

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

VALÉRIA DA CONSOLAÇÃO OLIVEIRA

**PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS: UMA ANÁLISE
SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO
ESTADO DE GOÍAS (BRASIL)**

São Leopoldo
2010

Valéria da Consolação Oliveira

**PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS: UMA ANÁLISE
SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO
ESTADO DE GOÍAS (BRASIL)**

Dissertação apresentada à Universidade
Vale do Rio dos Sinos_Unisinos, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Co-orientador: Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Pinheiro de Lima

São Leopoldo
2010

Valéria da Consolação Oliveira

**PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS: UMA
ANÁLISE SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS
EMPRESAS DO ESTADO DE GOIÁS (BRASIL)**

Dissertação apresentada à Universidade
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Aprovado em 19 de julho de 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marie Anne Macadar Moron - PUCRGs

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido - Unisinos

Prof^a. Dr^a. Luciana Marques Vieira – Unisinos

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza (Orientador)

Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima (Co-Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

O48p Oliveira, Valéria da Consolação.

Pequenas empresas e mercados globais : uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas do estado de Goiás (Brasil) / Valéria da Consolação Oliveira. – 2010. 111 f. : tabs.

Inclui bibliografia

Dissertação (mestrado) - Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Yeda Swirski de Souza”.

“Co-orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tereza Cristina Pinheiro de Lima”.

1. Empreendedorismo internacional – Brasil. 2. Pequenas empresas – internacionalização – Goiás. 3. Marketing internacional. 4. Mercado global. I. Título.

CDU: 334.012.64:658.01(817.3)(043.3)

Dedico este trabalho a todos aqueles que com certeza, em todos os momentos, posso chamá-los de verdadeiros amigos. Sem eles, a realização deste trabalho não seria possível. Muitas foram as contribuições.

AGRADECIMENTOS

À professora Yeda Swirski, pela transmissão dos valiosos conhecimentos e pela dedicação e disponibilidade na orientação deste trabalho.

À professora Maria Tereza (Tekinha), que além das orientações me socorreu nos momentos de desorientação.

À Secretaria de Indústria e Comércio do Estado de Goiás, Superintendência de Comércio Exterior, por dedicarem tempo e fornecerem informações importantes que muito contribuíram para este estudo.

Aos empresários e gestores das empresas pesquisadas, que muito contribuíram para o entendimento sobre as características da inserção internacional das pequenas empresas no estado de Goiás.

Aos colegas de mestrado, pela troca de experiência, em especial à Francis, que se tornou mais que colega, uma amiga.

Ao Alexandre Alves, que muito contribuiu na etapa de coleta de dados, demonstrando dedicação e amizade.

Em especial à minha família, que sempre confiou no meu potencial, incentivando nos momentos mais difíceis e torcendo pela minha vitória.

RESUMO

O propósito deste trabalho é o de contribuir para os estudos sobre o empreendedorismo internacional no Brasil, por meio de uma análise exploratória da internacionalização de pequenas empresas de um estado pertencente a uma região de industrialização tardia, o Centro-Oeste brasileiro. A escassez de estudos empíricos reveladores das características desse fenômeno na região Centro-Oeste do país, motivou o presente estudo. Partiu-se do entendimento que uma análise da atividade empresarial relacionada à internacionalização em uma região de industrialização tardia, poderia revelar novas tendências a serem observadas. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa descrita neste estudo, foi o de analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás (Brasil) para a inserção em mercados internacionais. Esta análise focou nas características do processo de internacionalização das empresas pesquisadas, nas características dos modos de entrada no mercado externo; em aspectos das estratégias de marketing que favoreceram a inserção internacional; em aspectos da aquisição de conhecimento associada à atividade internacional; em dificuldades enfrentadas pelas empresas para a internacionalização e em efeitos da atividade internacional sobre o desempenho das empresas no mercado interno. Para sustentar a análise, considerou-se como referencial teórico, teorias que explicam o processo de internacionalização de modo geral, e, em particular, estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas. O estudo também se apóia em estudos sobre estratégias de internacionalização, marketing internacional, aquisição do conhecimento e dificuldades associadas à internacionalização e desempenho no mercado interno após a internacionalização. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, contou com duas etapas. Em uma primeira etapa, por meio da consolidação de bases de dados já existentes, identificaram-se 94 pequenas empresas do estado de Goiás que têm atividades associadas à internacionalização. Em uma segunda etapa, realizou-se um levantamento de dados por meio de um questionário com 41 dessas empresas. A análise dos dados revelou que as pequenas empresas investigadas do estado de Goiás, desenvolveram seu processo de internacionalização aproveitando oportunidades que emergiram através da rede de relações dos gestores. A atratividade dos produtos está associada não apenas ao custo, mas também a customização. Na percepção dos gestores, a atividade internacional favorece ao aperfeiçoamento dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa no mercado interno. Os dados revelaram também que o conhecimento para a atividade internacional pode ser favorecido por ações em nível de instituições públicas e que o excesso de regulamentações destaca-se como barreira para o desenvolvimento da atividade internacional. Como conclusão, o estudo leva a inferir que o empreendedorismo internacional pode ser considerado como uma alternativa para o desenvolvimento de pequenas empresas do estado de Goiás e, com efeito, do país. Sugere-se a realização de outros estudos que possam trazer uma análise mais abrangente sobre os recursos e capacidades necessárias, em diferentes setores industriais, para o incremento dessa atividade.

Palavras-chave: Pequenas Empresas. Empreendedorismo Internacional. Marketing Internacional.

ABSTRACT

The purpose of this work is to contribute to the study of international entrepreneurship in Brazil, through an explanatory analysis of the internationalization of small businesses of a state that is part of a region with late industrialization, The Center–West region of Brazil. The shortage of empirical studies revealing the characteristics of this phenomenon in the Center–West region of the country motivated this study. It started from the understanding that an analysis of the entrepreneurial activity related to internationalization in a region of late industrialization, could reveal new tendencies to be observed. In this context, the objective of the research described in this study, is to analyze the strategies adopted by small companies of the state of Goiás, Brazil, to the insertion in international markets. This analysis focused in the characteristics of the process of internationalization of the companies researched, in the characteristics of the ways they entered the international market; in the aspects of the marketing strategies that favor the international insertion; in the aspects of acquisition of knowledge associated to international activity; in the difficulties faced by the companies in internationalization and in the effects of the international activity over the performance of the companies in the national market. The theoretical referral considered to sustain the analyses, were theories that explain the general process of internationalization, in particular, studies about the internationalization of small companies. The study also relies in studies about internationalization strategies, international marketing, acquisition of knowledge and difficulties associated to internationalization and its performance in the national market after internationalization. The research of exploratory and descriptive nature was done in two phases. The first phase, through the consolidation of existing data, 94 small businesses in the state of Goiás that have activities associated to internationalization, were identified. The second phase, data was collected through a questionnaire applied to 41 of the 94 companies. The data analyses revealed that the small companies investigated in the state of Goiás, developed their process of internationalization taking advantage of opportunities that emerged from manager’s network relationships. The attractiveness of the products is not only associated to its cost but also to its customization. In the manager’s perception, international activity favors the improvement of the products or services offered by the company in the national market. The data also revealed that the knowledge of the international activity can be favored by actions at the level of public institutions and that the excess of regulations stands out as the barrier to the development of international activity. In conclusion, the study infer that international entrepreneurship can be considered as an alternative to the development of small businesses of the State of Goiás, making an impact in the country. The realization of other studies is suggested, for a wider analyze of the resources and necessary capabilities in different industrial sectors, to increment this activity.

Key words: Small Firms. International Entrepreneurship. International Marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Gráfico Distribuição Geográfica das Micro e Pequenas Empresas por região ...	20
FIGURA 2 - Gráfico Evolução das Exportações Brasileiras por porte da empresa.....	20
FIGURA 3 - Principais canais para as exportações diretas e indiretas	42
FIGURA 4 - Estratégia de promoção do plano de marketing	47
FIGURA 5 - Objetivos gerais, específicos e etapas do estudo.....	61
FIGURA 6 - Gráfico Localização geográfica das empresas	67
FIGURA 7 - Gráfico Década de entrada no mercado externo	68
FIGURA 8 - Gráfico Frequência das exportações	69
FIGURA 9 - Gráfico Produtos exportados	69
FIGURA 10 - Gráfico Destino das atividades Internacionais de MPEs de Goiás	70
FIGURA 11 - Gráfico Valor exportado sobre faturamento.....	71
FIGURA 12 - Gráfico Fatores que impulsionaram a empresa a buscar o comércio internacional	72
FIGURA 13 - Gráfico Nível de envolvimento como o mercado externo	72
FIGURA 14 - Gráfico Aspectos que contribuíram para inserção da empresa no comércio internacional	73
FIGURA 15 - Gráfico Atratividade dos produtos no comércio externo	74
FIGURA 16 - Gráfico Fontes de conhecimento.....	75
FIGURA 17 - Gráfico Dificuldades Percebidas	75
FIGURA 18 - Gráfico Melhorias no desempenho da empresa no comércio interno	76
FIGURA 19 - Gráfico Perspectivas para o futuro	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Percepção de distância cultural entre Brasil e mercados externos.....	31
QUADRO 2 - Conexão entre fatores ambientais e motivacionais na internacionalização das empresas brasileiras.....	32
QUADRO 3 - Estágios de internacionalização	37
QUADRO 4 - Principais características do processo de aprendizado.....	51
QUADRO 5 - Resumo do referencial teórico	57
QUADRO 6 - Dados gerais das bases de dados pesquisados e a amostra investigada	63
QUADRO 7 - Amostra das MPEs que possuem relação com o comércio externo.....	64
QUADRO 8 - Resumo da amostra das empresas com atuação internacional por base individual.....	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Taxa de expansão das MPEs Brasileiras	18
TABELA 2 - Exportação Brasileira por porte da empresa.....	19

LISTA DE SIGLAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
ENCOMEX	Encontro do Comércio Exterior
EPP	Empresa de Pequeno Porte
DEPLA	Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PIA	Pesquisa Industrial Anual
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 TEORIAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	22
2.1.1 Teorias em Negócios Internacionais	22
2.1.1.1 Escola Uppsala	23
2.1.1.2 Paradigma Eclético	25
2.1.1.3 Born Global e a Internacionalização de Pequenas Empresas	26
2.1.2 Internacionalização de Pequenas Empresas	29
2.1.3 As Empresas Brasileiras no Contexto da Internacionalização	30
2.1.3.1 Envolvimento Internacional das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.....	34
2.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	35
2.2.1 Estratégias de Internacionalização	35
2.2.1.1 Modos de Entrada no Mercado Externo	39
2.2.2 Marketing Internacional	45
2.2.2.1 Estratégias de Marketing Internacional	45
2.2.2.2 Plano de Marketing.....	47
2.2.3 Aquisição de Conhecimento sobre Internacionalização	48
2.2.4 Dificuldades Encontradas para Entrada no Mercado Externo	53
2.2.5 Desempenho da Empresa no Mercado Doméstico após a Internacionalização	54
2.3 SINTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	56
3 MÉTODO	60
3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA ADOTADA.....	60
3.2 PROCEDIMENTOS.....	61
3.2.1 Estabelecimento da Base de Dados	62
3.2.2 Estabelecimento do Questionário	65

3.2.3 Coleta de Dados	66
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	67
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	67
4.2 DADOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA.....	71
5 ANÁLISE DOS DADOS	78
5.1 CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	78
5.1.1 Características das Empresas com Inserção Internacional.....	78
5.1.2 Modo Utilizado para Inserção Internacional.....	80
5.1.3 Atratividade dos Produtos no Comércio Internacional	82
5.1.4 Assimilação de Conhecimento	85
5.1.5 Dificuldades Percebidas para Entrada no Comércio Externo	88
5.1.6 Desempenho no Mercado Doméstico após Internacionalização	90
6 CONCLUSÕES.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICE A – RELAÇÃO DE EMPRESAS POR BASE DE DADOS.....	101
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE GOIÁS (BRASIL)	108

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o processo de internacionalização das empresas ganhou velocidade. De um modo cada vez mais rápido, as empresas iniciam o processo de exportações de seus produtos, até mesmo, antes de atingirem sua maturidade e se consolidarem em seus mercados locais.

No Brasil, foram as grandes empresas que iniciaram o processo de internacionalização, porém, após a década de noventa encontram-se evidências sobre a inserção no mercado internacional de micro e pequenas empresas (MPEs). Nesse contexto de internacionalização tardia, estudos teóricos e descrição de casos, de empresas com sucesso em processos de internacionalização no Brasil, são ainda escassos, especialmente em se tratando de MPEs. Até a última década, a maioria das empresas brasileiras que extrapolaram as fronteiras de seus mercados na busca de novas vantagens competitivas, permanecia no estágio do processo de exportação. De acordo com Fleury e Fleury (2007), os estudos existentes são predominantemente focados nas grandes empresas.

Com todas as adversidades enfrentadas para a estabilização do processo de internacionalização, ainda assim, as MPEs no Brasil, em termos de quantidade, constituem a maioria nos indicadores de exportação, mostrando, desse modo, que elas estão dando o primeiro passo, para em seguida, se possível, avançar no processo e poderem ser chamadas de internacionalizadas.

Conforme dados estatísticos de 2007, apresentados pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC), Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA), as pequenas empresas vêm a cada ano consistentemente mostrando crescimento em quantidade de estabelecimentos. As regiões centro-oeste e norte foram as que mais cresceram no período dos últimos quatro anos no ranking das exportações.

O proposto nesta pesquisa é analisar as estratégias adotadas por micro e pequenas empresas do estado de Goiás (Brasil) para a inserção em mercados internacionais. Pretende-se verificar se a internacionalização é um processo planejado ou de oportunidades, identificando o modo utilizado para entrada nestes mercados. Busca-se também analisar como os produtos destas empresas tornaram-se atrativos no comércio internacional, bem como, identificar como as pequenas empresas assimilam conhecimento para negociarem em mercados externos e

quais as dificuldades encontradas para a entrada nestes mercados. Pretende-se ainda, avaliar se a empresa melhora seu desempenho interno a partir de processos desenvolvidos para o mercado externo.

O escopo do trabalho é identificar as micro e pequenas empresas do estado de Goiás que estão inseridas internacionalmente através de um levantamento de dados. Em seguida, pretende-se abordar as estratégias adotadas por estas empresas para inserção nos mercados internacionais.

Integraram a amostra da pesquisa aquelas empresas que, na segmentação prevista com a Lei complementar, nº 123, de 2006, são consideradas microempresas: o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e pequena empresa: o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Uma das hipóteses mais conhecidas para a não-internacionalização das empresas brasileiras é a existência de um grande mercado consumidor doméstico, principalmente porque a competição internacional exige maior custo e risco por operar em ambientes desconhecidos. Outro aspecto considerado é a proteção governamental, visto que, ao implantar políticas de proteção às empresas brasileiras, criam-se barreiras à entrada de empresas estrangeiras, o que torna mais confortável e menos arriscado limitar as operações somente ao mercado doméstico (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Neste sentido, Rocha; Silva e Carneiro (2007) citam que as reformas econômicas implantadas no país a partir do início da década de 90 foram fundamentais para modificar as condições ambientais em que operavam as empresas, exigindo delas mudanças muitas vezes radicais. A abertura do mercado estimulou a vinda de muitas empresas e produtos para o Brasil, fazendo com que o mercado interno deixasse de ser um potencial inexplorado e cativo das empresas nacionais. Neste cenário de crescente competição, as empresas brasileiras foram forçadas a buscar novos mercados para sua própria sobrevivência.

Algumas grandes empresas, antes da década de 1990, já realizavam negócios no mercado externo. Porém, o aumento dos investimentos diretos ocorreu somente após este período. As pioneiras neste processo foram principalmente as estatais e as grandes indústrias exportadoras. Na sequência, os novos entrantes foram as indústrias da construção civil e engenharia com capacidades em obras públicas de grande porte (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). Na visão de Rocha (2003), mesmo as grandes empresas enfrentam uma série de entraves que prejudicam e justificam a entrada tardia no mercado externo. Várias são as barreiras que impedem a internacionalização das empresas brasileiras. Podem ser destacados, os custos elevados e a escassez de crédito, excesso de burocracia, leis trabalhistas restritivas, operação de negócios pouco estimulantes, questões internas da empresa, insegurança e, principalmente, a falta de conhecimento do mercado externo.

Considerando que mesmo as grandes empresas enfrentam desafios no processo de internacionalização, deduz-se que essas dificuldades se tornam ainda maiores quando a questão é a internacionalização das pequenas empresas. A falta de conhecimento (BLOMSTERMO; SHARMA, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSON; BOOCOOCK, 2002) e poucos recursos (FILHO; AMAL, 2008) são questões fundamentais neste processo.

Nesse contexto, coloca-se como interrogação a análise da internacionalização de pequenas empresas do estado de Goiás. Sendo que, o foco deste estudo está na análise das estratégias adotadas por estas empresas, para a inserção em mercados internacionais.

A questão que orienta o presente estudo é a seguinte: Quais as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás (Brasil) para a inserção em mercados internacionais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás (Brasil) para a inserção em mercados internacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar se a internacionalização das pequenas empresas é um processo planejado ou de oportunidades, identificando o modo utilizado para a entrada nestes mercados;
- Analisar como os produtos destas empresas tornaram-se atrativos no comércio internacional;
- Identificar como as pequenas empresas assimilam conhecimento para negociarem no mercado internacional;
- Verificar quais as dificuldades encontradas pelas pequenas empresas para a entrada no mercado externo;
- Analisar se existe uma melhora do desempenho da empresa no mercado doméstico a partir dos processos desenvolvidos pelas necessidades da internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema está justificada, do ponto de vista acadêmico, pela relevância do tema para a literatura específica sobre internacionalização produzida no Brasil, ressaltando-se

a pequena quantidade de estudos publicados sobre a internacionalização das pequenas empresas. Ainda mais escassos, são os estudos, sobre a internacionalização das empresas brasileiras que estão localizadas nos estados da região Centro Oeste e Norte, que iniciaram seu processo de desenvolvimento industrial mais tardiamente em relação às regiões sudeste e sul.

Cabe observar que o interesse em pesquisar as MPEs, se dá, por elas responderem por 98% das empresas no Brasil e serem responsáveis por 67% da geração de empregos e 20% do Produto Interno Bruto (PIB), o que indica sua importância na economia e sociedade (SEBRAE SP, 2006).

As MPEs, além de representarem a maior parcela quantitativa no mercado doméstico, conforme estatísticas do MDIC (2007), também constituem a maioria absoluta em termos de quantidade de empresas no comércio exterior. Porém, ao serem avaliadas em termos de valores exportados, as MPEs representaram no ano 2007 apenas 1,86% das exportações (MDIC 2007). Sabendo-se que o processo de internacionalização permanece como desafio para as pequenas empresas brasileiras e que poucas possuem um planejamento estratégico de internacionalização, faz-se necessário investigar como ocorre este processo nestas empresas.

Quanto à relevância em se realizar um estudo atinente ao desempenho de MPEs em um dos estados do centro-oeste brasileiro, identifica-se que entre o período que vai do ano de 2000 ao de 2004, conforme dados do Observatório das MPEs – SEBRAE SP (2006) verificou-se um movimento de desconcentração regional. As regiões sul e sudeste consideradas as regiões de maior potencial exportador obtiveram um crescimento inferior ao das regiões de menor potencial. A região norte teve a maior taxa de crescimento 29,1% e, em segundo, a região centro-oeste com 27,2%.

As regiões norte e centro-oeste, além de serem as regiões que mais cresceram em termos de quantidade de estabelecimentos de MPEs no período de 2000 a 2004, elas também aumentaram seu percentual de participação relativa frente às demais regiões brasileiras. A região norte aumentou 1,03% e a região centro-oeste 1,04%. Em 2004, a região norte representava 3,3% do total de MPEs do Brasil e a região centro-oeste 7,2%.

Os fatores que contribuíram para este crescimento foram: guerra fiscal entre os estados, expansão das fronteiras agrícolas e dos centros urbanos e custos mais baixos de mão de obra. Vale ressaltar, que a quantidade de MPEs nestas regiões ainda é a minoria frente aos

grandes centros localizados nas regiões sul e sudeste, porém percebe-se tendência de crescimento.

TABELA 1- Taxa de expansão das MPEs Brasileiras

<i>Região</i>	<i>Taxa de expansão de MPEs (2000/2004)</i>	<i>Participação relativa 2000/2004 Brasil = 100%</i>
<i>Norte</i>	29,10%	3,2% ⇒ 3,3%
<i>Centro-Oeste</i>	27,20%	6,9% ⇒ 7,2%
<i>Nordeste</i>	24,90%	14,3% ⇒ 14,6%
<i>Sul</i>	21,60%	24,1% ⇒ 24,0%
<i>Sudeste</i>	20,50%	51,6% ⇒ 50,9%

FONTE: Observatório das MPEs – SEBRAE –SP (2006)

Avaliando o cenário das exportações brasileiras, segundo dados divulgados pelo MDIC/SECEX relativos ao ano 2007, incluindo exportações realizadas ao amparo de Declarações Simplificadas de Exportações, conclui-se que as MPEs são o grupo quantitativamente predominante, com a participação de 50,6% do total, correspondendo a 11.919 empresas. Em seguida, estão as empresas médias com participação de 24,5% o que representa 5.775 empresas; as grandes empresas participam com 21,9%, sendo 5.144 empresas. As pessoas físicas responderam por 3,0% o equivalente a 699 pessoas.

Fazendo um comparativo de 2007 com relação ao ano anterior, houve um crescimento de 1,8% no número de exportadores, representando no resultado final 424 novos entrantes, totalizando 23.537 estabelecimentos.

TABELA 2- Exportação Brasileira por porte da empresa

Valores em US\$ milhões FOB

		Total	Micro e Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	Pessoa Física
2007 (A)	Valor	160.649	2.995	9.719	147.627	308
	Part. (%)	100,0	1,9	6,0	91,9	0,2
	Qtde.	23.537	11.919	5.775	5.144	699
	Part. (%)	100,0	50,6	24,5	21,9	3,0
2006 (A)	Valor	137.807	2.387	9.254	125.963	203
	Part. (%)	100,0	1,7	6,7	91,4	0,1
	Qtde.	23.113	11.792	5.908	4.780	633
	Part. (%)	100,0	51,0	25,6	20,7	2,7
(A/B)	Abs.	22.842	607	465	21.664	106
Valor	Rel. (%)	16,6	25,4	5,0	17,2	52,2
(A/B)	Abs.	424	127 -	133	364	66
Qtde.	Rel. (%)	1,8	1,1 -	2,3	7,6	10,4

FONTE: MDIC/SECEX (2007)

Analisando os resultados, o grupo das MPEs teve o melhor desempenho relativo, ao aumentar o valor das exportações em 25,4%, passando de US\$ 2,4 bilhões, em 2006, para US\$ 3,0 bilhões, em 2007. A participação das MPEs em valores exportados aumentou 11% em 2007. Avaliando o número de estabelecimentos, 127 novas MPEs entraram no mercado externo.

Considerando-se a concentração das MPEs exportadoras por regiões, o Sudeste e a região Sul representam as maiores parcelas. Juntas, são responsáveis por 87,5% das exportações das MPEs, correspondendo a 10.428 exportadores.

Os outros 12,5%, ficam divididos entre as regiões: região Nordeste, com 5,7%; região Norte, com 4%; e Centro-Oeste com 2,8%. As regiões Norte e Centro-Oeste tiveram registros de aumento. Na região Norte houve aumento na participação de 3,6% em 2006, para 4% em 2007 e, no Centro-Oeste, de 2,6% para 2,8% no total de micro e pequenos exportadores.

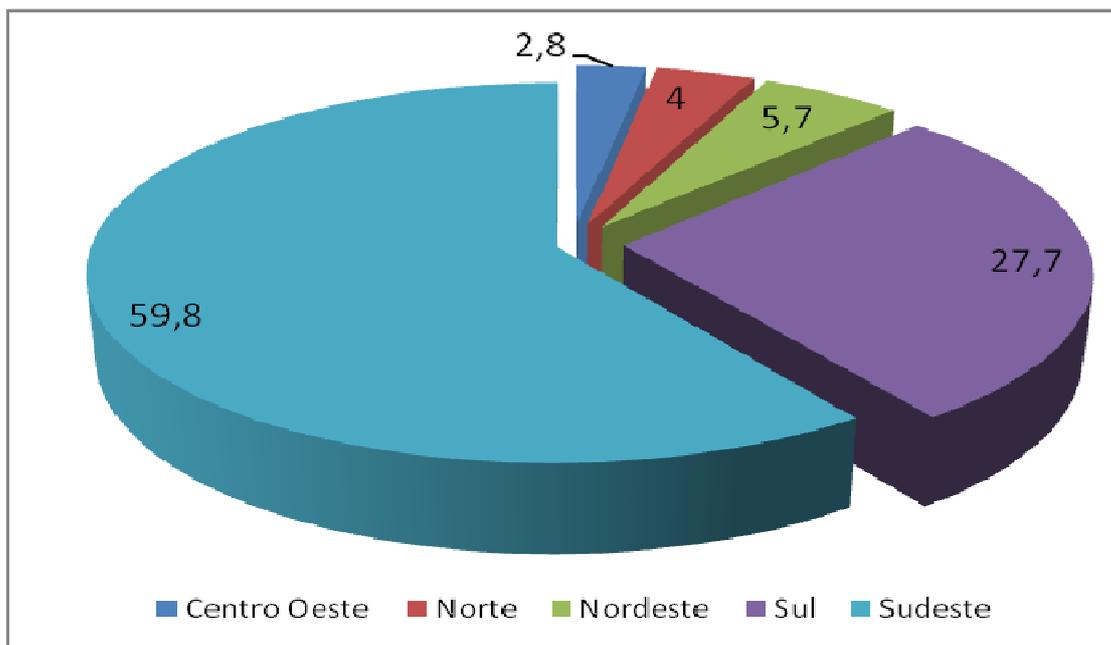


FIGURA 1- Gráfico Distribuição Geográfica das Micro e Pequenas Empresas por Região
 FONTE: MDIC/SECEX (2007)

Avaliando-se o período de 2002 a 2007, no quesito quantidade de estabelecimentos, as MPEs demonstraram um crescimento expressivo durante os anos de 2003 até 2005 com ligeira queda em 2006, voltando a crescer 1% em 2007.

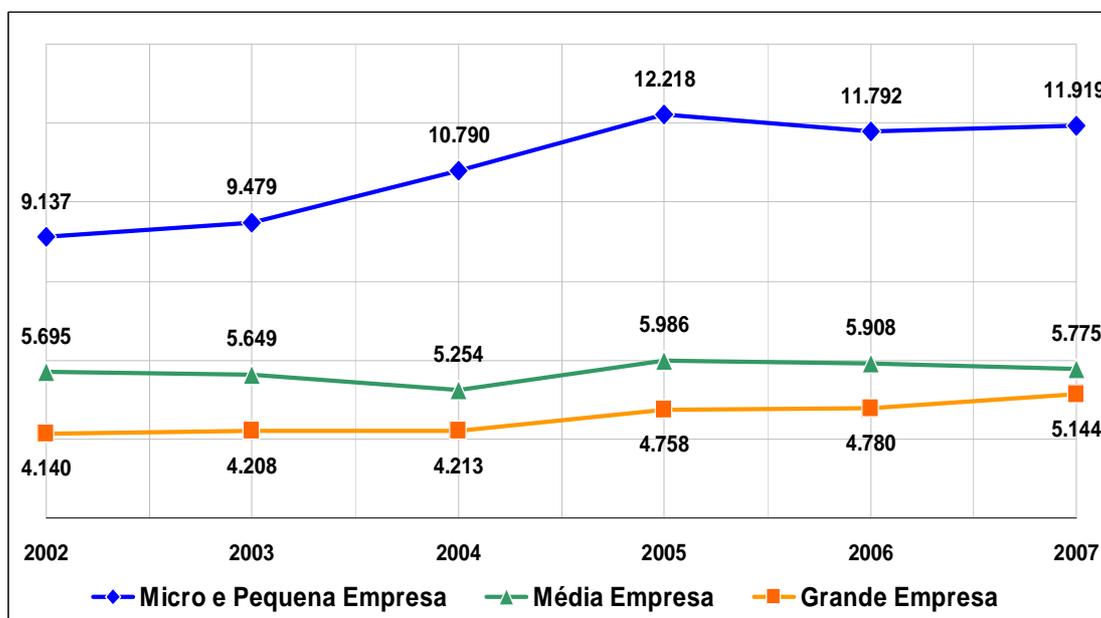


FIGURA 2- Gráfico Evolução das Exportações Brasileiras por Porte da Empresa
 FONTE: MDIC/SECEX (2007)

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2006) ouviu empresários de micro e pequenas empresas sobre as dificuldades de exportar. As principais queixas foram: taxa de câmbio, falta

de mão de obra qualificada para cuidar das exportações e a dificuldade de acesso a mercados externos.

