diferentes hábitos / atitudes de clientes estrangeiros
- Competição acirrada em mercados estrangeiros
- Riscos cambiais
- Instabilidade política nos mercados externos
- Barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas
- Práticas desconhecidas de negócios estrangeiras
- Diferentes traços socioculturais
- Diferenças verbais / não-verbais

As principais dificuldades indicadas no estudo de Moreira (2014) apontam para incapacidade de desenvolver clientes no exterior, elevados custos com transporte, dificuldade de financiamento para exportações e falta de informações para localizar e analisar os novos mercados. Com o intuito de resolver as principais dificuldades apontadas pelas PMEs portuguesas, o autor desenvolveu um modelo que visa responder as seguintes questões: para onde internacionalizar e como conseguir apoio. Moreira (2014) afirma que o primeiro passo deve partir das empresas interessadas na internacionalização que devem procurar as entidades que desenvolvem apoio a essa atividade. Com as informações recolhidas e o apoio

oferecido pelas entidades, as empresas poderão planejar as suas atividades para internacionalização.

Para as pequenas empresas, o processo de internacionalização é mais complexo, pois elas têm que enfrentar as dificuldades no processo produtivo de um bem com qualidade aceitável no mercado externo, a falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais, falta de informação técnica para desenvolver o mercado externo, dificuldades em vencer as barreiras burocráticas e as dificuldades em inserir o seu produto no mercado externo (OLIVEIRA, MARTINELLI, 2005).

Tavares e Marques (2013) também apontam alguns fatores dificultadores no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, afirmando que esses empreendimentos sofrem com a concorrência das grandes empresas que muitas vezes monopolizam o mercado externo e diminuem as margens de lucros das pequenas empresas e sofrem com a fraca capacidade de investir devido às dificuldades encontradas na obtenção de crédito, concluindo que uma boa parte das empresas parte para exportações via intermediários. Outro fator dificultador apontado pelos autores é a questão da certificação e uniformização da qualidade dos produtos.

2.1.6. Certificações e padrão de qualidade

Algumas exigências são feitas por países importadores para a entrada de determinados produtos em seus territórios, estabelecendo padrões de qualidade, de uso de determinadas matérias-primas, entre outros, exigindo do exportador uma adequação do produto se quiser efetuar a venda. Contudo, esses padrões são diferentes nos vários países do mundo, o que dificulta o processo produtivo e de certificações que o exportador necessita ter.

Ideia semelhante é discutida por Lamy (2015) que afirma que a discrepância entre os padrões exigidos para a comercialização internacional causa prejuízos ao fabricante e faz com que a empresa perca competitividade. O autor não defende a eliminação dessa exigência, mas sim a redução das diferenças entre os padrões exigidos internacionalmente, pois isso traria condições de competição justa e maior eficiência aos produtores, beneficiando o consumidor final.

Tavares e Marques (2013, pag. 48) concluem afirmando que:

A globalização e internacionalização das empresas vieram impor uma importância acrescida à modernização, inovação e desenvolvimento

tecnológico, gerando desta forma uma capacidade acrescida para responder assertivamente a um mercado global em constante mutação.

Para Mattos (2016) a inserção no mercado internacional, é importante que a empresa tenha qualidade nos produtos, atenda às exigências de certificações internacionais e possua diferenciais competitivos que a torne mais atraente para os clientes do que os seus concorrentes.

A luz do que foi exposto e defendido pelos autores, pode-se dizer que a internacionalização é importante para que a empresa consiga manter a competitividade no mercado. O processo de internacionalização é dividido em várias etapas que podem ou não serem seguidas de forma sequencial. Observa-se também a importância da boa gestão e o papel dos gestores nesse processo, juntamente com a aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado-alvo.

No quadro 01 está um breve resumo dos principais pontos discutidos nessa revisão da literatura.

Quadro 01 – Resumo da Revisão da Literatura

TEMA	AUTOR
Importância e motivos para internacionalização	Mariotto, 2007; Zapletalová, 2012; Figueira e Melo, 2015; Tavares e Marques, 2013; Alem e Cavalcanti, 2005; Leonidou, 2004
Formas de internacionalização; grau de internacionalização	Johanson e Vahlne, 1975; Palácios e Souza, 2004; Chio e Yang, 2011; Moreira, 2014; Andrade et al, 2014; Hollenstein, 2005; Papadopolous e Denis, 1988; Andersen, 1997; Bradley, 1995;
Tamanho da empresa x grau de internacionalização	Honorio, 2009; Dalmoro e Wittmann, 2011; Caldas et al, 2010
Capacitação e envolvimento dos profissionais	Hsu, Chen e Cheng, 2013; Dalmoro e Wittamann, 2011; Honório, 2009
Facilitadores e dificultadores do processo de internacionalização	Hollenstein, 2005; Moreira, 2014; Oliveira e Martinelli, 2005; Tavares e Marques, 2013
Certificações e padrão de qualidade	Tavares e Marques, 2013; Lamy, 2015; Matos, 2016

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa subseção discutiram-se assuntos relacionados à internacionalização de empresas com foco nas pequenas e médias empresas. Foi abordado o tema globalização e livre comércio, a importância da internacionalização e os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem, também foram discutidos as formas e o grau de internacionalização. Nesse mesmo sentido, foram abordados os temas de gestão e busca por conhecimento com foco na internacionalização, bem como a

capacitação dos profissionais envolvidos nesse processo. Por último, foram discutidas as questões relativas às certificações e padrões de qualidade e os fatores facilitadores e dificultadores do processo de internacionalização.

Na próxima subseção será discutido o tema redes organizacionais e a importância da empresa pertencer a uma rede para ajudar no seu processo de internacionalização.

2.2. Redes Organizacionais

Nessa parte do trabalho, será discutida a importância das redes organizacionais para o ganho de competitividade e aumento de lucratividade das empresas participantes. Também será abordada a importância da formação de redes organizacionais para o processo de internacionalização das empresas.

A globalização dos mercados, os avanços tecnológicos e a troca de informações determinam o novo modelo de competição que aliado às exigências dos consumidores criam maiores dificuldades no desenvolvimento de competências isoladas (VERSCHOORE, 2006, p 13).

As redes são conceituadas como uma organização que pode ser utilizada pelos gestores ou empresários para inserirem suas empresas em uma posição competitiva mais forte (JARILLO, 1988).

Gulati (1998) afirma que as redes sociais de relacionamentos influenciam a criação de novas alianças e afetam seu formato, evolução e potencial sucesso. Em seu trabalho, o autor pretende compreender algumas questões comportamentais-chaves na formação das alianças: a) quais empresas formam alianças e quem elas escolhem como parceiros; b) que tipos de contratos as empresas usam para formalizar suas alianças; c) como a aliança e os parceiros evoluem no decorrer do tempo; d) quais os fatores que influenciam o sucesso das alianças; e) qual o efeito das alianças na performance das empresas que dela participam.

Alinhar o conceito de cooperação ao paradigma clássico de estratégia não é tarefa fácil. Os inúmeros casos de empresas que têm aumentado sua competitividade com a formação de redes, alianças e parcerias sugerem a necessidade de se reavaliar as teorias clássicas sobre estratégia (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Alves, Pizzinatto, Gonçalves (2010) discutem a importância das parcerias no ganho de vantagem competitiva baseada nos recursos da empresa, evidenciando os benefícios trazidos à empresa que está inserida em uma rede de negócios. Uma das conclusões desse estudo mostra que o acesso aos parceiros e aos recursos que esses possuem é de grande valia para os integrantes da rede, sendo o principal ponto estratégico da rede estudada.

A inserção das empresas em redes de negócios torna as atividades mais eficientes e promove o desenvolvimento de novas competências, além de ampliar o mercado de atuação e manter a empresa competitiva (CALDAS, VASCONCELOS, ANDRADE, CANDIDO, 2010).

A mesma ideia é compartilhada por Dalmoro e Wittmann (2011) que afirmam que a estratégia realizada em conjunto para inserção das empresas no mercado externo aumenta o poder de competição dessas empresas e que ações individuais das empresas maiores beneficiam todos os envolvidos na rede, propiciando aos demais a possibilidade de inserção no mercado internacional. A pesquisa dos autores ainda conclui que a rede ajuda e facilita a entrada das empresas no mercado externo, porém o ingresso efetivo depende de cada empresa delinear os seus objetivos e estratégias para se atingir esse fim.

As PMEs apresentam grandes dificuldades para enfrentar a concorrência devido aos custos elevados, escala produtiva reduzida, desconhecimento de mercado, pouca informação, falta de treinamento e mão de obra especializada, pouco acesso a financiamentos, desenvolvimento de novas tecnologias e dificuldades de gestão. A formação de redes de cooperação pode reduzir esses problemas enfrentados pelos pequenos e médios empresários (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2010).

Dalmoro (2009) conclui em seu estudo sobre redes de cooperação para internacionalização de vinícolas brasileiras que a inserção das empresas em rede ajuda nos procedimentos para internacionalização reduzindo os riscos enfrentados nesse processo, porém a empresa deve estar motivada e comprometida com as atividades que devem ser realizadas para se atingir o objetivo da internacionalização da empresa. O autor conclui ainda que quanto maior a participação na rede maior é o impacto positivo no processo de internacionalização.

As redes de relacionamentos podem contribuir para facilitar o acesso ao mercado internacional, incluindo as inovações necessárias para a inserção do produto no mercado externo. Balestrin e Verschoore (2010) comentam que as inovações decorrem da combinação de diferentes tipos de conhecimentos e capacitações que muitas vezes não são encontrados, sobretudo nas empresas de pequeno porte, e concluem afirmando que nas redes a inovação decorre da capacidade de promover a troca e a utilização de informações de maneira muito mais intensa.

A questão da aprendizagem em rede de negócios é discutida por Campos et al (2002) afirmando que o aprendizado é fundamental para se construir novas competências e obter vantagem competitiva e as redes podem auxiliar seus atores a trocarem informações e buscarem novos mecanismos de trabalho, capacitando as empresas e estimulando a inovação no processo produtivo.

A pesquisa realizada por Floren e Tell (2004) sobre os pré-requisitos para aprendizagem em redes de pequenas empresas afirma que a confiança é um requisito importante no processo de aprendizagem em rede, dividindo o conceito de confiança em três partes: a) reciprocidade entre os atores da rede que para tornar a aprendizagem eficaz é importante haver colaboração entre os envolvidos; b) receptividade, ou seja, a vontade dos atores em aprender juntos, suspendendo os seus próprios pressupostos para analisar as propostas dos outros; c) transparência, os membros do grupo precisam apresentar seus problemas abertamente aos demais componentes, a fim de juntos encontrarem a melhor solução.

Diante dessas afirmações, pode-se debater a importância da formação de redes organizacionais para a construção de conhecimento e aprendizado das empresas. Esse assunto também é discutido por Tavares e Castro (2014) que abordam a importância das redes organizacionais para o acúmulo de informações e fortalecimento da confiança entre os atores. Segundo os autores, esse processo favorece o desenvolvimento de conhecimentos que colaboram para o alcance dos objetivos do grupo.

No seu trabalho Floren e Tell (2004) também discutem a importância dos gestores no processo de aprendizagem da empresa em pequenas e médias empresas, afirmando que “a base para se alcançar o aprendizado nos níveis superiores da empresa é construir relações de confiança que se desenvolvam ao longo do tempo”.

Outros temas importantes também são amplamente discutidos na formação das redes, um deles é a possibilidade de se reduzir custos. Jarillo (1988) afirma que as redes de cooperação proporcionam redução do custo total devido à especialização dos fornecedores envolvidos na operação e que ao longo do tempo os laços são fortalecidos gerando maior confiança e a sustentabilidade da rede.

Segundo Oliveira, Rodrigues e Ribeiro (2011) o custo de um produto e a sua diferenciação são vantagens competitivas importantes e que permitem que a empresa demonstre a forma como administra os recursos para produzir e distribuir o seu produto no mercado.

Esse tema é discutido no trabalho de Tavares e Castro (2014) onde os autores discorrem sobre as possíveis reduções de custos que podem ocorrer pelo fato de as empresas formarem um arranjo produtivo local. Entre elas podemos citar a redução dos custos de produção por meio de ganhos em escala, redução de custos oriundos da inovação e desenvolvimento de P&D em conjunto, redução dos custos de aprendizado devido ao acesso facilitado a um maior número de informações, custos de oportunidade reduzidos devido ao uso eficiente dos recursos disponíveis.

Outro ponto bastante abordado nas redes organizacionais é a governança. Segundo Provan e Kenis (2008) existem três formas de governança em redes: a) redes governadas pelos participantes; b) redes governadas pela organização líder; c) governança por meio de uma organização administrativa da rede.

Nas redes governadas pelos próprios participantes, também conhecida como governança compartilhada, não existe a figura de uma entidade separada para a governança, todos participam da governança interagindo em uma base relativamente igual, havendo a tendência a descentralização.

As redes governadas pela organização líder geralmente ocorrem em relações verticais, tais como comprador e fornecedor, especialmente quando há a figura predominante de uma empresa mais forte governando as empresas menores.

Nas redes governadas por meio de uma organização administrativa existe a figura de uma entidade separada da rede que governa a rede e suas atividades. O coordenador dessa organização desempenha um papel fundamental na sustentação da rede.

Roth et al (2012) discorrem sobre a principal diferença entre governança de redes e a governança corporativa. Enquanto na governança corporativa os governados são indivíduos, na governança de redes os governados são empresas. Os autores afirmam:

A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. (ROTH et al, 2012, p.114).

Outro aspecto diz respeito às qualificações e competências dos gestores das relações interorganizacionais que lidam com o interesse de várias empresas e portanto devem possuir habilidades diferentes para melhor conduzir os interesses diversos dos atores da rede (WEGNER e PADULA, 2010). Os autores destacam nos resultados da pesquisa que “as estruturas de governança são transitórias e adaptadas de acordo com contingências específicas”.

Roth et al (2012) conclui que independentemente do tipo de rede interorganizacional e número de participantes a governança se torna necessária para a boa gestão da rede, mas que as práticas de gestão podem variar de acordo com o objetivos dos atores.

A formação de redes de negócios pode aumentar os ganhos competitivos das empresas (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008). O quadro 02 apresenta os seis possíveis ganhos competitivos que uma empresa pode obter ao pertencer a uma rede de negócios.

Quadro 02 – Ganhos competitivos relacionados à rede de negócios

GANHOS COMPETITIVOS	DEFINIÇÃO	BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.

Acúmulo de capital social	Diz respeito a aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos, fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

No estudo conduzido por Andrade, Olave e Silva (2014) foi constatado o que vários autores defendem em relação à rede de cooperação: as redes contribuem de forma benéfica no processo de internacionalização das empresas. A mesma pesquisa também relevou que as empresas pesquisadas somente ingressaram no mercado externo após a sua associação à rede e que sem esse apoio as empresas não teriam conseguido atingir o mercado externo.

Diante dos riscos e desafios que devem ser enfrentados no processo de internacionalização, como falta de conhecimento e experiência no mercado externo, Musteen, Datta, Butts (2013) desenvolveram um estudo com PMEs na República Checa a fim de verificar qual o papel da integração estrutural e relacional das redes internacionais na internacionalização das empresas e concluíram que os retornos gerados por investimentos governamentais em instituições que disseminam informações sobre mercados externos são importantes para a economia, pois ajudam as PMEs a desenvolverem redes internacionais que as ajudam no processo complexo da internacionalização. Os autores comentam ainda que essas instituições podem ajudar a PME acessar o mercado externo por meio de feiras, simpósios e exposições.

A pesquisa de Dalmoro e Wittmann (2011) confirma a importância da associação em rede para promoção das exportações, especialmente no caso de

pequenas e médias empresas. Ainda segundo os autores, a rede atua para auxiliar o exportador a superar as barreiras da internacionalização, porém o desejo de se internacionalizar deve partir da empresa e de seus diretores no comprometimento com o mercado externo e no investimento de recursos para se atingir o fim específico da internacionalização bem sucedida.

O trabalho desenvolvido por Amal, Freitag, Miranda (2008) discorre sobre a importância das redes na internacionalização das empresas, para tanto os autores se utilizam de um modelo criado por Johanson e Mattson em 1988 que aborda o grau de internacionalização da rede frente ao grau de internacionalização da empresa que pertence a essa rede. O modelo é demonstrado no quadro 03.

Quadro 03 – Modelo grau de internacionalização empresa x rede

		GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA REDE	
		BAIXO	ALTO
GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	BAIXO	EMPRESA INICIANTE	EMPRESA ATRASADA
	ALTO	EMPRESA SOLITÁRIA	EMPRESA GLOBAL JUNTO COM AS OUTRAS EMPRESAS DA REDE

Fonte: Johanson, Mattson, 1988 apud Amal, Freitag, Miranda, 2008

Esse modelo permite estabelecer uma relação direta entre o grau de internacionalização da empresa (GIE) e o grau de internacionalização da rede (GIR) em que a empresa está inserida. De acordo com o quadro 03, pode-se fazer a seguinte análise: Se o GIE for baixo e o GIR também for baixo, a empresa é recém chegada no processo de internacionalização, porém se o GIE for alto e o GIR baixo, significa que a empresa opera sozinha. Por outro lado, se o GIE for alto e o GIR também for alto, significa que tanto a empresa quanto a rede em que ela está inserida já participam de forma intensa do comércio internacional, porém se o GIE for baixo e o GIR for alto, significa que a empresa está atrasada em relação aos demais membros da rede, pois a rede já está inserida mais fortemente no processo de internacionalização enquanto a empresa ainda caminha a passos curtos.

Amal, Freitag, Miranda (2008) afirmam que a formação de redes de relacionamentos é importante para o processo de internacionalização das PMEs, pois através das redes as empresas reduzem os riscos enfrentados nesse processo e possibilitam a empresa conquistar novos espaços no mercado externo. A formação de parcerias também é defendida pelos autores.

Chetty e Stangl (2010) desenvolveram um estudo sobre a relação das redes e a internacionalização das PMEs do ramo de software. Os autores concluíram que a inserção da empresa em rede facilita o desenvolvimento de inovações e o processo de internacionalização, pois gera maior acesso a informações e relações financeiras; já para as empresas que não estão inseridas em redes ou possuem uma fraca atuação, o processo é mais lento e incremental.

Analisando as proposições feitas pelos autores discutidos nessa seção, pode-se dizer que a formação de redes organizacionais contribui para o ganho de competitividade das empresas nela inseridas, proporcionando redução de custos e aprendizado facilitado. No caso das PMEs a formação de redes organizacionais pode facilitar a inserção no mercado externo.

No quadro 04 está um breve resumo dos principais pontos discutidos nessa revisão da literatura.

Quadro 04 – Resumo da revisão da literatura

TEMA	AUTORES
Redes organizacionais e cooperação	Jarillo, 1988; Gulatti, 1998
Importância da formação de redes	Verschoore, 2006; Balestrin e Verschoore, 2008; Alves et all, 2010; Caldas et all, 2010; Dalmoro e Wittmann, 2011
Redes e aprendizado	Campos et all, 2002; Floren e Tell, 2004; Tavares e Castro, 2014
Redes e redução de custos	Jarillo, 1988; Oliveira, Rodrigues, Ribeiro, 2011; Tavares e Castro, 2014
Redes e governança	Provan e Kenis, 2008; Roth e all, 2012; Wegner e Padula, 2010;

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa subseção foram discutidos alguns assuntos relacionados à formação de redes organizacionais e de cooperação e a importâncias dessas redes para o sucesso das empresas. Também foram abordados assuntos relacionados às redes, tais como o aprendizado oriundo da formação de redes, a redução de custos e questões ligadas a governança.

O tema associação de interesse privado e sua importância para as empresas associadas será tratado na próxima subseção.

2.3. Associações de Interesse Privado

Nessa parte do trabalho, será discutida a relevância das Associações de Interesse Privado - AIP para as empresas e elas associadas, bem como a forma como essas associações podem agir para ajudar os seus membros a serem mais competitivos no mercado.

Na definição de Oslon (1999), as associações de interesse privado têm por objetivo adotar medidas em defesa de seus associados, buscando os interesses comuns dos seus membros, os quais fazem a sua adesão de forma voluntária.

Definição semelhante é dada por Doner e Schneider (2000), que afirmam que as associações de interesse privado são grupos que buscam vantagens econômicas e o fortalecimento de seus membros. Ainda segundo Doner e Schneider (2000) essas associações desempenham um papel importante no fornecimento de vários tipos de infraestrutura. A definição é complementada por Silva (2005) que afirma que essas associações apesar de visarem os ganhos competitivos e conseqüentemente lucro para os seus associados, não possuem fins lucrativos como objeto principal.

Estudo realizado por Nassar (2001) com base em diversos autores aponta sete funções para as AIP: desenvolver o papel de coordenação vertical e horizontal de empresas; produzir bens coletivos; prestar serviços; atuar estritamente como grupos de pressão junto ao Estado e a outros agentes econômicos, alterando a estrutura das instituições em benefício dos seus associados; minimizar custos de transação para as empresas na produção de bens coletivos demandados; gerar ganhos de escala e solucionar conflitos.

Olson (1999) comenta que as empresas se associam para obter benefícios individuais gerados pela ação da associação, podendo essa empresa não ter realizado nenhum esforço para que o objetivo fosse atingido. Nesse sentido, as ações desenvolvidas pela associação são para todos os associados, independentemente do esforço que cada um desprende para que o objetivo fosse atingido. Argumento semelhante é defendido por Machado, Mizumoto, Zylbersztajn (2006) que abordam o “efeito carona” por meio do qual algumas empresas se beneficiam das ações da associação sem terem efetivamente participado dos custos envolvidos na operação.

Silva (2005) afirma que as empresas se associam a essas instituições por julgarem que as ações desenvolvidas em conjunto são mais eficientes do que ações individuais.

Estudos apontam a importância das associações de interesse privado no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e competências por parte de seus associados. Nesse sentido, Machado, Mizumoto, Zylbersztajn (2006, pg.3) comentam que a partir dos anos 90, as associações de interesse privado passaram a contribuir de forma mais intensa para o aumento da competitividade dos setores produtivos, assumindo papel estratégico na defesa do interesse de seus membros. Esse fato ocorre devido às mudanças relacionadas ao livre mercado ocorridas nesse período, tais como custos de operação, externalidades, poder de monopólio e concorrência predatória.

Ideia semelhante é defendida por Nassar (2001) que discorre sobre a importância que as AIP atingiram devido à liberalização da economia; essas associações não buscam somente os interesses corporativos, mas passam a assumir funções que o Estado não consegue mais exercer. O autor demonstra o fato por meio de pesquisas acadêmicas que exemplificam o sucesso de algumas associações: a) selo de qualidade promovendo ganhos expressivos aos associados; b) financiamento de pesquisas; c) criação de pequenas redes de negócios para alavancar as vendas. O autor conclui afirmando:

“uma vez cumpridas suas funções econômicas, as associações tendem a sobreviver pois oferecem incentivos para que os agentes econômicos contribuam para sua manutenção” (NASSAR, 2001, p.72)

Doner e Schneider (2000), afirmam que existem estudos empíricos que revelam uma variedade de perspectivas em que as associações melhoraram o desempenho econômico nos países em desenvolvimento. A função principal das associações é a defesa dos interesses de seus membros e a fomentação da economia e dos negócios realizados por um determinado setor.

Barra, Oliveira, Machado (2007) tratam as AIP como redes, expondo que essas redes podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento de fatores que geram competitividade aos seus associados. Os autores afirmam que as AIP promovem atividades colaborativas dentro da rede, oferecendo suporte para redução de custos, além de atuarem como agentes de apoio aos seus membros,

facilitando as transações comerciais e encurtando distâncias entre os associados e compradores.

O estudo realizado por Conejero (2011) reflete sobre o papel das associações de interesse privado e conclui que a sobrevivência das AIP está condicionada aos benefícios que ela entrega aos associados versus a taxa recolhida junto à associação. Atualmente o Brasil possui uma economia globalizada e o Estado exerce um papel menos centralizador junto às empresas, por isso a atuação das associações de classe tem sido importante no sentido de apoiar os seus membros por meio de ações coletivas que tragam respostas às demandas dos associados. (MACHADO, MIZUMOTO, ZYLBERSZTAJN, 2006).

Ao tratar as AIP como redes observa-se que as ações promovidas por essas entidades são capazes de agregar valor para o seu associado por meio de ações proativas que promovem a execução de atividades conjuntas. (BARRA, OLIVEIRA, MACHADO, 2007)

As AIP devem se organizar e planejar as ações para trabalhar em redes com parceiros que ajudem a proporcionar benefícios aos associados, analisando a cadeia de valor e o ambiente do negócio (CONEJERO, 2011). O autor ainda destaca a importância de se ter uma equipe de projetos capacitada para realizar as ações junto aos membros da associação.

Anteriormente no tópico internacionalização foi discutida a questão das normas, padrões e certificações exigidas para exportação. Sobre essa questão Doner e Schneider (2000) comprovam o papel das associações para definição de padrões de qualidade e normas para exportação. Por meio de estudos realizados em empresas estabelecidas em Taiwan, os autores concluíram que as associações são importantes nesse sentido, pois podem ajudar os associados a se adaptarem às normas ambientais e aos padrões de qualidade exigidos para exportação, o que ajuda a intensificar as exportações.

Ideia semelhante é defendida por Fornazier e Waquil (2010) em seu trabalho sobre a influência das AIP no agronegócio. Os autores afirmam que as empresas necessitam adequar-se as exigências do mercado nos quesitos de qualidade, segurança e normas diversas para se tornarem competitivas e se manterem no mercado. As associações são importantes para ajudar os produtores a promoverem as mudanças necessárias e se adequarem as regras do mercado.

Amal, Freitag, Miranda (2008) defendem o envolvimento de organismos governamentais e não governamentais no apoio à formação de redes de relacionamentos para incentivar a internacionalização das pequenas e médias empresas. Os autores concluem dizendo que “a criação de redes de relacionamento pode ser incentivada pelo governo como forma de promover o desenvolvimento econômico e social”.

Segundo Doner e Schneider (2000), as associações também podem influenciar negociações governamentais como acordos internacionais. Nesse estudo os autores mencionam que algumas entidades de classe são flexíveis o suficiente para se ajustarem as mudanças do mercado internacional, como por exemplo, a criação ou aumento do departamento de comércio exterior dentro da associação.

Analisando as definições e considerações dos autores estudados, pode-se comentar que a importância que as associações de interesse privado adquiriram no decorrer do tempo foi fundamental para que elas pudessem aprimorar seu modo de gestão com o intuito de auxiliar e apoiar os seus associados no que tange aos interesses econômicos de cada classe.

Percebe-se também a influência das associações para a formação de redes organizacionais com o intuito de ajudar os associados a atingirem seus objetivos, inclusive no que se refere ao mercado externo.

No quadro 05 está um breve resumo dos principais pontos discutidos nessa revisão da literatura.

Quadro 05 – Resumo da revisão da literatura

TEMA	AUTOR
Definição	Oslon, 1999; Doner, Schneider, 2000; Silva, 2005
Objetivos das AIP	Oslon, 1999; Nassar, 2001; Machado, Mizumoto, Zylberstajn, 2006; Silva, 2005
Benefícios aos associados	Barra, Oliveira, Machado, 2007; Conejero, 2011; Machado, Mizumoto, Zylberstajn, 2006;
AIP e certificação e padrões de qualidade	Doner, Schneider, 2000; Fornazier e Waquil, 2010
AIP e apoio governamental	Amal et all, 2005; Doner, Schneider, 2000

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa subseção discutiu-se os assuntos relacionadas às associações de interesse privado, tais como definições, objetivos e benefícios aos associados. Também foi abordada a influência das AIP na obtenção de certificações e padrões

de qualidade, bem como o relacionamento dessas associações com os órgãos governamentais.

Na última subseção do capítulo 2 será discutida a participação do governo no incentivo às exportações brasileiras.

2.4. Políticas Públicas Destinadas ao Incentivo às Exportações Brasileiras

Nessa parte do estudo será discutida a importância da participação do governo nos programas de incentivo às exportações brasileiras, em especial será abordada a relevância desses programas para o pequeno e médio empresário.

Os critérios para classificação do porte das empresas, de acordo com o número de colaboradores, estão demonstrados no quadro 06.

Quadro 6 – Classificação das MPMEs

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	até 19 colaboradores	até 9 colaboradores
Pequena Empresa	de 20 a 99 colaboradores	de 10 a 49 colaboradores
Média Empresa	de 100 a 499 colaboradores	de 50 a 99 colaboradores
Grande Empresa	mais de 500 colaboradores	mais de 100 colaboradores

Fonte: Sebrae

O BNDES também possui uma classificação do porte das empresas quanto à receita bruta anual, sendo que as pequenas empresas são aquelas que possuem faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor que R\$ 3,6 milhões, já as médias empresas são aquelas que possuem faturamento anual maior que R\$ 3,6 milhões e menor que R\$ 300 milhões.

Segundo Barreto (2014) os pequenos negócios, que são aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas, respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos.

Esse mesmo fato também é constatado nos estudos de Andrade et al (2014) que abordam a importância da PME para a economia brasileira, mas apesar de sua importância, as PMEs ainda têm uma fraca participação no mercado internacional. Os autores apontam ainda que:

"o setor enfrenta desafios à internacionalização devido ao seu tamanho e volume de vendas inferior ao do setor de empresas de grande porte, para superar essa dificuldade, verificou-se que as PMEs se unem formando redes e consórcios para exportação". (ANDRADE, ALMEIDA, FREITAS, 2014, p.10)

Segundo Alem, Cavalcanti (2005), a busca pela internacionalização deve ser vista de uma forma mais abrangente, pois os benefícios não se restringem apenas às empresas. O aumento das exportações gera ganhos para o país como um todo, pois permite o acesso a novas tecnologias e a entrada de divisas no país.

Os principais pontos fracos da indústria brasileira é a baixa capacidade competitiva e a pouca experiência dos gestores em trabalhar com mercados externos. Esse quadro é o resultado da baixa concorrência que existia no Brasil até a década de 90 antes da abertura comercial (ALMEIDA, 2007, p.120).

Na década de 90, foi criado pelo governo um plano de abertura comercial para o Brasil e entre as principais medidas estavam a redução das barreiras não-tarifárias e um cronograma para a redução da alíquota do Imposto de Importação. Essa abertura aumentou a concorrência dentro do país, pois reduziu as dificuldades para a importação e, portanto fez com que o empresariado brasileiro buscasse uma reestruturação produtiva para atingir maior eficiência operacional, de produtividade e conseqüentemente manter a competitividade. Essa busca pela competitividade interna aumentou a qualidade e reduziu os custos do produto brasileiro o que permitiu uma maior inserção dos produtos brasileiros no mercado externo. A redução de barreiras também ampliou as oportunidades para as indústrias brasileiras adquirirem máquinas e equipamentos com alíquotas de impostos reduzidos, o que permite aumentar a qualidade do produto oferecido ao consumidor.

"A década de 90 foi marcada por mudanças relevantes na política de comércio exterior brasileira, cujo processo de abertura comercial iniciou no governo Collor, através de uma nova ordem mundial, a globalização, caracterizada pela integração de países, principalmente por intermédio de acordos bilaterais e multilaterais". (VIEIRA, 2005)

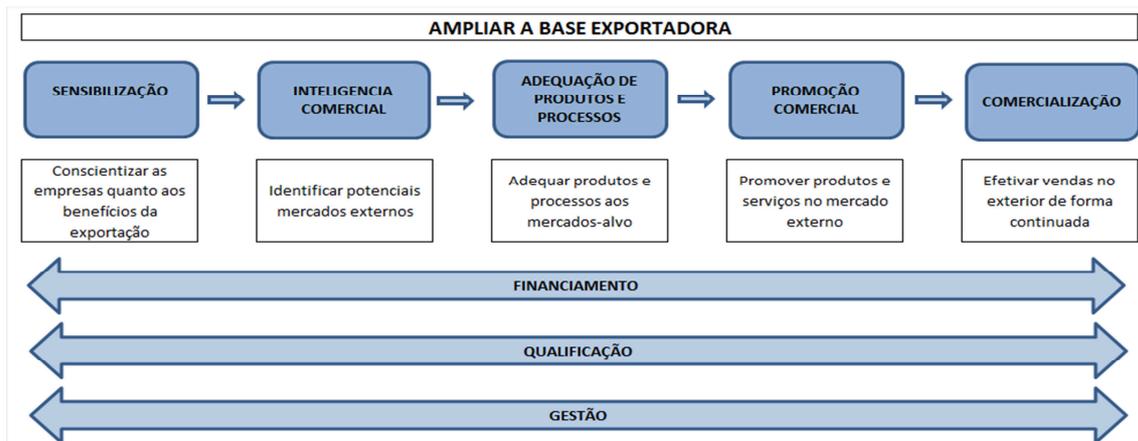
Existem duas formas de política comercial, a autônoma e a negociada. A autônoma é aquela em que o país age de forma unilateral e a negociada são as negociações bilaterais ou multilaterais. Como exemplos da forma autônoma podemos citar os incentivos à exportação e à facilitação do comércio e como exemplo da forma negociada, os acordos internacionais. (FIGUEIRA, MELLO, 2015, p.58).

O governo brasileiro tem criado vários programas de incentivo a exportação que visam orientar o exportador e facilitar o seu ingresso no mercado internacional. Dentre os programas já lançados, podemos mencionar o PNCE (Plano Nacional da Cultura Exportadora) lançado em 2012 e que tem o objetivo de aumentar o número de empresas exportadoras e promover o crescimento das exportações de produtos e serviços. Em 2015 o governo federal lançou o Plano Nacional de Exportações destinando esforços para: a) composição da pauta exportadora; b) mercados de destino; c) origem das exportações (diversificação regional). Um dos objetivos do PNE foi o lançamento do novo Plano Nacional da Cultura Exportadora juntamente com a criação de comitês estaduais encarregados de melhorar a governança e o diálogo entre os envolvidos; realizar diagnósticos setoriais; selecionar as empresas a serem assessoradas e monitorar e avaliar as atividades do PNCE. (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2015)

Atualmente, o PNCE está desenvolvido em cinco etapas: sensibilização, inteligência comercial, adequação de produtos e processos, promoção comercial e comercialização; e conta com três temas principais: financiamento, qualificação e gestão. (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2015)

O PNCE conta com apoiadores regionais que assessoram as empresas participantes de forma customizada. Os parceiros são coordenados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e promovem a capacitação das empresas exportadoras. Essa capacitação se dá através da realização de um diagnóstico de produtos e serviços com potencial exportador, consultoria de inteligência comercial (que avalia em quais mercados aquele produto ou serviço tem potencial de venda), incentivo à participação em missões comerciais e em rodadas de negócios com compradores estrangeiros. A figura 1 mostra a trilha da internacionalização proposta pelo PNCE.

Figura 1 – Trilha da internacionalização



Fonte: Plano Nacional da Cultura Exportadora (MDIC)

Essa trilha inicia-se com o processo de sensibilização do potencial exportador quanto aos benefícios oriundos da exportação, apresentando as principais vantagens que a empresa obterá ao se internacionalizar. Aqui entende-se a internacionalização em seus primeiros estágios, ou seja, exportação.

O segundo passo é a inteligência comercial, em que identificam-se os potenciais mercados externos a serem atingidos. Nessa etapa os mercados externos são considerados como os países-alvo. Já no terceiro passo promove-se a adequação do produto e dos processos ao mercado-alvo. Essa etapa é necessária, pois muitas vezes existe a necessidade de modificação do produto ou embalagem para melhor inserção no mercado externo, bem como modificações em processos.

No passo quatro é feita a promoção comercial, em que inicia-se a divulgação dos produtos e serviços no mercado já definido anteriormente. A quinta e última etapa é a comercialização que tem a proposta de iniciar as exportações de forma continuada. (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2015).

Para incentivar a exportação o governo e seus parceiros promovem apoio ao financiamento, assessoria para qualificação da empresa e processos de gestão adequados à atividade internacional.

“Para este ano [2017], estão previstas mais de 200 ações de apoio às exportações a serem executadas pelo MDIC e seus parceiros. Pretendemos [...] auxiliar empresas de pequeno e médio porte a conquistar espaço no concorrido mercado internacional”. (PEREIRA, 2017)

Nesse sentido, o MDIC (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços) e o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) promovem ações para incentivar e apoiar o pequeno e médio empreendedor a exportar.

Outro programa do governo brasileiro que visa o incentivo às exportações é o “Brasil Mais Produtivo”, criado em 2016 e focado na pequena e média empresa. O programa tem o objetivo de aumentar a produtividade das empresas por meio de treinamentos e assessorias especializadas, reavaliando o processo produtivo e reduzindo custos, o que permite ao empresário tornar seu produto mais competitivo no mercado externo. (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2016)

O governo brasileiro também possui uma ferramenta digital para auxiliar os exportadores na divulgação da empresa e seus produtos no mercado externo, a Vitrine do Exportador (VE), criada em parceria com a Apex-Brasil. Em um ambiente virtual o exportador pode criar a sua página nos idiomas português, inglês e espanhol, inteiramente gratuito, para divulgar os seus produtos; os interessados em fazer negócios entram em contato diretamente com o potencial exportador. A busca é rápida e fácil e pode ser realizada por meio de 5 critérios: razão social ou nome fantasia, produtos, por código SH-Sistema Harmonizado¹, setor de atividade, região de destino ou faixa de valor. (Vitrine do Exportador).

Além desses programas, o governo brasileiro possui sites para orientar e esclarecer as principais dúvidas do pequeno e médio exportador, tais como o “Aprendendo a Exportar” e o “Invest & Export Brasil”. Nesses sites o exportador pode conhecer melhor os sistemas de comércio exterior utilizados pelo governo, informar-se sobre os locais onde buscar apoio, buscar possíveis compradores e oportunidades de negócios, encontrar orientações de como exportar, entre outras consultas oferecidas por esses dois sites.

Uma instituição que tem atuação no comércio exterior é a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) que foi criada pelo governo federal por meio da Lei 11.080 de 2004 e tem por objetivo promover o desenvolvimento industrial em conformidade com as políticas de ciência, tecnologia, inovação e comércio exterior. A ABDI promove ações em vários setores produtivos brasileiros e entre eles está o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. As ações

¹ Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias (SH) é um método internacional de classificação de mercadorias baseado em códigos e descrições. Ajuda no processo de identificação das mercadorias negociadas, facilitando as transações comerciais entre os países.

promovidas pela agência têm como objetivo fortalecer o setor, ampliar a capacidade inovadora das empresas e promover mudanças no nível competitivo das indústrias, além de promover a regularização, desenvolvimento e disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais, capacitação empresarial e melhoria da gestão de processos e produtos. (ABDI)

Segundo a ABDI entre 2006 e 2010 foram beneficiadas 330 empresas, por meio de ações de qualificação empresarial direcionada a fabricação e controle de qualidade, treinamento, desenvolvimento de métodos de trabalho e manuais técnicos com o objetivo de difundir o conhecimento.

A ABDI também se dedica à inserção internacional das empresas brasileiras por meio do Projeto de Apoio à Inserção Internacional de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras (PAIIPME) que é resultado de um Ajuste Complementar de Cooperação firmado entre o Brasil e a União Europeia em 2005. As frentes de trabalho atuam por meio de três ações visando a promoção internacional: a) familiarizar as empresas com as práticas financeiras e logísticas; b) qualidade; c) capacitação para melhorar a competitividade. (ABDI)

A ABDI também promove ações com parcerias internas e externas em áreas estratégicas como biotecnologia e nanotecnologia que são relevantes para as indústrias de cosméticos e higiene pessoal.

Outra entidade importante no desenvolvimento do comércio exterior brasileiro é a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) com forte atuação na promoção das exportações de produtos e serviços, além de trabalhar para atrair investimentos estrangeiros para a economia brasileira.

A Apex é uma entidade sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública que tem por objetivo desenvolver a competitividade da indústria a fim de promover as exportações dos produtos brasileiros.

A Apex-Brasil realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil. (Apex-Brasil, 2017).

A Apex orienta os possíveis exportadores para os desafios e riscos da internacionalização e afirma que antes de iniciar o processo de internacionalização a empresa deve refletir sobre pontos estratégicos, tais como:

- Seleção de mercado-alvo: as empresas devem avaliar os possíveis ganhos e riscos envolvidos no processo de internacionalização ao escolher o país-alvo.
- Estrutura organizacional internacional: as empresas devem avaliar como será feito o processo de implantação de estruturas no exterior e sua respectiva gestão, adaptando-se ao novo ambiente.
- Governança corporativa: a gestão deve ser transparente para assegurar um bom relacionamento com os investidores, fornecedores e *stakeholders*.
- Gestão internacional de recursos humanos: desenvolvimento de gestores internacionais, gestão de equipes e fusos horários.
- Gestão de riscos: a empresa deve identificar, avaliar, monitorar e tomar atitudes para responder aos riscos inerentes a uma operação internacional.
- Inovação constante: a empresa deve estar apta a inovar, pois isso é uma exigência do mercado global.

O programa de capacitação para internacionalização da Apex oferece soluções técnicas e customizadas de acordo com os objetivos e interesses da empresa participante, abrangendo ações de apoio a estruturação da estratégia de internacionalização, atividades de capacitação de executivos e missões de internacionalização que propiciam às empresas uma visão geral sobre a cadeia de valor em mercados internacionais. A Apex possui um projeto chamado PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora) que tem como objetivo orientar o exportador para as atividades do mercado externo. Essa assessoria é gratuita e visa melhorar a gestão dos negócios preparando o empresário para o mercado internacional. Nesse programa a empresa é preparada para adequar seus produtos, embalagens, processo produtivo, gestão administrativa e logística para o comércio exterior. O empresário também recebe orientações para obter as certificações necessárias para que o seu produto seja aceito no mercado internacional. (APEX).

Algumas entidades firmam convênios e parcerias com o governo para ajudar os seus associados no processo de internacionalização, como é o caso da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - Abihpec, foco desse estudo.

A Abihpec em parceria com a APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) desenvolveu um programa de incentivo as exportações de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Outra entidade que tem participado no incentivo às exportações é a CNI (Confederação Nacional da Indústria) que em parceria com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) promove maior participação de empresas brasileiras no comércio exterior. "O Brasil deve fortalecer as exportações, principalmente das micro e pequenas empresas para ajudar na retomada do crescimento econômico", destaca o presidente da CNI, Robson Braga de Andrade (2017).

Outra forma de o governo incentivar as exportações brasileiras é através dos acordos comerciais que o país participa juntamente com outros países, formando assim os blocos comerciais para incentivo do comércio internacional entre os estados parte.

Os acordos comerciais firmados entre dois ou mais países permitem a redução das alíquotas do imposto de importação para os produtos negociados no acordo. Isso torna o produto estrangeiro mais barato no país de destino final e, portanto mais competitivo.

Os blocos econômicos foram criados com a finalidade de desenvolver o comércio de determinada região. Eles criam um maior poder de compra dentro do bloco, elevando o nível de vida de seu povo, fazendo com que a concorrência cresça, além de gerar melhorias na qualidade dos produtos e redução de custos. (MAIA, 2013, p.367)

O governo concede às empresas alguns incentivos para exportação, tais como a desoneração de alguns tributos e o *drawback*². Esse ato do governo tem por objetivo estimular a indústria nacional a exportar, porém muitas das PMEs brasileiras desconhecem esses incentivos. Esse desconhecimento aliado ao receio de investir para a produção destinada ao mercado externo impede o empresariado de empreender visando o posicionamento de seus produtos no exterior.

O tratamento fiscal das exportações brasileiras segue a prática mundial e busca a desoneração dos tributos indiretos sobre as exportações. (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços)

² Regime aduaneiro especial que permite a importação de insumos com a suspensão ou isenção dos impostos federais e estaduais para confecção de bens que serão exportados.

Abaixo a legislação que ampara essa desoneração:

- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), artigo 153, §3º, inciso III da Constituição Federal.
- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, artigo 155, §2º, inciso X, alínea “a” da Constituição Federal.
- Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), artigo 149, §2º, inciso I da Constituição Federal.

Os impostos citados acima não incidem sobre o faturamento das exportações e também concedem o direito ao crédito gerado pela incidência desses tributos sobre a aquisição dos insumos empregados nos produtos exportados (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2017), sendo assim os valores desses tributos não compõem o preço do produto final exportado, o que permite ao exportador aumentar sua margem de lucro ou reduzir o preço oferecido ao mercado externo.

A empresa que passa a atuar no comércio internacional percebe os benefícios dessa ampliação de mercado. Muitas das pequenas e médias empresas creem que exportação é algo extremamente complicado a ser realizado por empresas de grande porte, mas essa situação tem mudado e já se pode observar uma maior participação das pequenas e médias empresas no comércio internacional.

Segundo a Apex, as empresas brasileiras têm descoberto os benefícios da ampliação das operações para o mercado internacional: aumento do valor da marca, aumento da capacidade de atendimento a clientes globais, diferenciação frente a concorrentes nacionais, diminuição dos riscos por meio da diversificação de mercados, acesso a fatores de produção mais baratos, ganhos por meio da economia de escala, aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Diante do exposto pela literatura e pelos programas governamentais e não governamentais de apoio à exportação, pode-se dizer que a internacionalização é um passo importante que as empresas têm que realizar para se manterem competitivas no mercado. Os gestores devem analisar as possibilidades para inserção da empresa no mercado externo, bem como as formas como esse processo pode ser realizado. A participação em redes organizações pode contribuir

para facilitar a inserção no mercado internacionalização e a contribuição governamental por meio de apoio a projetos e incentivos à exportação podem ser de grande valia para os pequenos e médios empresários que enfrentam grandes desafios e obstáculos no processo de internacionalização. Como exposto nessa seção, a participação do governo pode ajudar no sucesso do processo de inserção das pequenas e médias empresas no mercado internacional e o apoio das associações de interesse privado pode facilitar e preparar essas empresas para as vendas externas que é o primeiro passo do processo de internacionalização de uma empresa.

3. Método

A pesquisa foi realizada em duas fases. A primeira de natureza qualitativa realizou-se por meio de uma reunião inicial na associação para melhor conhecimento do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, melhor conhecimento do projeto de internacionalização e da atuação da associação junto às empresas. Nessa reunião participaram o diretor da associação e a gerente do projeto de internacionalização, após a estruturação do formulário foi realizada uma entrevista com o diretor da associação no intuito de se obter maiores informações sobre a atuação da associação e sua visão do processo de internacionalização sob a ótica da associação. A segunda fase da pesquisa teve natureza quantitativa e realizou-se junto às empresas associadas ao projeto de internacionalização.

A pesquisa inicia-se com a composição do referencial teórico que embasa todo o estudo, apresentando os principais conceitos sobre os temas desse trabalho, sendo internacionalização, redes organizacionais, associação de interesse privado e participação do governo no incentivo às exportações brasileiras.

No apêndice A desse trabalho consta o questionário composto por 25 questões que visam responder à pergunta problema: Quais são os fatores que contribuem para a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação de classe segundo o ponto de vista dessas empresas?

Foi feita uma matriz de amarração entre os objetivos da pesquisa e as respectivas perguntas propostas aos respondentes. Um dos objetivos é identificar quais são os fatores que contribuem para a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação setorial segundo o ponto de vista das empresas e para tanto, foram propostas aos respondentes as perguntas 12 a 15 constantes no questionário.

Outro objetivo é analisar sob a ótica das empresas a identificação dos fatores que são facilitadores, bem como os fatores que são dificultadores à exportação, com base no fato de as empresas pertencerem a uma associação de classe que pode ajudar e influir na decisão de uma empresa associada e no seu processo de exportação. Pretende-se ainda identificar os motivos pelos quais as PMEs se dispõem a entrar no mercado internacional, investindo tempo e dinheiro nessa

operação. Para se atingir esses objetivos foram propostas aos respondentes as questões 3 a 11.

Também pretende-se avaliar como o relacionamento entre a empresa e a associação e entre as empresas associadas e o quanto esse relacionamento contribui para fomentar o comércio internacional como atividade das empresas associadas. Para se atingir esse objetivo foram propostas aos respondentes as questões 16 a 21.

Como procedimento realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sites governamentais e sites de entidades de classe com o objetivo de reunir a maior quantidade possível de informações sobre os temas relacionados à pesquisa, bem como informações atuais sobre o comércio exterior brasileiro.

Quanto ao método de pesquisa, optou-se por uma abordagem descritiva, visto que o estudo pretende identificar quais são os fatores que contribuem para a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação de classe segundo o ponto de vista das empresas, sob a ótica de cada uma das empresas entrevistadas.

Segundo Gil (2010), existem três formas de se classificar as pesquisas: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias caracterizam-se pelo fato de explorar um determinado tema com o intuito de conhecê-lo melhor; já as pesquisas descritivas distinguem-se por descreverem de forma detalhada as características de um determinado grupo com o intuito de identificar possíveis relações entre as variáveis, e as pesquisas explicativas têm o propósito de identificar os fatores que colaboram para ocorrência de um fenômeno.