Fatores característicos predominantes nas MPEs como: cenário infausto para negócios no comércio externo por escassez de recursos; produtos e serviços de baixo preço unitário; predominância de venda ao consumidor final; escalas de produção muito baixas (capital, insumos, materiais e mão de obra) e tecnologia de domínio público, justificam a motivação para compreender as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás para a inserção em mercados internacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Teorias em negócios internacionais, estudos sobre internacionalização de pequenas empresas, e aspectos sobre o envolvimento internacional das micro e pequenas empresas brasileiras, formam a base do referencial teórico deste estudo.

2.1 TEORIAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

2.1.1 Teorias em Negócios Internacionais

O processo ou evolução, através do qual as empresas procuram uma posição internacional, é entendido como “processo de internacionalização”. Uma das teorias mais reconhecidas para a explicação deste fenômeno considera que este processo é lento e sequencial, gerando aprendizado e crescimento (VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993).

Internacionalização pode ser entendida como um processo por meio do qual a empresa conduz suas operações para além dos limites do mercado nacional de origem e começa a explorar os mercados estrangeiros. Pode ainda ser entendida como diferentes formas de atuação no exterior, desde a simples exportação direta ou indireta, até as mais complexas operações no estrangeiro com um grande comprometimento de recursos, como a instalação de filiais no exterior (BRITTO; BRITTO, 2008).

Ainda, negócios internacionais podem ser compreendidos como um processo de constante crescimento e envolvimento com operações internacionais. Pode-se dizer que as operações internacionais ocorrem essencialmente de duas formas, para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). Operações realizadas para dentro do país podem ser caracterizadas por importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia, ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. Operações realizadas para fora são aquelas que ocorrem por meio das exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior (BARRETO; ROCHA, 2003).

Dois paradigmas dominaram as investigações em negócios internacionais nas últimas décadas: a escola de Uppsala e o Paradigma Eclético. Porém, mais recentemente, a partir da década de 1990, novas constatações na literatura emergem para explicar um novo fenômeno que desafia os tradicionais modelos de internacionalização. O modelo estuda as empresas que já nascem globais, as chamadas “*born global*”.

No cenário da internacionalização, não importa qual paradigma prevalece. A literatura reconhece todas as contribuições das várias perspectivas em estudos sobre negócios internacionais como: as análises econômicas, os estudos comportamentais, os estudos sobre cultura, as análises gerenciais e os estudos sobre instituições (GUEDES, 2007).

2.1.1.1 Escola Uppsala

O modelo do processo de internacionalização, conhecido como Escola de Uppsala ou Escola Nórdica de Negócios Internacionais, é resultado de pesquisa empírica em empresas suecas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Em seus estudos os autores identificaram que o processo de internacionalização é gradual. O grupo de Uppsala foi influenciado pela *Carnegie Tech School*, que tentou explicar o comportamento das empresas conduzindo estudos sobre por que e como decisões são tomadas. A partir desta teoria, negócios internacionais deixam de ser vistos somente como modelo econômico e passam a ser avaliados sobre a perspectiva da teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003).

Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), autores principais na abordagem de Uppsala, escrevem que a teoria do processo de internacionalização das empresas é explicada como um acúmulo de experiência e conhecimento. Como não existe uma certeza sobre o mercado externo pela falta de informações, o pressuposto básico é que a empresa, primeiro, desenvolve-se no mercado doméstico e a internacionalização é uma consequência de uma série de decisões incrementais.

Estudos de caso mostram que as empresas primeiramente entram no mercado externo em países vizinhos e gradualmente avançam para mercados mais distantes. Na seleção do mercado alvo, os principais critérios são a identificação de um importador interessado no produto e o tamanho do mercado. Conforme o padrão da empresa, normalmente no começo

são somente exportações esporádicas para certos países. Após algum tempo, o processo avança e as empresas contratam agentes que as representem no mercado externo. Como passo seguinte é possível estabelecer vendas através de subsidiárias e, algum tempo depois, poderá ser possível a instalação de fábrica no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para os autores da teoria comportamental, as empresas que operam internacionalmente são qualificadas por processos cumulativos de aprendizagem, por existir barreiras psíquicas entre os tomadores de decisão. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) não tentam explicar os motivos pelos quais as empresas começam exportando, mas assumem que, pela falta de conhecimento sobre os mercados externos e para evitar incertezas, as empresas começam exportando para países vizinhos ou países que são bem conhecidos e similares nas práticas de negócios internos.

Baixa distância psíquica reduz a necessidade de investimento em informação, treinamento para funcionários locais e gerenciamento dos processos de adaptação para o ambiente local (MEYER, 2001). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) também acreditam que as empresas começam vendendo para fora via representantes independentes, porque isto representa menores recursos comprometidos ao invés de estabelecer uma subsidiária de vendas. Quando as empresas consolidam o processo de internacionalização, ocorre o crescimento gradativo e elas aventuraram-se em mercados mais distantes ou mais complexos.

Para os pesquisadores Johanson e Vahlne (2003), a primeira grande questão que as pesquisas buscavam responder, era: se existia uma diferença entre operações internacionais e operações somente no mercado doméstico. Duas questões subsequentes eram vistas como relevantes: uma interrogava quanto à escolha do mercado no país e a outra o modo de operação no mercado estrangeiro. Os resultados das pesquisas mostraram que as decisões eram tomadas pelas oportunidades e o tempo para decisão de mercado era extremamente curto, e não havia nada nos estudos indicando qual era a melhor escolha nestes casos.

No final da década de 1980, surge uma nova vertente da Escola de Uppsala, quando alguns teóricos de ideias renovadas começam a escrever sobre as novas estratégias adotadas pelas empresas em processo de internacionalização para entrada nos novos mercados. A nova abordagem é sobre as redes de relacionamento que formam laços sociais entre seus atores. As redes de relacionamento explicam que as estratégias de entrada podem ser bem diferentes do que é citado pelo modelo tradicional de Uppsala. A teoria das redes explica a internacionalização através dos laços cognitivos e sociais entre os atores que mantém relacionamentos de negócios. A teoria sugere que quanto maior a rede de seus gestores, maior

a possibilidade de sucesso na internacionalização. O processo deixa de ser somente o envio da produção para o exterior e passa ser visto como uma oportunidade de relacionamentos além fronteira (HILAL; HEMAIS, 2003).

O modelo de Uppsala é criticado por ser parcial e determinístico. Para Blomstermo e Sharma (2003), as críticas são baseadas no fato que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) confiaram somente em um construto “conhecimento experiencial”, para explicar o processo de internacionalização. Outros autores consideram o “conhecimento experiencial” como um de vários construtos, incluindo o processo de decisão de mercado no gerenciamento da empresa. Operando fora de seu país de origem a empresa terá que interagir com equivalência e estrutura institucional no país anfitrião e aprenderá com as dificuldades. Evidências empíricas mostram que as empresas não começam sempre com exportações ocasionais e também, nem sempre, avançam com implantação de fábricas fora de seu país de seu país de origem (BLOMSTERMO; SHARMA, 2003).

2.1.1.2 Paradigma Eclético

A teoria do Paradigma Eclético, explica a propensão das empresas para servir mercados externos e o motivo desta escolha. A teoria está fundamentada na ideia central do comprometimento da empresa com investimentos diretos em mercados externos.

A empresa decide internacionalizar suas atividades e realiza investimentos diretos no exterior ou opta por internacionalizá-la por meio de modos de entrada como o licenciamento (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008). A teoria eclética, de abordagem econômica, é considerada como uma abordagem racional e de maximização dos resultados para a internacionalização.

As proposições do paradigma eclético são explicadas por três variáveis apontadas por Dunning (2001), após avaliar a evolução da teoria durante 50 anos, para afirmar que a configuração destas variáveis não mudou através do tempo e que podem ser usadas em qualquer momento para que a empresa obtenha vantagem e possa se beneficiar das atividades internacionais. As três variáveis são chamadas por ele de OLI, sendo: (O) propriedade, (L) localização e (I) internalização.

A variável “propriedade” está associada com a capacidade que a empresa possui de coordenar seus ativos, como: patentes; marcas; capacidade tecnológica e diferenciação de

produto através de pesquisa e desenvolvimento. O gerenciamento destes ativos com outros através das fronteiras nacionais, permite à empresa obter posicionamento estratégico superior em relação aos potenciais competidores.

A outra variável que pode gerar vantagem é “localização”, ou seja, a escolha da empresa quanto ao local para expansão de suas atividades além de suas fronteiras. É necessário analisar se é mais confortável para a empresa usar esta vantagem em conjunto com vantagens externas, competindo com preço, qualidade e produtividade de insumos, aliados com os recursos externos, como: aspectos governamentais (redução de impostos); infraestrutura (comercial e logística) e distância psíquica (diferença de idioma, de cultura e práticas de negócio).

A terceira variável, “internalização”, refere-se ao conhecimento da empresa sobre os mercados externos e o uso de seus ativos, adicionando valor a eles. Faz-se uma avaliação se é mais vantajoso explorar a variável “propriedade” ou passar esta vantagem para a exploração de outras empresas. Os gestores podem decidir internalizar seus recursos produzindo no exterior com sua própria estrutura, ou entregar a outra empresa. Decidido fazer uso desta vantagem, a empresa vai internalizar, utilizando ou concedendo direito sobre seus ativos, como uma extensão de suas próprias atividades.

Rosa e Rhoden (2007) argumentam que, quando os três conjuntos de vantagens se interrelacionam, o fator localização é de suma importância. Ele é um propulsor de mudanças na configuração das empresas multinacionais. As características de localização de um país influenciam na atração de investimentos diretos, como também na internalização de suas próprias empresas.

2.1.1.3 *Born Global* e a Internacionalização de Pequenas Empresas

O fenômeno das empresas que nascem globais (*born globals*) é explicado nos estudos de Rennie (1993) como sendo um processo de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte, que não constroem lentamente um caminho para entrada no comércio internacional. Estas empresas mostram que é possível ter sucesso no mercado mundial sem necessariamente estarem estabilizadas no mercado doméstico. As empresas são

empreendedoras e estão engajadas nos negócios internacionais praticamente desde sua fundação.

Uma das principais lacunas nas pesquisas sobre *born globals* é sua própria conceituação. Dib e Rocha (2008) apontam em sua pesquisa que a maioria dos autores utiliza quatro questões predominantes para explicar esse tipo de internacionalização. A primeira questão chave é a data de fundação, sendo considerada pela maioria dos autores, somente as empresas que nasceram depois da década de 90. A segunda questão é o tempo entre a fundação da empresa e a data das primeiras exportações que varia em no máximo dois anos. Outro ponto é o percentual de faturamento oriundo das operações no exterior, que variam de no mínimo 5% até 25%. Para empresas de economia aberta o percentual é maior do que 50% e para empresas com pequeno mercado doméstico, esta parcela seria de mais de 75%. A última variável é o domínio de setores de alta tecnologia e países com mercado doméstico pequeno. Entretanto, Dib e Rocha (2008) entendem que, não existe consenso entre os pesquisadores do assunto com relação ao ponto de corte em nenhuma das quatro questões abordadas.

Dentre alguns estudos empíricos, vários autores concluíram que as empresas com características de *born global*, são geralmente as empreendedoras com perfil competitivo e grande potencial para crescimento. Elas possuem características distintas que as diferem de seus demais parceiros de mesmo porte e que estão voltados apenas para o mercado interno. Estas empresas se diferenciam também, porque normalmente são empresas inovadoras em seus segmentos (DIB, 2008).

Para Moen; Sorbeim e Erikson (2008), a maioria das empresas nascidas globais pode ser classificada como novas empresas de base tecnológica. Nesse contexto, *born global* descreve empresas detentoras de produtos com tecnologia de ponta para um significativo nicho do mercado internacional, como o mercado para instrumentos científicos ou ferramentas para máquinas. Embora a característica principal destas empresas esteja associada a produtos de alta tecnologia, há evidências empíricas de empresas consideradas *born global* em outros setores como artes e artesanato.

Rennie (1993) cita que um dos fatores essenciais para as *born globals* é atentar para a preferência dos consumidores. Produtos padronizados e feitos em grande escala tiveram seus dias de glória nas décadas de 60 e 70. A partir da década de 80, os consumidores estão preferindo produtos customizados. Neste cenário, surge uma importante fonte de oportunidades para as MPEs. Por serem pequenas, podem ter flexibilidade para responder

rapidamente às necessidades dos consumidores, adaptando produtos e oferecendo o que o mercado necessita. Com o apoio de tecnologia, as MPEs estão cada vez mais capacitadas e podem competir com empresas maiores em custos e qualidade, gerando oportunidades.

Para as pequenas empresas, o processo de internacionalização requer superação de desafios inerentes às operações em mercados externos. Dib e Rocha (2008) discutem que, um dos fatores que dificulta ou facilita a internacionalização da empresa são as características de seu país de origem. Sob a visão das *born globals*, o fenômeno tende a ser mais concentrado em alguns países. A explicação provém do tamanho do país pela amplitude de seu mercado doméstico, de sua localização geográfica por facilitar a proximidade com outros países, pelo grau de abertura comercial e uma economia baseada em conhecimento. Por estes fatores, talvez seja justificado o baixo número de empresas com características de *born globals* em países em desenvolvimento.

Algumas questões abordadas nos estudos das *born globals* são consideradas como indicadores chave para o sucesso ou fracasso destas empresas. Rennie (1993) aponta como fatores essenciais para o crescimento e desenvolvimento da empresa o acesso ao recurso financeiro (normalmente é originado por financiamento devido a altos valores investidos), boa habilidade para gerenciar estes recursos, muita informação de mercado e investimento em inovação de produtos.

Outra questão como fator diferenciador, é a presença de um gestor com grande conhecimento técnico ou científico (DIB; ROCHA, 2008). Ainda, pode-se dizer que existe uma necessidade de grande foco no desenvolvimento de produtos, gestores com perfil adequado, boa estrutura de governança corporativa das atividades internacionais e o domínio das estratégias determinadas. O cumprimento destes quesitos e atitudes adequadas pode determinar o rápido crescimento destas empresas ou o fracasso irreversível (DIB, 2008).

Rennie (1993) discute que as *born globals* não estão presentes somente em tecnologias restritivas ou setores isolados da economia, empresas com estas características podem ser encontradas em todos os setores industriais. Até mesmo setores considerados em declínio em termos globais, mostraram inclusão neste fenômeno. Para ter sucesso elas precisam competir em qualidade e custos, com valor agregado através de inovação de tecnologia e design de produto.

Grandes empresas irão sempre existir, mas é provável que o crescimento em novas atividades de negócio, seja no mercado doméstico ou no internacional, ocorra entre empresas

pequenas, criativas e flexíveis, as quais estão se formando e reformando mais rapidamente hoje do que no passado (RENNIE, 1993).

2.1.2 Internacionalização de Pequenas Empresas

Quando o mercado doméstico está saturado, o número de oportunidades lucrativas reduz até o ponto de impedir o crescimento da empresa. Neste estágio, devem-se buscar novos locais para expansão. Sendo as novas alternativas mais incertas do que as velhas, pressupõe-se que as empresas irão buscar locais mais similares àqueles das operações existentes (HILAL; HEMAIS, 2003).

No processo da internacionalização, um dificultador é a necessidade de investimentos para o desenvolvimento dos mercados alvos. Este aspecto se revela como nuclear na análise da internacionalização de pequenas empresas, pois, com isso, a estratégia de internacionalização das MPEs normalmente se inicia pela exportação indireta, na qual um importador se responsabiliza pela promoção e distribuição do produto no mercado hospedeiro (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008).

Considerando as diferentes formas de entrada no mercado internacional, pode-se dizer que a exportação é o portal de entrada no mercado externo adotado pelas MPEs, uma vez que é a opção que demanda o menor volume de investimentos. Ela pode ser realizada de forma indireta, buscando os serviços de uma empresa especializada neste processo, ou de forma direta, quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação para venda de produtos no exterior (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008).

No processo de internacionalização de pequenas empresas, a aquisição do conhecimento explícito é um desafio maior do que nas grandes empresas. As grandes empresas têm recursos para investir em sistemas de informação e para adquirir conhecimentos dentro e fora da organização. Para Anderson e Boocock (2002), nas grandes empresas, regras organizacionais explícitas, rotinas e padrões determinados estabelecem o caminho para transmissão do conhecimento explícito. Para as pequenas empresas, os recursos são limitados, tornando-se ponto chave, a confiança na rede informal como: fornecedores, clientes e demais envolvidos na cadeia de valor. Nestas circunstâncias, o uso do treinamento formal é raro e ocorre a prevalência do conhecimento tácito sobre o explícito.

Filho e Amal (2008) consideram que a abordagem comportamental (Paradigma Escola Uppsala) possui maiores subsídios para compreender o processo de internacionalização das pequenas empresas. O modelo comportamental é um processo de aprendizagem contínua, as empresas adquirem experiência progressivamente. O fato das empresas estarem expostas a culturas desafiadoras, concorrentes mais agressivos, operações mais complexas e uma necessidade constante de inovação, flexibilidade e agilidade, torna toda a empresa mais competitiva.

Existem duas grandes perspectivas para explicar o processo de internacionalização das micro e pequenas empresas. Uma delas é a perspectiva que a internacionalização das micro e pequenas empresas é um processo sequencial que leva produtos de um mercado doméstico para um mercado externo, entendendo-se que o processo de aprendizado e o conhecimento de novos mercados são adquiridos lentamente e o comprometimento de recursos é feito gradualmente com estes mercados. A outra perspectiva é originada da literatura internacional do empreendedorismo, alegando que uma empresa pode nascer global. O atual estado das pesquisas mostra que, em indústrias maduras onde a mudança do ambiente é mínima, a perspectiva sequencial da internacionalização é mais apropriada. No entanto, em indústrias com um ambiente em crescimento, a perspectiva que uma empresa pode nascer global provê uma melhor compreensão (ARMÁRIO; RUIZ; ARMÁRIO, 2008).

2.1.3 As Empresas Brasileiras no Contexto da Internacionalização

Existem várias razões que justificam a escolha das empresas em operar internacionalmente. De fato, todas elas sendo grandes ou pequenas, esforçam-se ao máximo por lucros e crescimento. Quando o mercado doméstico é atraente, as empresas se sentem confortáveis, porém, cedo ou tarde, elas aprendem que não existe um mercado essencialmente doméstico e, sim, os mercados mundiais.

Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? Este foi o questionamento feito por Rocha (2003) sobre a internacionalização tardia das empresas brasileiras. Em suas pesquisas, a resposta encontrada centrou-se nas barreiras existentes.

Uma das principais barreiras encontradas para explicar a internacionalização tardia de empresas brasileiras foi a localização geográfica. O Brasil, em suas fronteiras, na maioria das

vezes é marcado por intransponíveis barreiras naturais, apenas no sul é possível contato com povos de outros países como: Paraguai, Uruguai e Argentina. Não existe outro país que seja tão isolado geograficamente quanto o Brasil (ROCHA, 2003).

Outra barreira ao processo de internacionalização citada no estudo é o idioma. Entretanto, Rocha (2003) não concorda que o idioma possa ser citado como um impedimento ao processo de internacionalização, já que outros países conseguiram uma boa internacionalização fazendo negócios com países diferentes de seu idioma, como no caso das indústrias japonesas. Rocha (2003) afirma que mundialmente a língua dos negócios é o inglês e ainda hoje são poucos os executivos das empresas brasileiras que dominam este idioma.

O fator cultural também foi citado como uma barreira natural. Segundo as teorias de distância cultural, os brasileiros, de uma forma geral e sem levar em consideração as especificidades individuais, tendem a ser mais distantes do que próximos da maioria dos outros povos, com exceção dos que habitam barreiras do sul e Portugal, por similaridade de idioma (ROCHA, 2003).

No quadro abaixo, de acordo com as teorias de distância cultural, apresenta-se uma escala mostrando, inicialmente, os países que são muito semelhantes ao Brasil, e ao final, os países que são muito diferentes do Brasil em termos de percepção de distância cultural.

Muito semelhantes	Semelhantes	Um pouco semelhantes	Nem semelhantes nem diferentes	Um pouco diferentes	Diferentes	Muito Diferentes
	Portugal Uruguai Argentina	Venezuela Colômbia Espanha México Paraguai Bolívia Peru Chile		França	Canadá e EUA Bélgica, Israel, Nigéria África do Sul Tchecoslováquia Reino Unido URSS Austrália Argélia Alemanha Ocidental Polônia Noruega Grécia Iugoslávia	Síria Hong Kong Índia Japão Kuwait

QUADRO 1- Percepção de Distância Cultural entre Brasil e Mercados Externos

FONTE: Leite, H.; Rocha, A.; Figueiredo, K. 1988, p. 67.

O fator ambiental foi citado, entretanto, a pesquisa mostrou que os brasileiros reagem positivamente aos estímulos favoráveis à internacionalização. Um aspecto interessante foi o crescimento nas exportações a partir da década de noventa. A maioria das empresas que realizou investimento direto no exterior foi a partir desta data, o que coincide com a abertura do mercado brasileiro.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais fatores motivacionais para as relações internacionais das empresas brasileiras e os impactos no processo da internacionalização. O quadro leva em consideração o período compreendido entre 1960 a 2000.

Fatores ambientais	Fatores Motivacionais	Impactos na Internacionalização
Década de 1960-70 Forte crescimento da economia brasileira. Grande expansão do comércio internacional. Política governamental de promoção às exportações.	Pedidos inesperados do exterior. Incentivos governamentais.	Estímulo à internacionalização via exportação.
Década de 1980 Recessão Internacional. Expansão do Japão e Tigres Asiáticos. Recessão Década Perdida. Fechamento da Economia.	Escasseiam os pedidos do exterior. Os pedidos vão para a Ásia. Escasseiam os pedidos de exportação. Falta competitividade aos produtos brasileiros.	Freio à internacionalização via exportação.
Década de 1990: até 1995 Abertura de mercado/entrada concorrentes. Criação do MERCOSUL.	Percepção de risco no mercado doméstico aumenta. Expansão do contexto de referência. Abertura psicológica a novos mercados.	Estímulo ao investimento direto no exterior.
Década de 1990: 1995-98 Expansão do mercado interno (após 1995). Política cambial de sobrevalorização do real.	Atratividade do mercado doméstico aumenta. Falta de competitividade das exportações.	Freio à internacionalização via exportação. Estímulo ao investimento direto no exterior.
Década de 1990: 1998-2000 Crise cambial de 1999/desvalorização do real.	Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta.	Estímulo à internacionalização via exportação; freio ao investimento direto no exterior.

QUADRO 2 - Conexão Fatores Ambientais e Motivacionais na Internacionalização das Empresas Brasileiras.
FONTE: Rocha, A. 2003, p. 21.

Para Rocha (2003), a partir de resultados de estudos empíricos, concluí-se, que a maioria dos empresários brasileiros não planejou a internacionalização de suas empresas. As empresas que entraram no comércio externo aproveitaram oportunidades de momento, quer seja, por mercado interno saturado (teoria Uppsala), incentivos governamentais ou pedidos vindos do exterior. O mercado internacional é relevante para a sustentabilidade do crescimento do país, no entanto, pesquisas demonstram que o envolvimento no comércio externo é muito dependente de uma situação cambial favorável, a qual disfarça as dificuldades

do país e das empresas prejudicando a competitividade dos produtos nacionais no exterior e até mesmo a descontinuidade de negócios.

Garrido (2007) constatou que as empresas brasileiras que buscam uma internacionalização e se planejam para esta atividade, elaborando estratégias mais complexas para atuação no mercado externo, possuem algumas vantagens em relação às demais, como: desempenho superior, maior orientação para o mercado externo, maior geração de inteligência exportadora e maior controle sobre o composto mercadológico. Entretanto, para a grande maioria das empresas que estão atuando no mercado internacional, estas possuem apenas estratégias de menor complexidade.

Observa-se uma tendência positiva para as exportações brasileiras. O SEBRAE (2008) reporta pelo quinto ano consecutivo um aumento no número total de empresas exportadoras brasileiras. Entretanto, houve um crescimento superior no valor exportado do que no número de empresas, ocorrendo um aumento no valor médio exportado, mostrando que as empresas estão crescendo também em participação no mercado externo.

Finestralli e Garrido (2008) identificaram que o Brasil possui valores que estão, neste momento, em sinergia com as tendências mundiais, como: vitalidade, criatividade, exotismo, pensamento ligado à energia do corpo, à sensualidade e a felicidade cotidiana. Por meio da pesquisa foram evidenciados que a imagem do Brasil é relacionada a um país de criatividade e imagens pautadas ao luxo da natureza tropical. Referências à brasilidade podem ser utilizadas de diversas formas, dependendo da complexidade da estratégia de marketing. Associações ao país de origem podem se tornar até um dos valores centrais da marca ou utilizar a imagem do Brasil como forma oportunista para satisfazer uma demanda de mercado momentânea, comum a certos tipos de produtos artesanais.

Para Vieira (2003), as condições impostas para que o Brasil possa aumentar sua participação no mercado externo são o aumento do nível de conhecimento das normas e os procedimentos operacionais oriundos dos trâmites legais das transações financeiras internacionais. Faz-se necessário o entendimento destes quesitos, como forma de minimizar custos e maximizar o potencial exportador do país.

Se a economia global representa uma ameaça para as empresas domésticas, também pode conceber uma oportunidade para explorar um crescimento do mercado internacional. Algumas empresas perceberam que a melhor estratégia de defesa contra os concorrentes externos em ambiente doméstico, é atacá-los no mercado internacional (ROOT, 1994).

2.1.3.1 Envolvimento Internacional das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

Pesquisas com MPEs brasileiras apontam que elas não estão preparadas para adotarem estratégias sofisticadas de internacionalização e também não possuem conhecimento suficiente para se arriscarem em negócios internacionais intensivos. Zen e Fensterseifer (2008) apontam que a exportação através de terceiros é a forma menos comprometida para iniciar o processo de internacionalização. No desenvolvimento de um novo mercado, uma das características mais importantes a serem consideradas é o conhecimento, confiança no produto e domínio do mercado externo que o importador precisa possuir. Normalmente este já possui algum vínculo com o Brasil ou com o produto. Quando os consumidores do país importador não conhecem o produto, a empresa importadora se torna o principal agente responsável pela divulgação do produto e convencimento do consumidor final.

As MPEs brasileiras no mercado externo estão fortemente representadas nas regiões sudeste e sul, ganhando destaque os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2008). Estas regiões, também representam a grande maioria dos estudos empíricos publicados.

Pesquisas com várias empresas da região sul, demonstraram que as pequenas empresas normalmente seguem uma tendência da teoria do comportamento organizacional, onde o conhecimento adquirido é através do aprender fazendo. Como exemplo, ao estudar o setor vitivinícola, concluiu-se que as premiações internacionais foram importantes no ingresso no mercado externo, contudo, não foram suficientes, pois o consumidor final não reconhece o Brasil como um produtor de vinho. A estratégia de internacionalização da empresa utilizou como modo de entrada a exportação indireta, na qual um importador se responsabilizou pela promoção e distribuição do produto no mercado hospedeiro. Por se tratar de uma pequena empresa, ela não compromete um volume elevado de recursos financeiros no processo (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008).

A pesquisa de Britto e Britto (2008) sinalizou que algumas empresas possuem certa incapacidade para desenvolver suas exportações. A explicação está em parte com a deficiência dos recursos organizacionais, porém associada com a turbulência do ambiente externo. A empresa deve lidar não apenas com as condições do ambiente nacional da empresa, mas acima de tudo, prestar atenção às mudanças no ambiente dos locais para onde exporta. A partir do momento em que a empresa começa a operar fora de seu mercado de

origem para obter parte de suas receitas no exterior, as mudanças do ambiente empresarial e a interferência dos atores internacionais no âmbito de sua rede, têm efeito significativo sobre o sucesso da estratégia de internacionalização.

Filho e Amal (2008) realizaram uma pesquisa quantitativa dentro do estado de Santa Catarina e concluíram que o início do processo de internacionalização das MPEs se dá através de motivações econômicas. Estas empresas entraram no mercado externo na busca de economia de escala, muitas delas não tinham um planejamento estratégico formulado e o grande incentivador foram os clientes externos que solicitam os produtos destas empresas.