O presente estudo é uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever as características das pequenas e médias empresas que estão associadas a uma entidade de classe e que buscam pelo processo de internacionalização, apontando quais são os principais fatores que levam essas empresas a se internacionalizarem.

Para a realização da pesquisa foi feita uma entrevista semiestruturada com o diretor da Abihpec objetivando verificar quais são as percepções que a associação tem em relação à inserção internacional de seus associados. Para a realização dessa entrevista foi utilizado um formulário com um roteiro de perguntas abertas e fechadas.

A entrevista com o diretor da Abihpec contribuiu para mostrar a visão da associação a respeito do processo de internacionalização de seus associados, bem como o entendimento que a associação tem a respeito de sua atuação e da atuação governamental nesse processo, e para comparar a visão da associação com a visão das empresas a ela associadas.

A entrevista com os respondentes que representam as indústrias fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos foi realizada por telefone e por meio da utilização de um formulário com perguntas abertas e fechadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

As entrevistas podem ser classificadas de três formas: a) padronizadas ou estruturadas, o entrevistador segue um roteiro de perguntas pré-definido; b) despadronizadas ou não estruturadas, o entrevistador não tem um roteiro a seguir e as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal; c) painel, o entrevistador deve repetir as mesmas perguntas, de tempo em tempo, para as mesmas pessoas, com o intuito de estudar a evolução do tema ao longo do tempo. (MARCONI, LAKATOS, 2010).

As pesquisas podem ser realizadas através de questionários ou formulários. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o questionário é um instrumento de pesquisa através do qual as perguntas são respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, já no formulário as perguntas são respondidas pelo entrevistado diretamente ao entrevistador.

Nesse estudo foi aplicado um formulário composto por perguntas fechadas e abertas, com o intuito de melhor entender a percepção dos pequenos e médios empreendedores no processo de internacionalização. A entrevista com o diretor da Abhipec foi realizada pessoalmente, já as entrevistas com as empresas respondentes foram realizadas por telefone.

A construção do formulário foi elaborada pela autora com base no referencial teórico e adaptações de Moreira (2014) e Valente (2010). O questionário completo encontra-se no Apêndice A desse trabalho.

Esse formulário passou pela avaliação de dois especialistas em internacionalização: um professor do programa de pós-graduação em administração e uma profissional especialista em consultoria para preparar empresas para a

exportação. Um dos profissionais sugeriu que o questionário fosse reduzido para facilitar a adesão dos respondentes e o outro profissional afirmou que o questionário está de acordo com os propósitos do trabalho, dessa forma o formulário foi mantido.

O quadro 07 contém as principais perguntas e o embasamento teórico.

Quadro 07 – Matriz de amarração

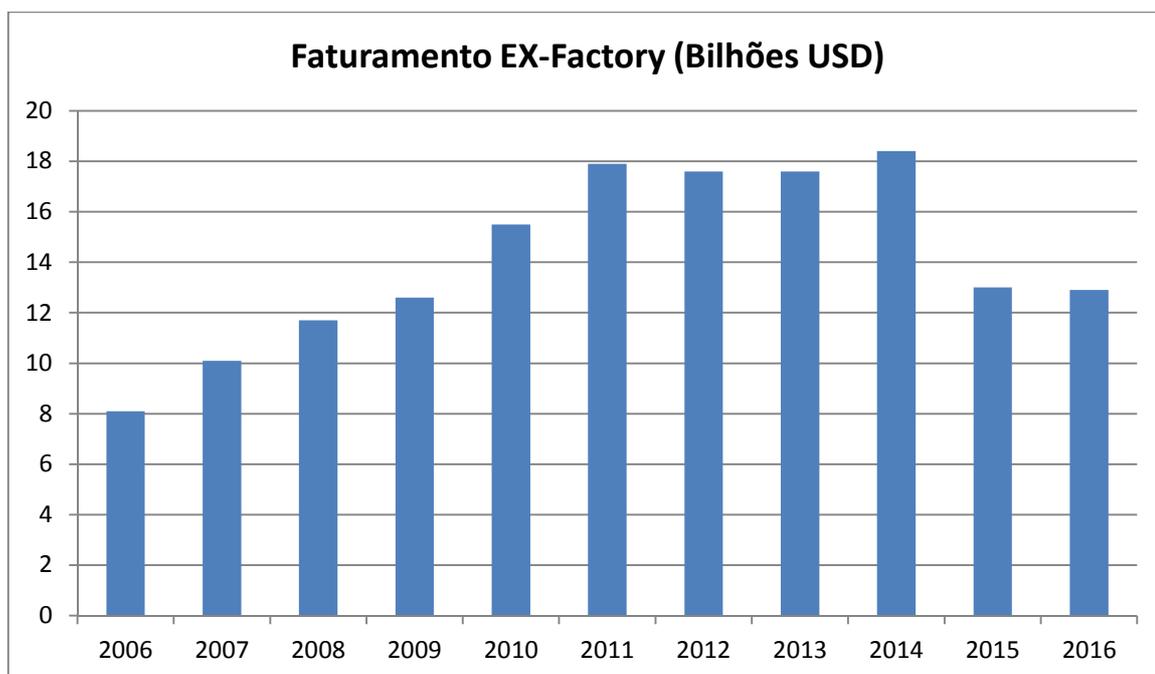
Tema para pergunta	Autores	Perguntas
Grau de internacionalização	Johanson e Wahlne, 1975; Palacios e Souza, 2004; Alem e Cavalcanti, 2005; Chio e Yang, 2011; Moreira, 2014; Andrade et all, 2014	3, 4, 7
Países alvo	Papadopolous e Denis, 1988; Andersen, 1997; Bradley, 1995; Andersen e Buvik, 2001	8, 9
Processo de internacionalização e influência dos gestores	Hsu, Chen e Cheng, 2013; Dalmoro e Wittmann, 2011; Honorio, 2009	2, 5, 6, 21, 22
Motivos para internacionalização	Mariotto, 2006; Zapletalova, 2012	10
Barreiras à internacionalização e processo de certificações internacionais	Hollenstein, 2005; Garcia, 2005; Leonidou, 2004; Moreira, 2014; Oliveira e Martinelli, 2005; Tavares e Marques, 2013; Lamy, 2015	11
Importância das redes no ganho de competitividade	Balestrin e Verschoore, 2008; Alves et all, 2010; Caldas et all, 2010; Dalmoro e Wittmann, 2011; Floren e Tell, 2004; Balestrin e Verschoore, 2010; Tavares e Castro, 2014	20
A influência das AIP nas empresas	Oslon, 1999; Doner e Schneider, 2000; Nassar, 2001; Amal, Freitag, Miranda, 2005; Machado, Mizumoto, Zylbersztajn, 2006; Silva, 2005; Barra, Oliveira, Machado, 2007; Conejero, 2011; Fornazier e Waquil, 2010	12, 13, 14, 15
Ações do governo no processo de internacionalização	MDIC; APEX, PEIEX	12, 16, 17, 18, 19

Fonte: Elaborado pela autora

4. O Setor de Cosméticos no Brasil

O setor de cosméticos no Brasil influencia de forma positiva a economia do país, pois tem ajudado no crescimento do PIB e na geração de empregos. Segundo a Abihpec (2017) os fatores que mais ajudaram na evolução do mercado para produtos desse setor são: a) a participação crescente da mulher no mercado de trabalho; b) aumento da expectativa de vida; c) lançamento de produtos que atendem a necessidade dos consumidores; d) utilização de tecnologia e inovação nos produtos permitindo uma maior produtividade e favorecendo os preços que normalmente aumentam menos do que a média do mercado; e) aumento do público masculino como consumidor dos produtos do setor.

Gráfico 1 – Evolução do Mercado de Cosméticos



Fonte: Anuário Abihpec (2017)

O gráfico 1 apresenta o faturamento anual, líquido de impostos sobre vendas, do setor em bilhões de dólares americanos. Pode-se observar que o setor apresentou crescimento constante até 2014 quando a crise econômica se agravou provocando a queda no faturamento nos anos de 2015 e 2016.

Tabela 1 – Crescimento do Setor x Crescimento da Economia
Variação anual (%)

ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR DEFLACIONADO
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
2014	0,1	-1,2	7,0
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3

Fonte: Anuário Abihpec (2017)

A tabela 1 compara a evolução do PIB brasileiro com o da indústria em geral e com o da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. O setor apresentou, até o ano de 2014, crescimento (muito) mais vigoroso do que o restante da indústria nacional. Para o ano 2015 apresentou uma queda acentuada de 9,3% e uma leve recuperação em 2016, porém ainda em queda.

Tabela 2 – Oportunidade de Trabalho

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	93,5	97,7	102,2	104,4	111,6	120,9	122,8	126,0	126,0	122,2	118,3
2	127,7	134,5	141,3	148,7	159,8	174,1	188,1	195,6	200,7	214,2	214,6
3	2174,8	2416,5	2691,0	2893,6	3444,8	3791,5	3897,7	4053,6	4053,6	4140,0	4140,0
4	735,8	774,4	815,2	867,1	913,4	1022,7	1145,4	1205,0	1205,0	1280,0	1300,0
Total	3131,8	3423,1	3749,7	4013,8	4629,3	5109,2	5354,0	5580,2	5585,3	5756,4	5772,9

Fonte: Anuário Abihpec (2017)

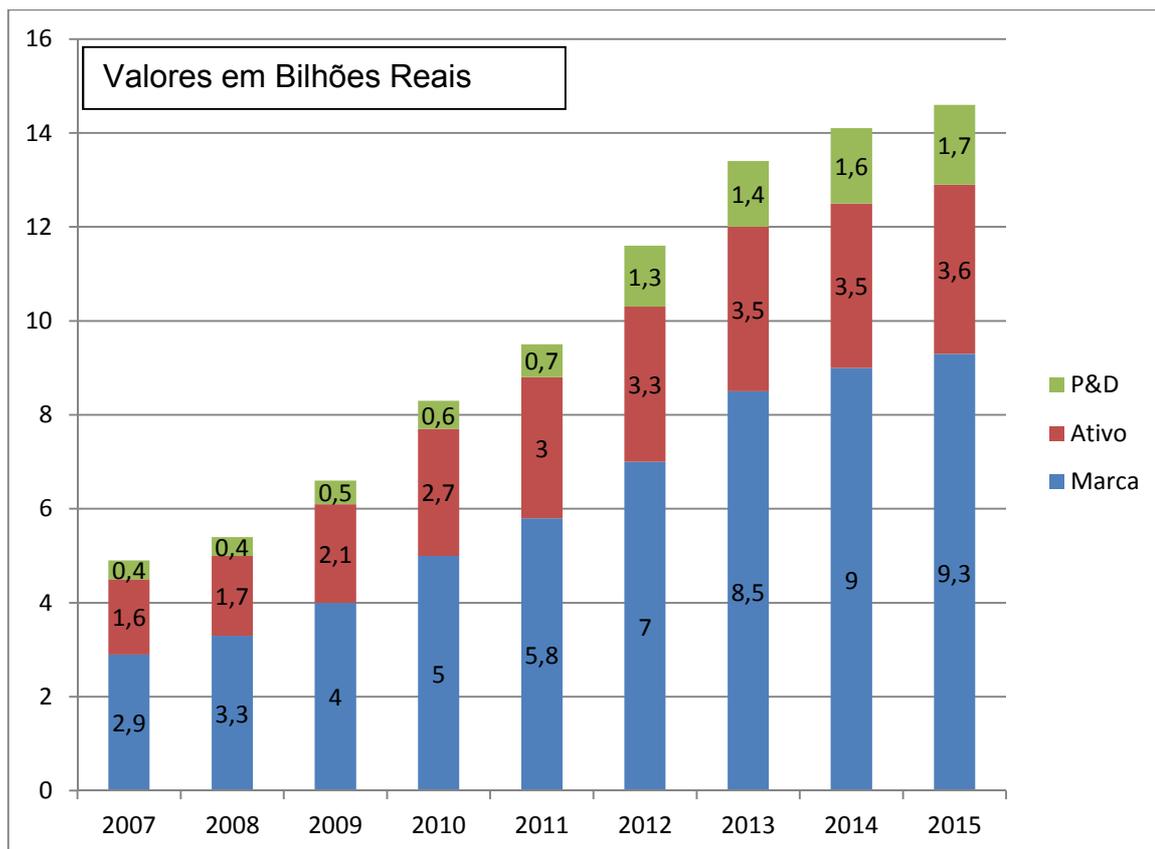
Legenda:

- 1) Indústria
- 2) Franquia
- 3) Consultora de venda direta
- 4) Salão de beleza

A tabela 2 apresenta a quantidade de empregos criados no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos entre os anos de 2006 até 2016. Os números referem-se à indústria, franquias, consultoras de beleza e salões de beleza. Observa-se que houve um crescimento considerável em todas essas áreas,

representando mais pessoas empregadas e, portanto mais consumidores ativos no mercado, o que faz com que a economia do país cresça de um modo geral, já que pessoas empregadas tendem a consumir mais do que aqueles que estão desempregados, afetando de forma positiva os demais setores da economia.

Gráfico 2 – Contribuição do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos para a Movimentação da Economia



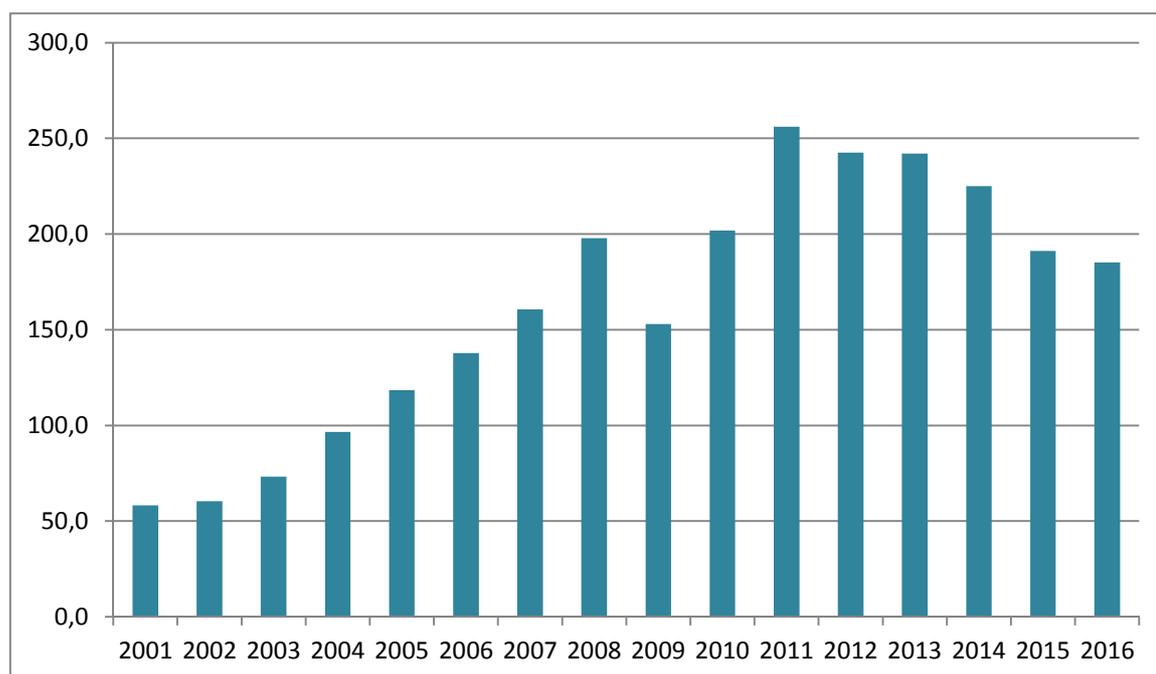
Fonte: Anuário Abihpec (2017)

O gráfico 2 apresenta a contribuição do setor de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos para o desenvolvimento da economia brasileira. Observa-se que os valores investidos em divulgação de marca e publicidade, aquisição de ativos e pesquisa e desenvolvimento têm aumentado gradativamente entre 2007 e 2015. Esses investimentos ajudam a movimentar a economia por meio da divulgação dos produtos e incentivo às compras, também ajudam a melhorar a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor e a redução de custos, assim o investimento em ativos proporciona a aquisição de máquinas e equipamentos modernos que

permitem ganho de produtividade e o investimento em P&D permite a produção de produtos com tecnologia avançada que atendem às exigências dos consumidores.

Como afirmado anteriormente, o volume de importações e exportações no Brasil ainda é pequeno, representando apenas 1% do comércio internacional do mundo. O volume de exportações tem diminuído nos últimos anos, mesmo com a alta do dólar, conforme mostra o gráfico 3 e tabela 3.

Gráfico 3 - Exportações em Bilhões de Dólares



Fonte: Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços (2017)

O gráfico 3 apresenta a evolução das exportações brasileiras nos últimos 16 anos, e pode-se observar que o volume de exportações calculado em dólares americanos teve aumentos constantes desde 2001 até 2008, apresentando uma queda em 2009, mas com novo aumento em 2010 e 2011, porém nos últimos 5 anos o volume de exportações em dólares americanos vem diminuindo constantemente.

Tabela 3 – Taxa de Câmbio (USD)

DATA	COMPRA	VENDA
29/12/2016	3,2585	3,2591
30/12/2015	3,9042	3,9048
30/12/2014	2,6556	2,6562
30/12/2013	2,342	2,3426
28/12/2012	2,0429	2,0435

30/12/2011	1,8751	1,8758
30/12/2010	1,6654	1,6662
30/12/2009	1,7404	1,7412
30/12/2008	2,3362	2,3370
28/12/2007	1,7705	1,7713
28/12/2006	2,1372	2,1380
29/12/2005	2,3399	2,3407
30/12/2004	2,6536	2,6544
30/12/2003	2,8884	2,8892
30/12/2002	3,5325	3,5333
28/12/2001	2,3196	2,3204

Fonte: Banco Central do Brasil

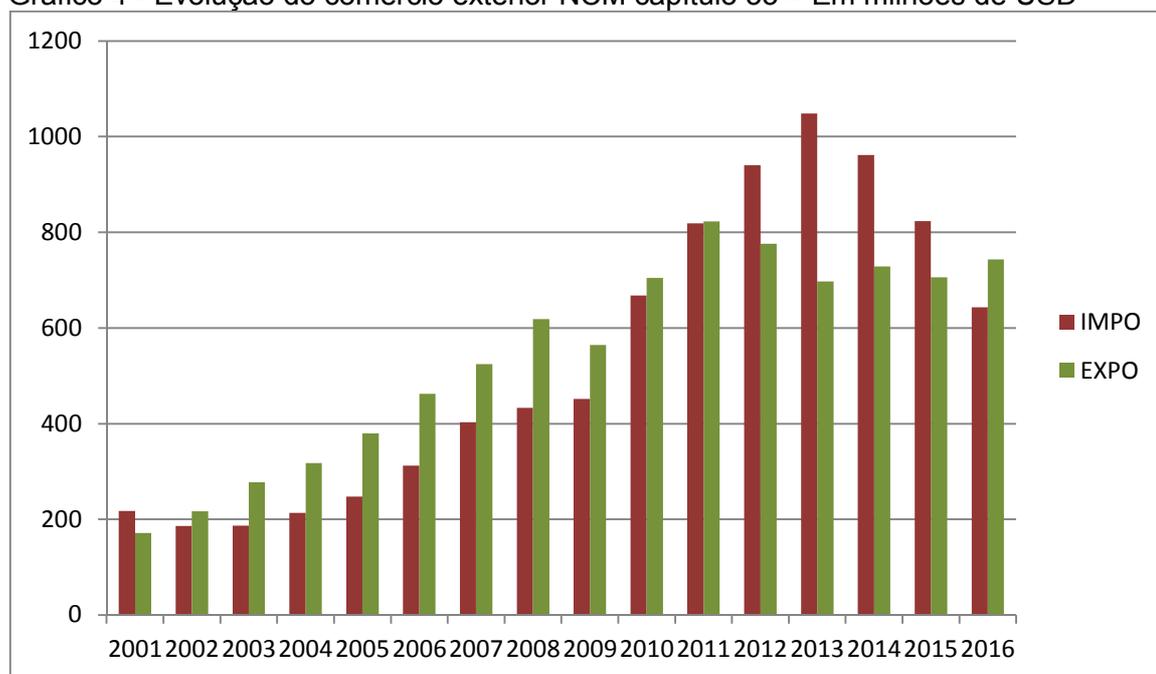
Observa-se na tabela 3 que a taxa de conversão do dólar aumentou significativamente desde 2011 e sabe-se que o Real desvalorizado é um atrativo a mais para as indústrias exportadoras. Contudo, ao comparar o gráfico 3, que apresenta a evolução das exportações, com a tabela 3, que apresenta a evolução da taxa cambial do dólar, observa-se uma contradição, pois a taxa do dólar aumentou enquanto as exportações recuaram. O que normalmente se nota nos mercados é que quando se tem uma moeda nacional desvalorizada as exportações tendem a aumentar, porém não é o que se observa nos dados expostos acima. Uma das possíveis razões para esse fenômeno é a falta de competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo e o desconhecimento dos procedimentos e benefícios da exportação por parte dos empresários, em especial os pequenos e médios empreendedores.

Os produtos de higiene pessoal e os cosméticos assumiram grande importância na vida das pessoas. De acordo com o anuário 2016 da Abihpec, 1,5% do orçamento familiar é destinado à compra de cosméticos e produtos de higiene pessoal. Ainda segundo o mesmo anuário, em 2015 houve queda no faturamento de quase 9% atingindo a cifra de R\$ 42,60 bilhões. A nova política econômica adotada no ano de 2016 permitiu ao setor uma leve recuperação de 3% no primeiro semestre se comparado ao mesmo período do ano anterior; contudo a carga tributária, o aumento do dólar e a crise política resultaram na perda de posições no ranking mundial de consumo.

Ao abordar o tema do comércio internacional no setor, observa-se no gráfico 4 a evolução do comércio exterior nos últimos 8 anos para os produtos acabados

classificados no capítulo 33 da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)³. O Anexo I relaciona os produtos classificados no capítulo 33 que compreende os óleos essenciais e resinoides; produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas.

Gráfico 4 - Evolução do comércio exterior NCM capítulo 33 – Em milhões de USD



Fonte: AliceWeb (2017)

Nota-se no gráfico 4 que no período de 2001 a 2016 as exportações dos produtos classificados no capítulo 33, tiveram algumas oscilações, sendo que o ano que o setor obteve o pior desempenho foi em 2001, atingindo apenas 171,75 milhões de dólares. Já o ano que o setor obteve o melhor desempenho foi em 2011, atingindo 823 milhões de dólares em exportações de produtos classificados no capítulo 33.

Já as importações tiveram avanços significativos, atingindo o seu maior volume no ano de 2013, somando mais de 1 bilhão de dólares de importações de produtos classificados no capítulo 33, porém dessa data em diante as importações estão em declínio, sendo que o pior ano, foi o de 2016 com apenas 643 milhões de dólares de exportações, o pior resultado desde 2009.

³ NCM é um modelo de codificação de mercadorias baseado no SH, porém utilizado nos países pertencentes ao Mercosul.

Atualmente, a indústria de higiene pessoal e cosméticos tem 153 países como destino de suas exportações e 68 países como origem das importações. A tabela 4 apresenta os 10 principais destinos e sua participação total nas exportações brasileiras de produtos de higiene pessoal e cosméticos. A tabela 5 apresenta as 10 principais origens e sua participação total nas importações de produtos de higiene pessoal e cosméticos.

Tabela 4 – Principais destinos para as exportações

PAÍS	% participação exportações
Argentina	23,8
Chile	10,5
Colômbia	10,4
México	10,2
Paraguai	8,1
Peru	6,4
Uruguai	4,3
Bolívia	4,1
Estados Unidos	3,0
Venezuela	1,8
TOTAL	82,6%

Fonte: MDIC/Secex

Segundo o MDIC os principais destinos das exportações brasileiras dos produtos de higiene pessoal e cosméticos ainda é a América e em especial América Latina.

Tabela 5 – Principais origens das importações

PAÍS	% participação importações
Argentina	22,1
Estados Unidos	15,6
França	11,4
China	11,2
México	7,1
Espanha	4,1
Alemanha	3,8
Canada	2,8
Itália	1,9
Índia	1,7
TOTAL	81,7%

Fonte: MDIC/Secex

Já as importações são oriundas não somente da América, mas também da Europa e China.

Tabela 6 - Os 10 maiores consumidores mundiais de PHPPC (2016)

PAIS	PORCENTAGEM (%)	USD BILHÕES
Estados Unidos	19,1	84,8
China	11,3	50,2
Japão	8,3	37,1
Brasil	6,6	29,3
Alemanha	4,0	17,9
Reino Unido	3,8	16,7
França	3,2	14,4
Índia	2,7	12,1
Coreia do Sul	2,7	11,9
Itália	2,4	10,8

Fonte: Anuário Abihpec (2017)

Pode-se observar que o Brasil é o 4º maior consumidor de produtos desse setor, estando atrás apenas dos EUA, China e Japão.

4.1. A Abihpec e sua influência no setor de cosméticos

O objeto de pesquisa desse estudo é a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – Abihpec, que é considerada uma associação de interesse privado – AIP e tem por objetivo reunir as indústrias fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, promover e defender os interesses de seus associados. A entidade surgiu em 1995 para representar e defender globalmente os interesses do setor e prestar assistência por meio de diversificadas ações aos mais de 422 associados e que ao longo do tempo vem implementando ações que promovem e defendem os interesses dos seus associados, incluindo a área internacional, ajudando a torná-los mais competitivos no mercado interno e externo.

A Abihpec possui atividades e projetos voltados para sustentabilidade, inovação e capacitação de seus associados, o que torna-se um diferencial para as empresas participantes.

Há dez anos, a associação possui um projeto chamado “Dê a mão para o futuro – Reciclagem, trabalho e renda” que promove atividades voltadas à destinação adequada de embalagens pós-consumo, proporcionando geração de renda e inclusão social. Segundo a Abihpec (2017), houve triagem e comercialização de cerca de 82 mil toneladas de materiais recicláveis no ano de

2016, o que proporcionou a movimentação de 38 milhões de reais com a venda desses materiais. O projeto beneficiou 3815 catadores cooperados separados em 129 cooperativas distribuídas em oito estados brasileiros.

Há cinco anos, a associação possui o Itehpec – Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, que estimula e promove a inovação na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, visando o aumento da competitividade e o crescimento sustentável. Atualmente o Itehpec conta com 15 projetos de tecnologia, gestão e inovação e com programas estruturados de capacitação da indústria nacional. Esses programas de capacitação já proporcionaram 14.500 horas de treinamento para 3400 empresas envolvendo 6600 pessoas e já promoveu 93 eventos separados em cursos, workshops, encontros internacionais e rodadas tecnológicas, reuniões técnicas, seminários e congressos.

Atualmente, a Abihpec tem uma área de atuação voltada exclusivamente para o comércio exterior. O departamento de comércio exterior da Abihpec possui um programa de incentivo às exportações chamado “BeautyCare”. Criado em 2000, o projeto setorial BeautyCare Brazil é uma parceria da Abihpec e Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) com o objetivo de promover a competitividade da indústria brasileira no mercado internacional. Nesse projeto as empresas participantes contam com o apoio da associação para promover ou intensificar o processo de internacionalização, tais como ações da capacitação da empresa para operar no mercado internacional, adequação dos produtos ao mercado-alvo, ações comerciais para facilitação e geração de negócios no exterior, entre outros.

BeautyCare Brazil é um projeto de cooperação técnica e financeira realizado pela Abihpec e a Apex-brasil, que tem como objetivo ser reconhecido nacional e internacionalmente como a mais importante plataforma de apoio para a internacionalização das empresas brasileiras de HPPC, fortalecendo a imagem de excelência em inovação, tecnologia sustentabilidade e no processo de produção. (Abihpec, 2017)

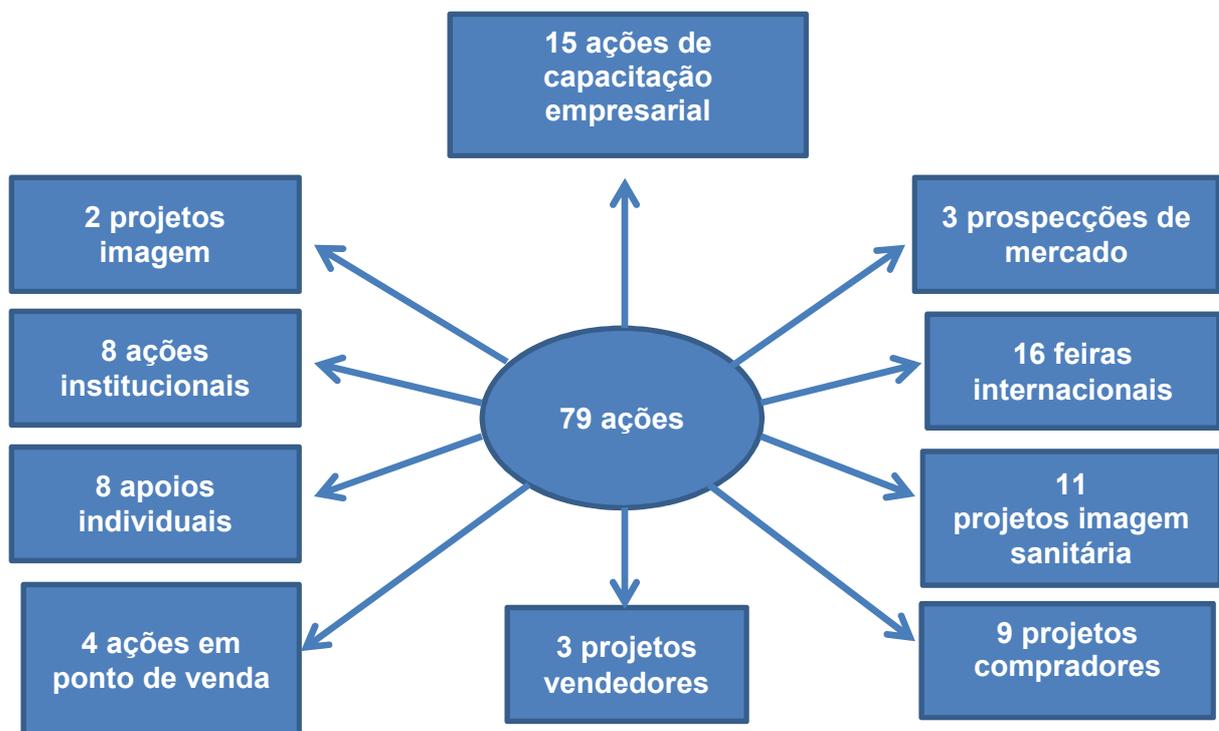
Atualmente o projeto atende 81 empresas fabricantes de produtos acabados, 16 empresas fabricantes de insumos para a indústria do cosmético e higiene pessoal e três empresas fabricantes de acessórios para esse setor, classificadas como pequenas, médias e grandes empresas. Nesse trabalho tem como foco somente as pequenas e médias empresas.

A gerente do BeautyCare Brazil, Gueisa Silvério, esclarece:

“Com a globalização, a concorrência mundial está cada vez mais acirrada e ser uma empresa exportadora tende a ser um diferencial, seja pela presença em outros mercados além do Brasil, assim como por estar mais próximo a outros *players* e conhecer melhor seus concorrentes. Os que olham para o mercado externo e colocam isso como estratégia de atuação têm um diferencial e sempre alcançam bons resultados.”

Uma das atividades desenvolvidas pelo projeto é a participação em feiras internacionais. A participação em feiras, missões e outros eventos internacionais é uma ferramenta importante de promoção comercial e aumento da visibilidade internacional da empresa, proporcionando o acesso a novos mercados. (MATTOS, 2016).

Figura 02 – Ações promovidas pelo projeto BeautyCare



Fonte: Anuário Abihpec (2017)

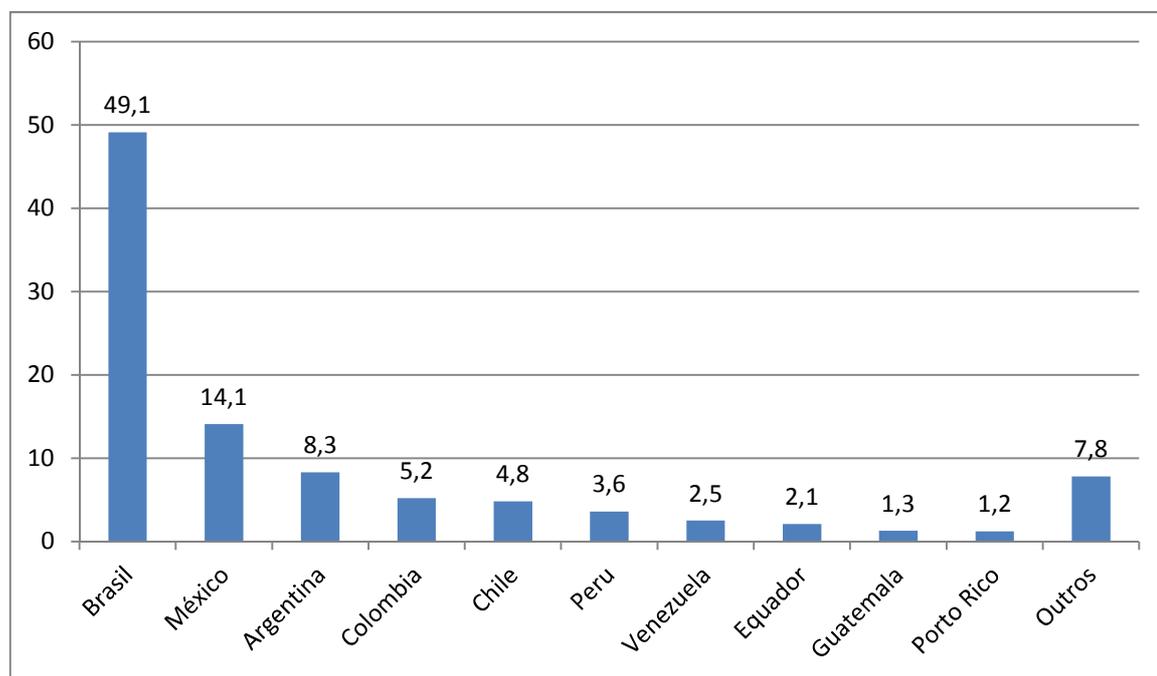
A figura 02 apresenta as 79 ações promovidas pelo projeto BeautyCare Brazil entre os anos de 2015 e 2016.

As perspectivas de exportações para o ano de 2017 são muito boas, isso pode ser constatado por meio da feira “*In-Cosmetics Global*”, realizada em Londres no período de 04 a 06 de abril com o apoio da Abihpec e Apex. Os fabricantes brasileiros marcaram presença na feira e segundo a Abihpec foram realizados mais

de 1,3 mil contatos comerciais, sendo 983 novos compradores ou possíveis parceiros da Europa e da Ásia – com a previsão de alcançar cerca de US\$ 14,4 milhões em negócios nos próximos 12 meses, o que representa um crescimento de 48% em relação a 2016.

A Abihpec discorre sobre os benefícios da exportação para América Latina, tais como processo logístico facilitado devido à proximidade física e a semelhança nos hábitos da população. O MDIC corrobora essa afirmação, informando que 82,6% das exportações do setor realizadas em 2016 foram destinadas à América Latina, sendo os principais compradores a Argentina (23,8%), o Chile (10,5%) e a Colômbia (10,4%). Vale lembrar que o Brasil possui acordo comercial com os três países mencionados acima o que permite a redução da alíquota dos impostos no país de destino final, porém existem alguns entraves ainda muito presentes na vida dos exportadores brasileiros, tais como crise político-econômica, instabilidade da moeda, tarifas, taxas alfandegárias e logísticas.

Gráfico 5 – O Brasil na América Latina



Fonte: Abihpec (2017)

O gráfico 5 apresenta uma comparação do Brasil na América Latina e pode-se observar que o Brasil é o país com a maior representatividade em toda a América Latina com 49,1% de todos os produtos consumidos na região, seguido do México com apenas 14,1% do consumo total. Os dados apontados no gráfico 5 mostram o

5. Análise dos Resultados

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados a partir da entrevista realizada com o diretor da Abihpec e as entrevistas com as empresas participantes do projeto BeautyCare. Atualmente o projeto é composto por 100 empresas das quais 36 atenderam a solicitação da pesquisadora e se propuseram a responder as perguntas. Muitos obstáculos tiveram que ser superados para viabilizar esta pesquisa, e o principal foi a falta de disponibilidade dos respondentes para a realização da entrevista, pois a pesquisa é composta por 25 questões e o respondente deve disponibilizar algum tempo para responder a todas. Inicialmente constatou-se os respondentes por telefone e o formulário foi enviado por e-mail para que o entrevistado agendasse um horário para o pesquisador retornar a ligação e realizar a pesquisa, porém muitos não responderam o e-mail. Então novas tentativas foram feitas e atingiu-se o número de 36 respondentes. Sabe-se que atualmente as empresas trabalham com equipes reduzidas e que todo o tempo é precioso para a realização das atividades profissionais.

A seguir a transcrição da entrevista realizada na Abihpec.

Para iniciar a entrevista, o diretor fez um breve resumo da história da Abihpec no comércio internacional. A associação iniciou as atividades de apoio aos exportadores em outubro de 2000, quando firmou um convênio com a Apex e criou o projeto Brasil Fragrance, atualmente o projeto BeautyCare.

No início do projeto, a Apex teve uma grande influência no processo de busca pela internacionalização, assumindo, por exemplo, os custos com estande de exposição e tradutores para auxiliar os exportadores nas comunicações com os futuros clientes.

O primeiro evento ocorreu em março de 2001 na principal feira de cosméticos do mundo em Bolonha/Itália. Dessa data em diante as atividades no comércio exterior se intensificaram.

Nesse evento a Abihpec não tinha um estande, mas sim uma tenda próxima ao pavilhão dos estandes. Muitos foram os obstáculos enfrentados pela associação, entre eles a dificuldade de encontrar hotéis próximos ao evento para hospedar os profissionais, mas tudo foi resolvido e os resultados foram satisfatórios, tanto que a Abihpec percebeu que grandes negócios poderiam surgir em eventos internacionais. Para tentar promover as atividades internacionais dos seus associados, a Abihpec

contratou profissionais da área do comércio exterior e passou a intensificar essas atividades dentro da associação.

Em 2002 houve outro evento em Dubai também promovido pelo convênio Apex-Abihpec. Nessa ocasião, participou do evento o Hospital Sírio-Libânes que é referência em cirurgia plástica no mundo.

Em 2003 a associação participou novamente de feiras internacionais fazendo contato com possíveis compradores e fornecendo os dados aos associados interessados em exportar.

Com relação aos Tratados de Livre Comércio firmados entre o Brasil e outros países, o governo sempre consulta os setores envolvidos para avaliar qual a posição da indústria em relação aos futuros tratados. Nesse sentido a Abihpec tem forte atuação, buscando as melhores opções e os melhores benefícios para os seus associados.

Atualmente o departamento de Comércio Exterior da Abihpec está dividido em dois segmentos: 1) Operação: pirataria, livre comércio, contrabando, portos e aeroportos, ex-tarifário; 2) Promoção: feiras, eventos, cursos, palestras.

Abaixo duas atividades desenvolvidas pela Abihpec com o objetivo de auxiliar os seus associados no processo de exportação:

- Auxílio na importação de produtos químicos (insumos) com redução de alíquota do imposto de importação, processo de não similaridade, lista de exceções a TEC, cotas para importação, entre outros.

O diretor cita um exemplo: Importados com especificações rígidas, tais como o silicone, que necessita de níveis minuciosos de viscosidade e impurezas para que o produto final tenha qualidade; nesse sentido, a associação auxilia os seus membros a obterem reduções de alíquotas nas importações de produtos sem similar nacional.

- Atuação no setor regulatório, auxiliando os seus associados a prepararem os seus produtos para cumprir com as exigências dos órgãos competentes no país de destino final, ou seja, qual o regulamento que o exportador deve seguir para exportar um produto para um determinado país.

Para participar do projeto BeautyCare a empresa deve estar apta a exportar. Caso a empresa não esteja preparada para a exportação, a Abihpec ajuda o seu

associado a se organizar para essa atividade. A Abihpec possui uma lista com requisitos básicos que a empresa deve cumprir para participar do projeto de exportação.

A Abihpec também participa do CASIC (Conselho da Indústria de Cosméticos da América Latina), do Conselho para discussão de normas, estabelecido entre EUA, Canadá, Japão, União Europeia, Brasil, composto por órgãos governamentais e não governamentais, que discutem as normas vigentes e muitas vezes acabam influenciando nas mudanças gerais, e da INCI - *International Nomenclature of Cosmetic Ingredient* que é um sistema internacional de codificação da nomenclatura de ingredientes cosméticos, reconhecido e adotado mundialmente, criado com a finalidade de padronizar os ingredientes na rotulagem dos produtos cosméticos.

Mesmo com o auxílio da associação, o diretor acredita que existem muitos associados que não têm interesse em se internacionalizar. O diretor afirma ainda que as empresas comentam entre si o processo de internacionalização, discutindo as principais dificuldades encontradas nessa atividade.

O entrevistado assegura que o apoio do gestor é extremamente importante no processo de internacionalização e manutenção da empresa no comércio exterior. Se o gestor não estiver engajado é muito provável que o projeto de internacionalização não ocorra.

Quanto aos motivos que levaram as empresas associadas a se internacionalizarem, o entrevistado destacou cinco fatores, sendo: a) valorização da marca tornando-se internacional; b) desafio da operação; c) aprender com o mercado externo; d) glamour; e) mercados sofisticados, que propiciam mudança de cultura interna.

A respeito das barreiras e dificuldades à internacionalização, o diretor destacou os itens a seguir:

a) Regulatório, citando: regras a serem seguidas; quantidade de insumos e tipos de insumos a serem utilizados no produto; lista restritiva de insumos; quantidade máxima de insumos; rotulagem

b) Qualidade

c) Transporte internacional (temperatura, carga perigosa)

d) Registro da marca

e) Contrato com distribuidor e assessoria para verificar o contrato

f) Idioma

Com relação ao motivo principal que leva as empresas a se associarem à Abihpec, o entrevistado citou os itens a seguir:

a) Apoio ao departamento de comércio exterior do associado

b) Capacitação e treinamento referente à tributação

c) Regulatório

d) Meio ambiente, engenharia reversa, descarte de resíduos. Atualmente a Abihpec tem projetos com cooperativas de reciclagem para promover o descarte correto dos produtos e incentivar a geração de renda aos associados da cooperativa.

e) Instituto de tecnologia em higiene pessoal e cosmético, que discute as tendências do setor, promove eventos, discute as possíveis inovações.

f) Inteligência de mercado, que pesquisa o mercado/setor no mundo. Como é o mercado no país-alvo? O que é mais consumido? O que pode ser consumido? Prepara os associados para vender nesse país.

g) Palestras, eventos, disseminação de informação comercial e econômica.

Quando perguntado a respeito do grau de contribuição da Abihpec no incentivo às exportações dos seus associados, o entrevistado respondeu que a associação: não interfere no processo de gestão da empresa associada; contribui de forma intensa no processo de inserção do produto no mercado externo e na participação em feiras e eventos internacionais; contribui para o aumento do faturamento com as exportações; ajuda e orienta os associados para obtenção de certificações para exportação e trabalha de forma ativa para ajudar os associados na aquisição de conhecimentos na área internacional.

Para encerrar a entrevista, perguntou-se ao respondente como ele avalia a contribuição da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) no processo de internacionalização das PMEs, e obteve-se como resposta a afirmação de que a Apex é muito importante, porém já foi muito mais atuante.

A seguir apresentam-se as principais informações encontradas durante as entrevistas com as empresas respondentes. A maioria dos respondentes está representada pelos CEOs (presidente ou diretor) totalizando 12 colaboradores, seguidos dos gerentes operacionais de comércio exterior, somando 11

colaboradores. Demais respondentes são os próprios sócios, coordenadores ou analistas de comércio exterior.

Os principais produtos exportados pelas empresas respondentes são produtos da linha capilar, em especial os destinados a alisamento, e produtos da linha cuidados com a pele, em especial os destinados a hidratação. As empresas respondentes também trabalham com produtos para depilação, cuidados com as unhas, higiene bucal, maquiagem, proteção solar, acessórios, matéria-prima e pesquisa. A maioria das empresas está localizada no estado de SP (26 empresas), quatro estão no estado de Santa Catarina, quatro no estado de Minas Gerais, uma no estado do Rio de Janeiro e uma no Rio Grande do Norte.

5.1. Tamanho da empresa e grau de internacionalização

Na entrevista foi solicitado às empresas respondentes qual era o faturamento anual da empresa e com base na tabulação das respostas criou-se a tabela 07 que mostra a faixa de faturamento total (mercado interno e mercado externo) em que as empresas se enquadravam no ano de 2016.

Tabela 07 – Faturamento Total (Ano 2016)

Faturamento (R\$)	Quantidade de empresas
Até 180.000,00	4
De 180.000,01 a 360.000,00	0
De 360.000,01 a 900.000,00	2
De 900.000,01 a 1.800.000,00	2
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	9
De 3.600.000,01 a 5.200.000,00	6
De 5.200.000,01 a 10.400.000,00	0
Acima de 10.400.000,00	7
Não quiseram opinar	6

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a maioria das empresas (nove respondentes) encontra-se na faixa intermediária que compreende faturamento anual entre R\$ 1,8 milhão e R\$ 3,6 milhões. Contudo seis respondentes não quiseram opinar a respeito do faturamento anual.

A tabela 08 apresenta o tempo de existência da empresa e a média da porcentagem de vendas ao mercado externo.

Tabela 08 - Tempo de existência x porcentagem de vendas no exterior

Tempo de Existência	Quantidade de empresas	Porcentagem média das vendas no exterior
Até 10 anos	11	42,5%
De 11 até 20 anos	12	24,5%
De 21 até 30 anos	6	17,8%
De 31 até 40 anos	5	22,1%
41 anos	1	40%
88 anos	1	5%

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 08 indica que a maior porcentagem média de faturamento oriunda de exportações é atingida na faixa de empresas com até 10 anos de existência e a empresa mais antiga do grupo de entrevistados (88 anos) exporta somente 5% do seu faturamento total em termos relativos.

Quanto ao grau de internacionalização abordado pelos autores Johanson e Wahlne (1975), Palacios e Souza (2004), Alem e Cavalcanti (2005), Chio e Yang (2011), Moreira (2014) e Andrade et al (2014), percebe-se que a maioria dos entrevistados está na fase da exportação direta (32 empresas) das quais cinco empresas também atuam na exportação indireta, ou seja, exportam os seus produtos diretamente, mas também exportam por intermédio de terceiros. Das 36 empresas entrevistadas 30,5% (11 empresas) atuam também na importação e apenas 8,3% (3 empresas) estão na primeira fase da internacionalização que é a exportação indireta. Observa-se também que somente seis empresas possuem filial de venda no exterior e uma delas possui um ponto de produção fora do país. Esses dados corroboram o que dizem os autores que a maioria das pequenas e médias empresas concentra-se nos estágios iniciais da internacionalização, ou seja, exportação indireta e direta.

A tabela 9 apresenta o resultado geral da pesquisa no item grau de internacionalização, ou seja, a quantidade de vezes que cada modo de internacionalização foi citado pelos respondentes.

Tabela 9 – Grau de internacionalização

Grau de Internacionalização	Importação	Exportação Direta	Exportação Indireta	Filial de Venda no exterior	Produção no exterior
Quantidade Empresas	10	32	8	6	1

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa também apontou que não há um padrão entre o grau de internacionalização e o tempo de existência das empresas, pois já empresas com pouco tempo de existência que exportam uma grande porcentagem do seu faturamento total e algumas já possuem filial de venda no exterior, por outro lado, existem empresas antigas no mercado que ainda estão iniciando o processo de internacionalização. Da mesma forma, temos empresas jovens que fazem poucas exportações e empresas antigas com altos volumes de exportações.

Na tabela 10 pode-se constatar essa afirmação por meio da análise dos dados das empresas que se encontram nas fases de ponto de venda no exterior e produção no exterior.

Tabela 10 – Grau de internacionalização x Tempo de existência x Faturamento

Empresa	Grau de internacionalização	Tempo de existência	Faturamento total (R\$)	Percentual do faturamento destinado ao exterior
A	Ponto de venda no exterior	12 anos	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	70%
B	Ponto de venda no exterior	25 anos	Acima de 10.400.000,00	25%
C	Ponto de venda no exterior	15 anos	Não informado	10%
D	Ponto de venda no exterior Produção no exterior	8 anos	De 3.600.000,01 a 5.200.000,00	80%
E	Ponto de venda no exterior	17 anos	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	28%
F	Ponto de venda no exterior	2 anos	Até 180.000,00	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados a respeito da frequência com que exportam, 47,2% dos entrevistados (17 empresas) afirmaram que exportam frequentemente; 36,1% (13 empresas) exportam eventualmente; 11,1% (quatro empresas) afirmaram que exportam raramente e 5,6% (duas empresas) não responderam, pois estão em processo de internacionalização.