Percebe-se que após a entrada no mercado externo, as empresas utilizam de suas redes de relacionamento para expandir suas atuações. Também, a seleção de mercado feito pelas MPEs está diretamente ligada às parcerias e redes de relacionamentos. Há evidência de que o crescimento mais expressivo das exportações nas empresas ocorreu através das redes de relacionamento, e os mercados explorados foram influenciados diretamente por elas. As redes permitiram a formação de um ambiente favorável de negócio e minimizaram a carência de recursos das MPEs. No entanto, os empresários são arredios e têm receio em se integrar a parcerias mais profundas (FILHO; AMAL, 2008).

2.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

2.2.1 Estratégias de Internacionalização

A Internacionalização é um complexo e oneroso processo que requer uma investigação meticulosa das oportunidades, construção de uma infraestrutura necessária para expansão, desenvolvimento e execução de múltiplas estratégias (GEORGE; WIKLUND; ZAHRA, 2005).

O tamanho da empresa é um dos fatores que influenciam a tomada de decisão sobre a estratégia utilizada para a entrada no mercado externo. As empresas devem desenvolver estratégias que permitem reduzir a desvantagem gerada pelo tamanho da empresa. Com uma estratégia que considere estes aspectos é possível às MPEs obterem sucesso no processo de internacionalização. A estratégia utilizada poderia explicar por que algumas empresas podem

falhar ao se projetarem para o mercado externo. Estudos empíricos mostram que não existe uma relação direta entre tamanho da empresa e um maior ou menor desempenho no mercado externo (MOEN, 2000).

Vahlne e Nordström (1993) citam que a internacionalização permite criar um conjunto de vantagens específicas para a empresa. Porém, salientam que existem diferentes características entre as empresas e o ambiente de negócios que podem afetar estas vantagens: economia de escala, intensidade de R&D, diferenciação de produto, políticas governamentais e custos de transporte são os mais citados. Na grande maioria dos casos, as empresas têm mais vantagens do que desvantagens, fazendo negócios em um ambiente externo.

Para se tornar internacional, as empresas precisam comprometer recursos e assumir novos riscos que são necessários para a sustentabilidade de participação em um mercado externo. É necessário desenhar estratégias para entrar no mercado externo que irão fazer com que as empresas se tornem competitivas em uma economia global hoje e amanhã (ROOT, 1994).

Do ponto de vista organizacional, ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos. Mercadologicamente, a internacionalização reduz a dependência do mercado interno. E, quanto mais diversificados os mercados-alvo, mais diluídos se tornam os riscos.

Existem evidências empíricas mostrando que os pequenos negócios podem aumentar suas vendas e lucros entrando no enorme mercado mundial. É comum acreditar que para competir e ter sucesso no mercado externo, grandes somas de dinheiro devem ser investidos em manufatura e marketing organizacional para venderem no exterior. Porém existem várias maneiras dos pequenos negócios aproveitarem as vantagens do mercado internacional, aumentando vendas, lucros e estabilizando sua produção sem fazer grandes investimentos. Garrido (2007) menciona que, compreender as formas de entrada no mercado internacional é de grande importância, não somente os modos ou as estratégias de entrada, como também as estratégias desenhadas para sustentabilidade e crescimento em um mercado estrangeiro.

Gankema; Snuif e Zwart (2000) citam que existem várias teorias e conceitos para explicar o processo de internacionalização, entre estes o modelo chamado modelo de estágio recebe muita atenção. Essa teoria assume que o processo de internacionalização deveria acompanhar e estimular os passos em cada estágio para ser bem sucedido. O conhecimento

sobre esta questão é de grande interesse das empresas para tomada de decisão na estratégia utilizada.

O Quadro 3, apresenta os estágios do processo de internacionalização e o envolvimento da empresa em cada estágio, bem como, o nível de comprometimento com o mercado externo.

Estágio 1	Marketing Doméstico	As empresas estão interessadas somente no mercado doméstico. Elas não estão interessadas ou não querem experiência com exportação, estão ocupadas fazendo outras coisas, ou não são capazes de suportar um pedido de exportação. Neste estágio a proporção de vendas para exportação é zero.
Estágio 2	Pré exportação	As empresas procuram por informações e avaliam a possibilidade de atividades de exportação. No entanto, informações básicas sobre custos, câmbio, riscos, distribuição e outros, ainda são escassas. Neste estágio, a proporção de vendas para exportação é próximo do zero.
Estágio 3	Envolvimento Experimental	As empresas começam exportando com uma base pequena. Distâncias físicas e culturais são limitantes. O envolvimento com exportações é normalmente marginal e intermitente. Neste estágio, a proporção de vendas para exportação varia de zero a nove percentuais.
Estágio 4	Envolvimento Ativo	Há um sistêmico esforço para aumentar as vendas através das exportações para vários países. Uma adequada estrutura organizacional é formada para sustentar estas atividades. Neste estágio a proporção de vendas para exportação varia de dez a trinta e nove percentuais.
Estágio 5	Envolvimento Dedicado	A empresa depende pesadamente do mercado externo. Gerentes estão continuamente fazendo escolhas para locação dos recursos limitados entre o mercado doméstico e externo. Várias empresas estão ocupadas em combinação de licenças ou investimentos diretos. Neste estágio a proporção de vendas para exportação varia em torno de quarenta percentuais ou mais.

QUADRO 3 - Estágios de Internacionalização

FONTE: Elaborado pela autora. Adaptado do modelo de GANKEMA; SNUIF; ZWART, 2000.

Root (1994) afirma que sem uma estratégia para promoção do produto no mercado externo, pode-se dizer que as empresas ficam simplesmente no estágio de vendas. Vendas podem ser entendidas como somente o primeiro estágio para as empresas que estão buscando qualquer processo internacional, desprovido de qualquer planejamento.

Um dos elementos mais críticos em um planejamento estratégico para entrada no mercado internacional é a escolha do produto. Empresas que possuem somente um produto precisam decidir se o produto é sustentável no mercado internacional, porém, empresas com dois ou mais produtos precisam decidir quais destes produtos são os melhores candidatos para entrada no mercado internacional (ROOT, 1994).

Moen (2000) mostra que o fator mais importante na estratégia de internacionalização é a garantia da qualidade do produto escolhido para entrada no mercado alvo e vendas personalizadas. Os estudos indicam que as pequenas empresas tendem a focar mais especificamente em um nicho específico do que as grandes empresas. Na escolha das estratégias de entrada no mercado externo, qualidade do produto; vendas personalizadas; eficiência do distribuidor; foco no nicho e marketing diferenciado são as ações que possuem maior relevância e contribuição para o sucesso dos negócios no exterior.

Muitas vezes é comum falar em estratégias para internacionalização das empresas, como se fosse um plano isolado somente para entrada no mercado externo, no entanto, ele deve ser composto por vários planos. Os gestores precisam de um plano específico de estratégias de entrada para cada produto e para cada mercado e também para a sustentabilidade da empresa (ROOT, 1994).

Para Meyer (2001) as instituições de uma economia, determinam o padrão dos custos de transação para os negócios internacionais. Os negócios selecionam e desenvolvem mecanismos de coordenação do ambiente que são evidentes principalmente em economias de transição, onde as empresas usam estratégias baseadas na rede de relacionamentos. Os entrantes têm que se ajustar às condições locais para alojar custos de transação surgidos inesperadamente e inconsistentes da estrutura institucional. O desenvolvimento institucional afeta a escolha do modo de entrada, como também, o tipo de conhecimento transferido possui amplas implicações no sucesso da internacionalização.

2.2.1.1 Modos de Entrada no Mercado Externo

No início das operações no mercado externo, a empresa não deve focar esforços para competir com os concorrentes externos. Neste estágio, a empresa deve focar esforços em minimizar os riscos inerentes das operações internacionais. Em estágios mais avançados da internacionalização, quando os riscos iniciais já estiverem sob controle, é o momento de, a empresa focar esforços sobre a maximização do controle sobre o mercado externo. Devido a esta situação, exportações normalmente serão para as pequenas manufaturas o melhor modo de entrada no mercado externo (ROOT, 1994).

Exportação e importação são formas básicas de transações internacionais. Meyer (2001) mostra do ponto de vista dos custos de transação que os contratos internacionais podem organizar diferentes tipos de transações que transferem produtos ou serviços de um parceiro local para outro parceiro em mercado externo, em troca de uma taxa ou parcela nos rendimentos. As transações ocorrem por meios de licenças, franchising, subcontratação ou gerenciamento de contratos. Os contratos podem fornecer certas restrições ou monitorar o parceiro. Notadamente, fortes parceiros estrangeiros podem ganhar algum nível de controle sobre os parceiros locais em economias menos avançadas e mais tarde estes se tornam dependentes dos mercados estrangeiros.

A pesquisa de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) descreve o processo de internacionalização e distingue quatro modos diferentes de entrar em um mercado internacional, onde as sucessivas etapas representam graus mais elevados de envolvimento internacional:

- i) estágio 1 - Atividades de exportação não regular;
- ii) estágio 2 – Exportação via representantes independentes (agentes);
- iii) estágio 3 – Subsidiária de Vendas;
- iv) estágio 4 – Produção através empresas de manufatura.

A compreensão dos estágios é importante, porque eles diferem de acordo com o nível de envolvimento da empresa no mercado externo. Os quatro estágios significam sucessivamente maiores comprometimentos de recursos. Em cada um deles, a empresa recebe diferentes informações sobre o mercado hospedeiro. No primeiro estágio, a empresa não tem comprometimento de recursos no mercado e também não possui um canal regular de

informações sobre o mercado. No segundo, a empresa possui um canal com o mercado, e obtém informações regulares sobre os fatores que influenciam as vendas. Neste estágio um maior comprometimento de recursos é exigido. O terceiro estágio, o canal de informações é controlado, dando à empresa a capacidade de dirigir a quantidade e o fluxo de informações. Durante este estágio, a empresa adquire experiência direta. No quarto estágio, é necessário um grande comprometimento de recursos.

Root (1994) classifica os modos de entrada em três blocos. Os modos iniciais requerem menor comprometimento de investimentos, bem como, menor controle sobre o mercado e, sucessivamente, os modos subsequentes requerem maior comprometimento de investimentos e recursos aplicados, bem como, maior controle sobre o mercado:

- i) modos de entrada de exportação: exportação indireta, exportação direta;
- ii) modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros;
- iii) modos de entrada investimentos: investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e *joint ventures*.

A exportação é considerada o estágio inicial e a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais, sendo a forma de entrada que demanda os menores graus de envolvimento, risco e controle. As exportações estão agrupadas em dois blocos, sendo identificados como exportação indireta e direta. Quando a empresa deseja exportar e utiliza um intermediário doméstico, ocorre a exportação indireta, que pode ser realizada através de um agente exportador, uma organização cooperativa ou uma comercial exportadora. Neste caso, o intermediário é responsável pela operacionalização do negócio com o importador internacional. A exportação indireta oferece como vantagem, baixo volume de investimentos e baixo grau de risco. Garrido (2007) mostra que, neste modo, existe o aproveitamento do conhecimento dos intermediários sobre os mercados explorados.

Root (1994) mostra que na exportação indireta, a empresa pode começar exportando com um investimento incremental no capital fixo, baixos custos iniciais, poucos riscos e lucro nas vendas atuais. No entanto, a empresa pode gradualmente aumentar um esforço nas exportações, construindo um sucesso no mercado externo, adicionando produtos na linha de exportação, aumentando novos mercados alvos e mudando para exportações diretas.

Sendo as exportações indiretas a melhor maneira de a empresa entrar no mercado externo pela primeira vez, considera-se também, que este modo de entrada possui

desvantagens. A exportação indireta não permite à empresa ter sua própria estratégia de entrada no mercado externo, como também não permite obter nenhum ou quase nenhum conhecimento do mercado para o qual está exportando (ROOT, 1994).

Exportação direta é quando a empresa deseja se envolver internacionalmente e realiza suas próprias exportações. Garrido (2007) esclarece que a exportação direta ocorre através do departamento interno de exportação da empresa; subsidiária de vendas no exterior; vendedores viajantes; agentes ou distribuidores localizados no mercado alvo. As exportações diretas oferecem vantagens ao exportador, como o controle sobre o planejamento de marketing e uma maior proteção sobre os ativos da empresa, tais como: marcas, patentes, tecnologias e processos. Nos estágios iniciais, as exportações diretas oferecem algumas desvantagens para a empresa, pois, exige maior necessidade de investimentos iniciais, maior necessidade de informações e estão sujeitas a maiores riscos.

Exportações diretas utilizam dois canais principais: agente distribuidor externo e subsidiária estrangeira. Um terceiro e menos comum é o canal direto entre produtor e comprador final no mercado alvo. O canal de exportações diretas requer maiores investimentos financeiros e de conhecimento, porém, também oferece vantagens para a empresa. Uma delas é o controle parcial ou total sobre o plano de marketing (distribuição, preço, promoção e produto ou serviços). As exportações diretas também permitem às empresas aprenderem sobre procedimentos e regras burocráticas do mercado internacional (ROOT, 1994).

A Figura 3 mostra os vários canais do modo de entrada “exportação” que as empresas podem utilizar para entrar no mercado externo.

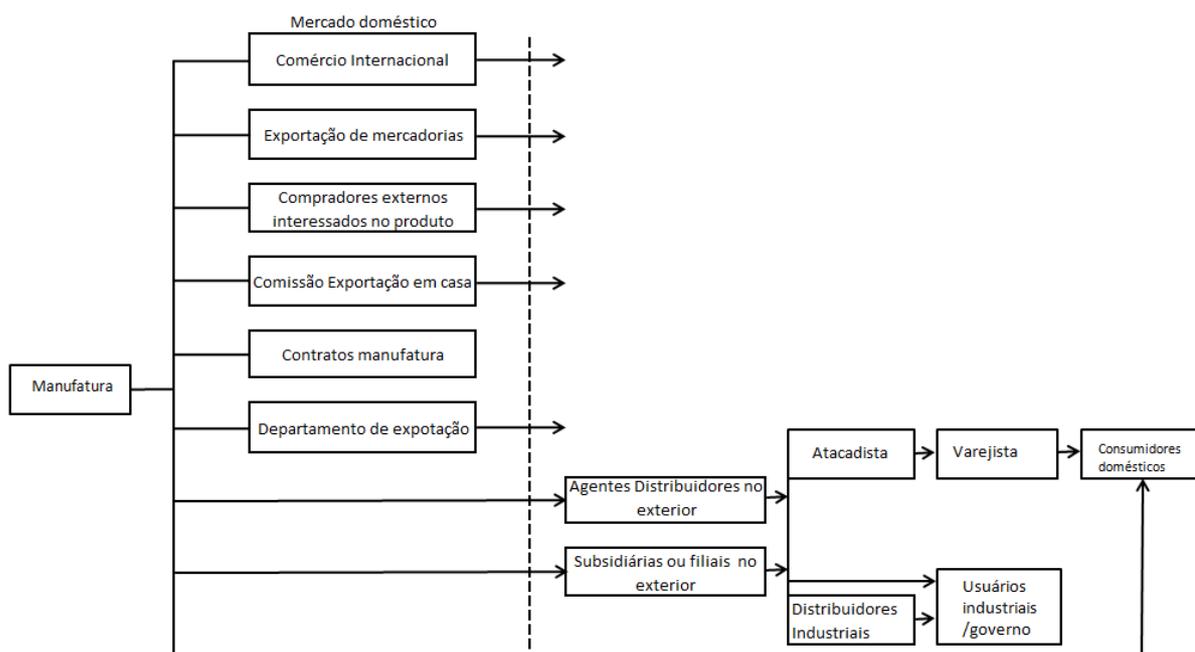


FIGURA 3 – Principais Canais para as Exportações Diretas e Indiretas
 FONTE: Elaborado pela autora. Adaptado do modelo de ROOT, 1994.

Outro modo de entrada no mercado internacional citado por Root (1994) e utilizado pelas empresas são os modos de entrada contratuais, podendo ser: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros.

Dentre os modos de entrada contratuais, o mais utilizado e o principal são as licenças. São várias as razões que justificam a escolha por este modo de entrada. Uma delas pode ser a tentativa de se obter receitas adicionais sobre uma tecnologia que foi sucateada no mercado interno. Outra razão é a aquisição do direito de uso sobre os resultados de uma pesquisa de propriedade de uma empresa estrangeira para uma empresa doméstica, sendo uma prática conhecida como licenças cruzadas. Ainda, algumas empresas têm negociado os contratos de licenciamento para proteger suas patentes e marcas em um país estrangeiro contra eventual violação ou falsificação. Acordos de licenciamento formal com as subsidiárias estrangeiras para estabelecer propriedade legal de patentes e marcas para facilitar o repatriamento de rendimentos também são utilizados.

Como qualquer modo de entrada no mercado internacional, as licenças oferecem vantagens e desvantagens para a empresa. Uma das vantagens principais são as fugas das barreiras de importação, que aumentam o custo ou limitam a quantidade de exportações para o mercado alvo. Em lugar de transferir um produto físico, o fabricante transfere ativos intangíveis ou serviços. Outra vantagem é a redução dos riscos, considerando que o

licenciamento é imune à desapropriação, pois a concedente não possui ativos físicos no país de destino. Nestes casos, a maior perda seria a receita de licenciamento, o que é inferior aos prejuízos que teria com uma filial. Citando as desvantagens, uma delas é a falta de controle sobre um programa de marketing no mercado alvo. Outra desvantagem é a redução do lucro em um acordo de licenciamento, quando comparado com o de exportação. As taxas também podem representar uma desvantagem nos contratos de uma empresa de licenciamento (ROOT, 1994).

Root (1994) explica que outros modos de entrada contratuais têm se tornado proeminente em negócios internacionais. Além das licenças, são citados os termos de assistência técnica, franquias e vários tipos de contratos comerciais. Sobre os contratos, pode-se dizer que os principais são os contratos de manufatura, contratos de construção e contratos de gerenciamento.

Nos contratos de manufatura, uma empresa internacional de um determinado país, procura outra empresa em um país alvo, para que esta possa produzir seus produtos. Dentro dos contratos de manufatura, para garantir a qualidade do produto, a empresa detentora da marca, transfere tecnologia e assistência técnica para a empresa produtora em outro país. Os contratos de manufatura podem trazer para a empresa internacional, várias vantagens, tais como: pequenos comprometimentos financeiros e recursos de gerenciamento. Também permitem um modo rápido de entrada no mercado alvo e um controle sobre marketing e serviços pós vendas. Contratos de manufatura são atrativos, quando o mercado alvo é muito pequeno para justificar um modo de entrada por investimentos. As desvantagens neste tipo de contrato são as incertezas sobre encontrar um produtor local adequado. Pode ser necessário investir muita assistência técnica, para manter o nível de qualidade e volume de vendas, desejados pela empresa. Uma vez desenvolvido este produtor, corre-se o risco de criar um futuro competidor (ROOT, 1994).

Contratos de construção são acordos sobre elaboração de projetos, quando estes são feitos por uma empresa estrangeira para uma empresa em país anfitrião. Existem várias dificuldades nestes tipos de contratos, principalmente quando é necessário implementar o projeto antes de ser entregue ao proprietário. O gerenciamento do projeto na fase de implementação e a preparação da mão de obra para operar o projeto após o término da construção, são as principais dificuldades encontradas. Contratos padrão em contratos de construção, não existem, pois, cada projeto é único em um ou mais aspectos. Negociações entre as duas partes neste tipo de contratos são complexas, envolvem grandes somas de

dinheiro, levam tempo considerável e na maioria das vezes, requer assistência jurídica (ROOT, 1994)

Contratos de gerenciamento dão a empresa o direito de gerenciar o dia a dia das operações de um empreendimento em um mercado alvo no exterior. Este tipo de contrato, não permite a empresa fazer novos investimentos de capital, assumir débitos em longas parcelas, decidir políticas de dividendos ou mudanças na política da empresa. Fabricantes raramente entram em contratos de gerenciamento sem fazer combinações com outros tipos de acordos. Visto de modo isolado, um contrato de gerenciamento pode gerar um baixo risco para entrada em um mercado externo. Como desvantagem os contratos de gerenciamento não permitem a empresa construir uma posição de mercado permanente para seus produtos. Quando combinados com outros tipos de acordos, os contratos de gerenciamento podem ser vistos como um ótimo pacote de negócios para ambas as partes (ROOT, 1994).

De modo geral, os modos de entrada contratuais são acordos formais, firmados entre interessados de países diferentes, para diferentes modos de negócios internacionais. Como os demais modos de entrada, estes também trazem aos interessados vantagens e desvantagens. Cabe às empresas decidirem qual o melhor modo de entrada no mercado internacional, de acordo com seu planejamento estratégico, cultura organizacional ou as oportunidades de momento.

Ainda, investimentos aplicados diretos no mercado externo constituem-se também, em um modo de entrada no mercado externo. Os investidores estabelecem subsidiárias no exterior para explorarem os recursos naturais, ao invés de importarem matérias primas ou embalagens para seus produtos. A decisão por esse modo de entrada costuma ser um complexo processo que requer uma avaliação detalhada dos custos de investimentos (ROOT, 1994).

Em geral, existe um grau de crescimento sobre o tempo, envolvendo os negócios internacionais das MPEs. Gankema; Snuif e Zwart (2000), com relação a esse aspecto, salientam que existe uma grande variação entre as empresas. Algumas podem estar no estágio inicial de exportação e avançarem para os últimos estágios da internacionalização. Porém, este avanço não é comum entre MPEs e não pode ser considerado como um padrão. Outras param o processo de internacionalização antes de alcançar estágios mais avançados de envolvimento com o mercado internacional.

2.2.2 Marketing Internacional

2.2.2.1 Estratégias de Marketing Internacional

Para Root (1994), o conceito de marketing internacional, refere-se a uma filosofia. Os gestores precisam encontrar canais para descobrirem o que os clientes estrangeiros querem e tentar dar-lhes o que eles querem. Quando necessário, podem adaptar produtos antigos ou desenvolver novos produtos, tentando formular novas políticas de marketing (tais como canais de distribuição) que satisfaçam os clientes. No entanto, devem também avaliar os custos de adaptação de produtos e políticas de marketing para um mercado específico para assegurar que estes esforços são rentáveis.

A grande maioria das pesquisas em marketing internacional construiu uma suposição que as pequenas empresas são menos competitivas no mercado internacional do que as grandes empresas. Entretanto, encontram-se estudos empíricos que avaliam a relação direta entre o tamanho da empresa e seu desempenho. A hipótese que as pequenas empresas são menos competitivas, é conflitante. Estudos empíricos, também mostram que as MPEs podem desenvolver estratégias de marketing internacional, eficazes o suficiente para reduzir a desvantagem do tamanho e obter sucesso no mercado internacional (MOEN, 2000).

Alguns fatores internos da empresa são determinantes no programa de marketing internacional. Cavusgil e Nevin (1981) citam que estes fatores são capazes de gerar uma vantagem sobre as demais, como: diferencial dos produtos, preços, nicho de mercado, orientação tecnológica e os recursos aplicados. No entanto, estes fatores não garantem o sucesso da empresa no mercado externo. Eles são importantes para gerarem vantagem e preparar a empresa para o estágio inicial da internacionalização e também prover uma motivação para os gerentes.

Root (1994) mostra que a exportação direta é um dos estágios iniciais do processo de internacionalização da empresa, este também pode ser um bom modo de entrada para as empresas que desejam ter o controle do seu desempenho no mercado externo. Concentrar esforços de marketing em uma linha específica de produtos, conseguir mais informações de modo mais rápido a respeito do mercado alvo possibilita reações mais rápidas por parte da empresa. Quando a empresa assume a responsabilidade no marketing internacional e no

planejamento estratégico do modo de entrada, ela tem condições de perceber algumas necessidades de mudanças, como por exemplo: fazer adaptação de produtos, rever a política de preços, bem como, proteger marcas, patentes e outras propriedades intangíveis. Quando existe a necessidade de mudança em alguns cenários da empresa, e estas são realizadas, algumas vantagens podem ser geradas.

Estudos empíricos, como o de Gomez e Valenzuela (2005), mostram que existe um relacionamento positivo entre o desempenho de exportação e os diferentes elementos de uma estratégia de marketing de exportação. As variáveis mais significativas e que podem determinar a probabilidade de uma empresa ter alto desempenho na internacionalização são definidas por: localização, canais de distribuição diretos aos consumidores, adaptação de produtos, relação de preços e adaptação de marcas.

São várias as motivações que impulsionam as empresas para o mercado internacional. Porém, a iniciativa de entrar no mercado externo requer uma postura profissional, habilidade, versatilidade e segurança diante da dinâmica do mercado internacional. Os produtos de exportação precisam adequar-se às exigências do mercado importador (ROOT, 1994). Por isso é fundamental identificar as tendências e desejos do público que se pretende atingir.

Martin; Martin e Minnillo (2009) constataram que as empresas que possuem uma orientação de mercado, na maioria das vezes, focam no cliente. Conhecer o cliente, entender suas necessidades e desenvolver produtos e serviços para atendê-lo da melhor maneira possível, são as grandes preocupações destas empresas. Esses gestores acreditam que a manutenção da competitividade da empresa depende da capacidade de inovação e da velocidade de resposta às necessidades dos clientes. Os valores da empresa, também são fatores que ajudam a estabelecer uma vantagem competitiva. As constantes mudanças e as incertezas nas condições do mercado, aliados à concorrência, são os motivadores para a inovação em produtos e processos. Os gestores citam que as mudanças dos clientes; dos concorrentes; e as características gerais do mercado, geram uma pressão de forma muito positiva para que eles se sintam motivados para investirem em novas ideias e busquem um novo crescimento.

2.2.2.2 Plano de Marketing

O desenho da estratégia de entrada no mercado externo para um determinado produto ou serviço, exige a formulação de um plano de marketing, bem como, a escolha de um modo de entrada. O modo de entrada destina-se a entrar em um determinado país. O plano de marketing destina-se a entrar no mercado específico daquele país. O plano de marketing é um programa de ação, que especifica objetivos e metas, políticas e alocação de recursos, para atingir os objetivos e metas determinados. O plano também deve incluir uma análise do mercado que se pretende atingir, uma descrição do ambiente deste mercado, um cronograma de tempo, um sistema de controle e uma análise financeira (ROOT, 1994).

A Figura 4 apresenta um fluxograma das principais decisões que as empresas devem tomar ao desenhar uma estratégia de promoção para o plano de marketing no mercado externo.

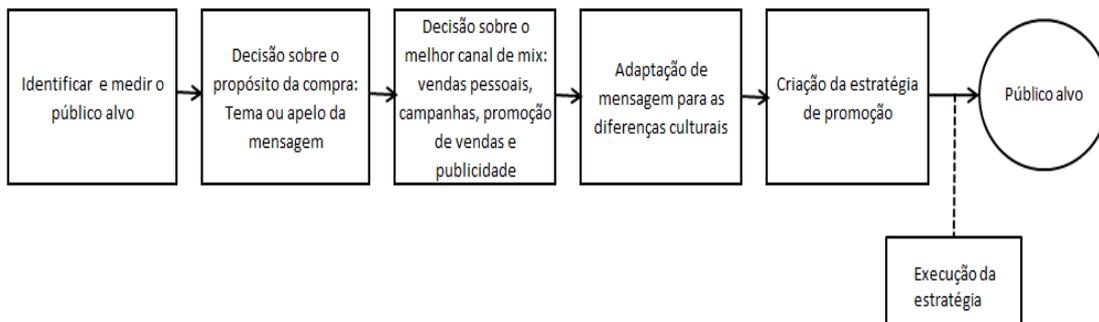


FIGURA 4 - Estratégia de Promoção do Plano de Marketing
 FONTE: Elaborado pela autora. Adaptado do modelo de ROOT, 1994.

Marketing é direcionado para as necessidades do comprador, portando, um plano de marketing deve necessariamente focar na programação das várias atividades destinadas a explorar um mercado potencial. Para desenhar um plano de marketing, os gestores devem decidir sobre os produtos, preços, canais, logística e promoção. Tomadas juntas, estas decisões formam o mix de marketing (ROOT, 1994).

Alguns modos de entrada (exportações indiretas e licenças) permitem à empresa pouco controle sobre o programa de marketing. Outros modos permitem limitado controle (agente distribuidor e *joint ventures*), no entanto, existem outros que permitem total controle, como subsidiárias e empresa única. O plano de marketing externo é uma informação crítica para a

tomada de decisão sobre o modo de entrada (ROOT, 1994). Decisões sobre o modo de entrada e o plano de marketing, devem, no entanto serem considerados um plano conjunto de decisões.