5.2. Escolha do país-alvo

A ideia de se estabelecer o(s) país(es) alvo é defendida por Papadopolous e Denis (1988), Andersen (1997), Bradley (1995), já a ideia de se escolher o cliente alvo independente do país onde ele esteja localizado é defendida por Andersen e

Buvik (2001). Nessa questão observa-se que as empresas entrevistadas definem os países-alvos e então montam as estratégias para atingir os objetivos. Observa-se que a principal região onde os exportadores estão buscando clientes é o Nafta, bloco composto por Estados Unidos, Canadá e México, citado 18 vezes pelos entrevistados e a região onde menos entrevistados buscam por novos clientes é o continente asiático.

Na tabela 11 é apresentada a quantidade de vezes que os entrevistados mencionaram cada uma das regiões propostas no questionário.

Tabela 11 – Regiões onde exportadores buscam clientes

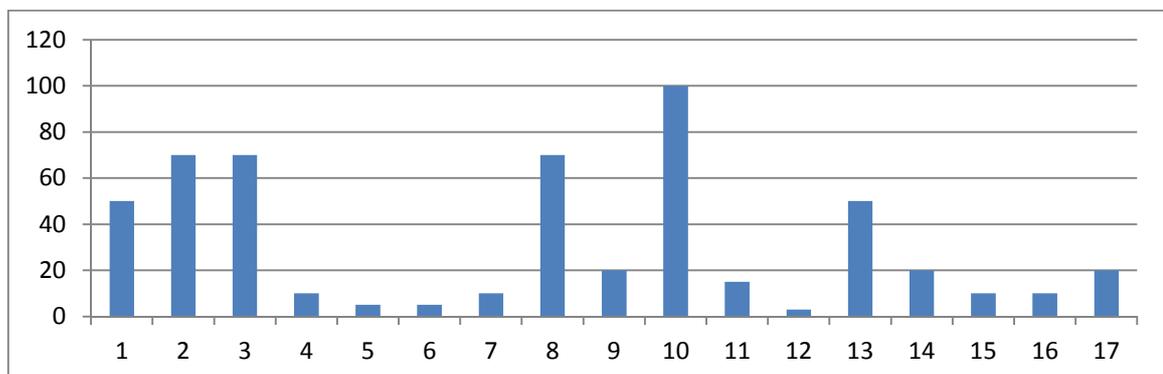
Nafta	Europa	América Latina (exceto Mercosul)	Mercosul	África	Oriente Médio	Ásia	Nenhuma região
18	11	10	9	7	7	5	4

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se também que quatro respondentes não estão buscando clientes no exterior. Dessas quatro empresas, uma delas está iniciando as tratativas para iniciar as operações e a outra tem apenas 1% do faturamento oriundo de exportações. Para as outras duas empresas, o faturamento oriundo das exportações representa 25% e 40%, sendo que a empresa que possui faturamento de 25% oriundo de exportações tem suas operações concentradas no Nafta e Europa (60% e 25% respectivamente) e a empresa que possui faturamento de 40% oriundo de exportações tem suas operações concentradas na Ásia (98%).

O gráfico 06 apresenta a quantidade de empresas entrevistadas que exportam para o Mercosul (17 respondentes) e a porcentagem do faturamento de exportação destinado a essa região.

Gráfico 06 – quantidade empresas x faturamento exportação para Mercosul

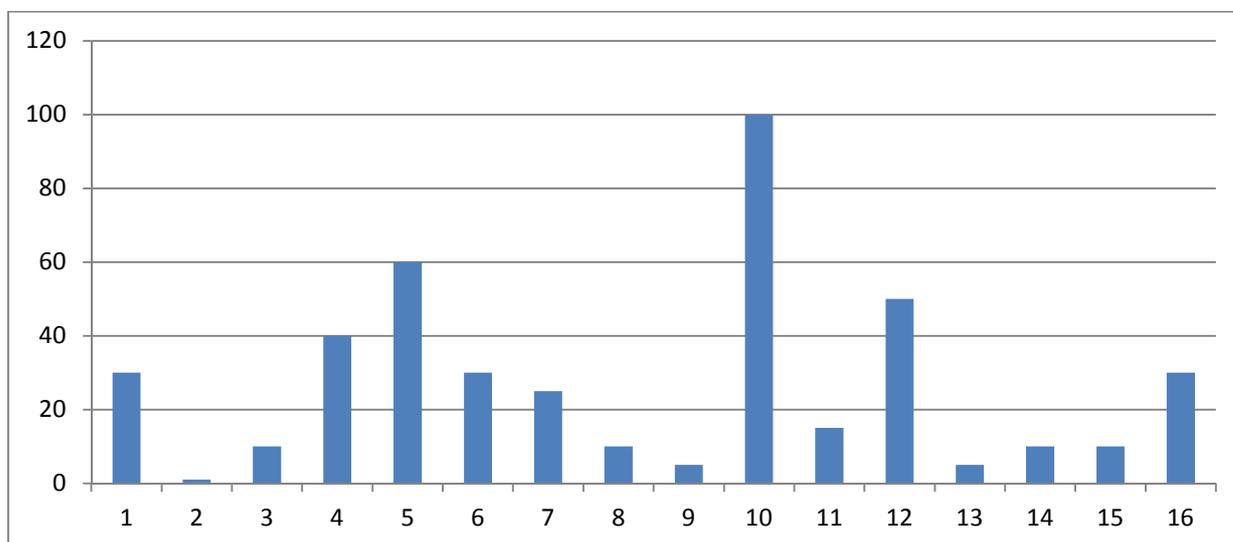


Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que 17 empresas exportam para a região do Mercosul, algumas delas com faturamentos de exportação bastante expressivos para esse bloco. Nesse gráfico, a empresa nomeada pelo número 10, concentra 100% do volume de exportações destinadas ao Mercosul. Para complementar, temos três empresas que destinam mais de 60% do faturamento de exportação ao bloco mencionado.

O gráfico 07 apresenta a quantidade de empresas entrevistadas que exportam para o Nafta (16 respondentes) e a porcentagem do faturamento de exportação destinado a essa região.

Gráfico 07 – quantidade empresas x faturamento exportação para o Nafta

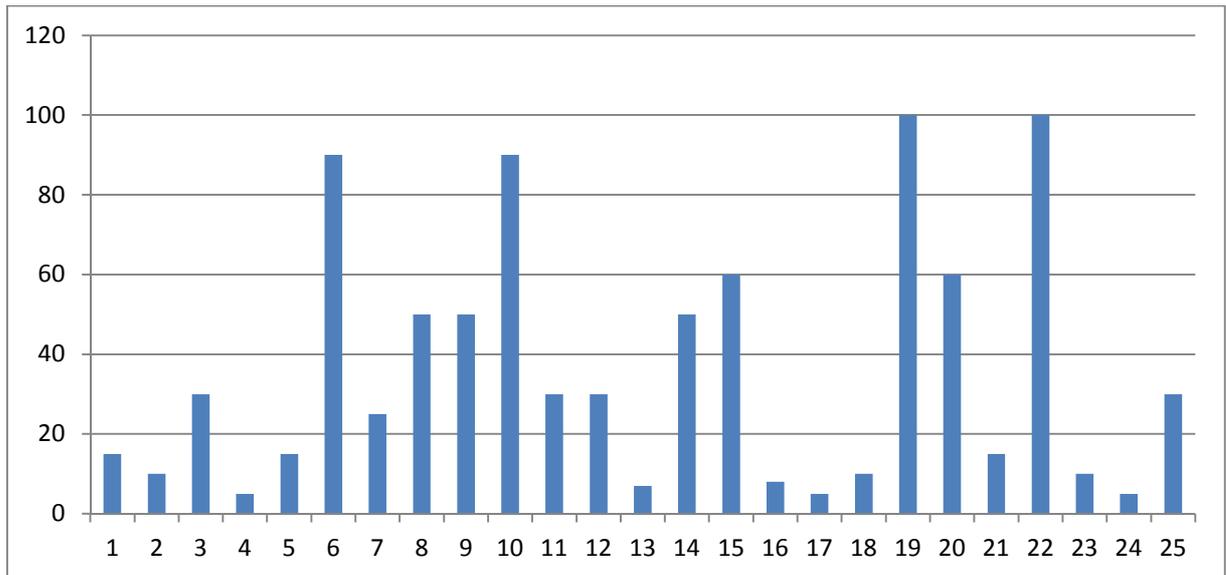


Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que 16 empresas exportam para a região do Nafta, sendo que uma delas (nesse gráfico nomeada empresa 10) concentra 100% do volume de exportação exclusivamente destinado ao Nafta. Metade dos respondentes (8 empresas) tem volume de exportação destinado a esse bloco menor do que 20%.

O gráfico 08 apresenta a quantidade de empresas entrevistadas que exportam para a Europa (25 respondentes) e a porcentagem do faturamento de exportação destinado a essa região.

Gráfico 08 – quantidade empresas x faturamento exportação para a Europa

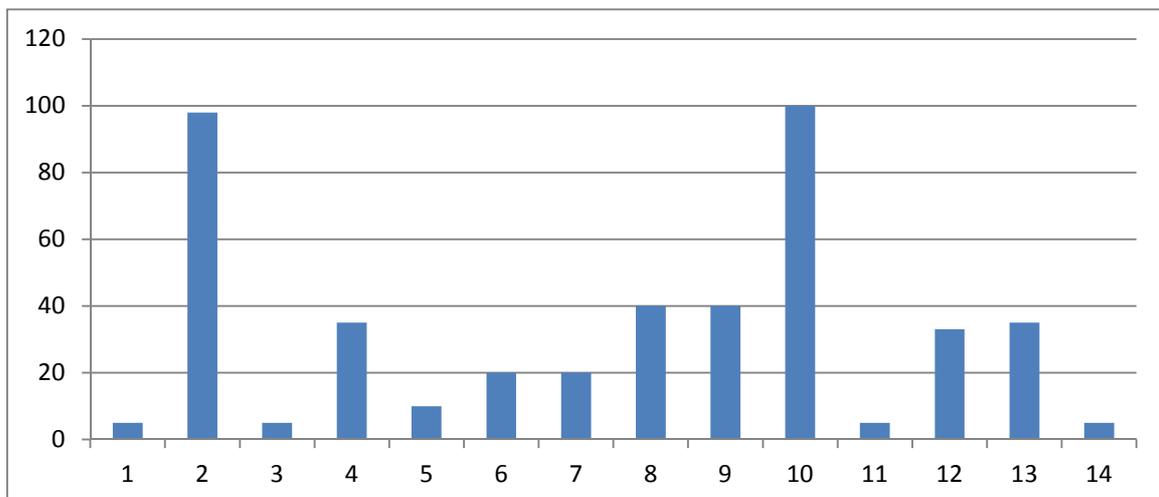


Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que 25 empresas entrevistadas exportam para a Europa, duas delas concentrando 100% do volume exportado destinado a essa região. A maioria dos respondentes (16 empresas) tem volume de exportação destinado a Europa inferior a 40%.

O gráfico 09 apresenta a quantidade de empresas entrevistadas que exportam para a Ásia (14 respondentes) e a porcentagem do faturamento de exportação destinado a essa região.

Gráfico 09 – quantidade empresas x faturamento exportação para a Ásia

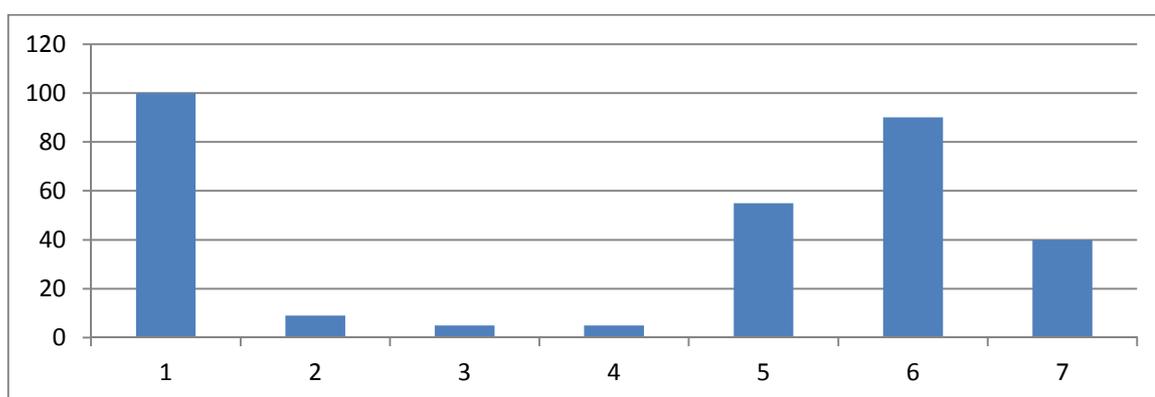


Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que 14 empresas exportam para a região asiática, sendo que uma delas destina 100% das exportações para essa região. A maioria dos entrevistados (12 empresas) destina 40% ou menos do volume de exportações para essa região.

O gráfico 10 apresenta a quantidade de empresas entrevistadas que exportam para a América Latina, exceto Mercosul (sete respondentes) e a porcentagem do faturamento de exportação destinado a essa região.

Gráfico 10 – quantidade empresas x faturamento exportação para América Latina (exceto Mercosul)

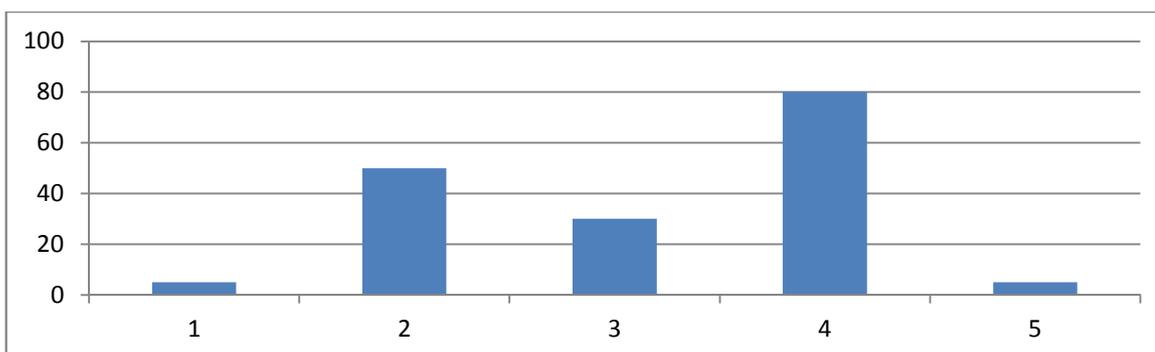


Fonte: Elaborado pela autora

Das 36 empresas entrevistadas, somente sete exportam para a América Latina, excetuando-se Mercosul. Um dos respondentes afirma exportar 100% para essa região, porém três das sete empresas possuem exportação total inferior a 20% destinadas a essa região.

O gráfico 11 apresenta a quantidade de empresas entrevistadas que exportam para a África (cinco respondentes) e a porcentagem do faturamento de exportação destinado a essa região.

Gráfico 11 – quantidade empresas x faturamento exportação para África



Fonte: Elaborado pela autora

								desenvolvimento
9	0	60	25	10	0	5	0	4
10	0	30	50	20	0	0	0	3
11	5	25	50	20	0	0	0	4
12	10	0	90	0	0	0	0	2
13	0	0	0	0	100	0	0	1
14	70	0	0	0	0	0	30	2
15	20	10	30	40	0	0	0	4
16	0	5	0	0	0	0	95	2
17	100	0	0	0	0	0	0	1
18	15	0	30	40	0	0	15	4
19	0	100	0	0	0	0	0	1
20	0	0	0	100	0	0	0	1
21	3	0	7	0	0	0	90	3
22	50	0	50	0	0	0	0	2
23	20	15	60	5	0	0	0	4
24	0	0	8	33	9	50	0	4
25	10	50	5	35	0	0	0	4
26	0	0	0	0	0	30	70	2
27	0	5	10	0	5	80	0	4
28	0	0	0	0	0	0	100	1
29	0	0	100	0	0	0	0	1
30	0	10	60	0	0	0	30	3
31	0	0	0	0	0	0	0	Em desenvolvimento
32	10	0	15	0	5	0	70	4
33	0	0	100	0	0	0	0	1
34	20	10	10	0	55	5	0	5
35	0	0	5	5	90	0	0	3
36	0	30	30	0	40	0	0	3

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a tabela 13 verifica-se que existem duas empresas que estão retomando ou iniciando o processo de internacionalização e por isso ainda não realizam exportações. Pode-se verificar também que apenas 5,5% das empresas exportam para cinco destinos diferentes (duas empresas) e que 30,55% dos entrevistados (11 empresas) exportam para quatro destinos diferentes. Por outro lado, nenhuma empresa exporta para todos os sete destinos indicados no formulário de pesquisa.

Tabela 13 – Quantidade de destinos x quantidade de empresas

Quantidade de destinos	Quantidade de empresas
Em desenvolvimento	2
1	7
2	7
3	7
4	11
5	2

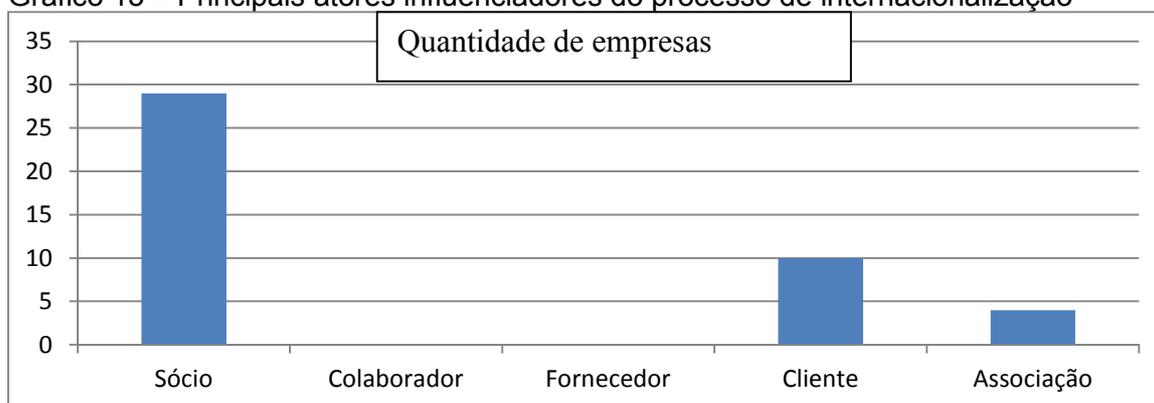
Fonte: Elaborado pela autora

Um dado controverso foi encontrado na pesquisa. Das duas empresas que exportam para cinco destinos diferentes, uma delas tem 70% do seu faturamento destinado à exportação, enquanto a outra tem apenas 5% do faturamento destinado à exportação. A empresa que exporta 70% do seu faturamento total para cinco destinos diferentes teve faturamento acima de R\$ 10.400.000,00 no ano de 2016. Já a empresa que exporta 5% do faturamento total para cinco destinos optou por não informar a faixa de faturamento anual.

5.3. A influência dos gestores no processo de internacionalização

Outro ponto abordado pela literatura é a influência dos gestores no processo de internacionalização das empresas, discutido por Hsu, Chen e Cheng (2013), Dalmoro e Wittmann (2011) e Honorio (2009). Nesse quesito nota-se a importância do envolvimento desses profissionais no processo de internacionalização, pois 80,5% (29 empresas) apontaram que a iniciativa para a internacionalização partiu dos sócios. Para dez empresas (27,8%) a sugestão partiu de clientes e somente quatro empresas (11,1%) apontaram que a sugestão para a internacionalização partiu da associação. Ainda no quesito influência dos gestores, verificou-se que 77,8% das empresas (28 respondentes) disseram que o gestor tem alto grau de relevância no processo de internacionalização. Apenas cinco empresas apontaram um grau médio e três empresas grau baixo de influência dos gestores nesse processo. O gráfico 13 aponta os principais atores influenciadores do processo de internacionalização das empresas entrevistadas e o gráfico 14 mostra o grau de importância desses gestores nesse processo.

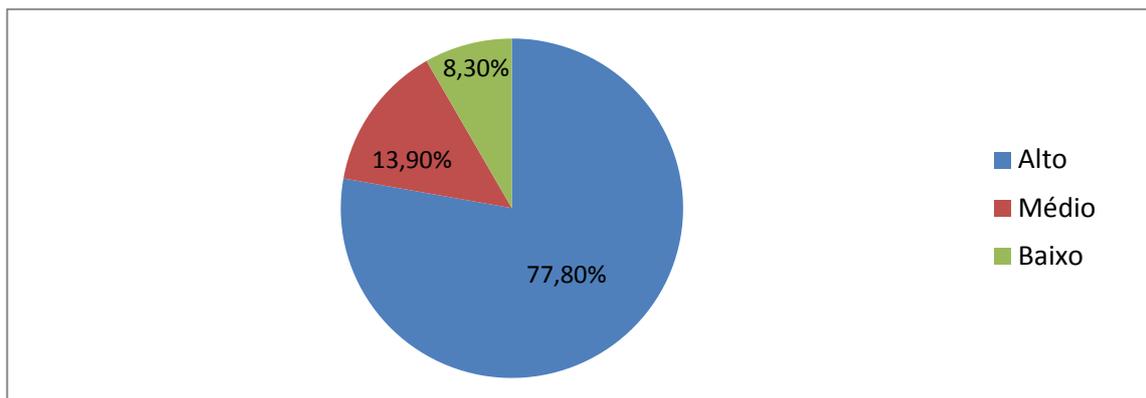
Gráfico 13 – Principais atores influenciadores do processo de internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o gráfico 13, nota-se que quase a totalidade das empresas aponta o sócio como o principal influenciador no processo de internacionalização. Esse dado corrobora o que afirma a literatura, por meio dos autores mencionados acima, ou seja, o gestor tem papel fundamental na inserção da empresa no mercado internacional.

Gráfico 14 – Grau de influência dos gestores no processo de internacionalização



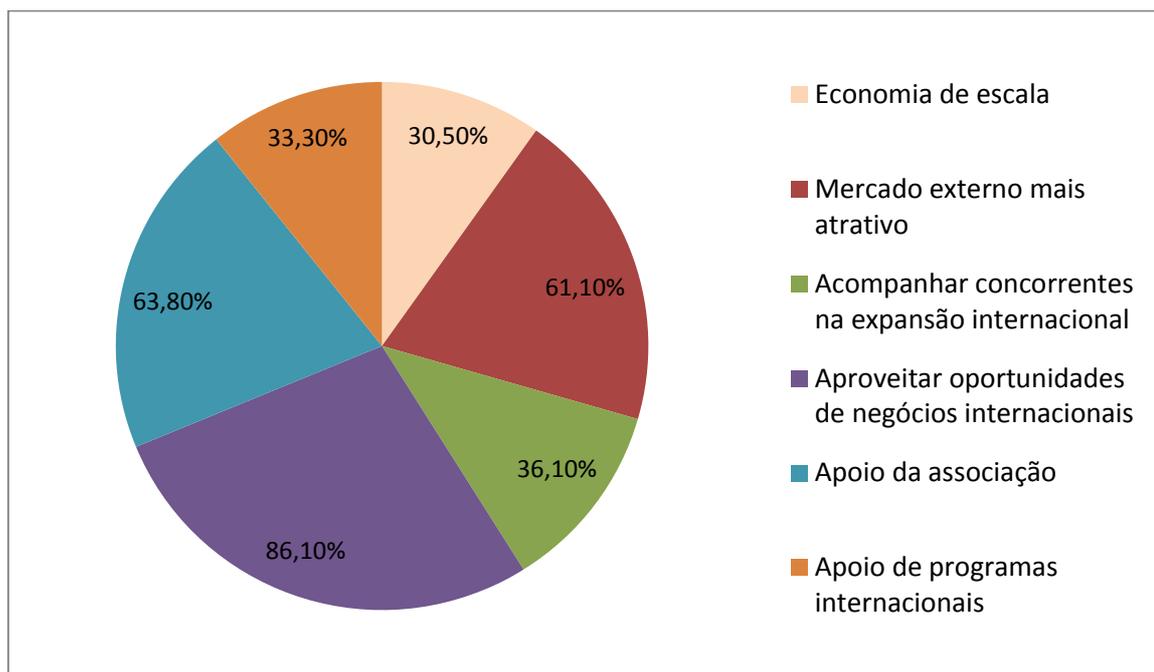
Fonte: Elaborado pela autora

Diante dos resultados encontrados na pesquisa podemos afirmar que, para as empresas entrevistadas, os sócios foram os principais atores influenciadores no processo de internacionalização e os gestores exercem um alto grau de influência no processo e manutenção da empresa nas operações internacionais.

5.4. Motivos para internacionalização

O tema motivos para a internacionalização (gráfico 15) é abordado por Mariotto (2006) e Zapletalova (2012), nessa pesquisa o principal motivo apontado pelos respondentes foi aproveitar as oportunidades que o mercado externo oferece, citado por 86,1% dos respondentes (31 vezes). O segundo motivo mais citado foi o apoio da associação com 63,8%, ou seja, citado por 23 vezes; seguido de perto pelo terceiro motivo de que o mercado externo é atrativo aos negócios das empresas entrevistadas, citado por 22 vezes. O motivo menos citado pelas empresas foi o ganho de economia de escala, citado apenas 11 vezes, ou seja, por 30,5% das empresas entrevistadas. A participação em feiras e eventos internacionais permite uma maior visibilidade da empresa por possíveis clientes e o apoio da associação são fundamentais para que os exportadores tenham sucesso nessa operação.

Gráfico 15 - Motivos para internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora

5.5. Barreiras à internacionalização

Pontos amplamente discutidos na literatura são as barreiras à internacionalização abordadas por Hollenstein (2005), Garcia (2005), Leonidou (2004), Moreira (2014) e Oliveira e Martinelli (2005) e o processo de certificações internacionais abordados por Tavares e Marques (2013), Lamy (2015) e Matos (2016). Na pesquisa observa-se que os fatores dificultadores do processo de internacionalização mais apontados pelos entrevistados são barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas, requisitos de embalagem e rotulagem, instabilidade política nos mercados externos, regras e regulamentos domésticos desfavoráveis, competição acirrada em mercados estrangeiros e custos excessivos de transporte e seguros. Esses seis fatores foram citados entre 17 e 21 vezes pelos respondentes.

O fator menos citado (apenas uma empresa) foi a falta de capacidade de produção para as exportações. Já o fator pessoal inadequado ou não treinado para exportar foi apontado por apenas três empresas.

A ocorrência de uma grande concentração de respostas em fatores como barreiras tarifárias e não tarifárias e requisitos de embalagem e rotulagem podem indicar uma característica do setor pesquisado e podem não ocorrer na mesma intensidade em outros setores da economia.

Os fatores citados pelos respondentes entre 10 e 15 vezes foram desenvolvimento de novos produtos para o mercado estrangeiro, acesso a canais de distribuição de exportação, diferentes traços socioculturais, falta de capital de giro para financiar exportações, preços satisfatórios aos clientes, práticas desconhecidas de negócios estrangeiros, procedimentos e documentação de exportação não familiares, falta de assistência e incentivos do governo, informações limitadas para localizar e analisar mercados, conceder linhas de crédito a clientes estrangeiros, manter o controle sobre intermediários estrangeiros, identificar oportunidades de negócios estrangeiros, adaptação do designer e estilo de produtos de exportação e riscos cambiais.

Os fatores citados pelos respondentes entre cinco a nove vezes foram comunicação problemática com clientes estrangeiros, falta de tempo de gestão para lidar com as exportações, diferentes hábitos e atitudes de clientes estrangeiros, dados do mercado internacional problemático, barreiras de marketing, logística, diferenças verbais e não verbais, incapacidade de contatar clientes estrangeiros, padrões de qualidade de produto e especificações, serviços técnicos e de pós-venda e não disponibilidade de instalações de armazenamento no estrangeiro.

A tabela 14 apresenta as barreiras ao processo de internacionalização e a quantidade de vezes que cada uma delas foi citada pelos respondentes.

Tabela 14 – Barreiras à internacionalização

Barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas	21
Cumprir os requisitos de embalagem / rotulagem de exportação	19
Instabilidade política nos mercados externos	19
Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis	18
Competição acirrada em mercados estrangeiros	18
Custos excessivos de transporte / seguro	17
Identificar oportunidades de negócios estrangeiros	15
Adaptação do designer / estilo de produtos de exportação	15
Riscos cambiais	15
Informações limitadas para localizar/ analisar mercados	14
Conceder linhas de crédito a clientes estrangeiros	14
Manter o controle sobre intermediários estrangeiros	14
Procedimentos / documentação de exportação não familiares	13
Falta de assistência / incentivos do governo	13
Preços satisfatórios aos clientes	12
Práticas desconhecidas de negócios estrangeiros	12
Falta de capital de giro para financiar exportações	11
Acesso a canais de distribuição de exportação	11

Diferentes traços socioculturais	11
Desenvolvimento de novos produtos para mercados estrangeiros	10
Padrões de qualidade de produto / especificações	9
Serviço técnico / pós-venda	9
Não disponibilidade de instalações de armazenagem no estrangeiro	9
Dados problemáticos do mercado internacional	7
Incapacidade de contatar clientes estrangeiros	7
Barreiras Marketing	7
Logística	7
Diferenças verbais / não-verbais	7
Falta de tempo de gestão para lidar com as exportações	6
Diferentes hábitos / atitudes de clientes estrangeiros	6
Comunicação problemática com clientes estrangeiros	5
Pessoal inadequado / não treinado para exportar	3
Falta de capacidade de produção para as exportações	1

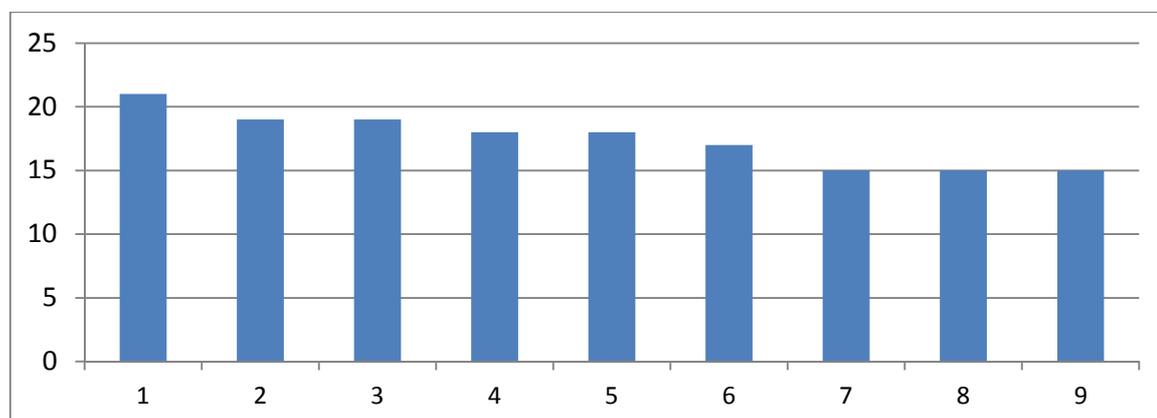
Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as respostas das empresas, nota-se que os maiores problemas são de ordem técnica e burocrática. Os problemas de falta de competitividade devido a custos elevados também são apontados por vários entrevistados. Já os temas relacionados a capacidade de produção, hábitos culturais e idioma são pouco citados pelos respondentes.

Para uma melhor análise das 33 barreiras apontadas na pesquisa foram classificadas em três: as mais citadas e portanto, as mais importantes (entre 21 e 15 vezes), as intermediárias (entre 14 e 10 vezes) e as menos citadas e portanto, menos relevantes no processo de internacionalização (entre nove e uma vezes).

O gráfico 16 apresenta as principais barreiras à internacionalização apontadas pelos respondentes e o gráfico 17 apresenta as barreiras intermediárias.

Gráfico 16 – Principais barreiras à internacionalização



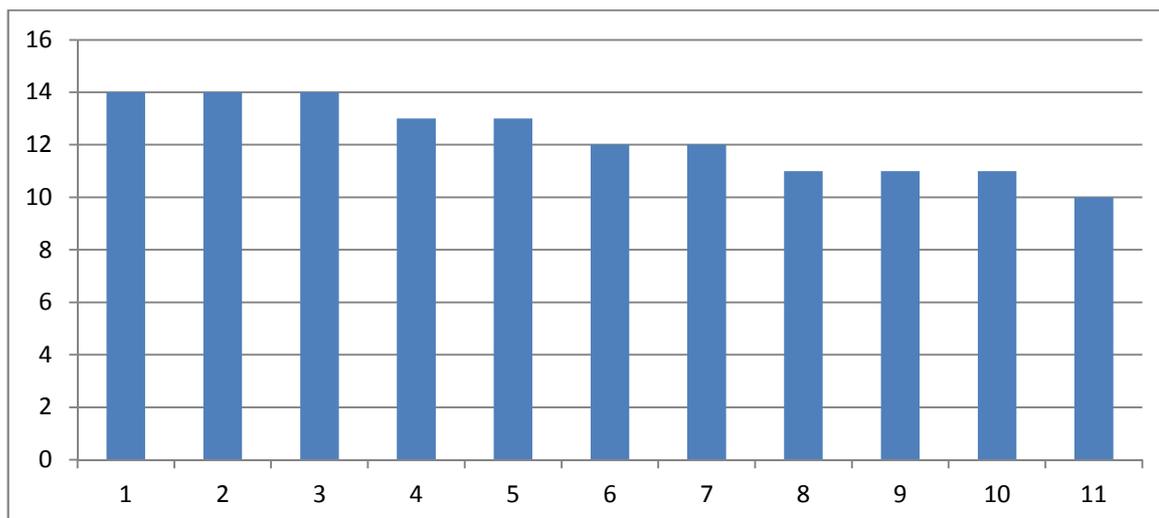
Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

- 1) Barreiras tarifárias e não tarifárias
- 2) Embalagem e rotulagem
- 3) Instabilidade política nos mercados externos
- 4) Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis
- 5) Competição acirrada em mercados estrangeiros
- 6) Custos transporte e seguro
- 7) Identificar oportunidades
- 8) Designer e estilo dos produtos
- 9) Riscos cambiais

Observa-se que são nove as principais barreiras mencionadas pelos respondentes e o item mais citado pelas empresas entrevistadas foi “barreiras tarifárias e não tarifárias” (mencionado por 21 das 36 empresas), ou seja, pode-se considerar que os itens mencionados no gráfico 6 são as barreiras com maior dificuldade de superação apontadas pelas empresas respondentes.

Gráfico 17 – Barreiras à internacionalização (intermediárias)



Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

- 1) Informações limitadas para localizar/analisar mercados
- 2) Conceder linhas de crédito a clientes estrangeiros
- 3) Manter o controle sobre intermediários estrangeiros
- 4) Procedimentos/documentação de exportação não familiares
- 5) Falta de assistência/incentivos do governo
- 6) Preços satisfatórios aos clientes
- 7) Práticas desconhecidas de negócios estrangeiros
- 8) Falta de capital de giro para financiar exportações
- 9) Acesso a canais de distribuição de exportação
- 10) Diferentes traços socioculturais
- 11) Desenvolvimento de novos produtos para mercados estrangeiros

O gráfico 17 aponta onze barreiras classificadas como intermediárias e mencionadas pelos respondentes. Os três itens mais citados pelas empresas

entrevistadas foram informações limitadas para localizar / analisar mercados, conceder linhas de crédito a clientes estrangeiros e manter o controle sobre intermediários estrangeiros (mencionados por 14 das 36 empresas).

As barreiras menos relevantes para o processo de internacionalização, citadas entre uma e nove vezes pelos respondentes são dados problemáticos do mercado internacional, incapacidade de contatar clientes estrangeiros, barreiras de marketing, logística, diferenças verbais / não verbais, falta de tempo de gestão para lidar com as exportações, diferentes hábitos / atitudes de clientes estrangeiros, comunicação problemática com clientes estrangeiros, pessoal inadequado / não treinado para exportar, falta de capacidade de produção para as exportações.

5.6. A importância das redes no ganho de competitividade

O tema da importância das redes no ganho de competitividade é discutido por Balestrin e Verschoore (2008), Alves et al (2010), Caldas et al (2010), Dalmoro e Wittmann (2011), Floren e Tell (2004), Balestrin e Verschoore (2010) e Tavares e Castro (2014). Foi proposto aos respondentes que informassem como a empresa se comporta nas operações internacionais com relação a redes de relacionamentos entre as empresas associadas à Abihpec e obteve-se os resultados apresentados na tabela 15 conjugada com o gráfico 18.

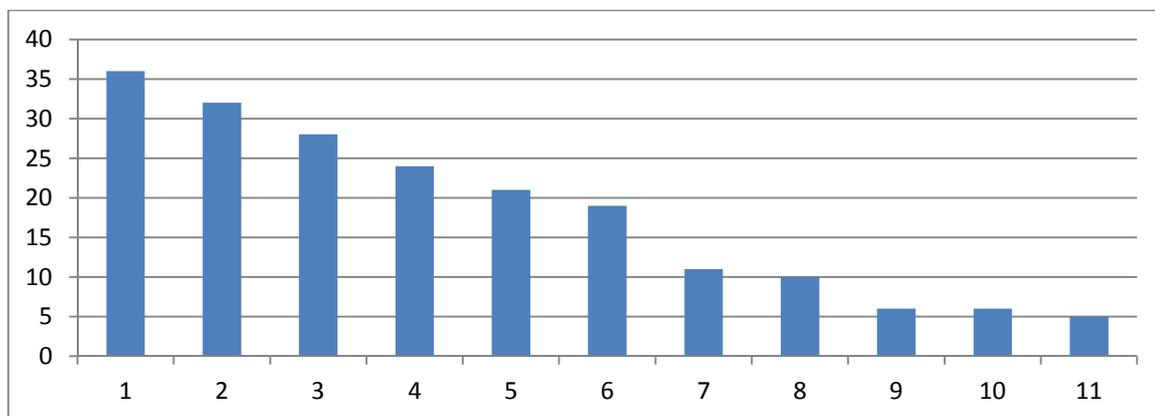
Tabela 15 - Redes de Relacionamentos x Processo de Internacionalização

Participa de feiras e eventos com o auxílio da Abihpec	36
Faz as operações internacionais com autonomia	32
Possui uma estratégia própria para exportar	28
Pode crescer sozinho, com os próprios recursos, no mercado internacional	24
Participa de feiras e eventos com autonomia	21
Participa de feiras e eventos em conjunto com outras empresas	19
Precisa de apoio de outras empresas para poder crescer no mercado internacional	11
Faz as operações internacionais em parcerias	10
Parcerias não são necessárias para a exportação	6
Possui uma estratégia compartilhada com outras empresas para exportar	6
Sem a atuação da Abihpec não conseguiria êxito nas exportações	5

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que o item “participar de feiras e eventos com o auxílio da Abihpec” foi citado por todos os 36 respondentes da pesquisa.

Gráfico 18 - Redes de Relacionamento x Processo de Internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

- 1) Participa de feiras e eventos com o auxílio da Abihpec
- 2) Faz as operações internacionais com autonomia
- 3) Possui uma estratégia própria para exportar
- 4) Pode crescer sozinho, com os próprios recursos, no mercado internacional
- 5) Participa de feiras e eventos com autonomia
- 6) Participa de feiras e eventos em conjunto com outras empresas
- 7) Precisa de apoio de outras empresas para poder crescer no mercado internacional
- 8) Faz as operações internacionais em parcerias
- 9) Parcerias não são necessárias para exportação
- 10) Possui uma estratégia compartilhada com outras empresas para exportar
- 11) Sem a atuação da Abihpec não conseguiria êxito nas exportações

O item citado por todas as empresas respondentes foi participação em feiras e eventos com o auxílio da associação, seguido do item que a empresa realiza as operações internacionais com autonomia (32 respostas). Diante desses dados, pode-se inferir que as empresas participam de feiras com o apoio da associação, porém no momento de realizarem as exportações o fazem de forma autônoma, sem a participação de outras empresas exportadoras.

O próximo item mais citado foi que a empresa possui uma estratégia própria para exportar (28 respostas), seguido do item que menciona que a empresa pode crescer sozinha com os próprios recursos no mercado internacional (24 respostas).

Vinte e uma empresas informaram que participam de feiras e eventos com autonomia e dezenove empresas informaram que participam de feiras e eventos junto com outras empresas. Observa-se também que apenas 11 empresas afirmaram que precisam de apoio de outras empresas para poder crescer no mercado internacional e somente seis empresas possuem estratégia compartilhada

com outras empresas para exportar e que as parcerias não são necessárias para se realizar exportações. A análise desses itens indica que o relacionamento entre as empresas ocorre por meio da iniciativa da Abihpec e menos por iniciativa própria das empresas associadas.

5.7. A influência das AIP nas empresas

O tema influência das AIP para as empresas é discutido por Oslon (1999), Doner e Schneider (2000), Nassar (2001), Amal, Freitag e Miranda (2005), Machado, Mizumoto e Zylbersztajn (2006), Silva (2005), Barra, Oliveira e Machado (2007), Conejero (2011) e Fornazier e Waquil (2010). Nesse quesito foi proposto que os respondentes avaliassem o grau de contribuição da associação para o processo de internacionalização, obtendo-se os dados a seguir.

As empresas entrevistadas apontam que o principal motivo para se associarem foi a busca por assessoria no processo de internacionalização. Item citado por 28 das 36 empresas entrevistadas. O item busca por assessoria técnica foi citado por seis empresas e o item busca por assessoria administrativa, fiscal e financeira foi citado por quatro empresas. Os dados encontrados corroboram o que diz a literatura quando afirma que associações desempenham um papel importante no fornecimento de vários tipos de infraestrutura; desenvolvem papel de coordenação vertical e horizontal de empresas; prestam serviços; atuam estritamente como grupos de pressão junto ao Estado e a outros agentes econômicos e minimizam custos de transação para as empresas. A literatura também discorre sobre o fato de que as empresas se associam a essas instituições por julgarem que as ações desenvolvidas em conjunto são mais eficientes do que ações individuais.

A tabela 16 aponta que os principais apoios para o processo de internacionalização citados pelos respondentes são: a) apoio para participação em feiras e eventos internacionais; b) apoio das instituições setoriais. Diante disso, pode-se considerar que as instituições setoriais exercem um alto grau de importância no processo de internacionalização já que foi citada por 32 das 36 empresas entrevistadas. De acordo com o diretor da Abhipec, a associação oferece apoio para participação em feiras e eventos, treinamento específico para atuar no comércio internacional e consultoria na área internacional.

O item menos citado pelas empresas foi o acesso facilitado ao financiamento, admitindo a interpretação de que não é o acesso ao financiamento que dificulta as exportações. A informação pode ser corroborada por meio da pergunta a respeito das barreiras para internacionalização, onde 11 das 36 empresas apontaram a falta de capital de giro como dificuldade a ser enfrentada.

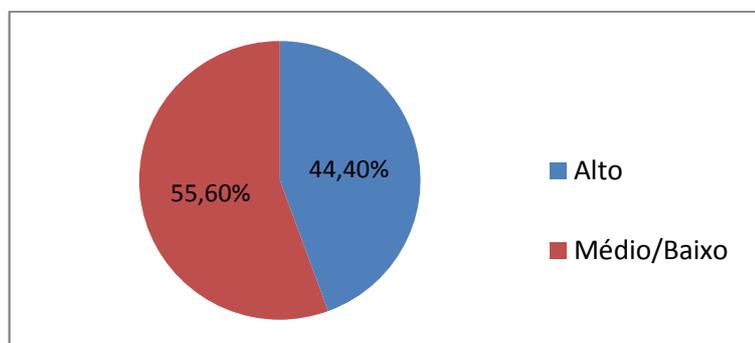
Tabela 16 – Apoios que considera importante no processo de internacionalização

Feiras e eventos	34
Apoio de instituições setoriais	32
Treinamento	29
Apoio governamental	29
Consultoria	26
Encontro com outras empresas exportadoras	25
Acesso facilitado ao financiamento	19

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda em relação à influência das AIP no processo de internacionalização foi solicitado aos respondentes que avaliassem o grau de contribuição da Abhipec no incentivo às exportações nos quesitos apresentados nos gráficos 19 a 24.

Gráfico 19 – Grau de Contribuição da Abhipec na Gestão Administrativa

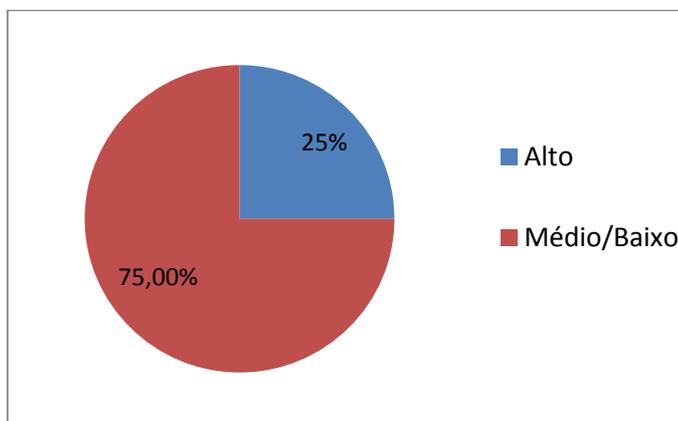


Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 19 que a contribuição da associação na gestão administrativa do processo internacional tem grau de avaliação alto na visão de 44,4% dos entrevistados. Das 20 empresas que avaliaram o grau de contribuição da Abhipec como médio ou baixo no quesito gestão administrativa, 12 delas estão no mercado há mais de 15 anos, porém somente duas delas possuem um faturamento de exportação expressivo. As demais exportam menos do que 30% do faturamento total da empresa. Dessas 20 empresas, 14 afirmam ter buscado a associação com o

intuito de obter assessoria no processo de internacionalização e somente três afirmam ter se associado em busca de assessoria administrativa, fiscal ou financeira.

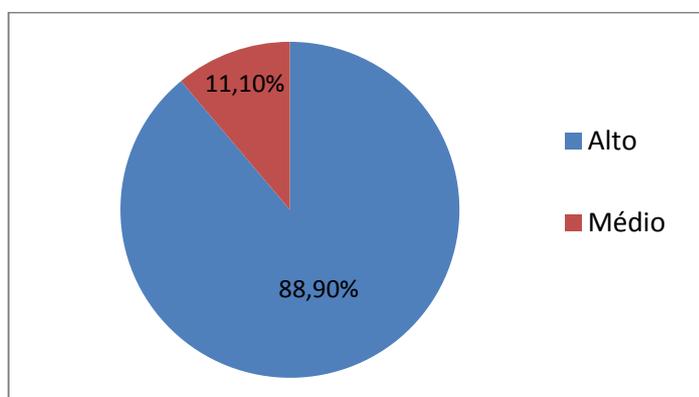
Gráfico 20 – Grau de Contribuição da Abhipec para Inserção no Mercado Externo



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 20 que a contribuição da associação na inserção de seus associados no mercado externo tem grau de avaliação alto na visão de 25% dos entrevistados e a maioria (75%) avalia como grau médio/baixo. Das 27 empresas que avaliaram o grau de contribuição da Abihpec como médio ou baixo no quesito inserção no mercado externo 15 delas estão no mercado há mais de 15 anos e a porcentagem de faturamento destinado a exportação varia de 1% a 90%. Dessas 27 empresas, 20 afirmam ter se associado em busca de assessoria no processo de internacionalização.

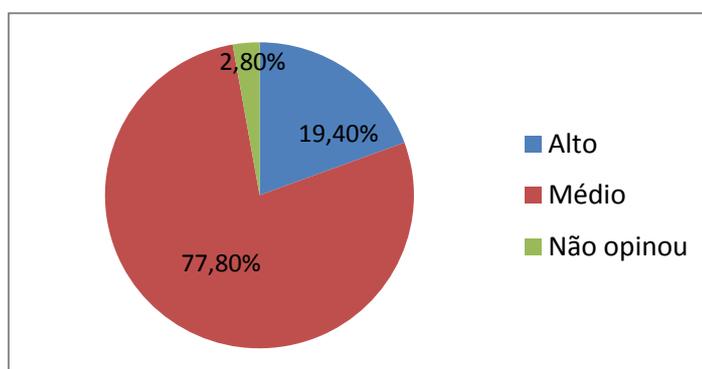
Gráfico 21 – Grau de Contribuição da Abhipec para realização de feiras e eventos



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 21 que a contribuição da associação para realização de feiras e eventos internacionais tem grau de avaliação alto na visão de 88,9% dos entrevistados. Pode-se inferir que a atuação da associação é extremamente importante para que os seus associados participem das feiras e eventos internacionais, permitindo assim uma maior inserção das empresas no mercado externo, já que as feiras ajudam a aumentar a visibilidade dos produtos e empresas para clientes do mundo todo.