A experiência no mercado doméstico nem sempre permite uma projeção do mercado internacional. Cada mercado possui suas próprias características e sensíveis diferenças que lhes são peculiares. A capacidade da empresa em perceber tais diferenças e apresentar uma visão global, é essencial para entender e satisfazer as necessidades do mercado alvo. Atenção para vendas personalizadas pode ser o motivo pelo qual as pequenas empresas precisam conhecer os clientes do mercado externo. Buscar uma interação com os clientes e um *feedback*, é essencial para desenvolver produtos que atendam as expectativas deles, e, em geral, manter o controle das atividades do estágio de exportação. Uma desvantagem das vendas personalizadas é o custo relativamente caro, especialmente quando as vendas personalizadas são combinadas com um limitado volume de vendas. É necessário observar a relação entre o tamanho da empresa e os custos envolvidos para as vendas personalizadas (MOEN, 2000).

Existe uma essencial diferença no modo como a empresa reage às oportunidades e às ameaças do ambiente internacional, que podem conduzir à alta probabilidade de sucesso. Alto desempenho na internacionalização significa estar ciente das condições do mercado internacional, desenvolvendo estratégias de marketing que respondem e se ajustam rapidamente às mudanças. O programa de marketing deve sustentar uma vantagem competitiva no mercado externo, permitindo a estrutura organizacional responder rapidamente e efetivamente às mudanças do ambiente (GOMEZ; VALENZUELA, 2005).

2.2.3 Aquisição de Conhecimento sobre Internacionalização

As pequenas empresas normalmente têm recursos limitados para alocar em informações e aquisição de conhecimentos relativos ao mercado externo. Elas não podem se dar ao luxo de realizar um estudo sistemático de conhecimento do mercado, como fazem as grandes empresas. As pequenas empresas no mercado externo são inexperientes e enfrentam incógnitas desconhecidas. Muitas vezes as pequenas empresas no mercado externo, precisam responder às oportunidades de momento (LI; LI; DALGIC, 2004)

O conhecimento de mercado para as pequenas empresas é obtido principalmente através da experiência (conhecimento experiencial) adquirido das relações com o mercado e o nível de comprometimento com este mercado. Enquanto os conhecimentos gerais (normas e procedimentos burocráticos) são obtidos com o conhecimento das operações e podem ser transferidos de um local para outro. Conhecimentos gerais facilitam o crescimento lateral da empresa (OTTO, 1993).

Para Eriksson et. al.(1997) o conhecimento também pode ser dividido em dois blocos. Como Otto (1993), ele também cita o conhecimento experiencial e o conhecimento objetivo. O conhecimento experiencial é específico para cada país e não pode ser transferido de um local para outro. Este tipo de conhecimento é visto como uma mola propulsora no processo de internacionalização, ele permite o avanço para os níveis seguintes. O conhecimento objetivo é adquirido através de métodos padrões de coleta e transmissão de informações. Pode ser facilmente transferido para outros países e replicado para outras empresas. Este tipo de conhecimento se equipara ao que Otto (1993) chamou de conhecimentos gerais.

No início do processo de internacionalização, o aprendizado requerido é mais um aprendizado geral (técnico) sobre os procedimentos e normas legais e sobre as transações de negócios no exterior. O principal problema neste estágio é a falta de conhecimento sobre “as regras do jogo” e os procedimentos que envolvem as operações além fronteira do mercado doméstico (ANDERSON; SKINNER, 1999). Na grande maioria dos estudos, as organizações citam a necessidade de conhecer e dominar os documentos e procedimentos regulatórios para conduzir negócios no exterior, principalmente no setor específico de cada empresa.

Evidências empíricas mostram que o aprendizado técnico não é difícil de compreender, pois, utilizam-se do uso de livros, manuais ou redes de negócios. Existem fundos governamentais, com o objetivo de prover treinamentos específicos em internacionalização de pequenos negócios. As iniciativas políticas têm suportado treinamento formal e oportunidades através de links de negócios e programas específicos. Nestas seções, especialistas aconselham sobre serviços em negócios internacionais e desenvolvimento das exportações. O suporte disponível inclui marketing, treinamento para iniciar as exportações, inteligência de mercado e grandes visitas para mostrar produto (ANDERSON; BOOCOCK, 2002).

Mesmo com o suporte governamental, estudos de caso mostram que pequenas empresas preferem aprender através dos contatos de redes de negócios locais. Os contatos

peçoais de negócios com clientes e fornecedores são mais frequentemente utilizados do que serviços de agências locais nacionais e órgãos oficiais (ANDERSON; BOOCOOCK, 2002).

Outro importante aprendizado na fase inicial é o conhecimento do mercado local. Neste estágio, as empresas precisam descobrir como operar nos países que elas escolheram. É necessário aprender os requerimentos específicos de cada país. O aprendizado precisa primeiro ser baseado no conhecimento técnico, centrado em conhecimento sobre regulamentações, documentação de exportação e formalidades do mercado alvo. As empresas, como forma de aprendizado dentro do processo de internacionalização, fazem visitas aos países onde elas possuem negócios para aprender a língua e a cultura local, também utilizam livros sobre o assunto e fazem outros contatos dentro de suas redes de relacionamento sobre o país. Na fase inicial de internacionalização, os níveis de aprendizado requeridos são mais procedimentais e de conhecimento básico. Estes elementos são mais tangíveis e podem ser pesquisados e aprendidos através de uma forma programada de aprendizado (ANDERSON; SKINNER, 1999).

Tolstoy (2009) cita o dinâmico relacionamento entre o conhecimento que a empresa possui e as oportunidades de mercado. O crescimento da empresa não está associado somente com sua vantagem competitiva, ele também está associado com a capacidade da empresa em agregar conhecimento ao longo do tempo. O processo de criação do conhecimento é considerado um dos mais importantes recursos que as empresas possuem e deve constantemente ser revisado. A criação do conhecimento pode ocorrer gradualmente ou radicalmente. O conhecimento gradual está relacionado com o conhecimento que a empresa já possui internamente e conforme sua competência, ela absorve um conhecimento já existente em um ambiente externo, para aumentar suas chances de sobrevivência em um período de tempo. O conhecimento radical serve para sustentar uma vantagem competitiva e provoca uma drástica mudança nas competências da empresa pela experimentação ou mudança de comportamento.

Nos estágios iniciais da internacionalização, as empresas possuem um limitado conhecimento do processo. Ao adquirir este conhecimento, elas sentem-se confortáveis para novos passos. O conhecimento suporta os passos que as empresas dão no mercado internacional. A relação entre o ambiente externo e o nível de conhecimento da empresa, torna o processo de internacionalização mais rápido. O conhecimento no processo de internacionalização faz com que as empresas tenham segurança para aplicar os conhecimentos

acumulados com a experiência de negócios no mercado externo e possam suportar os processos adicionais da internacionalização (ERIKSSON et. al. 2000).

Com relação aos níveis subsequentes de internacionalização após o estágio inicial, Anderson e Skinner (1999) argumentam que o processo de aprendizagem para estes níveis são menos tangíveis. São capacidades que vêm com a experiência, podem ser aprendidas lentamente e são difíceis de diferenciar e articular. Nestes níveis, é importante que as empresas sejam capazes de manter foco no negócio, bem como na divergência cultural a nível local. Em pequenas empresas, a capacidade de aprender é através da própria experiência com indivíduos chaves, não existe uma forma programada de aprendizagem.

O Quadro 4 apresenta as principais características do processo de aprendizado e os fatores que suportam e inibem este aprendizado nos vários níveis da internacionalização.

<i>Estágios de internacionalização</i>	<i>Aprendizado requerido</i>	<i>Processos de Aprendizado</i>	<i>Fatores que suportam/inibem o aprendizado</i>
Prospecção	<ul style="list-style-type: none"> • Opções disponíveis para internacionalização • Compreensão do processo de decisão. • Revisão da lógica dominante 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado reflexivo a partir de experiência prévia. • Aprendizado vindo da experiência de outras organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência anterior dos principais tomadores de decisão. • Redes de contato de negócios. • Cultura da companhia.
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico, explícito e habilidades. • Conhecimento da legislação de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado programado. • Pequenos cursos, livros técnicos e manuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos com fornecedores de redes de negócio. • Pesquisa documental sobre mercados escolhidos.
Consolidação	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização cultural e empatia. • Relações de negócios sociais, conhecimentos e habilidades. • Conhecimento e habilidades tácitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação de aprendizado. • Desenvolvimento de conhecimento tácito pelos principais responsáveis pelas atividades da internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude em relação à mudança de construtos pessoais dos jogadores chaves da organização.
Re-orientação	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da diversidade • Formação da mentalidade internacional a partir de observações e experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado generativo. • Conhecimento tácito compartilhado para se tornar explícito. • Revisão da lógica dominante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência da importância dos negócios internacionais da companhia. • Introdução de um novo tomador de decisão com diferentes experiências. • Mudança de propriedade da empresa.

QUADRO 4 – Principais Características do Processo de Aprendizado

FONTE: Elaborado pela autora. Adaptado do modelo de ANDERSON; SKINNER, 1999.

Eriksson et. al. (2000) acreditam que a internacionalização pode ser vista como um processo cumulativo de aprendizado e conhecimento. Para eles, o processo de aprendizagem dentro das organizações é resultado das ações de relacionamento e os efeitos do ambiente sobre estes relacionamentos. O modelo vem da teoria comportamental, onde o conhecimento é baseado na experiência. Eles argumentam que o conhecimento no processo de internacionalização é formado por três tipos básicos e estes são afetados pelas variações do processo.

- i) Conhecimento da internacionalização: revela a capacidade da empresa e os recursos comprometidos para entrar nas operações internacionais, neste caso o conhecimento pode ser retido por um período de tempo.
- ii) Conhecimento de negócios: refere a situações competitivas em mercados específicos e seus clientes.
- iii) Conhecimento institucional: diz respeito às informações sobre o governo, regulamentações, normas e valores e a falta de domínio da linguagem utilizada.

Tolstoy (2009) cita que o processo de criação do conhecimento é por necessidade dinâmica. Para as empresas ficarem no ritmo com todas as mudanças no ambiente dos negócios, elas têm que continuar criando conhecimento, para tanto, este conhecimento precisa ser diferente do conhecimento dos competidores. As empresas com negócios internacionais têm abraçado o conhecimento baseado na tradição e revitalizado por adicionar novas perspectivas. O conhecimento é significativo por trazer oportunidades de negócio no mercado externo, não é incremental como descrito no modelo de Uppsala, mas é muito desenvolvido no processo de criação.

Alguns estudos na literatura brasileira demonstram que as pequenas empresas demandam ajuda e conhecimento para entrar no mercado externo. Por interesse em projetar o Brasil no mercado externo, em algumas regiões, o governo disponibiliza recursos que facilitam o conhecimento sobre o mercado externo. No estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, a federação das indústrias com o apoio da APEX criou um consórcio de exportação do setor vitivinícola. As empresas que aderiram ao projeto tiveram diversos treinamentos para acessar o mercado internacional. O consórcio viabilizou cursos na área de formação de preços e diversos outros treinamentos voltados ao comércio externo, além de facilitar a participação em feiras e eventos internacionais necessário ao processo (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008).

2.2.4 Dificuldades Encontradas para Entrada no Mercado Externo

O mercado de cada país é cercado por obstáculos econômicos, institucionais e culturais. Enquanto as barreiras econômicas foram objeto de análise nos primeiros estudos sobre negócios internacionais, as barreiras institucionais e culturais ganharam destaque nas últimas décadas na literatura dos negócios internacionais. A literatura de negócios internacionais cita como importante obstáculo para entrada no mercado internacional as barreiras de distância psicológica ou cultural. No que se refere a barreiras culturais, o tamanho dos obstáculos é discutido em termos de distância psicológica, como: falta de informações entre países, diferenças nas leis de negócio, divergências no nível de educação e linguagem de negócios. (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) argumentam que a falta de conhecimento e recursos, são fortes empecilhos para a internacionalização. Porém, estes empecilhos são reduzidos através de um incremento de decisões e aprendizado sobre as operações do mercado externo.

Políticas governamentais possuem papel importante nas decisões das empresas, tanto no quesito para busca de novos mercados externos ou proteção a novos entrantes em mercados domésticos. Proteção governamental às dominantes pode favorecer algumas empresas mais do que a outras (Besanko et. al. 2004), pois consumidores valorizam muito a reputação e são leais à marca. Assim, é preciso que novos entrantes façam investimentos para estabelecer uma reputação e conhecimento para marcas fortes. As dominantes têm um histórico de perseverar em guerras de preços e capacidade suficiente para expulsar a entrante do mercado. Por este motivo, as decisões estratégicas podem ser um fator decisivo e significativo, para introduzir novos produtos em novos mercados e ajudar as empresas superarem as barreiras existentes, para entrada em novos mercados (PORTER, 1986).

Autores como Cavusgil e Nevin (1981) explicam as razões porque as empresas têm relutância para buscar os mercados externos. Uma delas é a falta de incentivos no macro nível e estímulo nas políticas nacionais para exportação. Nesse aspecto, em um estudo brasileiro, Filho e Amal (2000) observaram que na Região Sul do país, antes do ano 2000, as empresas demoravam aproximadamente 12 anos para iniciar as exportações. A partir do ano 2000, a média caiu de doze para quatro anos. Tais fatores podem ser explicados pela situação econômica do país. Até 1990 o país possuía um índice de abertura econômico muito baixo se

comparado a outros mercados emergentes. A partir desta década o governo federal proporcionou gradativamente a abertura do comércio externo, dando início a uma nova fase para a internacionalização das empresas brasileiras. Filho e Amal (2008) consideraram que devido as empresas dessa região serem de um porte menor, existe uma grande dependência e fragilidade em relação aos rumos políticos e econômicos nacionais.

Cavusgil e Nevin (1981) citam que outros impedimentos estão relacionados com problemas internos da empresa, pois muitos gestores ainda pensam que negócios no mercado internacional são negócios marginais. Existe uma atitude de indiferença quanto ao mercado externo, falta vontade de comprometer recursos, falta conhecimento e outras limitações que impedem o estágio inicial da internacionalização.

Para Moen (2000), na grande maioria dos estudos são citados como dificuldades de entrada no mercado externo pelas pequenas empresas, os recursos financeiros, tecnológicos e humanos, pois estes são limitados e se tornam um grande redutor da competitividade. Porém, em suas pesquisas empíricas, há evidências conflitantes entre seus estudos e a literatura. O autor não encontrou uma relação direta entre o tamanho da empresa e uma relação de melhor desempenho no mercado externo. Esse autor considera que o tamanho da empresa não é um fator que influencia seu desempenho no exterior. As pequenas empresas possuem recursos limitados, no entanto, podem obter sucesso desenvolvendo estratégias capazes de reduzir a desvantagem sobre seu tamanho.

Para as empresas brasileiras, o item mais citado por empresários como dificultador do processo de negócios com mercados internacionais é a burocracia, seguido pelas limitações financeiras, falta de parcerias e câmbio (FILHO; AMAL, 2008). Para minimizar as dificuldades deste processo, as parcerias entre empresas podem favorecer a atividade internacional, no entanto, estudos mostram que muitas empresas optam por uma atuação individual.

2.2.5 Desempenho da Empresa no Mercado Doméstico após a Internacionalização

Ao projetar-se para o mercado externo, a empresa adquire vantagem sobre os concorrentes internos. Com o aumento da demanda, cria-se uma possibilidade de melhor aproveitamento da capacidade instalada, incremento da produtividade e redução dos custos

operacionais. As manufaturas podem precisar adaptar o produto para os mercados externos para um nível desejado do comprador. Root (1994) diz que as adaptações podem ser feitas no produto físico ou embalagem e as várias dimensões de adaptação do produto são feitas por requerimento do mercado internacional e deveria ser decidido somente depois de se avaliar uma série de questões, principalmente o potencial consumidor, as condições do ambiente, regulamentações governamentais, os concorrentes e as contribuições da adaptação específica.

Algumas adaptações nos produtos podem ser mandatórias por questões legais, por requerimentos técnicos ou por clima. Como estratégia, os gerentes têm considerado discrição na adaptação dos produtos, isto se dá pelo fato que duas companhias podem ter o mesmo produto e o mesmo mercado alvo (ROOT, 1994).

A partir de estudos empíricos, conclui-se que a internacionalização ajuda as pequenas empresas a se profissionalizar de forma mais rápida. Em alguns estados do sul do país, a internacionalização provocou uma série de melhorias. Zen e Fensterseifer (2008) apontam que a internacionalização é acompanhada por benefícios no mercado interno. O caso investigado por estes autores, mostrou que a internacionalização reduz a dependência do mercado interno e agrega conhecimento para a empresa, tais como: tendência de mercado, preferências e tendências dos consumidores. Outro aspecto mencionado e a valorização do produto pelo público brasileiro. Os recursos de capital físico também passaram por significativas transformações, como: melhoria da tecnologia utilizada e melhoria dos equipamentos. Quanto aos recursos humanos, percebeu-se por parte dos funcionários uma melhoria nos processos de treinamento e no desempenho. Eles se sentem mais capacitados para atuarem na área de comércio internacional. A melhoria foi percebida em todos os setores da empresa.

Filho e Amal (2008) argumentam que a partir dos desafios que as MPEs enfrentam no mercado externo, elas também se fortalecem e melhoram sua atuação no mercado doméstico. A vivência e os desafios internacionais geram novos modelos de comportamentos e ganho de eficiência e eficácia em suas operações como um todo.

Sobre as perspectivas futuras de um processo de internacionalização na fase inicial, os empresários projetam um avanço no processo da internacionalização das empresas expandindo sua atuação nos mercados presentes e também fazendo negócios em outras regiões geográficas. Investir em inovação de produto também é uma pretensão dos empresários que estão em processo de internacionalização. A inovação é citada como forma de aumentar a atuação nos mercados externos. Outra perspectiva é investir na busca de parcerias estratégicas para permitir a continuidade e ampliação de atuação no mercado

externo. Os empresários estão pouco dispostos a correr riscos e valorizam a formação de redes de relacionamentos (FILHO; AMAL, 2008).

2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás, região do centro-oeste brasileiro, para a inserção em mercados internacionais, este estudo estruturou-se no que se refere a sua base teórica, da seguinte forma: primeiro, o referencial teórico considerou uma abordagem sobre as teorias que explicam o fenômeno do processo de internacionalização de modo geral, e, em particular, aos aspectos das micro e pequenas empresas; em seguida, contextualizou-se a internacionalização das empresas brasileiras, bem como, o cenário das micro e pequenas empresas.

A segunda parte do referencial teórico visou fundamentar os objetivos específicos da pesquisa. Discutiram-se estudos que contribuem para analisar, se a internacionalização é um processo planejado ou de oportunidades, considerando aspectos sobre as estratégias de internacionalização e sobre os modos de entrada no mercado externo. Na sequência, foram abordados estudos sobre marketing internacional, como as pequenas empresas assimilam o conhecimento para atuarem em negócios internacionais, bem como, sobre as dificuldades encontradas para a entrada no mercado externo. E, finalmente, sobre desempenho da empresa no mercado doméstico a partir dos processos desenvolvidos pelas necessidades da internacionalização.

O Quadro 5 apresenta a síntese do referencial teórico deste estudo, mostrando as teorias que explicam o fenômeno do processo de internacionalização de pequenas empresas, como também, quais construtos estão associados aos objetivos específicos e os principais autores referenciados.

PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS

Objetivo Geral: Analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás, para inserção em mercados internacionais

ABORDAGEM SOBRE AS TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ASPECTOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS		
Capítulo	Seções	Resumo do Referencial Teórico
Teoria em Negócios Internacionais e a Internacionalização de Pequenas Empresas	Autores Referenciados	VAHLNE e NORDSTROM, 1999; BRITO e BRITO, 2008; BARRETO e ROCHA, 2003; GUEDES 2007
	Teorias em Negócios Internacionais	A teoria mais aceita no processo de internacionalização, principalmente para as pequenas empresas, explica que o processo é lento e sequencial, gerando aprendizado e crescimento. Dois paradigmas dominaram as teorias em negócios internacionais: escola de Uppsala e Paradigma Eclético, embora este último, explica o processo da internacionalização do ponto de vista econômico, com investimentos diretos. A partir da década de 1990, surge na literatura explicações para um novo fenômeno. O novo modelo estuda pequenas empresas que já nascem globas, as chamadas "born global".
	Autores Referenciados	JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, JOHANSON e VAHLNE, 1977; JOHANSON e VAHLNE, 2003; HILAL e HEMAIS, 2003; MEYER, 2001; BLOMSTERMO e SHARMA, 2003
	Paradigma Escola Uppsala	O modelo do processo de internacionalização conhecido como Uppsala é um modelo que gradativamente acumula experiência e conhecimento. Nesta teoria a empresa entra em mercados externo em países vizinhos que possuem semelhantes práticas de negócios e aos poucos avançam para países mais distantes. Este modelo argumenta sobre as barreiras psíquicas entre os tomadores de decisão. A partir da década de 1980, surge uma nova abordagem dentro do modelo, falando sobre a rede de relacionamento dos gestores. O modelo acredita que quanto maior a rede, maior possibilidade de sucesso. O modelo foi criticado porque confiou somente em um construto "conhecimento experimental" para explicar o processo de internacionalização. Pesquisadores provam que as empresas nem sempre começam com exportações e também não avançam com implantação de fábrica fora do país.
	Autores Referenciados	ZEN e FENSTERSEIFER, 2008; DUNNING, 2001; ROSA e RHODEN, 2007
	Paradigma Eclético	A teoria está fundamentada na ideia central do comprometimento da empresa com investimentos diretos em mercados externos, ou opta por meios de entrada como o licenciamento. A teoria Eclética é de abordagem econômica e considerada como uma decisão racional de maximização dos resultados. Os pesquisadores nesta teoria, utilizam três pilares básicos para explicá-la: propriedade, localização e internalização. Propriedade está associado com patentes, marcas, capacidade tecnológica, etc... Localização é a escolha do local para expansão e internalização é o conhecimento da empresa sobre mercados externos. As características de localização de um país, influenciam na atração de investimentos, bem como, na internalização de suas próprias empresas.
	Autores Referenciados	RENNIE, 1993; DIB e ROCHA, 2008; DIB, 2008; MOEN, SORBEIM e ERIKSON, 2008
	Born Global e a Internacionalização de Pequenas Empresas	O fenômeno das born globals, explica que o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, não constroem um caminho lento para entrada no mercado internacional, praticamente entram desde sua fundação. Uma das principais lacunas sobre o modelo é conceituá-lo. Utiliza-se quatro quesitos principais: ano de fundação da empresa, sendo somente depois de 1990. Tempo entre a data de fundação e as primeiras exportações, no máximo dois anos. Percentual exportado sobre o faturamento, mínimo 5%. Domínio em setores de alta tecnologia. Porém, não existe consenso entre os pesquisadores. Principal consenso entre eles, é que são empresas empreendedoras com perfil competitivo e potencial para crescer. Um dos fatores essenciais para o crescimento destas empresas, é muita informação de mercado, investimento em inovação de produtos e um gestor com grande conhecimento técnico científico.
	Autores Referenciados	HELAL e HEMAIS, 2003; ZEN e FENSTERSEIFER, 2008; ANDERSON e BOOCOOCK, 2002; FILHO e AMAL, 2008; ARMARIO, RUIZ e ARMÁRIO, 2008
A internacionalização das pequenas empresas	Quando o mercado interno está saturado, as empresas buscam novos locais para se expandir. No processo de internacionalização das MPES, um dificultador é a necessidade de investimentos para desenvolvimento dos mercados alvos. Talvez isto explique o fato das MPES, normalmente entrarem no mercado externo através das exportações indiretas, porque é um dos modos de entrada, que requer menores comprometimentos de recursos, principalmente financeiros e também menores riscos. Outro desafio a ser considerado é a aquisição de conhecimento do mercado alvo. A abordagem comportamental (Uppsala) tem maiores subsídios para explicar o processo de internacionalização das MPES, por ser um modelo de aprendizagem contínua e progressiva. Outra perspectiva também está sendo usada e é originada da literatura internacional do empreendedorismo, alegando que as empresas podem ser born globals.	
Autores Referenciados	ROCHA, 2003; GARRIDO, 2007; FINESTRALI e GARRIDO, 2008; VIEIRA, 20003	
Empresas brasileiras no contexto da internacionalização	As empresas brasileiras se internacionalizaram tardiamente por várias barreiras existentes, como: localização geográfica, dificuldade com idioma e fator cultural pelas barreiras geográficas (distante de outros países). Houve um crescimento nas exportações a partir de 1990, coincidentemente com a abertura do mercado brasileiro. A maioria dos empresários brasileiros não planejaram a internacionalização de suas empresas, eles apenas aproveitaram oportunidades. As empresas que possuem um planejamento estratégico para a internacionalização, conseguem obterem vantagem sobre as demais. O cenário para as empresas brasileiras é positivo, as exportações estão crescendo em quantidade de empresas, bem como, em volume. O Brasil é identificado como um país de vitalidade, criatividade e exotismo, imagens pautadas no luxo da natureza tropical.	
Autores Referenciados	ZEN e FENSTERSEIFER, 2008; BRITO e BRITO, 2008; FILHO e AMAL, 2008;	
Envolvimento internacional das MPES brasileiras	As MPES brasileiras não estão preparadas para criarem estratégias sofisticadas para amiscarem em negócios internacionais, como também, não possuem conhecimentos suficientes. No Brasil, as regiões de maior potencial com relações internacionais são as regiões sul e sudeste. Na região sul, as MPES que amiscaram no mercado externo, seguiram a teoria do modelo comportamental, ou seja, aprender fazendo. Algumas empresas da região sul, sentem-se incapazes de desenvolverem suas exportações. Uma das explicações está na deficiência dos recursos organizacionais associado com a turbulência do ambiente externo. Para estas empresas, a seleção do mercado alvo, está ligado às parcerias e redes de relacionamento e à clientes externos interessados no produto. Essas parcerias criam um ambiente favorável e reduz a carência de recursos.	

PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS

Objetivo Geral: Analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás, para inserção em mercados internacionais

Objetivos específicos	Construtos associados aos objetivos específicos	Resumo do Referencial Teórico
<p>Verificar se a internacionalização das pequenas empresas é um processo planejado ou de oportunidades.</p>	Autores Referenciados	<p>GEORGE, WIKLUND e ZAHRA (2005); MOEN (2000); VAHLNE e NORDSTROM (1993); ROOT (1994); GARRIDO (2007); GANKEMA, SNUIF e ZWART (2000); RENNIE (1993); MEYER (2001)</p>
	Estratégias de Internacionalização	<p>Estudos empíricos mostram que não existe uma relação direta entre o tamanho da empresa e um maior ou menor desempenho no mercado externo. Com uma estratégia que considere o tamanho da empresa, é possível as MPEs empresas obterem sucesso no processo de internacionalização. Sem uma estratégia para promoção do produto, pode-se dizer que as empresas ficam simplesmente no estágio de vendas, sendo somente o primeiro estágio do processo de internacionalização, desprovido de qualquer planejamento. Um dos elementos mais críticos em um planejamento estratégico para entrada no mercado internacional é a escolha do produto, é preciso ter certeza se ele é sustentável no mercado internacional. Na escolha das estratégias de entrada no mercado externo, qualidade do produto, vendas personalizadas, eficiência do distribuidor, foco no nicho e marketing diferenciado são as ações que possuem maior relevância e contribuição para o sucesso dos negócios no exterior.</p>
<p>Analisar como os produtos destas empresas tornaram-se atrativos no comércio internacional</p>	Autores Referenciados	<p>ROOT (1994); MEYER (2001); JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL (1975); GARRIDO (2007); GANKEMA, SNUIF e ZWART (2000)</p>
	Modos de entrada no comércio externo	<p>A primeira vez no mercado externo, a empresa deve estar mais preocupada em minimizar riscos do que maximizar o controle sobre as operações no mercado internacional. Para inserção internacional, os modos de entrada no mercado externo, normalmente se dividem em três ou quatro estágios, dependendo do autor. Na teoria, os estágios iniciais requerem menores investimentos, como também menores informações e controle do mercado alvo e os estágios mais avançados maiores investimentos, bem como, maiores informações e controle do mercado. Os principais estágios são: modo de entrada exportação; modo de entrada contratuais; modos de entrada investimentos. A exportação indireta é considerada o estágio inicial e a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais, sendo a forma de entrada que demanda os menores níveis de envolvimento, risco e controle. A exportação indireta, normalmente é o modo de entrada mais utilizado pelas MPEs. Na exportação indireta a empresa pode começar exportando com um investimento baixo e gradualmente aumentar um esforço nas exportações, construindo um sucesso no mercado externo, adicionando novos produtos, aumentando novos mercados alvos avançando para exportação direta e mais tarde para os estágios subsequentes.</p>
	Autores Referenciados	<p>ROOT (1994); MOEN (2000); CAVUSGIL e NEVIN (1981); GOMEZ e VALENZUELA (2005); MARTIN, MARTIN e MINNILLO (2009)</p>
	Marketing Internacional	<p>O conceito de marketing internacional, refere-se a uma filosofia. Os gestores precisam conhecer o que os clientes estrangeiros querem e tentar dar-lhes o que eles querem. Quando necessário adaptando produtos antigos, desenvolvendo novos produtos ou formulando novas políticas de marketing. A grande maioria das pesquisas em marketing internacional construiu uma suposição que as pequenas empresas são menos competitivas no mercado internacional do que as grandes empresas. Entretanto estudos empíricos mostram que esta hipótese é conflitante. As MPEs podem desenvolver estratégias de marketing internacional eficazes o suficiente para reduzir a desvantagem do tamanho e o obter sucesso no mercado externo. Concentrar esforços de marketing em uma linha específica de produtos, obter mais informações e de modo mais rápido do mercado alvo, possibilita reações mais rápidas por parte da empresa e uma geração de vantagens. Estudos empíricos mostram que existe um relacionamento positivo entre a performance de exportação e os diferentes elementos de uma estratégia de marketing. As variáveis mais significativas são: localização, canais de distribuição diretos ao consumidor, adaptação de produtos, relação de preços e adaptação de marcas. O desenho da estratégia de entrada no mercado externo para um determinado produto ou serviço, exige a formulação de um plano de marketing, bem como, a escolha de um modo de entrada em um determinado país. O plano de marketing deve ser compreendido e elaborado não só no sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades do cliente e sustentar uma vantagem competitiva para a empresa.</p>

PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS

Objetivo Geral: Analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás, para inserção em mercados internacionais

Objetivos Específicos	Construtos associados aos objetivos específicos	Resumo do Referencial Teórico
<p>Identificar como as pequenas empresas assimilam conhecimento para negociarem no mercado externo</p>	<p>Autores Referenciados</p>	<p>LI, LI e DALGIC (2004); OTTO (1993); ERIKSSON et. al. (1997); ERIKSSON et. al. (2000); ANDERSON e SKINNER (1999); ANDERSON e BOOCOCK (2002); TOLSTOY (1999); ZEN e FENSTERSEIFER (2008)</p>
	<p>Internacionalização e Aprendizado</p>	<p>As MPEs normalmente tem recursos limitados para alocar em informações e aquisição de conhecimentos relativos ao mercado externo. Conhecimento de mercado para as pequenas empresas é obtido principalmente através da experiência (conhecimento experiencial) adquirido das relações com o mercado e o nível de comprometimento com este mercado. O conhecimento normalmente é dividido em dois blocos: conhecimento experiencial e conhecimento objetivo, geral, técnico (a nomenclatura depende do autor). O conhecimento experiencial é específico para cada país e não pode ser transferido de um local para outro, é visto como uma mola propulsora no processo de internacionalização e permite um avanço para os níveis seguintes da internacionalização. O outro tipo de conhecimento é obtido através de métodos padrões, facilmente transferidos de um país para outro, é um aprendizado geral sobre os procedimentos e normas legais que envolve as operações além fronteiras. O aprendizado técnico não é difícil de aprender, pois utilizam-se de livros, manuais ou fundos governamentais. Na fase inicial, os níveis de aprendizado requerido são mais procedimentais, ou seja, conhecimento técnico básico. As empresas precisam saber os requerimentos específicos e a cultura dos países com os quais estão fazendo negócios. Com relação aos níveis subsequentes de internacionalização, o processo de aprendizagem é menos tangível, podem ser aprendidos lentamente e vem com a experiência, não existindo uma forma programada de aprendizagem. Existe um dinâmico relacionamento entre o conhecimento que a empresa possui e as oportunidades de mercado. O crescimento da empresa não está associado somente com sua vantagem competitiva, ele também está associado com a capacidade da empresa em agregar conhecimento ao longo do tempo.</p>
<p>Verificar as dificuldades encontradas pelas pequenas empresas para a entrada no mercado externo</p>	<p>Autores Referenciados</p>	<p>JOHANSON e VAHLNE (2003); PORTER (1986); JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL (1975); BESANKO et. al. (2004); CAVUSGIL e NEVIN (1981); FILHO e AMAL (2008); MOEN (2000)</p>
	<p>Dificuldades percebidas para entrada no mercado externo</p>	<p>O mercado de cada país é cercado por obstáculos econômicos, institucionais e culturais. Enquanto as barreiras econômicas foram muito discutidas no início da teoria do comércio e da teoria do investimento internacional, as barreiras institucionais e culturais são ponto de discussão na teoria dos negócios internacionais. O tamanho dos obstáculos é tido em termos de distância psicológica ou cultural. Distância psicológica se refere aos obstáculos quanto as informações sobre o mercado alvo, diferenças nas leis de negócios, nível de educação e linguagem dos negócios. Distância cultural são entraves entre países em termos de dimensões culturais.</p> <p>Algumas empresas às vezes não conseguem exportar para certos países por causa dos impedimentos que existem para proteger as indústrias locais. As decisões estratégicas podem ser um fator decisivo e significativo para introduzir novos produtos em novos mercados. Algumas empresas podem dispor de recursos ou competências que lhes permitem transpor as dificuldades de entrada em um determinado mercado. Dependendo do produto e da estratégia da empresa, muitas utilizam o conhecimento e a experiência para ruptura dos impedimentos.</p> <p>Para as empresas brasileiras, muitas são as dificuldades encontradas para entrada no mercado internacional. Os itens mais citados são a burocracia, limitações financeiras, falta de parcerias e câmbio. Muitas utilizam as redes de negócio para minimizar as dificuldades encontradas e conseguem obter sucesso no mercado externo.</p>
<p>Analisar se existe uma melhora do desempenho da empresa no mercado doméstico a partir dos processos desenvolvidos pelas necessidades da Internacionalização</p>	<p>Autores Referenciados</p>	<p>ROOT (1994); ZEN e FENSTERSEIFER (2008); FILHO e AMAL (2008).</p>
	<p>Indicadores Desempenho</p>	<p>As manufaturas às vezes precisam adaptar um produto para os mercados externos para um nível desejado do comprador. As adaptações podem ser feitas em um produto físico ou embalagem. Algumas adaptações nos produtos podem ser mandatórias por questões legais, técnicas ou por clima.</p> <p>A internacionalização ajuda as MPEs a profissionalizarem de forma mais rápida. Em alguns estados do sul, a internacionalização provocou uma série de melhorias, principalmente nos aspectos de desenvolvimento nos recursos humanos e gestão organizacional. Os recursos de capital físico sofreram melhorias tanto em tecnologia, como também na aquisição de novos equipamentos. Também houve uma redução da dependência do mercado interno e a valorização do produto pelo consumidor brasileiro.</p>

QUADRO 5 - Resumo do Referencial Teórico

FONTE: Elaborado pela autora.

3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentada a metodologia e o instrumento de pesquisa utilizado para identificar as MPEs do estado de Goiás que estão inseridas internacionalmente, bem como, coletar dados sobre as características do processo de internacionalização destas empresas. Para melhor compreensão do problema de pesquisa e análise dos dados o estudo foi dividido em duas etapas.

Em uma primeira etapa, buscou-se identificar pequenas empresas do estado de Goiás que estão inseridas internacionalmente.

Em uma segunda etapa, realizou-se um levantamento de dados por meio de um questionário junto à amostra de empresas identificadas na primeira etapa, com a intenção de verificar as características do processo de internacionalização destas empresas.

3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA ADOTADA

Este estudo tem um caráter exploratório descritivo, visto que o objetivo do estudo foi o conhecimento e a descrição de um fenômeno.

Hair (2007) diz que a pesquisa exploratória deve ser utilizada para desenvolver uma melhor compreensão sobre um problema ou uma questão de pesquisa. E o método descritivo deve ser empregado, quando se deseja descrever alguma situação ou um evento.

O presente estudo buscou conhecer e descrever as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás, para inserção internacional. Collis e Hussey (2005) citam que pesquisa exploratória é empregada em pesquisas quando há pouco ou nenhuma informação anterior disponível para estudos. Também citam, que a pesquisa descritiva é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Os objetivos gerais e específicos, guiaram o estudo orientando para a resolução do problema de pesquisa. Na Figura 5 estão representados, a título de síntese, os objetivos gerais e específicos e as etapas do estudo.

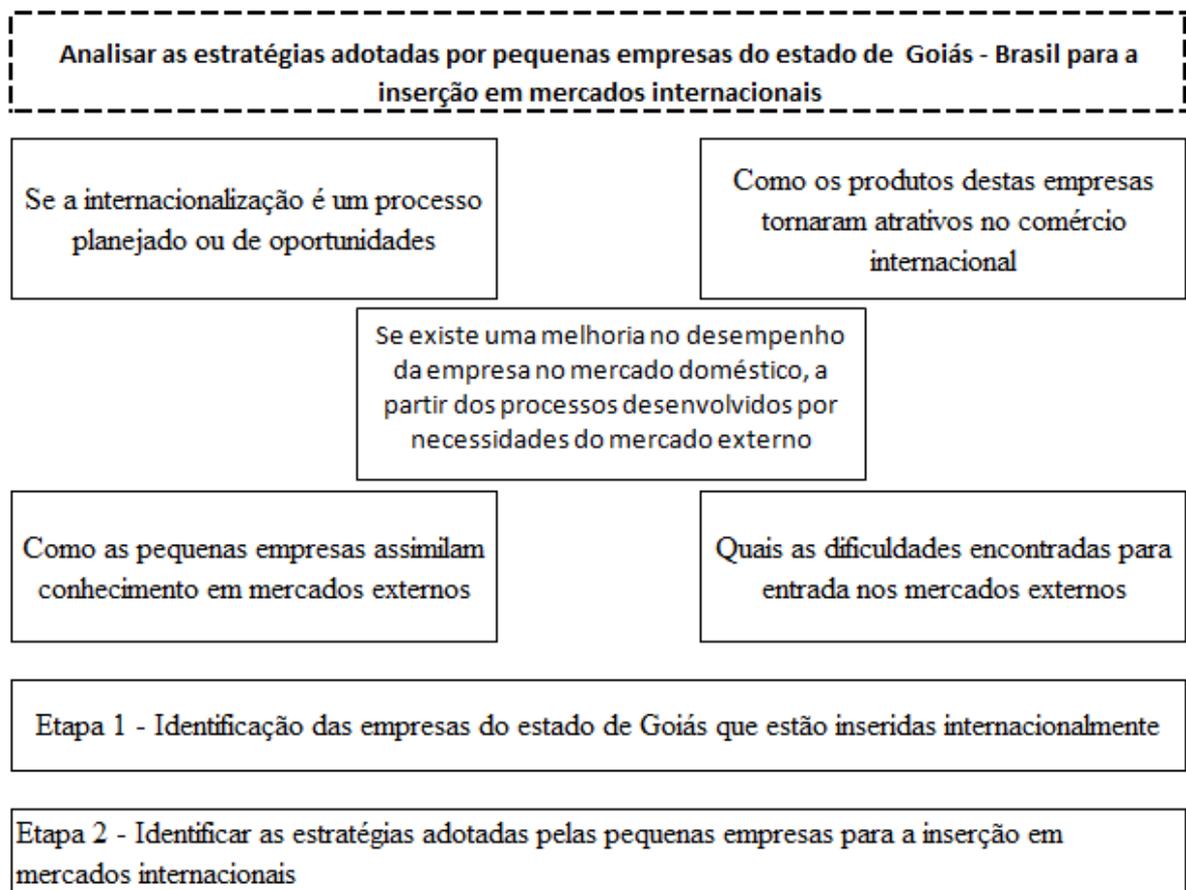


FIGURA 5 - Objetivos Gerais, Específicos e Etapas do Estudo
 FONTE: Elaborado pela autora.

3.2 PROCEDIMENTOS

Dentro da metodologia aplicada, para melhor compreensão do fenômeno, foi realizada uma entrevista com o superintendente da Secretaria de Indústrias e Comércio do Estado de Goiás. A entrevista foi realizada no dia 24 de junho de 2009, às 15 horas, no Palácio Pedro Ludovico Teixeira, rua 82, 5º andar, centro, Goiânia – Goiás e teve duração de 60 minutos, gravada em fita cassete e com autorização para publicação de seu conteúdo total ou parcial.

Também foi realizada no dia 25 de junho de 2009, às 15 horas, no mesmo endereço anteriormente citado, uma entrevista com a gerente de relações internacionais da Secretaria de Indústria e Comércio do Estado de Goiás. A entrevista teve duração de duas horas, gravada em fita cassete e com autorização para publicação de seu conteúdo total ou parcial.

O objetivo das entrevistas foi verificar se a secretaria possuía uma base de dados com todas as MPEs do estado de Goiás, que estavam inseridas internacionalmente, bem como,

verificar qual a visão do estado sobre a internacionalização das micro e pequenas empresas e quais ações estavam sendo desenvolvidas como apoio à internacionalização das micro e pequenas empresas do estado.

3.2.1 Estabelecimento da Base de Dados

Antes de iniciar a descrição do estabelecimento da base de dados do estudo, é importante dizer, que a pesquisadora não encontrou disponível dados secundários sobre as micro e pequenas empresas do estado de Goiás com atividades no mercado externo. Os dados foram coletados em várias fontes de informações. Assim, fez-se necessário construir este banco para a realização da pesquisa. A fala coletada em entrevista com o superintendente do comércio exterior do estado de Goiás (jun, 2009) expressa essa condição,

[...] a superintendência está trabalhando também para construir um banco de dados das empresas. O banco de dados com o qual a superintendência trabalha é o mesmo divulgado do Ministério do Comercio Exterior, através da SECEX. A superintendência ainda não tem um banco de dados com informações de todas as empresas do estado que estão exportando ou que possuem a intenção.

A base de dados da pesquisa com a identificação das pequenas empresas do estado de Goiás que possuem alguma atividade internacional foi constituída em 2009, por meio da consolidação de três bases de dados provenientes das seguintes instituições:

- i) Confederação Nacional das Indústrias (CNI);
- ii) Secretaria de Comércio Exterior (SECEX);
- iii) Correios.

De acordo com o agrupamento por faixa de valores exportados não foi possível saber ao certo quais eram as micro e pequenas empresas. Esta dúvida somente foi atendida com a aplicação do questionário na segunda etapa. Para delimitar a base de dados da pesquisa, foram consideradas somente as empresas com valores exportados até US\$ 1 milhão, valor aproximado e inferior à R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) - valor limite

superior para receita bruta, ano calendário, dentro do conceito de pequena empresa, conforme Lei complementar, nº 123, de 2006.

Na base de dados CNI, constava o registro de 55 empresas do estado de Goiás que estavam exportando no biênio 2004 e 2005. Considerando-se somente as empresas com exportações até US\$ 1 milhão, permaneceu um universo de 38 empresas. A base de dados da SECEX 2008 compunha-se por 271 empresas exportadoras no estado de Goiás. Considerando-se também somente as empresas com exportações até US\$ 1 milhão, permaneceram 192 empresas.

O banco de dados dos Correios, que correspondia às empresas atendidas pelo programa Exporta Fácil entre 2001 e 2007, era composto por 276 empresas, destas não se sabia ao certo quais eram micro e pequenas empresas, segundo o critério adotado no estudo. Por este motivo, foram todas consideradas de forma global na base de dados da pesquisa.

As três bases de dados foram unificadas em uma única base para a exclusão de todas as empresas que se repetiam em mais de uma base, adotando-se o critério da base mais recente, que, no caso, era a base de dados da SECEX (2008). Ainda, esta amostra foi verificada por um técnico da Superintendência do Comércio Exterior do estado de Goiás para exclusão de casos de empresas de maior porte remanescentes na base de dados. Por meio de outros cadastros da Superintendência, foram excluídas todas as empresas que mesmo com exportações até US\$ 1 milhão não eram micro ou pequenas empresas. O resultado desta etapa foi o estabelecimento de uma amostra de 265 empresas.

O Quadro 6 representa os dados gerais das bases de dados pesquisadas e a amostra das MPEs do estado de Goiás investigadas.

Base de Dados	Ano origem dos dados	Total Empresas	Empresas com exportações até US\$ 1 milhão	Empresas que repetiam em mais de uma base	Empresas com exportações até US\$ 1 milhão e não são MPE	Total de empresas consideradas na base de dados da pesquisa
Base de dados 1 - CNI	2004 - 2005	55	38	19	0	19
Base de dados 2 - SECEX	2008	271	192	0	79	113
Base de dados 3 - Correios	2001 - 2007	276		143	0	133

QUADRO 6 – Dados Gerais das Bases de dados Pesquisadas e a Amostra Investigada
FONTE: Elaborado pela autora.

Nas bases de dados da SECEX e Correios não constavam o telefone, o nome do responsável ou o endereço eletrônico como forma de contato. Os dados consistiam apenas do nome da empresa e seu endereço físico. Com isso, ainda dentro da primeira etapa do estudo, o

primeiro passo foi identificar o telefone destas empresas para estabelecer uma forma de contato. Através do nome da empresa, CNPJ e endereço físico foi utilizado o site de busca Google para encontrar o telefone, depois de esgotada a possibilidade de busca via sites, foram utilizados, sequencialmente, como métodos de procura, a lista telefônica em papel, as operadoras de telefonia e a lista telefônica eletrônica.

Das 265 empresas que formaram a base de dados para esta pesquisa, de algumas o número de telefone encontrado não correspondia ao da empresa e, em alguns casos, não houve resposta ao telefone após várias tentativas de chamada. Para as empresas com número de telefone válido, foi aplicada uma enquete prévia de pesquisa com as seguintes questões:

- i) A empresa está exportando atualmente?
- ii) Quando foi realizada a última exportação?
- iii) Pretende exportar novamente?
- iv) Quem é o responsável na empresa pelo comércio exterior?
- v) Qual é o endereço eletrônico?

Esta enquete permitiu refinar a amostra e identificar o responsável pelas exportações e o endereço eletrônico destas empresas para envio do questionário na segunda etapa do estudo. O Quadro 7 apresenta-se a amostra que resultou dessa enquete, que revela as MPEs que possuem alguma relação de negócio com o comércio externo, como também, a amostra das empresas, que no momento, não estão fazendo nenhum tipo de negócio com o mercado externo.

Resumo da base de dados	Base 1	Base 2	Base 3	Total
	CNI	Secex	Correios	
	2004 -2005	2008	2001 - 2007	
Quantidade empresas Base Dados Pesquisa	19	113	133	265
Empresas exportando	11	60	23	94
Empresas não exportando	4	30	66	100
Número de telefone inválido	3	15	29	47
Ligação não foi atendida	1	8	15	24

QUADRO 7 – Amostra das MPEs que possuem Relação com o Comércio Externo

FONTE: Elaborado pela autora.

Das 265 empresas que formaram a base de dados do estudo inicial, foi possível contato com 194 empresas. Destas empresas, 94 estão exportando atualmente e 100 empresas, por algum motivo não estão exportando e, tampouco, realizam qualquer outra atividade com o

mercado externo. Para as empresas que não estavam exportando na época da enquete, 11 delas, pretendem negociar com o mercado externo novamente, as demais não pretendem. Assim, a amostra investigada na segunda etapa foi de 94 empresas.

O apêndice A apresenta-se as empresas por base utilizada, bem como, a consolidação das bases e o status de cada empresa na primeira etapa do estudo. O resumo do status de cada empresa resultou na base de dados utilizada na segunda etapa.

3.2.2 Estabelecimento do Questionário

Após aplicação da prévia do questionário de pesquisa realizada via telefone, obteve-se o resultado de 94 MPEs que estão exportando atualmente no estado de Goiás. Depois de identificadas quais são as micro e pequenas empresas exportadoras, a segunda etapa consistiu em verificar como se desenvolve o processo de internacionalização destas empresas.

O questionário da segunda etapa, conforme apêndice B foi estabelecido com base no referencial teórico, tendo em vista o objetivo do estudo. Tal questionário foi também norteado pelo questionário utilizado por Cortezia (2007) na análise da internacionalização de micro e pequenas empresas da indústria de software do estado do Rio Grande do Sul (Brasil).

Após a elaboração do questionário, este foi enviado para a gerente das Relações Internacionais da Superintendência do Comércio Exterior do estado de Goiás, para um teste de compreensão de seu conteúdo. Foi utilizado para formatação e envio do questionário, um site da internet denominado <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey>. O questionário apresenta 21 questões, sendo seis questões abertas e quinze fechadas. Conforme testes realizados o questionário demanda tempo inferior a dez minutos para preenchimento, sendo este hospedado em um provedor de internet.

3.2.3 Coleta de Dados

Após testado e validado o questionário, no dia 27 de outubro de 2009, uma cópia via internet através do site hospedeiro foi enviada para todos os gestores responsáveis pelas exportações das empresas identificados na primeira etapa do estudo. Na primeira chamada, esperou-se 22 dias para obtenção das respostas e somente quatro empresas responderam. Foi feita a segunda chamada no dia 19 de novembro e após 18 dias somente duas empresas responderam.

Entre os dias 16 de dezembro ao dia 19/02/2010, optou-se por uma tentativa de respostas através do telefone, usando o mesmo questionário e o mesmo site hospedeiro e um profissional contratado (trabalho informal) que também presta serviços para uma empresa de pesquisas localizada em Goiânia. Das 88 empresas que receberam o questionário e não responderam via internet, aleatoriamente 60 empresas foram contatadas por telefone. Destas empresas 35 aceitaram responder o questionário por telefone. Como resultado de todas as formas de contato, obteve-se 41 empresas que responderam ao questionário, o que corresponde a uma taxa de respostas de 43,6% do total de empresas que estão exportando identificadas na primeira etapa do estudo. O quadro 8 apresenta um resumo da amostra das empresas respondentes ao questionário, mostrando o percentual das empresas por base individual.

Base de Dados	Amostras de Empresas 1ª etapa			Amostra das empresas 2ª etapa pesquisa	
		Não Exportando	Exportando	Exportando	%
Base de dados 1 - CNI	19	4	11	4	36,36%
Base de dados 2 - SECEX	113	30	60	25	41,67%
Base de dados 3 - Correios	133	66	23	12	52,17%
Total Válido Empresas	265	100	94	41	43,62%
		194			

QUADRO 8 – Resumo da amostra das Empresas com Atuação Internacional por Base Individual
 FONTE: Elaborado pela autora.

Durante a coleta de dados na segunda etapa do estudo, foram identificadas 13 empresas que não eram MPes. Durante a coleta de dados na primeira etapa do estudo, considerou-se o limite de exportações de até US\$ 1 milhão. A confirmação se essas empresas eram MPes foi obtida somente após aplicação do questionário na segunda etapa do estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As 94 empresas identificadas na primeira etapa do estudo estão localizadas geograficamente em 24 cidades do estado, a saber: Águas Lindas de Goiás, Anápolis, Aparecida de Goiânia, Caldas Novas, Campo Alegre de Goiás, Catalão, Chapadão do Céu, Cristalina, Edéia, Formosa, Goiânia, Goianira, Hidrolândia, Itaberaí, Itumbiara, Jaraguá, Jataí, Nazário, Pires do Rio, Luziânia, Quirinópolis, Rio Verde, Trindade e Uruaçu.

Na segunda etapa do estudo, obtiveram-se respondentes do questionário com empresas de 12 cidades, representando 50% das cidades identificadas na primeira etapa do estudo. Na Figura 6, estão representadas todas as cidades onde se localizam as empresas investigadas, ou seja, MPEs que têm alguma atividade relacionada com o mercado externo.

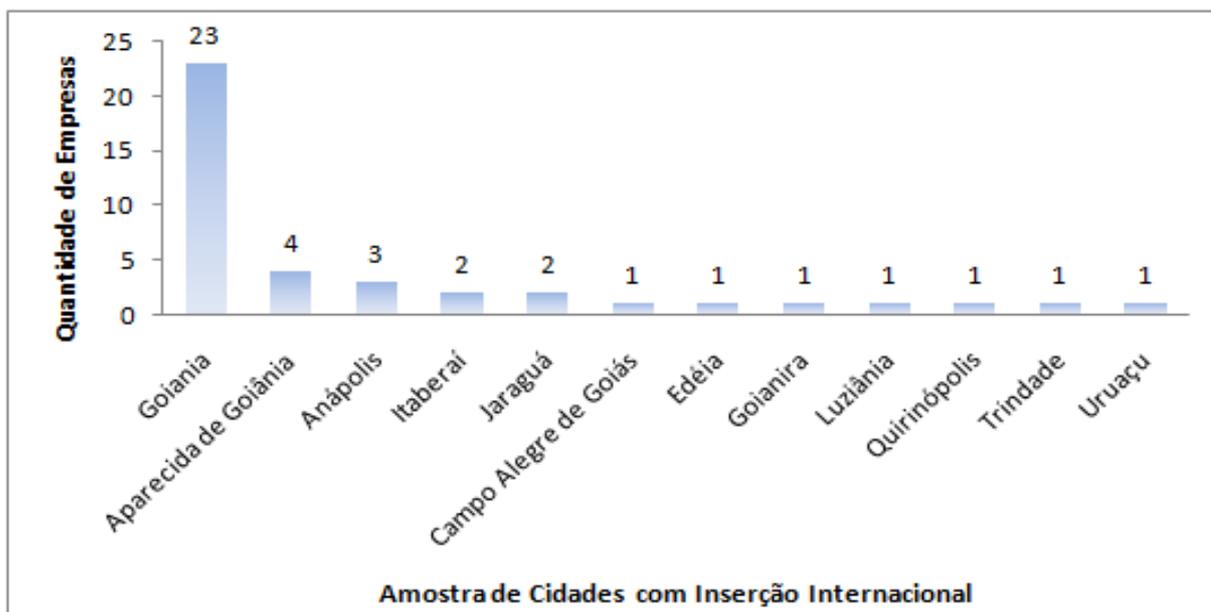


FIGURA 6 – Gráfico Localização Geográfica das Empresas

FONTE: Elaborado pela autora

Após a aplicação do questionário de pesquisa, das 41 empresas respondentes, identificou-se que 13 são médias empresas, o que representa 31,7% das respondentes. Decidiu-se por não excluir esse grupo da amostra, já que foram feitos testes durante o tratamento dos dados com a inclusão e exclusão desse subgrupo. Concluiu-se que os dados

desse subgrupo não são discrepantes quando comparados aos dados das empresas que atendem o critério considerado para a categoria MPEs.

Ao avaliar as MPEs empresas do estado de Goiás com relação ao tempo entre o ano de fundação da empresa e o ano da primeira exportação pode-se dizer que este intervalo é curto. Verificou-se que 73% das empresas iniciaram a atividade de exportação com tempo inferior a 10 anos entre o ano de fundação e o ano da primeira exportação. Dentre a amostra pesquisada, 17% revelaram-se como exportadoras com tempo inferior a dois anos desde sua fundação.

As MPEs do estado de Goiás entraram no mercado externo mais recentemente. Analisando-se as respostas aos 41 questionários válidos obtidos, verificou-se que a grande maioria das empresas entraram no mercado externo a partir do ano 2000 (questão 7) do questionário). Na Figura 7, mostra-se que 83% das empresas entraram no mercado externo a partir da atual década e somente 17% entraram na década de 90.

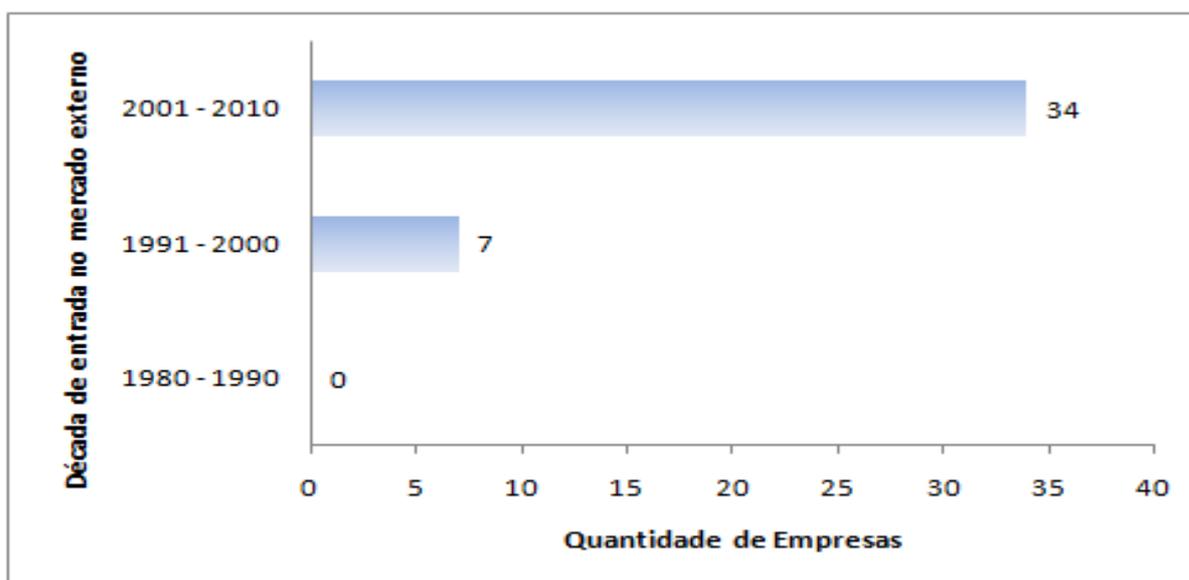


FIGURA 7 - Gráfico Década de Entrada no Mercado Externo

FONTE: Elaborado pela autora.