Gráfico 22 – Grau de Contribuição da Abhipec para o aumento do faturamento com exportações

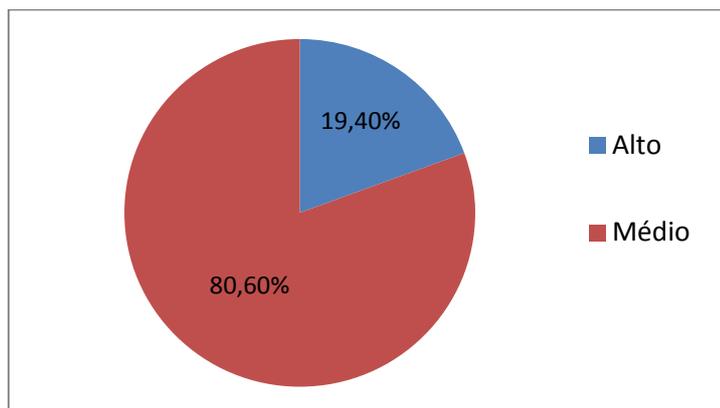


Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 22 que a contribuição da associação para o aumento do faturamento com exportações tem grau de avaliação alto na visão de 19,4% dos entrevistados e a maioria (77,8%) avalia como grau médio/baixo. Vinte e oito empresas avaliam o grau de contribuição da Abhipec como médio ou baixo no quesito aumento do faturamento com exportações. Dessas 28 empresas 17 estão no mercado há mais de 15 anos e possuem faturamento destinado a exportação variando entre 1% e 90% e dessas empresas, 21 afirmam ter se associado em busca de assessoria no processo de internacionalização.

Observa-se também que a assessoria no processo de internacionalização não necessariamente se reflete em exportações, muitos outros fatores contribuem para a inserção da empresa no mercado externo e conseqüentemente o aumento do faturamento com exportações.

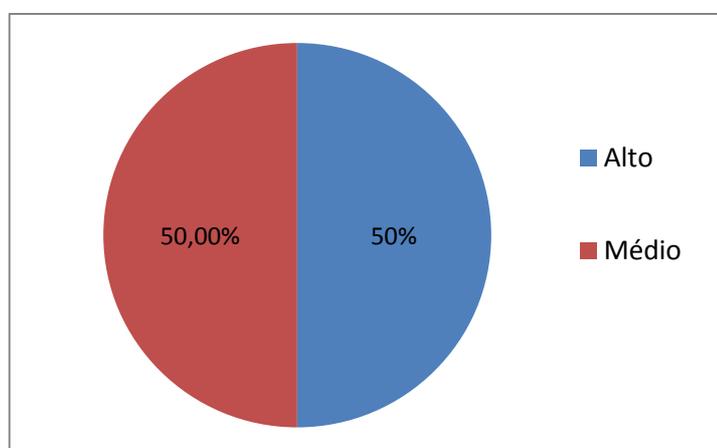
Gráfico 23 – Grau de Contribuição da Abhipec para obtenção de certificação para exportação



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 23 que a contribuição da associação para a obtenção de certificados para exportação tem grau de avaliação alto na visão de 19,4% dos entrevistados e a maioria (80,6%) avalia como grau médio/baixo. Das 29 empresas que avaliaram o grau de contribuição da Abhipec como médio ou baixo no quesito obtenção de certificação para exportação 15 delas estão no mercado há mais de 15 anos e possuem faturamento destinado a exportação variando entre 1% e 90%. Apenas quatro das 29 empresas afirmam ter se associado em busca de assessoria técnica. Como comentado anteriormente o processo de certificação dos produtos exportados requerem o cumprimento de uma série de exigências por parte do fabricante e muitas vezes a associação não pode interferir nessa situação.

Gráfico 24 – Grau de Contribuição da Abhipec para aquisição de conhecimento Internacional



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 24 que a contribuição da associação para aquisição de conhecimento nos procedimentos do mercado internacional tem grau de avaliação alto na visão de 50% dos entrevistados. Das 18 empresas que avaliaram o grau de contribuição da Abhipec como médio ou baixo no quesito aquisição de conhecimento internacional oito estão no mercado há mais de 15 anos e possuem faturamento destinado a exportação oscilando na faixa de 5% a 90%.

Os resultados apontam que a maioria das empresas entrevistadas avalia de forma positiva a contribuição da Abihpec no processo de internacionalização. O item mais apontado como grau de contribuição alto foi a assessoria para participação em feiras e eventos internacionais, citado por 32 das 36 empresas entrevistadas (88,9%). A participação em feiras e eventos internacionais pode contribuir para a inserção internacional citado como grau de contribuição médio por 61,1% dos entrevistados.

Os itens mais apontados como grau de contribuição baixo foram aumento do faturamento com exportações e a assessoria para obtenção de certificações para exportação. Pode-se deduzir que o aumento do faturamento com exportações está associado a uma série de outros fatores que não dependem da contribuição da Abihpec e por isso sua atuação fica limitada. Quanto ao processo de certificações para exportação a ação do exportador é fundamental para o sucesso da operação, uma vez que muitos dos procedimentos a serem realizados dependem exclusivamente do exportador e a Abihpec apenas fornece as orientações para que o exportador siga com o processo, sendo sua ação também limitada.

5.8. Ações do governo no processo de internacionalização

Essa pesquisa também abordou o tema ações públicas destinadas ao incentivo às exportações brasileiras. Nesse quesito perguntou-se aos respondentes se eles conheciam a Agência Apex, se já haviam utilizado os serviços da agência e quais são os pontos positivos na assessoria da Apex, obtendo-se os seguintes resultados. As empresas que afirmam conhecer a Apex totalizam 34, das quais apenas 15 já utilizam os serviços prestados pela Apex. Das 15 empresas que utilizam os serviços da Apex 13 avaliaram de forma positiva a assessoria e duas informaram que a presença da equipe da Apex não auxiliou no processo de

internacionalização. A tabela 17 apresenta os pontos positivos assinalados pelas 13 empresas que avaliam de forma positiva a assessoria da Apex.

Tabela 17 – Pontos positivos na assessoria da Apex

Melhoria na gestão de processos administrativos	8
Assessoria para obtenção de certificação de produto	5
Melhor entendimento dos procedimentos de exportação e legislação	5
Melhoria na gestão de processos produtivos	2

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que o ponto positivo mais mencionado pelas empresas que já utilizaram o serviço da Apex e o avaliaram de forma positiva foi a melhoria na gestão de processos administrativos. Acredita-se que a melhoria na gestão administrativa permite um controle maior das operações facilitando o processo de inserção no mercado externo.

No sentido de avaliar os próximos passos a serem dados para concretização do processo de internacionalização da empresa, foi proposto aos respondentes que assinalassem os itens que melhor representam as ações da empresa no futuro, obtendo-se os dados apresentados na tabela 18.

Tabela 18 – Ações das empresas visando o futuro

Expandir sua atuação nos mercados já presentes	34
Expandir-se para novas regiões geográficas	33
Buscar novos agentes internacionais	28
Diferenciar-se com novos produtos / serviços	26
Buscar novas parcerias estratégicas	25
Aumentar o portfólio (diversificação) para exportação	23
Abrir filiais de vendas no exterior	18
Abrir unidades fabris no exterior	8

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que os itens mais citados pelas empresas foram expandir sua atuação nos mercados já presentes e expandir-se para novas regiões geográficas. Essa informação de expansão para novas regiões pode ser corroborada pelo fato de a pesquisa ter demonstrado que a maioria das empresas busca novos clientes em

três ou mais regiões do mundo, sendo que apresentou-se aos respondentes 7 regiões definidas, sendo: a) Mercosul; b) Nafta; c) Europa; d) Ásia; e) América Latina (exceto Mercosul); f) África e g) Oriente Médio.

O fato de as empresas se mostrarem dispostas a expandir as atividades internacionais pode significar que o processo de internacionalização será intensificado podendo atingir novos graus de internacionalização, além da exportação indireta e direta, pois as empresas pretendem buscar clientes em novas regiões, mas também buscar novos clientes em regiões já alcançadas.

Para encerrar a pesquisa, solicitou-se aos respondentes que avaliassem a experiência internacional, obtendo-se os dados apresentados na tabela 19.

Tabela 19 – Avaliação da experiência internacional

Excelente	Satisfatória	Ruim	Péssima
10	23	3	0

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que a maioria das empresas avalia de forma satisfatória o processo de inserção no mercado internacional, apenas três empresas consideram a experiência ruim e nenhuma empresa considera a experiência péssima.

A maioria dos que responderam que a experiência é satisfatória está no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos há mais de 15 anos, porém a maioria deles possui faturamento de exportação relativamente baixo, na faixa de 5% a 20% do total vendido. Das 10 empresas que consideram a experiência excelente seis delas estão constituídas há menos de 15 anos e não apresentam um padrão na porcentagem de faturamento destinado ao exterior, pois os faturamentos variam entre 15% e 80%.

Analisando as respostas das empresas pode-se concluir que o processo de internacionalização é benéfico para as empresas, pois elas podem aumentar o seu faturamento, expandir mercados e se posicionarem de forma positiva no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, setor que envolve não somente o produto acabado, mas o comércio nacional e internacional de matéria-prima, embalagens, máquinas e equipamentos e pesquisa e desenvolvimento. O processo de internacionalização também é benéfico para o país, pois aumenta a entrada de divisas, gera empregos, promove a inovação e aumenta a qualificação dos profissionais envolvidos em todas as etapas do processo, desde a compra das

matérias-primas até a entrega do produto final ao cliente. A inovação constante e a qualificação profissional refletem de forma positiva na produção dos bens que permanecem no país e são destinados ao consumo interno, portanto o consumidor doméstico também é beneficiado.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo responder a seguinte questão: quais são os fatores que contribuem ou que dificultam a internacionalização de pequenas e médias empresas pertencentes a uma associação setorial segundo o ponto de vista dessas empresas. Com base nos resultados obtidos em pesquisa realizada com 36 empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos pertencentes a uma associação de classe, no caso a Abhipec, os dados indicam que os fatores que mais dificultam a inserção das empresas no mercado externo são as barreiras tarifárias e não tarifárias, requisitos de embalagem e rotulagem para exportação, instabilidade política nos mercados externos, regras e regulamentos domésticos desfavoráveis, competição acirrada em mercados estrangeiros, custos excessivos de transporte e seguro, identificação das oportunidades de negócios estrangeiros, adaptação do designer e estilo dos produtos para exportação e riscos cambiais.

Alguns desses fatores são externos, ou seja, não dependem do exportador, tais como as barreiras tarifárias e não tarifárias que muitas vezes são impostas pelos países importadores, dificultando a entrada de produtos estrangeiros em seus territórios. Outro fator citado pelos respondentes que independe da atuação do exportador é a instabilidade política nos mercados externos que muitas vezes inviabiliza a operação de exportação. As regras e regulamentos domésticos devem ser bem conhecidos pelo exportador, assim ele pode se antecipar e se preparar para cumprir todos os requisitos exigidos pelo país importador. O exportador também deve conhecer e estar preparado para os riscos cambiais que a operação de exportação oferece, pois a valorização da moeda nacional no momento do pagamento pode gerar perdas ao exportador.

Outros fatores são internos e permitem uma ação mais direta da empresa para amenizá-los, tais como os requisitos de embalagem e rotulagem para exportação, adaptação do designer e estilo dos produtos a serem exportados. Esses itens podem ser pesquisados e desenvolvidos pelo próprio exportador com o auxílio da associação. O exportador também deve estar apto a identificar as oportunidades de negócios em outros países, nesse quesito a associação pode ser de grande valia.

Existem também as barreiras relacionadas aos custos de transporte e seguro que podem ser contornados com a formação de parcerias para exportação. Para vencer a barreira relacionada à intensa competição em mercados estrangeiros, os

exportadores devem preparar os seus produtos para exportação, analisando tudo o que possa torná-los mais competitivos no mercado externo.

Ademais, considera-se que os principais fatores facilitadores que podem ajudar e influir no processo de exportação são: a participação em feiras e eventos internacionais, o apoio de instituições setoriais, treinamento adequado para as operações internacionais, apoio governamental, consultorias e o encontro com outras empresas exportadoras. Pode-se considerar também que o gestor tem forte participação no processo de internacionalização das PMEs, exercendo um papel fundamental nas ações que visam a inserção comercial internacional. Constatou-se que a participação em feiras e eventos internacionais promove uma maior visibilidade da empresa e seus produtos no mercado externo, abrindo novas oportunidades de negócios. Verificou-se também que o treinamento apropriado para a realização de operações internacionais pode ser decisivo no processo de internacionalização, já que prepara a empresa para enfrentar o mercado externo de forma adequada. A pesquisa também corroborou com a importância do apoio de instituições setoriais nesse processo, pois as associações podem auxiliar o associado a compreender e se preparar para o mercado externo, visto que é muito mais complexo do que o mercado interno. Estar preparado para a inserção internacional é de suma importância para que o exportador não se decepcione com a operação e desista do mercado externo.

As consultorias e os encontros com outras empresas podem proporcionar à empresa a oportunidade de trocar experiências e conhecimentos valiosos nesse processo tão peculiar. A pesquisa também demonstrou a importância dos gestores no processo de internacionalização e manutenção da empresa no mercado externo. As empresas afirmaram que o apoio e participação intensa dos gestores nesse processo tornam as operações mais simples e facilitam os procedimentos para a inserção internacional.

Este estudo também pretendia avaliar como o relacionamento entre a empresa e a associação e entre as empresas associadas contribui para fomentar o comércio internacional como atividade das empresas associadas. Constatou-se que todas as empresas entrevistadas afirmam participar de feiras e eventos com o auxílio da Abihpec e de forma geral a associação tem uma avaliação positiva no processo de internacionalização das empresas, porém muitas empresas afirmaram

que não fazem parcerias para a exportação conduzindo as operações com autonomia, ou seja, não possuem uma estratégia para exportação compartilhada com outras empresas. Isso pode indicar a falta de conhecimento no processo de parcerias para exportação ou o receio que as empresas possuem por cooperarem com os concorrentes nesse processo.

Destacam-se ainda as razões que levam as PMEs a buscarem a internacionalização, investindo tempo e dinheiro nessa operação, sendo que os principais motivos para a busca da internacionalização são: aproveitar as oportunidades de negócios internacionais, o apoio da associação de classe que facilita o processo e o mercado externo mais atrativo. Novamente a associação exerce um papel importante no processo de inserção internacional de seus associados, facilitando os trâmites e promovendo a disseminação de conhecimentos na área internacional. Outro ponto verificado foi a atratividade do mercado externo em relação ao mercado interno. Pode-se deduzir que devido à desvalorização da moeda nacional a receita oriunda das exportações pode ser mais atraente para o exportador do que a venda no mercado interno. Outros pontos advindos da atração do mercado externo também podem ser inferidos, tais como a estabilidade econômica em muitas regiões para onde os entrevistados exportam.

Verifica-se também que quase a totalidade dos entrevistados atua por meio da exportação direta, poucos atuam por meio da exportação indireta e menos da metade possui processos de importação, concluindo que os entrevistados estão nas fases iniciais do processo de internacionalização. Percebe-se que esses dados podem indicar um desconhecimento das empresas a respeito dos benefícios da abertura de um ponto de venda ou distribuição no exterior, em especial para esse tipo de produto que exige pronta entrega e reposição rápida de estoques. Sabe-se que a abertura de filiais fora do país é um processo bastante complexo e normalmente é realizado por grandes empresas que tem capital para investir.

Observa-se que quase a totalidade dos entrevistados busca por novos clientes em regiões diferentes do mundo. Essa informação permite inferir que as empresas estão dispostas a continuar no processo de internacionalização e ganho de mercado externo, divulgando e inserindo seus produtos em várias regiões do mundo. Por meio desses dados pode-se deduzir que futuramente o setor aumentará a produção e conseqüentemente o faturamento dando a sua contribuição para o crescimento do PIB brasileiro; o setor poderá criar novas vagas de trabalho, o que

promove o aquecimento da economia. O apoio de associações e do governo por meio de projetos específicos ao incentivo da exportação ajudam as pequenas e médias empresas a iniciarem o processo de internacionalização e a manterem-se nesse mercado. Isso traz benefícios ao país, pois além de aumentar as divisas com a entrada de moeda estrangeira para pagamento das exportações, aumenta os postos de trabalho, ajuda na especialização dos colaboradores, gera produtos de melhor qualidade para o mercado interno e promove a inovação constante.

Os resultados encontrados limitam-se aos dados coletados nas 36 empresas que se propuseram a responder a entrevista, empresas estas que são associadas a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se dois temas relacionados a esta pesquisa, mas que não foram abordados com maior profundidade: a) o estudo dos efeitos da inovação em produtos e da inovação em máquinas e equipamentos para o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas; b) como os pequenos e médios empresários administram os pagamentos internacionais (formas de pagamentos internacionais) e a maneira como negociam possíveis linhas de créditos aos clientes estrangeiros.

Referências

ABIHPEC, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/>>. Acesso em 25/03/2017.

_____. **Beautycare Brazil registra US\$ 14,4 mi na in-cosmetics Global.** Disponível em: <<https://abihpec.org.br/2017/04/beautycare-brazil-registra-us-144-mi-na-in-cosmetics-global/>>. Acesso em 24/04/2017.

_____. **Cresce a exportação de cosméticos brasileiros na América Latina.** Disponível em: <<http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/cresce-a-exportacao-de-cosmeticos-brasileiros-na-america-latina/>>. Acesso em: 24/04/17.

ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/paginas/default.aspx>. Acesso em: 08/07/17.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras.** REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 43-76, DEZ. 2005

ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 316p.

ALVES, Carlos Alberto; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; GONÇALVES, Marcelo Neves. **A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios em Redes de Empresas: Uma Visão Baseada no RBV – Resource Based View.** Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 9, n. 2, p 166-189, mai./ago. 2010.

AMAL, Mohamed; FREITAG, Alexandre Rocha Filho; MIRANDA, Cristina Maria Schmitt. **Algumas Evidências sobre o Papel das Redes de Relacionamento e Empreendedorismo na Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas.** FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 7 · n. 1 · p. 63-80 · jan./mar. 2008.

ANDERSEN, Otto. **On the internationalization process of firms: a critical analysis.** Journal of International Business Studies, Columbia, v. 24, n. 2, p. 209-231, Second Quarter 1993.

_____. **Internationalization and market entry mode.** *Management International Review*, volume 37(2), pg 27–42, 1997.

ANDERSEN, O; BUVIK, A. **Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection.** *International Business Review* 11 (2002) 347–363. Elsevier Science Ltd, 2002

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. **Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014.

ANDRADE, Marco Antonio Ribeiro; ALMEIDA, Priscila Fonseca de; FREITAS, Luiz Felipe Camelo de. **Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas do Brasil: uma Revisão Bibliográfica.** SEGeT - XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014

APEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/home/index>>. Acesso em: 25/03/2017.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial. Estratégias de gestão na nova economia.** Brookman. Porto Alegre, 2008.

_____. **Aprendizagem e Inovação no Contexto das Redes de Cooperação entre Pequenas e Médias Empresas.** *Revista O&S - Salvador*, v.17 - n.53, p. 311-330 - Abril/Junho – 2010.

_____. **A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?** *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, jan/abr 2010

BARRA, Geraldo Magela Jardim; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **O Papel das Associações de Interesse Privado no Mercado Cafeeiro Brasileiro.** *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 17-31, abril/junho 2007.

BARRETTO, Luiz Eduardo Pereira Filho. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Sebrae, 2014.

BEAUTYCARE BRAZIL, **Projeto de Internacionalização da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em: <<http://beautycarebrazil.org.br/>>. Acesso em: 25/03/2017.

Bradley, F. **International marketing strategy**. New York: Prentice-Hal, 1995.

BRASIL, Banco Central do Brasil. **Taxas de Cambio**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao>>. Acesso em 19/03/2017.

BRASIL, Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). **Classificação de Porte dos Clientes**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>> . Acesso em: 15/11/2017.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccv03/Constituicao/Constituicao.htm>>. Acesso em 01/02/2017.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Balança Comercial. Séries Históricas**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/series-historicas>>. Acesso em 19/03/2017.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Desoneração das Exportações**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/desoneracao-das-exportacoes>>. Acesso em 01/02/2017.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Informações sobre o PNCE**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/pnce/838-plano-nacional-da-cultura-exportadora-pnce>>. Acesso em: 01/02/2017.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Nova etapa do Brasil Mais Produtivo terá foco em eficiência energética e tecnologia.** Disponível em: <<http://www.pnce.mdic.gov.br/noticia/visualizacao/ID/61>>. Acesso em: 26/04/2017.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **O Plano Nacional da Cultura Exportadora.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/502>. Acesso em: 08/07/2017.

BRASIL, Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWeb). Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em 08/07/2017.

BRASIL, Vitrine do Exportador. Disponível em : <<http://www.vitrinedoexportador.gov.br/bens/#a>>. Acesso em 09/07/2017.

CALDAS, Patrícia Trindade; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira; CANDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Estratégias para Internacionalização de Empresas com Atuação em Redes: Um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecções.** Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas. Ano 05, nº3, 2010.

CAMPOS, Renato Ramos; CÁRIO, Silvio Ferraz; NICOLAU, José Antonio; VARGAS, Geraldo. **Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais.** Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Setembro, 2002

CHETTY, Sylvie K.; STANGL, Loren M. **Internationalization and innovation in a networkrelationship context.** European Journal of Marketing. Vol. 44 No. 11/12, 2010 pp. 1725-1743.

CHIAO, Yu-Ching; YANG, Kuo-Pin. **Internationalization, Intangible assets and Taiwanese SMEs' performance: Evidence of an Asian newly-industrialized economy.** African Journal of Business Management, v. 5(3), p. 641-655, fev- 2011.

CONEJERO, Marco Antonio. **Planejamento e gestão estratégica de Associações de Interesse Privado do Agronegócio: Uma contribuição empírica.** Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2011.

Confederação Nacional da Indústria. **CNI faz parceria com governo para impulsionar exportações.** Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2017/03/video-cni-faz-parceria-com-governo-para-impulsionar-exportacoes-veja-no-minuto-da-industria/>. Acesso em 15/03/2017.

Comex do Brasil. **Brasil: sétima economia mundial tem participação de país pigmeu no comércio internacional.** 2015. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/brasil-setima-economia-mundial-tem-participacao-de-pais-pigmeu-no-comercio-internacional/>. Acesso em: 17/02/2017.

DALMORO, Marlon. **Internacionalização de Empresas em Redes Horizontais: uma análise a partir do projeto setorial integrado Wines from Brazil.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria – RS, 2009

DALMORO, Marlon; WITTMANN, Milton. **Processos de Internacionalização em Rede: Cooperando para Conquistar o Mercado Externo.** Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. DOI: 10.4013/base.2011.83.03. Julho/setembro 2011

DOMINGOS, Guilherme Afif. **A solução passa pelo pequeno.** Revista da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Novembro, 2016.

DONER, R. F.; SCHNEIDER, B. F. **Business associations and economic development: why some associations contribute more than others.** Berkley: University of California; Business and politics, v. 2, n. 3, 2000, pp. 261-288.

FIGUEIRA, Ariane Roder; MELLO, Renato Cotta de. **Negócios Internacionais. Perspectivas Brasileiras.** Elsevier. Rio de Janeiro, 2015.

FLOREN, Henrik; TELL, Joakim. **The emergent prerequisites of managerial learning in small firm networks.** *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No. 3, 2004, pp. 292-307

FORNAZIER, Armando; WAQUIL, Paulo Dabdab. **A importância das organizações de interesse privado no agronegócio: O caso da cadeia produtiva da maçã no Brasil.** 48º congresso Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Campo Grande, 2010.

GARCIA, Renato. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras.** *Revista Produção*, v. 15, n. 2, p. 158-171, Maio/Ago. 2005

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GULATI, Ranjay. **Alliances and Networks.** *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 293-317

HONORIO, Luiz Carlos. **Determinantes Organizacionais e Estratégicos do Grau de Internacionalização de Empresas Brasileiras.** *RAE*, v. 49, n.2. São Paulo, abr./jun-2 2009

HOLLENSTEIN, Heinz. **Determinants of International Activities: Are SMEs Different?** *Small Business Economics*, n. 24, p. 431-450, 2005.

HSU, Wen-Tsung; CHEN, Hsiang-Lan; CHENG, Chia-Yi. **Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes.** *Journal of World Business*. 48, 2013

JARILLO, Carlos. **On Strategic Networks.** *Strategic Management Journal*, Vol. 9. 31-41, 1988

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market**

commitments. Journal of International Business Studies. Washington: Vol. 8, Nº1, 1977.

KEEDI, Samir. **Ferrovias e Desgoverno.** Revista Eletrônica Sem Fronteiras. Agosto/2016. Disponível em: <<http://semfronteiras.com.br/ferrovias-e-desgoverno/>>. Acesso em 09/04/2017

KEEDI, Samir. **Privatização ou regionalização dos portos.** Revista Eletrônica Sem Fronteiras. Agosto/2016. Disponível em: <<http://semfronteiras.com.br/privatizacao-ou-regionalizacao-dos-portos/>>. Acesso em 09/04/2017

LAMY, Pascal. O Novo Mundo do Comércio. **Revista Brasileira de Comércio Exterior.** Ano XXIX, 125, out/nov/dez-2015.