Avaliando-se a frequência das exportações (questão 8 do questionário), os dados indicam que 42% das empresas mantém exportações constantes, 36% fazem exportações esporádicas e 22% exportam em épocas sazonais. Na Figura 8, apresenta-se a frequência das exportações.



FIGURA 8 - Gráfico Frequência das Exportações

FONTE: Elaborado pela autora.

O principal produto exportado pelas MPEs do estado de Goiás investigadas (questão 12 do questionário) são as confecções. São 15 empresas deste segmento voltadas para o mercado externo, representando 37% do total das exportações. Alimentos processados e utensílios e equipamentos para indústria vêm em segundo lugar com 12% cada um, artesanato, acessórios masculinos e femininos e gemas, jóias e afins com 5 % cada e demais produtos (velas, utensílios médicos hospitalares, móveis e objeto de decoração, medicamentos, escova de uso industrial, carne, calçados, artigos católicos, algodão e álcool e açúcar) com 2,4% para cada produto exportado. Na Figura 9, apontam-se os produtos exportados e a quantidade de empresas por produto.

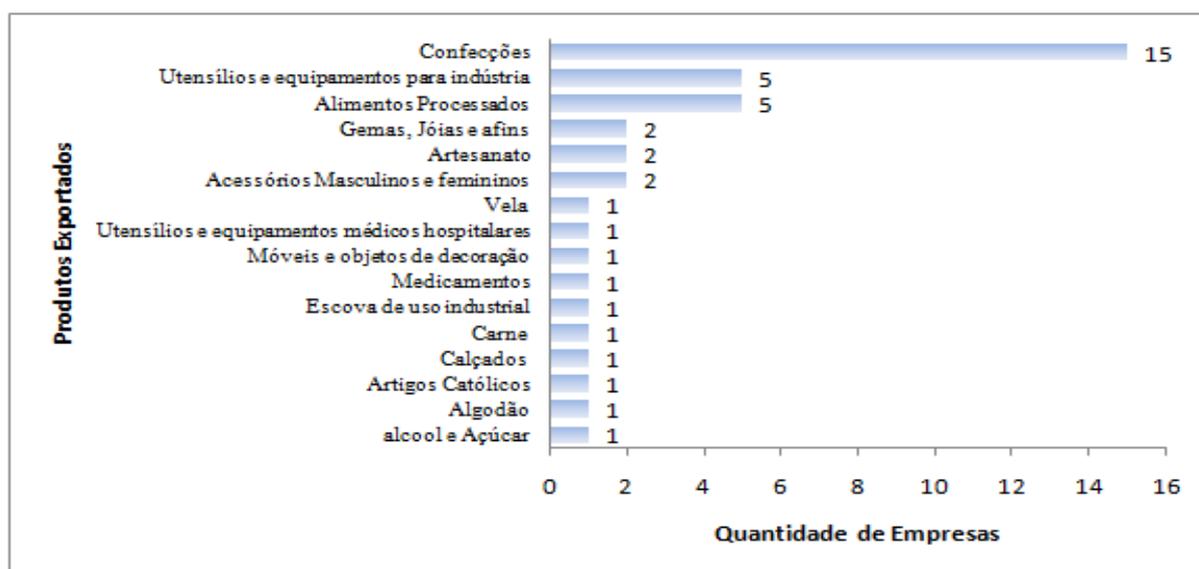


FIGURA 9 - Gráfico Produtos Exportados

FONTE: Elaborado pela autora.

Com relação ao destino das exportações (questão 10 do questionário), observa-se que 64% delas estão exportando para mais de dois países. A caracterização dos principais países para os quais as empresas estão exportando está representada na Figura 10. Os Estados Unidos são o maior importador de produtos das empresas que compuseram a amostra. O estudo mostra que 46% das empresas estão vendendo para este país. O segundo país é Portugal, fazendo negócios com 24% das empresas. Suíça, Japão e Espanha, estão em terceiro lugar com 12% cada um. Venezuela, México, Kuwait, Itália e Chile, são os países que possuem a menor parcela de importação dos produtos feitos em Goiás. Além dos países representados no gráfico, temos ainda 31 países, com os quais ao menos uma empresa possui relações de negócios.

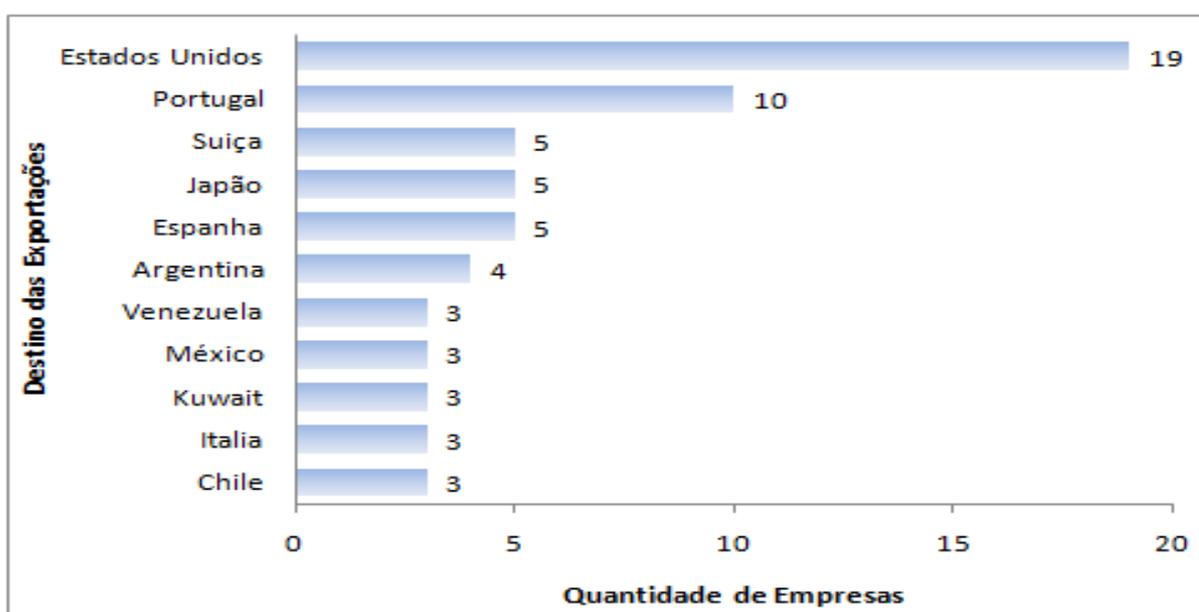


FIGURA 10 - Gráfico Destino das Atividades Internacionais de MPEs de Goiás

FONTE: Elaborado pela autora.

Na Figura 11, mostra-se o valor exportado sobre o faturamento da empresa. O valor exportado sobre o faturamento da empresa o qual (questão 9 do questionário) ainda é pequeno. Para 80% das empresas, este valor está entre 1 a 20%. Somente, para 7,5% das empresas as vendas tanto no comércio externo, quanto no interno, tendem ao equilíbrio, pois, verifica-se uma exportação de 41 a 60% sobre o faturamento.

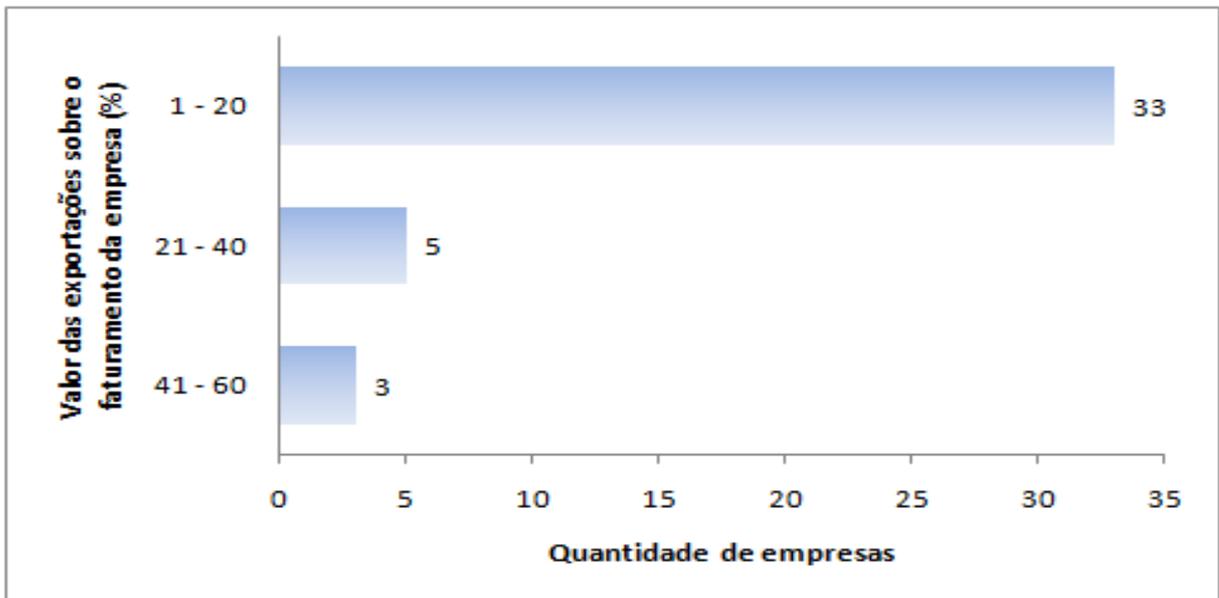


FIGURA 11- Gráfico Valor Exportado sobre o Faturamento

FONTE: Elaborado pela autora.

4.2 DADOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

A Figura 12 apresenta os motivos que impulsionaram as MPEs a buscarem o comércio externo. No que se refere aos aspectos do processo estratégico adotado pelas empresas pesquisadas (questão 13 do questionário), verificou-se, por um lado, que 54% das empresas pesquisadas engajaram-se em atividade internacional quando procuradas por clientes de outros países interessados em seus produtos. Por outro lado, 24% revelaram algum nível de planejamento de sua atividade internacional e, somente, 22% indicaram que a internacionalização faz parte de seu planejamento estratégico. Dentre os 24% que possuem algum nível de planejamento, 14% citaram que buscaram o mercado externo por confiarem em seu produto; e 10% consideram a internacionalização por perceber o mercado interno como saturado.



FIGURA 12 - Gráfico Fatores que Impulsionaram a Empresa a buscar o Comércio Internacional
 FONTE: Elaborado pela autora.

Quanto às formas de envolvimento com o mercado externo (questão 14 do questionário) obteve-se o seguinte resultado: 27% das empresas possuem algum tipo de contrato para exportação direta com as empresas internacionais clientes; 24% fazem exportações através de terceiros, 22% possuem seu próprio departamento de exportação; 10% fizeram alianças estratégicas com empresas internacionais; 10% possuem distribuidores no mercado externo, 5% possuem vendedores viajantes para vendas no mercado externo e 2% concederam licenciamento. A Figura 13 mostra esses dados.

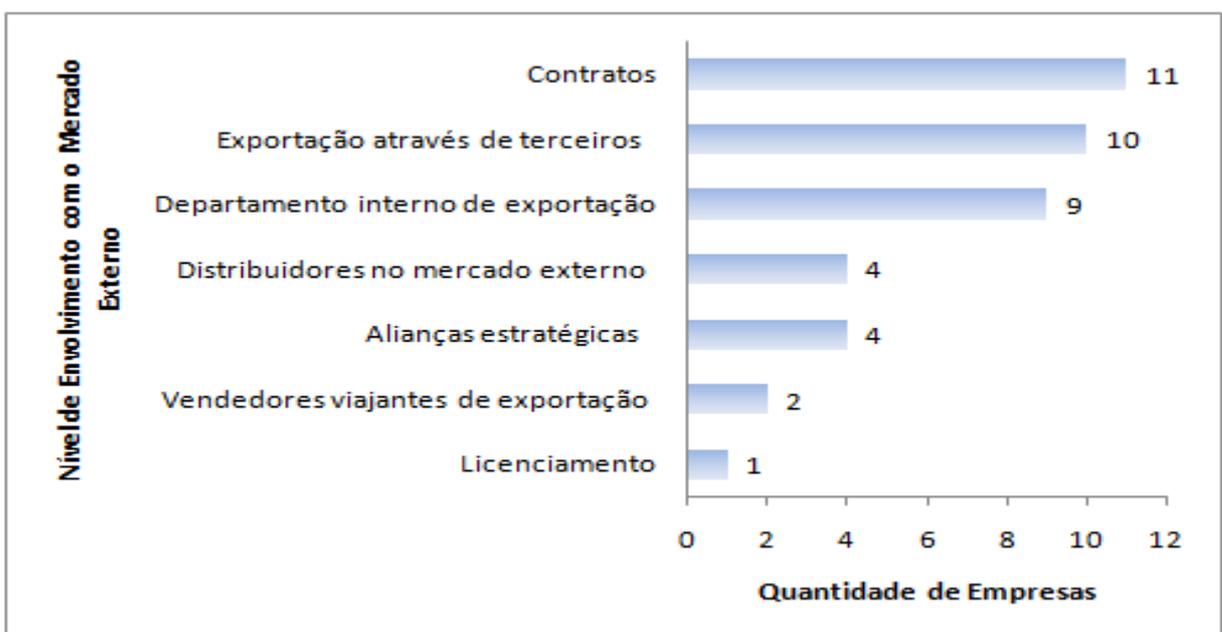


FIGURA 13 - Gráfico Nível de Envolvimento com o Mercado Externo
 FONTE: Elaborado pela autora.

A Figura 14 apresenta os aspectos que contribuíram para inserção da empresa no comércio internacional (questão 15 do questionário). As redes de relacionamento do gestor destacaram-se com maior índice de respostas, visto que 56% das empresas indicaram utilizar este recurso para entrarem no mercado externo. Outros aspectos também indicados foram: acompanhamento do cliente/fornecedor interno, 17%; missões comerciais, incentivadas pelo governo, 12,5%; bom nível de conhecimento das normas e procedimentos, 12,5%. O consórcio de exportação foi citado por somente uma empresa.



FIGURA 14 - Gráfico Aspectos que Contribuíram para Inserção da Empresa no Comércio Internacional
 FONTE: Elaborado pela autora.

Constatou-se que existem quatro fatores principais que contribuem para a atratividade do produto no mercado externo (questão 16 do questionário). Do total das empresas do estudo, o primeiro fator mencionado foi a empresa ter um produto personalizado, o que representa 27%. Em segundo lugar, cita-se o baixo custo do produto que representa 24,5%. Em terceiro lugar, a divulgação do produto na internet em diversos idiomas, 22%. O quarto motivo mais citado foi a divulgação do produto feito em feiras e exposições internacionais, com 19,5%. A Figura 15 apresenta esses resultados



FIGURA 15 - Atratividade dos Produtos no Comércio Externo

FONTE: Elaborado pela autora.

As empresas citaram várias fontes de conhecimento (questão 17 do questionário) para fazerem negócios no mercado externo. A Figura 16 mostra que a fonte mais citada foi o suporte do Serviço de Apóio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que contribuiu com 24% das empresas. Porém, outras fontes de conhecimento propiciadas por iniciativas públicas também foram citadas por 25% dos empresários. São elas: *websites* do governo com informações técnicas; treinamento em exportação para empresas de pequeno porte (primeira exportação); *workshop* do comércio exterior e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações (APEX). Ainda, para aquisição de conhecimento, as redes de relacionamento do gestor também têm papel importante, referidas por 22% dos entrevistados. O item proatividade do empresário (aprender fazendo) foi mencionado por 17% e redes de relações internas (cliente/fornecedor) por 12%.

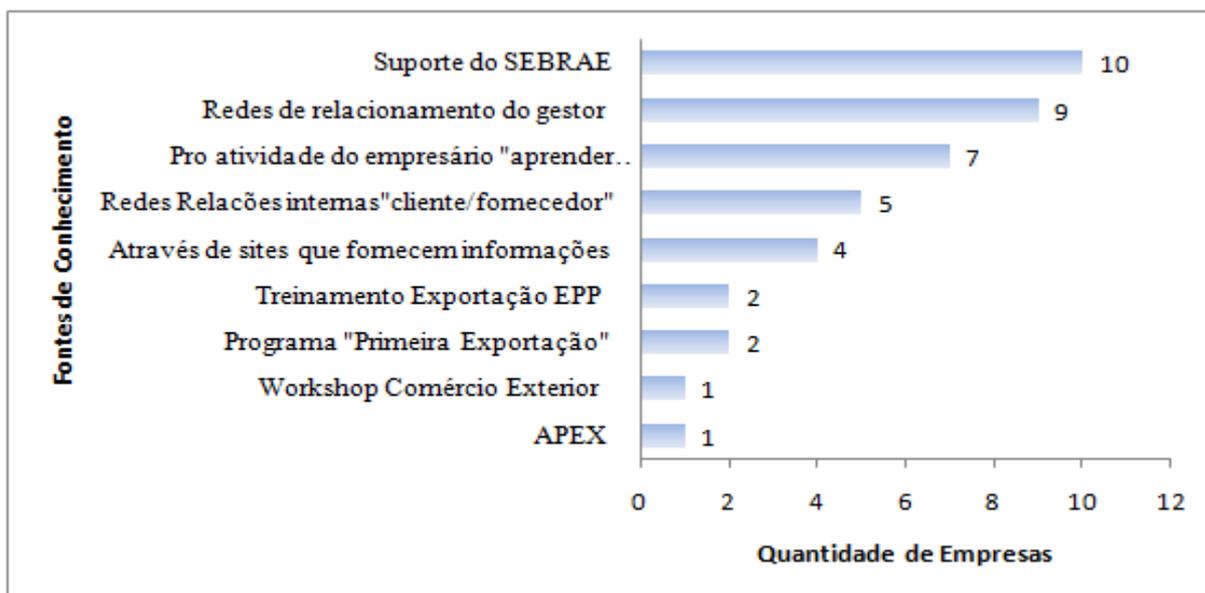


FIGURA 16 - Gráfico Fontes de Conhecimento
 FONTE: Elaborado pela autora.

Algumas respostas indicaram dificuldades (questão 18 do questionário) quando se toma a decisão de entrar no mercado externo. No entanto, 20% dos empresários entrevistados indicaram não perceber dificuldades. Na Figura 17 estão representadas as principais dificuldades citadas pelos respondentes, são elas: excesso de regulamentações com 32%; limitações financeiras representam 15 %; dificuldades com câmbio, 12%; falta de parcerias internas e externas, 7%; barreiras de logística, 7%; diferenças culturais, 5% e falta de profissional com domínio de inglês, apenas 2%.

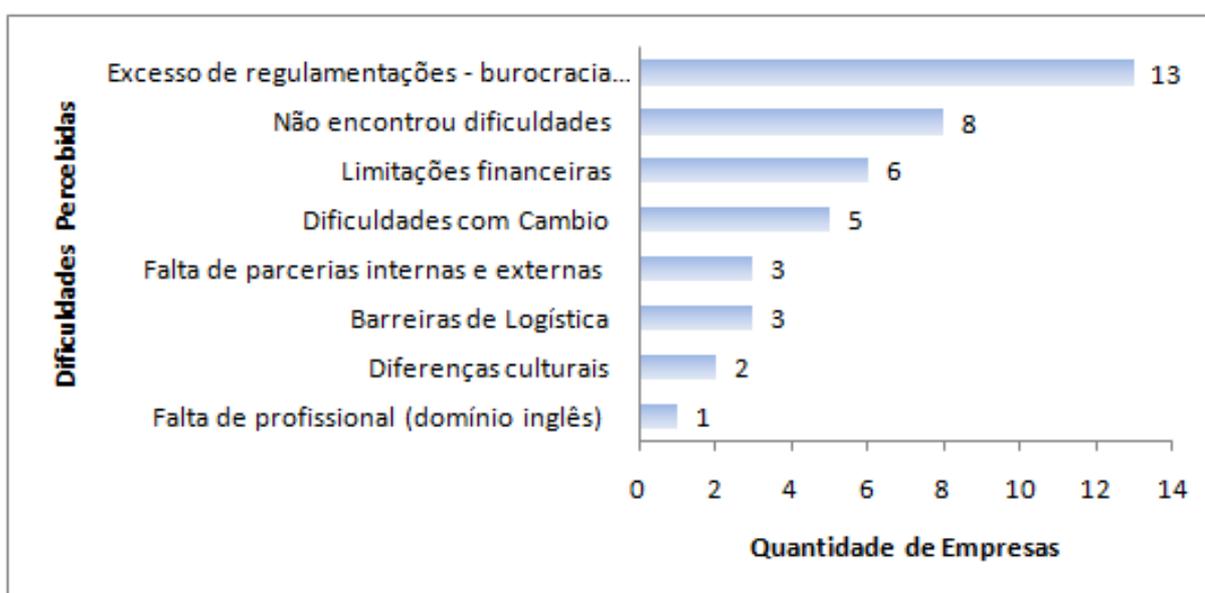


FIGURA 17 - Gráfico Dificuldades Percebidas
 FONTE: Elaborado pela autora.

Quanto à percepção de melhoria da atuação da empresa no mercado interno como resultado de sua atuação no mercado externo (questão 20 do questionário), obteve-se que 24% dos respondentes não perceberam nenhum tipo de melhoria.

No entanto, esta percepção não é comum para todos, visto que 30% citaram que perceberam melhoria na qualidade dos produtos; melhoria na imagem da empresa perante fornecedores, bancos e clientes foi citado por 19%; alterações de design e apresentação visual tornando o produto mais atrativo, 12%; produto foi mais valorizado pelos consumidores brasileiros, 5%; ganho de escala pelos investimentos realizados em tecnologia de equipamentos e capacitação das pessoas também foi citado por 5% dos entrevistados. Na Figura 18, mostram-se as melhorias percebidas.

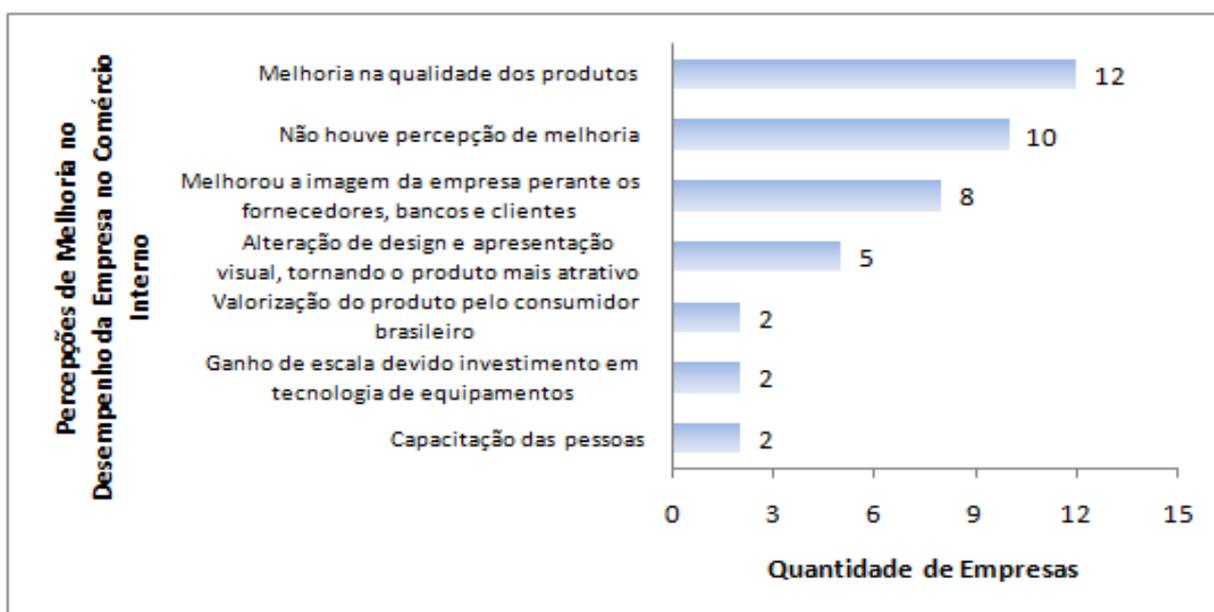


FIGURA 18 - Gráfico Melhorias no Desempenho da Empresa no Comércio Interno

FONTE: Elaborado pela autora.

Quanto às expectativas dos respondentes à respeito da atividade internacional da empresa (questão 19 do questionário), 37% dos respondentes planejam expandir a atuação nos mercados onde já atuam; 22% querem expandir a atuação para novas regiões geográficas; 22% pretendem buscar novas parcerias estratégicas. Ainda, verifica-se que 19% dos respondentes planejam inovar em seus produtos para expandir a internacionalização. A Figura 19 aponta estas expectativas.



FIGURA 19 - Gráfico Perspectivas para o Futuro

FONTE: Elaborado pela autora.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise apresentada condensa os dados quantitativos obtidos por meio dos questionários aplicados, bem como, salienta aquelas relacionadas ao conteúdo das respostas abertas e a de conteúdo do texto resultante da transcrição das entrevistas.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

5.1.1 Características das Empresas com Inserção Internacional

Com relação às características do modelo de inserção internacional adotado pelas empresas pesquisadas, verificou-se que a maioria entrou no mercado externo mais recentemente. Da amostra considerada no estudo, 83% das empresas começaram suas exportações a partir do ano 2000. Percebe-se que mesmo as empresas que não planejaram sua entrada no mercado externo, o episódio foi relativamente rápido a contar da data de sua fundação. Entre a amostra pesquisada 73% das empresas começaram suas exportações dentro de um intervalo de 10 anos. Cabe observar, que estas características acompanham os dados obtidos sobre o movimento de desconcentração regional dos principais pólos exportadores, sendo regiões sul e sudeste e migração para as regiões de menor potencial, como centro oeste e norte, principalmente do período de 2000 a 2004, segundo o observatório das MPEs – SEBRAE SP (2006).

Quanto ao entendimento de qual modelo teórico pode ser explicativo para a atividade internacional das empresas pesquisadas, observa-se que a abordagem comportamental da Escola de Uppsala e a noção de *born global*, trazem elementos capazes de descrever os casos em análise.

Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) explicam que as empresas entram no mercado externo em países vizinhos, os quais possuem práticas semelhantes de negócios e gradativamente avançam para países mais distantes. O modelo tem

como pressuposto básico o conhecimento experiencial e o acúmulo de experiência. Porém no final da década de 80, alguns teóricos de ideias renovadas adicionam uma nova abordagem ao modelo, escrevendo sobre as redes de relacionamento do gestor, mostrando que quanto maior a rede, maiores as chances de sucesso no mercado internacional. A abordagem da teoria de Uppsala dentro de seu pressuposto básico, como também, com a nova abordagem das redes de relacionamento é o que melhor explica a entrada no mercado internacional das empresas pesquisadas.

O estudo mostra que algumas empresas do estado de Goiás, fazem negócios com países semelhantes ou pouco semelhantes ao Brasil em termos de distância cultural, como: Portugal, Espanha, Argentina, Venezuela, México, Chile. Porém, percebeu-se também, que outras empresas estão fazendo negócios com países que são considerados diferentes ou muito diferentes do Brasil em termos de distância cultural, como: Estados Unidos, Suíça, Japão, Kuwait, Itália (ROCHA, 2003). No estudo foi percebido que a maioria das empresas exporta para mais de dois países, mesmo exportando para países com semelhanças culturais com o Brasil, como Portugal e Argentina, a mesma empresa exporta para países considerados muito diferentes. Nota-se que o país com o qual 46% das empresas do estudo estão fazendo negócios atualmente é com os Estados Unidos. Porém, não se pode afirmar, que este país é alvo da escolha para entrada no mercado externo.

O estudo mostrou que a maioria das empresas pesquisadas do estado de Goiás, entrou no mercado externo em menos de dez anos a contar de sua fundação. No entanto, cabe mencionar a identificação de 7 empresas (17% da amostra) que, com menos de dois anos de existência, realizaram exportações. Essa evidência sugere que a noção de *born global*, também pode ser explicativa para o entendimento do processo de internacionalização das empresas pesquisadas. A análise das características destas empresas, mostra que elas atendem a três questões chave das quatro, que a maioria dos autores utiliza para conceituar as *born globals* (DIB e ROCHA, 2008). As empresas identificadas são empresas que nasceram após a década de 90 e o tempo entre a fundação da empresa e a data da primeira exportação foi de, no máximo, dois anos e o valor das exportações está registrado entre 1 a 20% do seu faturamento.

A última variável considerada por Dib e Rocha (2008) é a predominância das empresas consideradas *born global* em setores de alta tecnologia. Contudo, esse conjunto de empresas identificadas no estudo, não pode ser identificado como intenso em conhecimento ou tecnologia. Estão representadas por segmentos diversos, sendo: álcool e açúcar; utensílios e

equipamentos para indústria; confecções; móveis e objetos de decoração; utensílios e equipamentos médicos hospitalares e calçados. Porém, Moen; Sorbeim e Erikson (2008) citam que há evidências empíricas de empresas consideradas *born global* em outros setores como artes e artesanato e Rennie (1993) cita que empresas com estas características podem ser encontradas em todos os setores industriais.

As empresas do segmento de confecções são as que mais estão inseridas internacionalmente, fato este, que pode ser explicado pela grande quantidade de empresas deste setor instaladas no estado. No ENCOMEX 2009 realizado em Goiânia, o secretário da Indústria e Comércio do estado de Goiás, citou que o estado de Goiás possui um dos maiores pólos de confecções do país.

5.1.2 Modo Utilizado para Inserção Internacional

Com relação às características do processo de internacionalização, o estudo revela que a entrada no mercado externo é melhor explicada como um efeito da identificação de uma oportunidade, do que como resultado de planejamento. Das empresas entrevistadas, 54% delas foram procuradas por clientes externos interessados em seus produtos. Somente 22% das empresas possuem um planejamento estratégico orientado para o mercado externo.

No entanto, mesmo as empresas que não possuem um planejamento estratégico orientado para o mercado externo estão, de algum modo, buscando novas oportunidades. Algumas empresas do estudo citaram que encontraram no mercado externo, uma alternativa para um mercado interno saturado. Root (1994) demonstra do ponto de vista organizacional, que, ao abrir-se para o mercado externo a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos. A internacionalização reduz a dependência do mercado interno. Outras empresas, por confiarem no desempenho de seu produto no mercado interno, decidiram buscar o mercado externo para novas oportunidades.

Considerando as oportunidades e as ameaças que as empresas enxergaram em seus ambientes de negócios, pode-se dizer que 78% das MPEs investigadas entraram no mercado externo aproveitando oportunidades, e, assim, não planejaram exportar seus produtos ou realizar alguma atividade no mercado externo.

Um excerto da entrevista realizada com o Superintendente do Comércio Exterior do Estado de Goiás (jun, 2009), corrobora a questão, que as MPEs do estado de Goiás, não possuem de fato um planejamento estratégico para entrada no mercado externo,

[...] a maior parte acha o negócio de comércio exterior coisa de outro mundo, e que ele tem que vender e para os vizinhos dele ali na rua dele, no quarteirão dele e mais nada. Então criar-se uma cultura de que o mercado hoje é internacionalizado, e que é possível tanto vender pro vizinho do lado quanto vender pra China, para o Japão para Europa e assim por diante.

Entrar no mercado internacional, principalmente quando não se tem um planejamento estratégico, às vezes, pode ser arriscado. De acordo com o modo de entrada no mercado externo é preciso um plano específico de estratégias, para criar sustentabilidade para a empresa.

Root (1994) classifica os modos de entrada no mercado externo em três blocos. Em ordem crescente, os modos de entrada representam maiores investimentos, maiores riscos, bem como, maiores controles sobre o mercado alvo: i) modos de entrada de exportação (indireta e direta). ii) modos de entrada contratuais (licenciamento, franquias, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contrato de produção, entre outros). iii) modos de entrada de investimentos (investimentos individuais através de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures*).

A pesquisa mostrou que MPEs do estado de Goiás estão gradativamente, construindo um processo de internacionalização. Algumas empresas já estão inseridas no segundo estágio conforme modelo de análise. Entretanto, as exportações são o modo de entrada predominante entre as empresas pesquisadas. Das exportações indiretas, participam 24% das empresas, nas exportações diretas são 37% das empresas, somando o modo exportação são 61% do total das empresas.

A exportação indireta não permite a empresa ter sua própria estratégia de entrada no mercado externo, porém oferece vantagens por requerer baixo volume de investimentos e baixo risco envolvido. Ainda, pode-se aproveitar o conhecimento dos intermediários sobre os mercados explorados (GARRIDO, 2007). As exportações indiretas são a melhor maneira de a empresa entrar no mercado externo pela primeira vez (ROOT, 1994).

Nas exportações diretas, existe a vantagem do controle sobre o planejamento de marketing e maior proteção sobre os ativos da empresa. No estágio inicial, as exportações diretas oferecem maiores riscos por demandarem maiores investimentos e maior necessidade de informações do mercado alvo (ROOT, 1994).

Nos modos de entrada contratuais, tem-se uma parcela de 29% das empresas, sendo 27% para contratos diversos e 2% para licenciamento. Este modo de entrada representa o segundo estágio do modo de entrada no mercado externo dentro do processo de internacionalização. O contrato, dentre os modos do segundo estágio citado por Root (1994), é o mais utilizado pelas empresas do estudo.

Avaliando os fatores que contribuíram para entrada das MPEs no mercado internacional, as redes de relacionamento do gestor foram o fator principal. Este fator é fundamental para criar oportunidades, visto que 56% das empresas entraram no mercado externo através de seus contatos. Esta análise fundamenta-se na teoria da escola de Uppsala com a nova abordagem sobre as redes de relacionamento. Hilal e Hemais (2003) citam que o processo de internacionalização deixa de ser somente transações além fronteira, e passam a ser vistos como oportunidades de relacionamentos além fronteira. Acompanhamento do cliente/fornecedor também foi um dos fatores citados, que colaboraram para entrada no mercado externo.

5.1.3 Atratividade dos Produtos no Comércio Internacional

Para Cavusgil e Nevin (1981), os fatores internos do comportamento das empresas são determinantes no marketing internacional para preparar a empresa para os estágios iniciais da internacionalização e motivar os gestores. Estes fatores podem ser: diferencial dos produtos, preços, nichos de mercado, orientação tecnológica e recursos disponíveis.

Para as MPEs do estado de Goiás, os fatores essenciais para despertar ou gerar uma atratividade no mercado internacional ou motivarem os gestores para buscarem o mercado externo foram: produtos personalizados, baixo custo do produto, divulgação do produto na internet em diversos idiomas e produto apresentado em feiras e exposições internacionais.

Produtos personalizados permitem a empresa atender nichos específicos de mercado. Martin, Martin e Minnillo (2009) citam que é importante conhecer bem o cliente, entender

suas necessidades e desenvolver produtos e serviços para atendê-lo. Normalmente as MPEs têm boa mobilidade para se adaptarem às exigências dos consumidores. Os comentários feitos pelos participantes do estudo elucidam bem a importância de conhecer o cliente e entender suas necessidades. Root (1994) fala que é fundamental também identificar as tendências do mercado. Saber interpretar estas tendências e desejos faz toda a diferença no sucesso ou fracasso nos negócios internacionais.

Um dos participantes do estudo fala da motivação em atender um público específico de mercado. Conforme questionário 25 (jan, 2010) “pelo fato de sermos uma empresa que trabalha na área religiosa, temos como maior motivação em relação à atividade internacional, divulgar em nossas camisetas mensagens cristãs”. De acordo com o questionário 38 (fev, 2010) mostra os reflexos negativos sobre a interpretação errada de uma tendência de mercado,

[...] éramos mais constantes em nossas exportações, a demanda de nossas jóias trabalhada em ouro era grande, com isso criamos novas marcas, principalmente em prata, porém a demanda caiu. A queda foi devido um menor interesse pelas jóias de prata, por ser o ouro mais valorizado. Sendo assim, estamos com o foco no mercado interno, para que possamos expandir esse novo produto e posteriormente exportá-lo.

Ter um bom produto no mercado doméstico não é garantia de sucesso deste mesmo produto no mercado externo, pois, cada mercado possui suas próprias características. Conforme Root (1994), o desenho da estratégia de entrada no mercado externo para um determinado produto ou serviço, exige a formulação de um plano de marketing, bem como, a escolha de um modo de entrada. O modo de entrada destina-se a entrada em um determinado país e o plano de marketing destina-se a entrada no mercado específico daquele país.

Ao desenhar uma estratégia de promoção do produto dentro do plano de marketing, algumas decisões precisam ser tomadas. Root (1994) cita as principais decisões que a empresa deve considerar: identificar e medir o público alvo; decidir sobre o propósito de compra: tema ou apelo da mensagem; decidir sobre o melhor canal de *mix*: vendas pessoais, campanhas, promoção de vendas e publicidade; adaptação de mensagem para as diferentes culturas. Após estas decisões, a empresa tem definições claras para desenhar a estratégia de promoção para o produto escolhido.

As empresas do estado de Goiás que já estão no mercado externo, querem progredir e estão investindo na divulgação dos produtos com esta intenção. Investir em publicidade

através da internet foi e é um dos meios de divulgação dos produtos que muitos dos gestores estão utilizando. Verificou-se que este veículo de comunicação responde pela estratégia de 22% das empresas para criar uma atratividade no mercado externo e maior visibilidade para seus produtos nestes novos mercados. O comentário feito por um dos respondentes da pesquisa, questionário 32 (fev/2010) explana bem a questão,

[...] este ano estaremos investindo mais em divulgações de nossos produtos pela internet, queremos dar mais visibilidade a eles, pois nosso percentual médio hoje em exportação é de apenas 5%. No momento somos muito dependentes do mercado interno, queremos fazer um equilíbrio entre mercado interno com externo.

Identificar e medir o público alvo são os primeiros passos a serem dados ao se desenhar uma estratégia de promoção dentro do plano de marketing (ROOT, 1994). As empresas do estado de Goiás pesquisadas, como estratégia de promoção do produto, utilizam as feiras voltadas para o mercado externo para divulgação do produto. Este canal é utilizado para se criar uma atratividade dos produtos, principalmente para entrada da empresa no mercado alvo. Encontra-se no estudo, comentários que ilustram o fato no questionário 3 (out, 2009), “o contato com possíveis clientes potenciais no mercado externo ocorre através de feiras nacionais ou internacionais, e ou, até mesmo virtual”. Como também, no questionário 39 (fev, 2010), “a princípio fazíamos feiras em São Paulo, e devido a qualidade de nossos produtos, comerciantes estrangeiros demonstraram interesse. Fizemos algumas viagens, com intuito de negociar nossos produtos e adquirir experiência no ramo”.

O governo no estado de Goiás também tem procurado ajudar os empresários a divulgar seus produtos e encontrar potenciais compradores. Fazer com que o público alvo conheça o produto é o primeiro passo para criar uma atratividade e gerar potenciais negócios. Em entrevista realizada com a gerente de Relações Internacionais do Comércio Exterior do estado de Goiás (jun/2009) observam-se as ações que estão sendo realizadas pelo governo com este propósito,

[...] dentro do projeto primeira exportação, os técnicos do programa pesquisam no mercado e definem até três mercados potenciais, para onde o produto pode ser exportado. Os técnicos tentam captar compradores para os empresários. Nesta fase de promoção comercial, a gente tenta levar o empresário para as feiras dentro dos ENCOMEXs... para eles verem as necessidades deles para exportarem. Os pequenos empresários às vezes não podem ir às feiras para exporem seus produtos pelos custos de hospedagens e passagens, para eles é muito difícil, então, eu vou levando catálogos e cartões de todos, representando eles.

A grande maioria dos estudos em Marketing internacional construiu uma suposição que as pequenas empresas são menos competitivas no mercado internacional. Porém, Moen (2000) cita que é possível as MPEs desenvolverem estratégias de marketing internacional, eficazes o suficiente, para reduzir suas desvantagens e obter sucesso no mercado externo.

5.1.4 Assimilação de Conhecimento

Na literatura abordada, os autores consideram principalmente dois tipos de conhecimento nas operações internacionais, sendo o conhecimento objetivo ou explícito (facilmente transmitido) e o conhecimento experiencial ou tácito, que pode ser aprendido somente pelas próprias experiências.

No processo de internacionalização de pequenas empresas, a aquisição do conhecimento explícito é mais difícil para as pequenas do que para as grandes empresas. Sabendo que recursos financeiros são escassos para as pequenas, deduz-se que elas não têm condições de investir em sistemas de informação para adquirir conhecimentos. Anderson e Boocock (2002) citam que as pequenas empresas por terem recursos limitados para investirem em conhecimento, tendem a usufruir do conhecimento das redes de relacionamento, como fornecedores, clientes e todos os envolvidos na cadeia de valor. O conhecimento gerado é mais um conhecimento informal e o uso de treinamento formal é raro, ocorrendo a prevalência do conhecimento tácito sobre o explícito.

Para Anderson e Skinner (1999), no início do processo de internacionalização, o aprendizado requerido é mais um aprendizado sobre os procedimentos e normas legais e sobre as transações de negócios no exterior. O principal problema neste estágio é a falta de conhecimento sobre as “regras do jogo”. Para esta demanda de conhecimento, normalmente existem programas governamentais para darem este suporte.

Anderson e Boocock (2002) citam em seus estudos o interesse do governo em prover treinamento para as pequenas empresas. As iniciativas políticas suportam treinamento formal e oportunidades com programas específicos. Normalmente os programas do governo incluem marketing, treinamento para iniciar as exportações, inteligência de mercado e visitas.

O SEBRAE é o principal serviço brasileiro de serviço para apoio às MPEs, não só no comércio exterior, como também no comércio interno. As MPEs do estado de Goiás citaram este recurso como uma das principais fontes para adquirirem conhecimento para entrada no mercado externo. Em entrevista realizada com a gerente de Relações Internacionais do Comércio Exterior do estado de Goiás (jun/2009), foi citado o trabalho realizado pelo SEBRAE em parceria com o governo, com o propósito de prover suporte e geração de conhecimento para estas empresas,

[...] dentro do programa, a gente de início faz um diagnóstico na empresa. É uma parceria com o SEBRAE, o consultor do SEBRAE faz o diagnóstico gratuito e mediante este diagnóstico, o consultor indica vários cursos para suprir uma deficiência ou outra da empresa.

O governo do estado de Goiás possui vários programas com o objetivo de promover conhecimentos e propiciar caminhos para ajudar os MPEs empresários a estarem preparados para negociar no mercado externo. O governo tem investido em programas que dão suporte em conhecimento para negociarem no mercado externo, principalmente no programa “primeira exportação” onde o suporte é mais completo às empresas. Em entrevista foi dito pelo Superintendente do Comércio Exterior do Estado de Goiás (jun, 2009),

[...] com o programa “primeira exportação”, a superintendência tem condições de conhecer as dificuldades do empresário, principalmente no quesito do conhecimento para entrada no mercado externo. Aí o programa promove alguns cursos gratuitos, porque o pequeno empresário não tem recurso financeiro para fazer cursos.

As MPEs do estado de Goiás mostraram que utilizam com frequência, os programas governamentais como fonte de oportunidades para buscarem conhecimento. Além do SEBRAE, elas disseram que utilizam também *websites* como “exporta fácil”; “portal do exportador” e “vitrine virtual”, treinamento em exportação para Empresas de Pequeno Porte

(EPP), programa “primeira exportação” e *workshop* do comércio exterior, para buscarem conhecimento para negociarem no mercado externo. Somando o suporte do SEBRAE e os demais programas do governo, são 49% das empresas que utilizaram estes recursos.

Conforme dito em entrevista com o Superintendente do Comércio Exterior do Estado de Goiás (jun, 2009), “para ter uma ideia, nós fechamos 2008 com 271 empresas Goianas exportando, é pouco ainda pelo potencial que nós temos, e a proposta nossa é fecharmos 2010 com 500 empresas exportando, ou seja, quase dobrar”, existe um interesse grande do governo em projetar as empresas do estado de Goiás para o mercado externo. Com este interesse, o governo disponibiliza recursos.

Estas evidências acompanham as considerações de Zen e Fensterseifer (2008) sobre a relação entre o interesse do governo em projetar o Brasil no mercado externo e a intensificação de programas e disponibilização de recursos que facilitam o conhecimento sobre o mercado externo. No estado do Rio Grande do Sul, havia o interesse em projetar o Brasil no mercado externo, como produtor de vinho. A federação das indústrias com o apoio da APEX criou um consórcio de exportação do setor vitivinícola. As empresas que aderiram ao projeto tiveram diversos treinamentos. Os dados obtidos sugerem que também em Goiás políticas públicas tem favorecido a disseminação de informação sobre a atuação empresarial no mercado externo.

Mesmo com suporte governamental, estudos de caso apresentados por Anderson e Boocock (2002) mostram que pequenas empresas preferem aprender através dos contatos de redes pessoais e de negócios. As empresas do estudo que, manifestaram não utilizar algum programa dos órgãos governamentais com a finalidade de suprir a demanda de conhecimento para negociar no mercado externo, valeram-se de duas outras fontes principais: as redes de relacionamento do gestor e internas e o conhecimento experiencial (“aprender fazendo”), principal abordagem dentro da teoria de Uppsala, onde o conhecimento adquirido, vem através da própria experiência.

Aquisição de conhecimento através das redes pessoais e internas, bem como, pela experiência, foram citados por 51% das empresas. O comentário de um gestor, questionário 34 (fev, 2010) demonstra, o conhecimento adquirido pelo aprendizado,

[...] em nenhum momento tivemos incentivos do governo ou de algum órgão público, ou seja, tivemos que fazer com nossas próprias mãos. No início tivemos que estudar várias estratégias para nossa entrada no mercado externo. Fizemos pesquisas, incluindo principalmente a Europa, pois queríamos conquistar o mercado externo.

O estudo mostrou que a fonte provedora de conhecimento para as MPEs do estudo está dividido entre suporte governamental e teoria da abordagem comportamental (Uppsala). Dentro da estratégia de governo de Goiás, existe o interesse em projetar Goiás no mercado internacional, por isso o governo investe em programas que irão sustentar estes objetivos. Por outro lado, existe o empreendedorismo internacional, onde os empresários buscam por si só, aprender as regras e procedimentos burocráticos para conquistarem o mercado internacional.

5.1.5 Dificuldades Percebidas para Entrada no Comércio Externo

De acordo com a teoria dos negócios internacionais, o mercado de cada país é cercado por barreiras econômicas, institucionais e culturais (JOHANSON e VAHLNE, 2003). Entretanto, alguns estudos mostram que as decisões estratégicas somadas com os recursos e as competências da própria empresa podem ser um dos fatores decisivos para transpor estes impedimentos e conseguirem sucesso no mercado externo (MOEN, 2000). Dentre as respondentes do questionário, 20% das empresas disseram não perceber nenhum tipo de barreira para a entrada no mercado externo. Neste caso, deduz-se, que estas empresas possuem algum tipo de estratégia agrupada com algum recurso ou competência que lhe permitiu gerar uma vantagem em relação às dificuldades.

Dentre estas empresas que não perceberam dificuldades, verifica-se que as motivações para o mercado externo estão centradas no planejamento estratégico da empresa; nos clientes de outros países interessados no produto e na confiança da empresa no produto. Conforme descrito por Porter (1986), as estratégias adotadas pela empresa podem ser um dos fatores decisivos para transpor as barreiras. Um produto diferenciado em relação aos demais do mercado deduz-se que pode ter sido um dos fatores chaves, tanto para motivar os gestores a buscarem o mercado externo, como, para despertar o interesse de clientes de outros países.

Para as empresas brasileiras, no geral, o que mais dificulta a busca pelo mercado externo, são as dificuldades encontradas no processo. Na região sul, Filho e Amal (2008)

citam que as empresas desta região tiveram como principais dificuldades: burocracia no processo de exportação, seguida pelas limitações financeiras, falta de parcerias e câmbio.

Diante do cenário, sobre a internacionalização das MPEs do estado de Goiás, comparadas com as empresas da região sul, o estudo mostra que as dificuldades encontradas foram as mesmas. Em primeiro lugar, o que mais prejudica a entrada no mercado externo é o excesso de regulamentações (burocracia), o que pode ser confirmado no comentário de um respondente, questionário 12 (dez, 2009), “as dificuldades são grandes, a burocracia acaba atrapalhando, pois em muitos casos não se consegue mandar a mercadoria no tempo determinado, acredita-se que poderia ser menos burocrático”. Limitações financeiras, câmbio, falta de parcerias e logística, também foram aspectos mencionados como dificultadores para acesso ao mercado externo. Estas dificuldades são confirmadas no comentário no questionário 35 (fev, 2010),

[...] infelizmente nos deparamos com alguns aspectos negativos, como a alta carga tributária e uma elevada taxa de câmbio que é cobrada devido às exportações. Tivemos bastante autonomia para buscar o mercado externo, pois o governo não nos ajudou em nenhum momento.

Como também no comentário do questionário 33 (fev, 2010), através do qual o respondente menciona as dificuldades percebidas pela falta de parcerias e excesso de burocracia,

[...] tivemos muitas dificuldades para entrar no comércio externo, pela falta de parcerias internas, e pelo excesso de burocracia que enfrentamos para exportar. No início, chegamos a enviar cerca 6206 e-mails para Europa, com o intuito de entrar no comércio exterior, porém nos respondiam no máximo quatro e-mails. Hoje estamos em uma melhor situação, fomos algumas vezes reconhecidos pela perseverança que tivemos, e hoje exportamos com frequência.

Moen (2000) escreve que, na grande maioria dos estudos, são citados como dificuldade para a entrada no mercado externo pelas pequenas empresas, os recursos financeiros, tecnológicos e humanos, entretanto, estes aspectos não são decisivos. Existem casos de pequenas empresas que possuem recursos limitados e, no entanto, tiveram sucesso no mercado externo.

Todavia, a inserção internacional das MPEs do estado de Goiás, é explicada sob a visão da teoria comportamental (Uppsala) na grande maioria dos aspectos. Sobre o aspecto das barreiras encontradas, as dificuldades menos citadas foram diferenças culturais e falta de profissional com domínio em inglês.

5.1.6 Desempenho no Mercado Doméstico após Internacionalização

O mercado externo às vezes é exigente e possui normas e requerimentos específicos para cada país. Com o aumento da demanda e algumas exigências feitas pelo mercado externo criam-se oportunidades de melhor aproveitamento de todos os recursos internos da empresa. Normalmente, ao se adequar internamente para atender o mercado externo, a empresa se desenvolve e adquire vantagens sobre os concorrentes internos.

Em estudos sobre algumas regiões do Brasil, Zen e Fensterseifer (2008) mostram que a internacionalização ajudou as pequenas empresas a se profissionalizar de forma mais rápida. Na região sul, as empresas perceberam as melhorias principalmente nos aspectos de desenvolvimento recursos humanos e aspectos organizacionais. No estudo com as pequenas empresas do estado de Goiás, as melhorias também foram perceptivas. Um dos respondentes do estudo, questionário 38 (fev. 2010) enfatiza que a relação com o mercado externo beneficia também o mercado interno,

[...] o mercado externo melhorou muito nosso desempenho internamente, pois ganhamos mais destaque, e com isso nosso produto foi valorizado pelo consumidor, também melhoramos o design técnico de nossas roupas e investimos na capacitação de nossos funcionários.

No estudo, dentre as percepções de melhorias, o mais citado foi aquela relacionado a qualidade dos produtos, seguido pela melhoria da imagem da empresa perante fornecedores, bancos e clientes e alteração no design e apresentação visual, tornando o produto mais atrativo. Algumas empresas tiveram que implantar algumas normas como: ISO 9001, ISO 13485; Gestão Qualidade e HAACCP por exigências do mercado externo e conseqüentemente melhoraram a qualidade dos produtos vendidos internamente.

Nas relações com o mercado internacional, algumas adaptações podem ser requeridas para atender ao nível desejado do comprador ou por questões legais e mandatórias do país. Root (1994) alega que as adaptações podem ser requeridas no produto físico ou embalagem. Alguns empresários do estado de Goiás precisaram fazer adaptações em seus produtos, melhorando o design ou alterando fórmulas e tornando o produto mais atrativo. Percebe-se isto no comentário do gestor, questionário 13 (dez/2010),

[...] mas o grande benefício que a gente teve, foi adaptar um pouco o produto ao mercado Americano em relação principalmente aos emulsificantes. Então a gente teve que fazer umas formulações diferentes para lá, para deixar o produto natural. A gente primeiro aplicou para lá, viu que deu certo depois aplicou aqui. Isso fez com que tivesse uma ótima aceitação, então a gente acabou progredindo graças a esta adaptação.

O fato de estar no mercado internacional possibilita uma melhoria também nas perspectivas sobre o futuro. Nos estudos de Filho e Amal (2008) com empresas da região sul, os empresários relatam enxergar melhorias no desempenho da empresa e cogitam ampliar sua atuação internacional. Estando nos estágios iniciais da internacionalização, os empresários projetam um avanço, expandindo sua atuação nos mercados onde já atuam e também para outras regiões geográficas. Inovar em seus produtos também é um desejo destas empresas, pois, entendem que a inovação em produtos é uma forma de desenvolver tanto em mercados externos como internos.

De modo semelhante com o perfil dos empresários da região sul mostrado na pesquisa de Filho e Amal (2008), os empresários das MPEs do estado de Goiás também planejam avanços no mercado externo. Eles citaram como primeiras intenções, expandir a atuação nos mercados onde já possuem relações de negócios, e, em seguida, expansão sobre novas regiões geográficas. Buscar parcerias estratégicas e inovar em seus produtos também foi citado por eles como forma de continuar e melhorar a atuação internacional.

6 CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar as estratégias adotadas por pequenas empresas do estado de Goiás (Brasil) para a inserção em mercados internacionais, focando nas características do processo de internacionalização adotado por estas empresas.

Esta pesquisa apoiou-se em estudos sobre as teorias que explicam o fenômeno do processo de internacionalização de modo geral, e, em particular a contextualização do cenário das micro e pequenas empresas.

Os dados foram analisados com base no referencial teórico, guiados pelos objetivos específicos estabelecidos: verificar se a internacionalização é um processo planejado ou de oportunidades; analisar como os produtos destas empresas tornaram-se atrativos no comércio internacional; identificar como as pequenas empresas assimilam conhecimento para negociarem no mercado internacional; verificar quais as dificuldades encontradas para entrada no mercado externo e, por último, analisar se existe uma melhora no desempenho das empresas no mercado doméstico a partir dos processos desenvolvidos pelas necessidades da internacionalização.

A pesquisa de natureza exploratória descritiva, contou com duas etapas, sendo a primeira etapa a consolidação de dados já existentes para a formatação de uma única fonte de dados. Como resultado desta etapa, estabeleceu-se uma amostra de 265 empresas. Destas, foi possível contato com 194 empresas, das quais, 100 não estavam exportando durante a realização do estudo e 94 estavam exportando.

Na segunda etapa do estudo, buscou-se através da aplicação de um questionário de pesquisa, conhecer as características do processo de internacionalização adotado pelas pequenas empresas do estado de Goiás, região centro-oeste do Brasil. Nesta etapa foi possível contato com 41 empresas da amostra, as quais representam 43,6% das empresas que estão inseridas internacionalmente.

A partir do levantamento de dados através do questionário de pesquisa aplicado foi possível conhecer dados que propiciaram uma análise sobre a internacionalização das pequenas empresas do estado de Goiás.

Com relação ao primeiro objetivo específico, os resultados do estudo mostram que a inserção internacional destas empresas aconteceu de forma não planejada. Elas não possuem

um planejamento estratégico orientado para o mercado externo. Normalmente são oportunidades que surgem, ou porque clientes externos vieram atrás de seus produtos ou por confiarem em seus produtos o suficiente para correr riscos e se aventurarem no mercado internacional. As pequenas empresas do estado de Goiás foram favorecidas pelas oportunidades que emergiram através da rede de relações dos seus gestores. Analisando-se o estágio do processo de internacionalização descrito por Root (1994), as empresas de Goiás estão nos estágios iniciais, sendo a grande maioria no primeiro estágio, com exportações indiretas e diretas. Somente 30% das empresas estão no segundo estágio, nos modos contratuais. Os aspectos que mais contribuíram para a inserção destas empresas no mercado externo foram as redes de relacionamento do gestor.