LEONIDOU, Leonidas. C. **An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development.** Journal of Small Business Management, 2004.

MACHADO , Cláudio Antonio Pinheiro Filho; MIZUMOTO, Fabio Matuoka; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Governança e a Lógica das Associações de Interesse Privado: Um estudo de caso da Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (ABIMA).** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 1-10, outubro/dezembro 2006

MAIA, Jayme de Mariz – **Economia Internacional e Comércio Exterior.** Atlas. São Paulo, 2013

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIOTTO, Fábio L. **Estratégia Internacional da Empresa.** Thomson Learning. São Paulo, 2007

MATTOS, Roberto Jaguaribe Gomes de. **Estratégias de Internacionalização impulsionam exortações de empresas do ABC.** Revista da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Novembro, 2016.

MOREIRA, Tiago Miguel Sousa. **Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes.** Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto . Porto, 2014.

Musteen, Martina; Datta Deepak K.; Butts Marcus M. **Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic.** ET&P Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University. DOI: 10.1111/etap.12025. January, 2013.

NASSAR, André Meloni. **Eficiência das associações de Interesse Privado nos Agronegócios Brasileiros.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Dissertação de Mestrado, 2001

OLAVE, Maria Elena León; AMATO Neto, João. **Redes de cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Gestão & Produção. V.8, n.3, 2001

OLIVEIRA, Marcia Freire de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição.** Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 6, N. 10, p. 55-64, Mar. 2005.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Maia de; RODRIGUES, Leonel Cezar Rodrigues; RIBEIRO, Lucas Daniel Ramos. **Alianças Estratégicas como Vantagem Competitiva no Cenário Logístico Globalizado.** Future Studies Research Journal: Trends and Strategies. Sao Paulo, v. 3, n. 2, pp. 171 - 192, Jul./Dez. 2011

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais.** Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. Título original: The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups.

PALÁCIOS, T.M.B.; SOUZA, J.M.M. **Estratégias de Marketing Internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

PAPADOPOLOUS, N., & DENIS, J. E. (1988). **Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection.** *International Marketing Review*, volume 5, 38–51.

PEREIRA, Marcos. Marcos Pereira lança ações de apoio à exportação para 2017. Disponível em: <<http://www.pnce.mdic.gov.br/noticia/visualizacao/ID/2>>. Acesso em: 26/04/2017.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review. Março-Abril, 1979

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. **Modes of network governance: structure, management and effectiveness.** Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, Apr. 2008.

ROTH, Ana Lucia; WEGNER, Douglas; ANTUNES, José Antonio Valle Junior; PADULA, Antonio Domingos. **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos.** Revista de Administração, São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012

SEBRAE. **Critérios de Classificação de empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 25/07/2016.

_____. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB no Brasil.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 25/07/2016.

SILVA, Reginaldo dos Santos. **Dinâmica do Desenvolvimento de Ações de Interesse Privado: O Caso da Associação Brasileira de Criadores de Zebu.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo - FEA, 2005.

SOARES, Ednaldo; LADEIRA, Rodrigo. **Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Proposição de um Modelo Comportamental e Evolutivo para a**

Internacionalização de Firms de HPPC. Gestão & Regionalidade, vol.31, nº91, jan-abri/2015.

SUI, Sui; BAUM, Matthias. **Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market.** Journal of International Business Studies (2014), 1–21

TAVARES, Fernando; MARQUES, André. **A internacionalização no setor da cortiça: Estudo exploratório às empresas.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Out/Dez, 2013

TAVARES, Wellington; CASTRO, Cleber Carvalho de. **Benefícios competitivos advindos do desenvolvimento de uma aglomeração produtiva: o caso do setor têxtil na microrregião de Campo Belo (MG).** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. v. 10, n. 1, p. 80-104, jan-abr/2014, Taubaté, SP, Brasil

VALENTE, Edna Agostinho. **A Influência do Relacionamento em Rede na Internacionalização das Empresas do Polo Brasileiro de Cosméticos de Diadema-SP.** USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2010.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e Prática Cambial – Exportação e Importação.** 2ed. Aduaneiras. São Paulo, 2005

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. **Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany.** International Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 12; December 2010

ZAPLETALOVÁ, Sarka. **The Internationalization Process Management of Entrepreneurial Activities.** International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 4 September 2012

ZICA, Roberto Marinho Figueiroa; GONÇALVES, Carlos Alberto; MARTINS, Henrique Cordeiro. **Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas: uma avaliação sobre o processo decisório estratégico.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.5, n.3, 2016.

Apêndice A – Formulário utilizado na entrevista com Abihpec

1. Dados da Associação

- a) Nome da Associação: _____
- b) Telefone: _____
- c) E-mail: _____
- d) Pessoa que respondeu o questionário: _____
- e) Cargo: _____
- g) Tempo de colaboração na empresa: _____

2. Há quanto anos a associação promove o incentivo às exportações para os seus associados? Como ocorreu esse processo?

3. Quais são as principais atividades desenvolvidas pela associação que promovem as exportações dos seus associados? O que mais poderia ser feito para incrementar ainda mais o incentivo às exportações?

4. Como ocorre a internacionalização dos associados? Existe a contribuição de colaboradores ou agentes externos?

5. Qual é o papel do gestor da empresa no processo de internacionalização e manutenção da empresa no comércio exterior? O que o gestor deveria fazer para melhorar/facilitar o processo de internacionalização?

6. Quais motivos levaram as empresas associadas a se internacionalizarem

7. Quais são as barreiras/dificuldades à internacionalização que vocês mais observam nas empresas associadas?

8. Quais apoios que considera importante no processo de internacionalização?

9. Qual o motivo principal que leva as empresas a se associarem à Abihpec?

10. Quais são as contribuições da Abihpec no incentivo às exportações dos seus associados?

- a) Quanto à gestão:
- b) Quanto à inserção do produto no mercado externo:
- c) Quanto à assessoria para participação em feiras e eventos internacionais:
- d) Quanto ao aumento de faturamento com exportações:
- e) Quanto à ajuda para obtenção de certificações para exportação:

f) Quanto à ajuda para aquisição de conhecimentos na área internacional:

11. Como vocês avaliam a contribuição da APEX (Agência Brasileira de Promoção de exportações e Investimentos) no processo de internacionalização das PME?

12. Atribua valores de 1 a 5 para cada pergunta abaixo, sendo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Não discordo, nem concordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Estar associado à Abihepc contribui para uma maior competitividade da empresa no mercado externo.	
Estar associado à Abihepc proporciona ganhos de economia de escala para empresa.	
Estar associado à Abihepc permite a redução de custos operacionais para as operações internacionais.	
Estar associado à Abihepc permite a redução riscos operacionais nas operações internacionais.	
Estar associado à Abihepc contribui para divulgação dos produtos da empresa no mercado externo.	
Estar associado à Abihepc aumenta o grau de aprendizagem nos assuntos relacionados ao mercado externo.	
Estar associado à Abihepc ajuda no fortalecimento do processo de socialização de conhecimentos entre a sua empresa e as demais empresas associadas.	
Estar associado à Abihepc limita o oportunismo e promove maior confiança entre as empresas associadas.	
Estar associado à Abihepc permite a criação de novos produtos, serviços ou práticas organizacionais voltados ao mercado externo.	
Estar associado à Abihepc contribui para prospecção de novos clientes internacionais.	
Estar associado à Abihepc permite a utilização de marketing internacional compartilhado com as demais associadas.	
Estar associado à Abihepc contribui para criação de ações conjuntas (Abihepc e sua empresa) para promover a inovação nos serviços prestados.	
Estar associado à Abihepc contribui para criação de ações conjuntas (Abihepc	

e sua empresa) para promover o acesso a novos mercados internacionais.	
Estar associado à Abihepc contribui para criação de ações conjuntas (Abihepc e sua empresa) para promoção de novos modelos de negócios.	
Estar associado à Abihepc promove o acesso a novos mercados internacionais e o desenvolvimento de novos modelos de negócios	

Agradecemos o seu tempo e a sua ajuda para preenchimento dessa pesquisa e nos colocamos a disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Atenciosamente.

Apêndice B – Questionário aplicado nas empresas exportadoras

A Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Fabricantes de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Abordagem: Com o intuito de apontar os principais fatores facilitadores e dificultadores no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, gostaríamos da sua colaboração na participação dessa pesquisa.

Reiteramos que esse trabalho não tem nenhum caráter fiscalizador e há o comprometimento formal de respeitar o sigilo das informações e somente divulgar informações agregadas naqueles itens que as empresas indicarem como sigilosas.

Nome do entrevistado _____

Cargo / função _____ Telefone () _____

INFORMAÇÕES BÁSICAS

Nome completo da empresa _____

Nome fantasia _____

Município _____ Estado _____

E-mail _____

Site _____

Telefone fixo _____ Telefone celular _____

Q1. Para iniciar, poderia descrever a atividade principal, ou seja, aquela que gera hoje MAIOR RECEITA para esse estabelecimento, de forma detalhada?

Descrição detalhada: ATIVIDADE PRINCIPAL

Q2. Em que ano foi criado o estabelecimento matriz ou sede?

Q3. Qual(is) o(s) modo(s) de internacionalização da empresa?

1. Importação
2. Exportação Direta
3. Exportação Indireta
4. Filial de venda no exterior
5. Unidade Produtiva no Exterior

PROCESSOS PRODUTIVOS

Descrição dos principais produtos fabricados	% faturamento

Descrição dos principais produtos exportados	% faturamento

MERCADO CONSUMIDOR

Q4. Em relação ao mercado consumidor atendido por este estabelecimento, o(a) sr(a) poderia informar qual a porcentagem de vendas realizadas para mercado externo?
_____ %

Q5. Como ocorreu a internacionalização?

1. Iniciativa dos sócios
2. Sugestão de colaboradores? Cargo exercido _____
3. Sugestão de fornecedores
4. Sugestão de clientes
5. Sugestão de associação
6. Outros. Especificar _____

Q6. Indique o grau de influência dos gestores da empresa no processo de internacionalização e manutenção da empresa no comércio internacional.

1. Baixo
2. Moderado
3. Alto

Q7. Sobre a intensidade com que exportou os seus produtos nos últimos 36 meses, ou seja, de julho de 2014 para cá, o(a) sr(a) diria que:

1. Exporta frequentemente
2. Exporta eventualmente
3. Exporta raramente

Q8. Pensando nas regiões para onde sua empresa realiza exportações, para cada uma das regiões, pediria para o(a) sr(a) informar o quanto elas absorveram, em pontos percentuais, do total comercializado por essa empresa:

Países integrantes do Mercosul	
Países integrantes do Nafta	
Países integrantes da União Europeia	
Países integrantes do bloco asiático	

Outros. Especificar:	
----------------------	--

Q9. Há algum país onde a empresa esteja buscando por novos clientes?

1. Não

2. Sim

Se sim, qual(is)? _____

Q10. Quais motivos levaram a empresa a se internacionalizar?

1. Busca de economia de escala
2. Mercado externo mais atrativo que o interno
3. Acompanhar concorrentes na expansão internacional
4. Aproveitar oportunidade de negócios internacionais
5. Apoio de associação
6. Apoio de programas internacionais

Q11. Quais são as barreiras / dificuldades à internacionalização que você considera em relação à sua empresa?

1. Informações limitadas para localizar/analisar mercados
2. Dados problemáticos do mercado internacional
3. Identificar oportunidades de negócios estrangeiros
4. Incapacidade de contatar clientes estrangeiros
5. Falta de tempo de gestão para lidar com as exportações
6. Pessoal inadequado / não treinado para exportar
7. Falta de capacidade de produção para as exportações
8. Falta de capital de giro para financiar exportações
9. Desenvolvimento de novos produtos para mercados estrangeiros
10. Adaptação do designer / estilo de produtos de exportação
11. Padrões de qualidade de produto / especificações
12. Cumprir os requisitos de embalagem / rotulagem de exportação
13. Serviço técnico / pós-venda
14. Preços satisfatórios aos clientes
15. Conceder linhas de crédito a clientes estrangeiros
16. Acesso a canais de distribuição de exportação
17. Barreiras Marketing
18. Manter o controle sobre intermediários estrangeiros
19. Não disponibilidade de instalações de armazenagem no estrangeiro
20. Logística
21. Custos excessivos de transporte / seguro
22. Procedimentos / documentação de exportação não familiares
23. Comunicação problemática com clientes estrangeiros
24. Falta de assistência / incentivos do governo
25. Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis
26. Diferentes hábitos / atitudes de clientes estrangeiros
27. Competição acirrada em mercados estrangeiros
28. Riscos cambiais
29. Instabilidade política nos mercados externos
30. Barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas
31. Práticas desconhecidas de negócios estrangeiros
32. Diferentes traços socioculturais
33. Diferenças verbais / não-verbais

Outro: _____

Q12. Apoios que considera importante no processo de internacionalização: (RM)

1. Treinamento
2. Consultoria
3. Feiras e eventos
4. Acesso facilitado ao financiamento
5. Encontro com outras empresas exportadoras
6. Apoio governamental
7. Apoio de instituições setoriais

Outro _____

Q13. Há quanto tempo a empresa é associada a ABIHPEC?

1. Menos de 1 ano
2. De 1 a 3 anos
3. De 3 a 5 anos
4. De 5 a 10 anos
5. Mais de 10 anos

Q14. Qual o motivo principal da associação da empresa junto a ABIHPEC?

1. Busca por assessoria técnica
2. Busca por assessoria administrativa / fiscal / financeira
3. Busca por assessoria no processo de internacionalização

Outro. Especificar: _____

Q15. Indique o grau de contribuição da ABIHPEC no incentivo às exportações?

a) Quanto à gestão:

1. Baixo 2. Moderado 3. Alto

b) Quanto à inserção do produto no mercado externo:

1. Baixo 2. Moderado 3. Alto

c) Quanto à assessoria para participação em feiras e eventos internacionais:

1. Baixo 2. Moderado 3. Alto

d) Quanto ao aumento de faturamento com exportações:

1. Baixo 2. Moderado 3. Alto

e) Quanto à ajuda para obtenção de certificações para exportação:

1. Baixo 2. Moderado 3. Alto

f) Quanto à ajuda para aquisição de conhecimentos na área internacional:

1. Baixo 2. Moderado 3. Alto

Q16. A empresa conhece a APEX (Agência Brasileira de Promoção de exportações e Investimentos)?

1. Não 2. Sim (Caso negativo, dirija-se a pergunta 19.)

Q17. A empresa já utilizou os serviços de assessoria da APEX ?

1. Não 2. Sim

Q18. A assessoria da APEX ajudou na internacionalização da empresa?

1. Não 2. Sim

Q19. Indique os principais pontos positivos observados pela empresa durante a assessoria da APEX?

1. Melhoria na gestão de processos administrativos
 2. Melhoria na gestão de processos produtivos
 3. Assessoria para obtenção de certificação de produto
 4. Assessoria para melhor entendimento dos procedimentos de exportação e legislação pertinente a essa atividade
- Outro.Especificar: _____

Q20. Com relação a redes de relacionamento entre as empresas associadas a ABIHPEC, como sua empresa se comporta em relação às operações internacionais? (Pode ser assinalado mais de um item):

1. Faz as operações internacionais com autonomia.
 2. Faz as operações internacionais em parcerias
 3. Sem a atuação da ABIHPEC não conseguiria êxito nas exportações
 4. Parcerias não são necessárias para a exportação
 5. Possui uma estratégia própria para exportar
 6. Possui uma estratégia compartilhada com outras empresas para exportar
 7. Pode crescer sozinho, com os próprios recursos, no mercado internacional.
 8. Precisa de apoio de outras empresas para poder crescer no mercado internacional
 9. Participa de feiras e eventos com autonomia
 10. Participa de feiras e eventos em conjunto com outras empresas
 11. Participa de feiras e eventos com o auxílio da ABIHPEC
- Outro: _____

Q21. Sobre o futuro, quais os próximos passos que a empresa deve tomar em relação ao seu processo de internacionalização? (Pode ser assinalado mais de um item):

1. Expandir-se para novas regiões geográficas
 2. Expandir sua atuação nos mercados já presentes
 3. Aumentar o portfólio (diversificação) para exportação
 4. Buscar novas parcerias estratégicas
 5. Buscar novos agentes internacionais
 6. Abrir filiais de vendas no exterior
 7. Abrir unidades fabris no exterior
 8. Diferenciar-se com novos produto / serviços
- Outro: _____

Q22. Como o Sr.(a) avalia a experiência de internacionalização?

1. Excelente 2. Satisfatória 3. Ruim 4. Péssima
- Por quais motivos?

Q23. O Sr.(a) gostaria de fazer algum comentário/sugestão?

Q24. Deseja receber as conclusões desse estudo?

1. Não 2. Sim

Caso afirmativo, por favor, indique para qual e-mail

Q25. Agora, para encerrar, poderia informar em qual faixa de faturamento o(a) sr(a) posiciona a situação do estabelecimento no acumulado do ano de 2016.

1. Até 180.000,00
2. De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00
3. De R\$ 360.000,01 a R\$ 900.000,00
4. De R\$ 900.000,01 a R\$ 1.800.000,00
5. De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00
6. De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 5.200.000,00
7. De R\$ 5.200.000,01 a R\$ 10.400.000,00
8. Acima de 10.400.000,00
99. Não informado (espontâneo)

Agradecemos a disponibilidade para participar dessa pesquisa e nos colocamos a disposição para quaisquer esclarecimentos que se faça necessário.

ANEXO I

NOMENCLATURA COMUM DO MERCOSUL (NCM) E TARIFA EXTERNA COMUM (TEC) BRASIL / 2017

Atualizada pela Resolução Camex 138 de 29/12/2016 (DOU 30/12/2016)

Baseada no Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, atualizado com sua VI Emenda

Capítulo 33

Óleos essenciais e resinoides; produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas

Notas.

- 1.- O presente Capítulo não compreende:
- a) As oleorresinas naturais e os extratos vegetais das posições 13.01 ou 13.02;
 - b) Os sabões e outros produtos da posição 34.01;
 - c) As essências de terebintina, de pinheiro ou provenientes da fabricação da pasta de papel ao sulfato e os outros produtos da posição 38.05.
- 2.- Na acepção da posição 33.02, a expressão “substâncias odoríferas” abrange unicamente as substâncias da posição 33.01, os ingredientes odoríferos extraídos dessas substâncias e os produtos aromáticos obtidos por síntese.
- 3.- As posições 33.03 a 33.07 aplicam-se, entre outros, aos produtos, misturados ou não, próprios para serem utilizados como produtos daquelas posições e acondicionados para venda a retalho tendo em vista o seu emprego para aqueles usos, exceto águas destiladas aromáticas e soluções aquosas de óleos essenciais.
- 4.- Consideram-se “produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas”, na acepção da posição 33.07, entre outros, os seguintes produtos: saquinhos que contenham partes de planta aromática; preparações odoríferas que atuem por combustão; papéis perfumados e papéis impregnados ou revestidos de cosméticos; soluções líquidas para lentes de contato ou para olhos artificiais; pastas (*ouates*), feltros e falsos tecidos, impregnados, revestidos ou recobertos de perfume ou de cosméticos; produtos de toucador preparados, para animais.

NCM	DESCRIÇÃO
33.01	Óleos essenciais (deterpenados ou não), incluindo os chamados “concretos” ou “absolutos”; resinoides; oleorresinas de extração; soluções concentradas de óleos essenciais em gorduras, em óleos fixos, em ceras ou em matérias análogas, obtidas por tratamento de flores através de substâncias gordas ou por maceração; subprodutos terpênicos residuais da desterpenação dos óleos essenciais; águas destiladas aromáticas e soluções aquosas de óleos essenciais.
3301.1	- Óleos essenciais de citros (citros*):
3301.12	-- De laranja
3301.12.10	De <i>petit grain</i>
3301.12.90	Outros
3301.13.00	-- De limão
3301.19	-- Outros
3301.19.10	De lima
3301.19.90	Outros

3301.2	- Óleos essenciais, exceto de citros (citrinos*):
3301.24.00	-- De hortelã-pimenta (<i>Mentha piperita</i>)
3301.25	-- De outras mentas
3301.25.10	De menta japonesa (<i>Mentha arvensis</i>)
3301.25.20	De <i>mentha spearmint</i> (<i>Mentha viridis</i> L.)
3301.25.90	Outros
3301.29	-- Outros
3301.29.1	De citronela; de cedro; de pau-santo (<i>Bulnesia sarmientoi</i>); de <i>lemongrass</i> ; de pau-rosa; de palma rosa; de coriandro; de cabreúva; de eucalipto
3301.29.11	De citronela
3301.29.12	De cedro
3301.29.13	De pau-santo (<i>Bulnesia sarmientoi</i>)
3301.29.14	De <i>lemongrass</i>
3301.29.15	De pau-rosa
3301.29.16	De palma rosa
3301.29.17	De coriandro
3301.29.18	De cabreúva
3301.29.19	De eucalipto
3301.29.2	De alfazema ou lavanda; de vetiver
3301.29.21	De alfazema ou lavanda
3301.29.22	De vetiver
3301.29.90	Outros
3301.30.00	- Resinoides
3301.90	- Outros
3301.90.10	Soluções concentradas de óleos essenciais em gorduras, em óleos fixos, em ceras ou em matérias análogas, obtidas por tratamento de flores através de substâncias gordas ou por maceração
3301.90.20	Subprodutos terpênicos residuais da desterpenação dos óleos essenciais
3301.90.30	Águas destiladas aromáticas e soluções aquosas de óleos essenciais
3301.90.40	Oleorresinas de extração
33.02	Misturas de substâncias odoríferas e misturas (incluindo as soluções alcoólicas) à base de uma ou mais destas substâncias, do tipo utilizado como matérias básicas para a indústria; outras preparações à base de substâncias odoríferas, do tipo utilizado para a fabricação de bebidas.
3302.10.00	- Do tipo utilizado para as indústrias alimentares ou de bebidas
3302.90	- Outras
3302.90.1	Para perfumaria
3302.90.11	Vetiverol
3302.90.19	Outras
3302.90.90	Outras
3303.00	Perfumes e águas-de-colônia.
3303.00.10	Perfumes (extratos)

3303.00.20	Águas-de-colônia
33.04	Produtos de beleza ou de maquiagem preparados e preparações para conservação ou cuidados da pele (exceto medicamentos), incluindo as preparações antissolares e os bronzeadores; preparações para manicuros e pedicuros.
3304.10.00	- Produtos de maquiagem para os lábios
3304.20	- Produtos de maquiagem para os olhos
3304.20.10	Sombra, delineador, lápis para sobrancelhas e rímel
3304.20.90	Outros
3304.30.00	- Preparações para manicuros e pedicuros
3304.9	- Outros:
3304.91.00	-- Pós, incluindo os compactos
3304.99	-- Outros
3304.99.10	Crems de beleza e crems nutritivos; loções tônicas
3304.99.90	Outros
33.05	Preparações capilares.
3305.10.00	- Xampus
3305.20.00	- Preparações para ondulação ou alisamento, permanentes
3305.30.00	- Laquês (Lacas*) para o cabelo
3305.90.00	- Outras
33.06	Preparações para higiene bucal ou dentária, incluindo os pós e crems para facilitar a aderência de dentaduras; fios utilizados para limpar os espaços interdentais (fios dentais), em embalagens individuais para venda a retalho.
3306.10.00	- Dentífrícos (dentífrícos)
3306.20.00	- Fios utilizados para limpar os espaços interdentais (fios dentais)
3306.90.00	- Outras
33.07	Preparações para barbear (antes, durante ou após), desodorantes (desodorizantes) corporais, preparações para banhos, depilatórios, outros produtos de perfumaria ou de toucador preparados e outras preparações cosméticas, não especificados nem compreendidos noutras posições; desodorantes (desodorizantes) de ambiente, preparados, mesmo não perfumados, mesmo com propriedades desinfetantes.
3307.10.00	- Preparações para barbear (antes, durante ou após)
3307.20	- Desodorantes (desodorizantes) corporais e antiperspirantes
3307.20.10	Líquidos
3307.20.90	Outros
3307.30.00	- Sais perfumados e outras preparações para banhos
3307.4	- Preparações para perfumar ou para desodorizar ambientes, incluindo as preparações odoríferas para cerimônias religiosas:
3307.41.00	-- Agarbate e outras preparações odoríferas que atuem por combustão
3307.49.00	-- Outras
3307.90.00	- Outros