Com relação ao segundo objetivo específico, os produtos destas empresas tornaram-se atrativos no mercado externo por serem produtos personalizados, ou seja, focados em um nicho específico. Também por serem produtos de baixo custo. Estas características são vantagens internas da empresa.

De acordo com terceiro objetivo específico, a teoria das MPEs mostra que elas não possuem recursos suficientes para investirem em treinamentos técnicos para conhecimento das normas e procedimentos oriundos das transações internacionais. A pesquisa mostrou que as empresas do estado de Goiás buscam conhecimento para entrada no mercado externo através de iniciativas públicas, em diferentes tipos de programas. Dentre todos, o principal veículo utilizado é o suporte do SEBRAE.

Com relação ao quarto objetivo específico, o excesso de regulamentações é a principal dificuldade percebida pelas empresas, seguido de limitações financeiras e câmbio. Estas dificuldades são as mesmas citadas por empresas do sul do país. Existe em Goiás um grupo de empresas (20%), que citou não ter percebido nenhuma dificuldade para entrar no mercado externo. Deduz-se, que a contribuição pode ter vindo dos clientes externos interessados no produto ou por terem um produto personalizado.

Por último, o quinto objetivo específico, mostra que na percepção dos gestores, a internacionalização permite melhorias no mercado interno. Por fatores externos, as empresas às vezes precisam fazer modificações em seus produtos. Estas mudanças trazem benefícios também no mercado doméstico. O indicador de desempenho, que mais teve melhorias foi o índice de qualidade dos produtos. Percebendo as melhorias por estar no mercado externo, os gestores também planejam expandir a atuação nos mercados onde já atua e também para outras regiões geográficas.

Vale destacar que as pequenas empresas do estado de Goiás querem expandir sua atuação nos mercados onde já atuam e também expandir para novas regiões. Para isto, buscam novas parcerias estratégicas e inovação em seus produtos. Se por um lado os empresários projetam crescimento, por outro existe a necessidade de investimento nas estratégias de internacionalização, visto que a maioria dos empresários do estado de Goiás não planejou sua inserção internacional. Root (1994) diz que é necessário desenhar estratégias para entrar e expandir no mercado externo. As estratégias permitem às pequenas empresas reduzirem a desvantagem delas em relação ao tamanho, e ainda, permitem obterem sucesso no processo de internacionalização (MOEN, 2000).

Finalmente, o estudo leva a inferir que a atuação no mercado externo pode ser considerada como uma alternativa para o desenvolvimento de pequenas empresas do estado de Goiás e, com efeito, do país. Essa inferência tem como base o fato de que Goiás é um estado de industrialização tardia. Seu envolvimento no mercado internacional é recente, a grande maioria das empresas da amostra considerada começou suas exportações a partir do ano 2000. Estes aspectos mostram que as empresas deram os primeiros passos rumo aos mercados globais, e ainda, algumas outras características nos revelam que elas querem crescer e planejam avançar neste processo. Existe a expectativa que as pequenas empresas do estado de Goiás, possam em um curto período de tempo, serem chamadas de empresas internacionalizadas.

Como limitações do estudo, deve-se considerar que ao se analisar o ano de 2007 foi encontrado divergências entre os números mostrados em algumas bases. O relatório Desempenho exportador das micro e pequenas empresas Brasileiras por Unidade da Federação (SEBRAE 2007) apontou que o estado de Goiás possui 418 empresas exportadoras, as micro e pequenas empresas somam 205. O relatório do SEBRAE cita como fontes: SECEX/MDIC, RAIS/MTE, IBGE, PIA e Cadastro Central de Empresas.

No mesmo ano, no relatório da SECEX (2007) que trata das Exportações Brasileiras por porte de empresas distribuição por unidade da federação dos exportadores, encontra-se o número de 271 empresas exportadoras no estado de Goiás, sendo 133 micro e pequenas empresas.

Durante o ENCOMEX (2009), foi apresentado pelo Secretário de Indústria e Comércio do Estado de Goiás, o qual mostrou em slides que em 2007 o estado possuía 286 empresas exportando, não evidenciando quais eram as micro e pequenas.

Observando a divergência entre os números apresentados em três fontes de dados no ano 2007, gera-se uma dúvida quanto aos números encontrados nas fontes utilizadas para base de pesquisa neste estudo. Porém, as fontes utilizadas são de órgãos governamentais, considerado, então, como verídicos, os números encontrados.

Como oportunidades de trabalhos futuros, sugere-se a realização de outros estudos que possam trazer uma análise mais profunda e abrangente sobre os recursos e capacidades necessárias, em diferentes setores industriais, para o incremento do processo de internacionalização de pequenas empresas do estado de Goiás.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Valerie; BOOCOCK, Grahame. Small firms and internationalization: Learning to manage and managing to learn. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 5-24, 2002.

ANDERSON, Valerie; SKINNER, Denise. Organizational learning in practice: how do small business learn to operate internationally. **Human Resource Development Institute**, v. 2:3, p. 235-258, 1999.

ARMARIO, Julia M; RUIZ, David M; ARMARIO, Enrique M. Market Orientation and Internationalization in Small and Medium Sized Enterprises. **Journal of Small Management**, v. 46, n. 4, p. 485-511, 2008.

BARRETO, Antonio; ROCHA, Angela. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Angela (org.). **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BESANKO, David et al. **A economia da Estratégia**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. Three decades of research on the internationalization process of firms. In: _____ (org.). **Learning in the Internationalization Process of Firms**. Northampton: Edward Elgar, 2003.

BRITTO, Ricardo Pitelli de; BRITTO, Elaine Mandotti de Oliveira. Strategic Resources and Capabilities for Internationalization. **EnANPAD: XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-13, set. 2008.

CAVUSGIL, S. Tamer.; NEVIN, John R. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. XVIII, p. 114-119, February. 1981.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução de Lúcia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORTEZIA, Sandro Luíz Diesel. Internacionalização e Aprendizagem: um estudo sobre as micro e pequenas empresas da indústria do software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, **Dissertação de Mestrado**, 2007.

Desempenho Exportador das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Relatório Final 1998/2007. **SEBRAE**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/boletim_mpe_brasil08.pdf> Acesso em: 21 ago. 2009.

DIB, Luís A. Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: discussão sobre a conceituação empírica do fenômeno e hipóteses de pesquisa. **EnANPAD: XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-15, set. 2008.

DIB, Luís A.; ROCHA, Ângela. Internacionalização precoce versus Internacionalização Gradual: um estudo sobre Born Globals na indústria brasileira de software. **EnANPAD: XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-15, set. 2008.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

Empresas Exportadoras por faixa de valor. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna>> Acesso em: 18 mar. 2009.

ERIKSSON, Kent et. al. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337 - 360, 1997.

ERIKSSON, Kent et. al. Effect of Variation of Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. **International Studies of Management and Organizational**, v. 30, n. 1, p. 26-44, Spring. 2000.

Exportação Brasileira por porte de Empresa. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna>> Acesso em: 2 mar. 2009.

FILHO, Alexandre R. F.; AMAL, Mohamed. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): abordagem da teoria de redes de relacionamento e empreendedorismo. **EnANPAD: XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-15, set. 2008.

FINESTRALLI, Marina; GARRIDO, Ivan L. O Uso de Referências da Identidade Cultural Brasileira no Marketing Internacional de Produtos e Marcas de Luxo. **EnANPAD: XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p.1-15, set. 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: _____ (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GANKEMA, Harold G. J.; SNUIF, Henoch R.; ZWART, Peter S. The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: an evaluation of stage theory. **Journal of Small Business Management**, p. 15-27, october. 2000.

GARRIDO, Ivan L. A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, **Tese de Doutorado**, 2007.

GEORGE, Gerard; WIKLUND, Johan; ZAHRA, Shaker A. Ownership and the Internationalization of Small Firms. **Journal of Management**, v. 31, n. 210, p. 209-233, 2005.

GOMEZ, Monica; VALENZUELA, Ana. Export Marketing Strategies for High Performance: evidence from spanish exporting companies. **Journal of Euromarketing**, v. 15, n. 1, 2005.

GUEDES, Ana L. Negócios internacionais e Gestão Internacional: de onde viemos e para onde vamos. **EnANPAD: XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p.1-16, set. 2007.

HAIR, Joseph F. Jr *et. al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan E: Building a model of firm internationalization. In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D (org.). **Learning in the Internationalization Process of Firms**. Northampton: Edward Elgar, 2003.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan E: The Internationalization Process of the Firm. **Journal of International Business Studies**, p. 23, spring/summer. 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm-Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, October. 1975.

Lei complementar n. 123 – de 14 de dezembro de 2006 – DOU de 15/12/2006 – ALTERADA Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/43/2006/123.htm>> Acesso em: 2 mar. 2009.

LEITE, H.; ROCHA, A.; FIGUEIREDO, K. A percepção cultural e a decisão de exportar. In: ROCHA, Angela (org.). **Gerencia de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

LI Lei; LI, Dan; DALGIC, Tevfik. Internationalization Process of Small and Medium sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. **Management International Review**, v. 44, n. 1, p. 93-116, 2004.

MARTIN, James H.; MARTIN, Beth Ann; MINNILLO, Paul R. Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n. 47, p. 92-115, 2009.

MEYER, Klaus E. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 32, p. 357-367. 2001.

MOEN, Øystein; SORBEIM, Roger; ERIKSON, Truls. Born Global Firms and Informal Investors: examining investor characteristics. **Journal of Small Business Management**, v. 4, n. 46, p. 536-549, 2008.

MOEN, Øystein. SMEs and International Marketing: investigating the differences in export strategy between firms of different size. **Journal of Global Marketing**, v. 13, n. 4, p. 7-28, 2000.

Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil? Observatório das MPes. **SEBRAE**. São Paulo, 24 nov. 2006. Disponível em: <http://WWW.sebraesp.com.br/sites/default/files/onde_mpes_brasil>. Acesso em: 12 mar. 2009.

OTTO, Andersen. On the Internationalization Process of Firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

RENNIE, Michael W. Born Global. **The Mckinsey Quartely**, v. 4, p. 45-52, 1993.

ROCHA, Angela. Porque as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: _____ (org.). **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, Angela; SILVA, Jorge F. S.; CARNEIRO, Jorge. Expansão Internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSA, Patrícia R.; RHODEN, Maria I S. Internacionalização de uma Empresa Brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 1-23, set./dez. 2007.

TOLSTOY, Daniel. Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign-Market Network. **Journal of Small Business Management**, n. 47 (2), p. 202-220, 2009.

VAHLNE, Jan E.; NORDSTROM, Kjell A. The Internationalization Process: impact of competition and experience. **The International Trade Journal**, v. VII, n. 5, p. 529-547, fall. 1993.

VIEIRA, Aquiles. A Abertura da Economia Brasileira e os Aspectos Práticos e Operacionais da Exportação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, **Dissertação de Mestrado**, 2003.

ZEN, Aurora C.; FENSTERSEIFER, Jaime E. O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o caso da Casa Valduga. **EnANPAD: XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-15, set. 2008.

APÊNDICE A – Relação de Empresas por base de dados

FONTE	UF	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁVEL	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
CNI 2004/2005	GO	ITABERAÍ		62 3375-7000 62 3375-7000	enoc@superfrango.com.br	Enoc	ABATEDOURO SÃO SALVADOR .	SIM*		
CNI 2004/2005	GO	CAMPO ALEGRE DE GOIÁS		64 3696-1999 64 3696-1999	gislene@agrofava.com.br	Gislene	AGROFAVA CEREAIS EXP E IMP LTDA.	NÃO	Não lembra	
CNI 2004/2005	GO	RIO VERDE		64 3621-1740 64 3621-1740	peeters@dgmet.com.br	Flávio	AGROFAVA CEREAIS EXP E IMP LTDA.	NÃO	6 meses	
CNI 2004/2005	GO	GOIANIA	04137101000160	62 3541-4647 62 3541-4548 62 3541-4617	brazil@cachacaexport.com.br	Ulisses Fonto	CACHAÇA EXPORT COM. IMP.& EXP LTDA.	INVALIDO		
CNI 2004/2005	GO	GOIANIA		62 3299-8720 62 3299-8720	calcados.better@terra.com.br	Darc Marina	CALÇADOS BETTER LTDA.	INVALIDO		
CNI 2004/2005	GO	GOIANIA		62 3558-2410 62 3558-2411	vendas@romanesk.com.br / romanesk@romanesk.com.br	Vitor Antonio	CALÇADOS ROMANESK LTDA.	NÃO ATENDE		
CNI 2004/2005	GO	INHUMAS		62 3511-2864 62 3514-5548	cencil@zaz.com.br	João Essado	CENTROCOUROS INHUMAS LTDA.	NÃO	Não lembra	
CNI 2004/2005	GO	ANÁPOLIS	37866100000105	62 3310-0700 62 3310-0725	rosalia@champion.ind.br	Rosalia	CHAMPION FARMOQUÍMICO LTDA.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	GOIANIA		62 3241-4612 62 3241-1897	clcinternacional@terra.com.br	Célio	CLC - COM. INTERNACIONAL LTDA.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	ANÁPOLIS	01022318001884	62 4014-2222 62 4014-2201 62 4014-2213 62 4014-2244	glauca@combrasil.com	Glauca Seixas	COMBRASIL CIA BRASIL CENTRAL COM. E IND.	SIM*		
CNI 2004/2005	GO	GOIANIA	05085969000126	62 3205-4440 62 3205-1876	fama@famacomercio.com.br	Fátima Mazon	FAMA COM. DE PEÇAS SERVIÇOS E COMPRESSORES LTDA. - ME	SIM*		
CNI 2004/2005	GO	JATAÍ		64 3632-9100 64 3632-9100	liane.costa@perdigao.com.br	Liane Costa	GALE AGROINDUSTRIAL S.A.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	AP. DE GOIÂNIA		62 3238-6251 62 3238-6290 62 3238-6147 62 3238-6001	exportimport@grupomabel.com.br	Luis Carlos Pe	GAMA INDL. COMERCIAL DE SECOS E MOLHADOS LTDA.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	LUZIANIA	24866741000118	61 2101-4030 61 2101-4030	mara@goiasverde.com.br	Mara	GOIAS VERDE ALIMENTOS LTDA.	SIM*		
CNI 2004/2005	GO	BOM JESUS DE GOIÁS		64 3608-1109	ailton@goiasa.com.br	Ailton	GOIASA GOIATUBA ALCOOL LTDA.	INVALIDO		
CNI 2004/2005	GO	PIRES DO RIO		64 34611030	fabiotomazini@friato.com.br	Fabio Tomazin	S.A.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	NAZÁRIO	01186825000105	64 3680-1307	petropolisadm@uol.com.br	Augusto Bato	PETROPOLIS IND. E COM. LTDA.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	TRINDADE		62 3235-2700 62 3235-2761	mariemelendez@grupoiemperial.com.br	Mário Melend	REFRIGERANTES IMPERIAL LTDA.	SIM		
CNI 2004/2005	GO	MAMBAÍ		62 3484-1182 62 3484-1182	brendaconstrular@terra.com.br	Jackson Zane	ZANETTE & ROCKENBACH LTDA.	NÃO	1 ano	

APÊNDICE A – continuação - Relação de Empresas por base de dados

FONTE	U	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁ	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.511.451/0001-44	62-2241-9812			ACERVO GOIANO - ASSOC. ARTE E ARTES E CULTURA DO EST.DE GOIAS.	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	URUAÇU	03.128.281/0001-50	33573844 / 33572556	admsantarita@terra.com.br	Vinicius	ADRIANA CELIA ALVARENGA ME	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	TAQUARAL	07.921.095/0001-25	62-3384-1320	tercossantarita@terra.com.br		ADRIANA DE SOUZA PROENÇA SILVA -ME	NÃO	NÃO LEMBRA	
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	440.296.161-00	32089116 / 35676142			AGNALDO BATISTA DE OLIVEIRA	NÃO	NÃO LEMBRA	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.841.948/0001-03	62-3225-4660			ALARCAO JOALHEIROS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	06.866.606/0001-90	62-3943-0030			AMD COMERCIO DE ROUPAS LTDA.	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	FIRMINOPOLIS	37.869.526/0001-12	64-3681-1287			ANA MARIA A RAMOS	NÃO	3 ANOS	
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	05.024.506/0003-16	62-3224-2172/62-3225-3535			ANGELA SIRINO CONFECÇOES LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.757.656/0001-41	62-3241-0928/3291-3872			ANJOS BIJOUTERIAS LTDA	NÃO	2 anos	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	225.696.503-15	39453412			ANTONIO CARLOS NEVES SILVA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.242.189/0001-54	32132407 / 32133730	contato@anunciacao.com	Emila	ANUNCIAÇÃO	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.926.524/0001-33	62-3233-9560	advertuniformes@hotmail	Dinéia	APARECIDA ALVES MAMEDE	NÃO	MAIS DE 1 ANO	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	HIDROLÂNDIA	86.786.019/0001-20	62-3546-9393	compras@ardrak.com.br	Rita	ARDRAK IND. COM. IMP. EXP. PROD. NAT. ALIMENTÍCIOS LTDA	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	24.841.835/0001-32	62-3318-2676			ART RENDA CONFECÇÕES LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.388.310/0001-25	62-3202-6826			ASSOCIAÇÃO ARTESÃOS EST. GO	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.332.954/0004-03	62-3281-0674			ATENA INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	86.848.389/0001-45	62-3251-6070/3285-1361			ATRITTUS CONFECÇÕES LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	ANÁPOLIS	02.983.056/0001-39	33248081	agape@camisetasagape.com.br	Elviania	AZAPE	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.206.363/0001-40	62-3210-1944			BEVEDERE PRODUTOS NATURAIS LTDA.	NÃO	3 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	ANÁPOLIS	37.844.479/0001-52	62-3314-9154			BIOLINE IND COM IMP E EXP DE FIOS CIRURGICOS LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.962.201/0001-20	62-3281-5426			LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	TRINDADE	04.101.123/0001-70	62-3505-1318			BRILHO SANTO COM DE ROUPAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.409.430/0001-50	62-3092-2826	osmando@msn.com	Osmando	BY KATO CONFECÇÕES LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	37.647.443/0001-89	32916818	marcofolheados@miresbrandac	Mires	CAETANO E BRANDÃO LTDA	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	CRINDADE	01.222.690/0001-96	62-3241-0989			CANAL 10 COMERCIO DE ROUPA LTDA	NÃO	3 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	37.618.642/0001-69	62-3945-1007/3533-4876			CAPRICE CONFECÇÕES LTDA.	NÃO	10 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	URUAÇU	03.379.120/0001-30	62 - 33575980			COMERCIAL DE MADEIRAS SÃO JOSE LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.041.150/0001-79	52814385			CONF. COM. BIQUINIS ALTO VERÃO LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	06.078.550/0001-00	62-3093-4376			CONFECÇOES CANDIDA FARIA LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.017.558/0003-04	62-3206-2589			CONFECÇÕES FLYING MAN LTDA.	NÃO	2 ANOS	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.301.757/0001-15	62-3233-7537			CONFECÇÕES MAGIEDY LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	TRINDADE	37.589.900/0005-50	62-3506-2741			CONFECÇOES QUINZOTE LTDA.	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	05.168.154/0001-00	35053090			CORPO LATINO - IRACI PINTO DE BARROS LTDA.	NÃO	MAIS DE 1 ANO	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	37.305.471/0001-18	62-32828980	cosplastic@cosplastic.com.br	Omar R. Costa	LTDA.	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.351.055/0001-05	62-3292-3909			COURO MIX LTDA	NÃO	2 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.803.576/0001-12	62-3945-3019			D. FERREIRA E SANTOS LTDA	NÃO	MAIS DE 1 ANO	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.302.179/0001-92	62-3533-4814			DANTHALL INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.932.317/0001-91	62-3326-0000			DAVID CARAN IND COM CONF IMP EXP LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.381.622/0001-32	62-3945-2184		alexandre	DE SOL A SOL IND. COM. DE CONF. AMARI LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.214.984/0002-45	62-3097-7179			DESACATO IND COM DE ROUPAS LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.775.880/0003-65	62-3202-2809			DI CARNEVALLI IND COM. CALÇADOS	NÃO	1 ANO	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	CATALÃO	26.623.421/0001-62	62-3211-4824			DUHELLEN MODA INTIMA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	73.909.764/0003-30	62-3291-5871			DVERAS	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	05.597.396/0001-10	62-3546-1800			ED KIDS IND E COM DE ROUPAS	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.142.363/0001-24	32521124 / 32857726			EDDU CONFECÇÕES LTDA	NÃO	2 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	06.299.253/0001-13	62-3241-9126			EDITORA E PRODUTORA FONTE DA VIDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.205.530/0001-39	62-3206-2589			ELLA MODAS / LIPIS FASHION	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	INHUMAS	03.731.578/0001-06	62-3514-1013			ELUS ELYSAMA JOIAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.466.882.501-87	62-3241-4434			EUDI MODAS	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.214.833/0001-18	62-3311-2856			EVANA MODAS	NÃO	MAIS DE 1 ANO	NÃO

APÊNDICE A – continuação - Relação de Empresas por base de dados

FONTE	U	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁ	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	01.767.869/0001-29	62-3213-3120			EXPRESSO JEANS CONFECÇÕES	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	AP. DE GOLÂNIA	37.848.587/0001-01	62-3280-3060			FBR-IND E COM. DE ROUPAS	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	02.631.609/0001-94	62-3225-0583/3941-4546			FELLINA IND E COM CONF LTDA	NÃO	5 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	37.402.229/0001-62	32256003 / 32253568			FRANÇA E BARBOSA LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	37.827.805/0001-13	32854528 / 32854541			GESIO PASSOS HELRIGHEL	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	01.482.491/0001-17	62-3233-5771			GOIAS IND. E COM. DE CONES LTDA.	NÃO	3 ANOS	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	02.643.656/0001-58	62-3093-4671			GOIASMEDICA PROD HOSPITALARES LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	73.471.278/0001-10	62-3211-2025			GRACY IND COM CONFECÇÕES LTDA	NÃO	1 ANO	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	03.693.151/0001-60	55334802			GSP CONF. LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	00.535.862/0001-19	62-3241-2604	goiania@soulier.com.br	Sheila	HP ARTEFATOS DE COURO LTDA	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	JARAGUA	24.818.338/0001-13	62 - 33261532 / 33261701	vocabulario@cultura.com.	Meiry	IND COM CONF IRMAOS J JAIMAS LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	01.561.505/0001-98	62-3223-0692			IND. E COMERCIO DE MALHAS NICE	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	POLO AGROINDUSTRIAL	07.012.098/0001-46	62-3593-3906			IND.COM.CALÇ.TERRA BRASIL LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	03.944.228/0001-28	62-3290-6066	induspet@uol.com.br		INDUSPET IND.COMERCIO LTDA.	NÃO	1 ANO	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	04.424.853/0001-01	84641066			INDUSTRIA & COMERCIO REIS NEVES LTDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	26.945.188/0002-15	35334903			INTIMIDADE COMERCIO E REPESENTACOES LTDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	03.812.638/0001-15	62-3095-2276			JARDEL SOUZA SIQUEIRA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	02.100.121/0001-30	62-4012-3500			JL CONFECÇÕES LTDA	NÃO	1 ANO	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	020.969.602-82	32249205 / 32886020			JOSE NAKOSHINA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	AP. DE GOLÂNIA	02.406.876/0001-68	32771717 / 32771021	july.bijoux@uol.com.br	Bruno	JULY IND E COM DE ACESSÓRIOS DE MODA LTDA	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	JARAGUA	05.492.718/0001-66	62-3326-2996			K 2 CONFECÇÕES IND. E COM. LTDA	NÃO	1 ANO	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	JARAGUÁ	04.573.682/0001-82	62-3326-2040	klzconfecção@hotmail.com		K.L.Z CONFECÇÕES LTDA	NÃO	1 ANO	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	05.795.626/0001-55	62 32117751			KARLA FERREIRA CALÇADOS LTDA	NÃO	1 ANO	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	02.560.286/0001-95	62-3295-9455			KING BOOT IND. DE CALÇADOS LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	JARAGUA	04.366.760/0001-78	62-3326-6438			KROSS RING IND. COM. DE CONFECÇÕES LTDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	04.898.793/0001-69	62-3505-3090			LIANE CRISTINA SILVA BARROS	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	02.414.687/0001-37	62-3241-9126			LIVRARIA FONTE DA VIDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	05.784.599/0001-15	62-3942-9300			LOBINI INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA.	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	97.393.292/0001-01	62-3289-3792			LUARTY COURO	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	02.988.919/0001-60	62-3092-7154			LULU BABY MODA INFANTIL	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	00.470.024/0005-38	62-3247-0747			M P MANUFATURA DE MODAS LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	06.251.453/0001-77	32783386	shoppingcmbfashion@hotmail	Paulo	MAGDAL JEANS E COUROS	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	590.118.071-20	32893920			MARIA APARECIDA NUNES SOARES	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	TRINDADE	384.907.811-68	84666689			MARIA CRISTINA BORGES MACHADO	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	33.319.393/0001-50	62-3286-3715	almoxarife@terra.com.br	Regilane	MARILIA A. SILVA CUNHA MAGAZINE	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	03.526.221/0001-96	62-3241-6199			MARINA BRASIL LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	01.048.381/0001-41	62-3287-0440	diretoria@markadapaz.com.br	Valdireno	MARKA DA PAZ IND E COM DE ROUPAS LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	00.457.112/0001-76	32418832			MARTHA RITA DA SILVA A GOLANINHA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	04.587.590/0001-51	32810898			META COMERCIO DE MODAS LTDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	01.503.950/0003-63	62-3281-3452	carmezim@cultura.com.br	Mania Candida	MGM IND E COM DE ROUPAS LTDA	NÃO	1 ANO	
CORREIOS EXPORTA	GO	GOLANIA	04.595.214/0002-90	62-3093-8523			MILLENIUN ARTEFATOS DE COUROS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não

APÊNDICE A – continuação - Relação de Empresas por base de dados

FONTE	UF	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁVEL	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	37.887.676/0001-59	39426868 / 39426464			MILLER & MILLER LTDA.	NÃO	MAIS DE 1 ANO	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.770.379/0001-44	62-3233-4208			MINERAÇÃO PEDRA DE FOGO LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.208.986/0003-51	62-3291-1318	mba@miresbrandão.com.br	Nadia	MIRES BRANDÃO ATELIER	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.456.492/0001-50	62-3241-2704	worldpaper@worldpaper.com.br	Cecilia	MIRIAM HELENA PIRES	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.463.192/0001-23	62-3945-7495			MKR INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	AP. DE GOIÂNIA	02.402.271/0001-20	62-3280-1663			NATU BELLY IND. COM. COSMÉTICOS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	AP. DE GOIÂNIA	00.450.105/0001-42	62-4006-0010			NATU CHARM IND. COM. COSMÉTICOS LTDA.	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.158.381/0001-92	62-3297-7139			NELESS ERVAS COML. LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	07.314.425/0001-14	62-3941-2555			NEO EDITORA LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	06.251.632/0001-04	62-3091-7090	contato@nonnapasqua.com.br	Genaro	NONNA PASQUA ALIMENTOS LTDA	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	37.395.902/0001-84	64-3471-2228			NUDEZ MODA ÍNTIMA LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.701.583/0002-57	32961059			O E FIND E COM. LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	26.895.466/0001-96	62-3259-8485			OFF SET CONFECÇÕES LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIAS	24.782.708/0001-00	62-3334-6301			OSTELINO FERNANDES ME	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.748.646/0001-40	62-3293-0104			PAPEL MOEDA INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.921.225/0001-31	32115993			PIITER PAN	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	74.091.968/0001-07	84181356 / 84181357			PLANETA SONHO	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	33.276.676/0001-61	62-3541-4943			PONTO TRANÇADO TRICOT	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.473.400/0001-87	62-3251-6731			PRUDUNTE E CARNEIRO LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.305.607/0001-78	62-3231-4100			RADAR CONFECÇÕES LTDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.326.346/0001-00	62-3297-3101			RAVENA CONFECÇÕES LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	07.829.149/0001-27	32918587			RL INDUSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	TRINDADE	86.883.485/0001-24	62-3505-2553			SHEKINAH CONFECÇÕES LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.807.611/0001-46	62-3281-1040		Carlos August	SOBROSA CONFECÇÃO LTDA	NÃO	2 ANOS	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	CALDAS NOVAS	05.380.078/0001-00	64-3455-5400	celena.sosoja@terra.com	Jose Roberto	SOSOJA DO BRASIL LTDA	NÃO	MAIS DE 1 ANO	SIM
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	73.966.103/0001-84	62-3092-7070			LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.901.777/0001-88	35063000			STALNEY MILLER SILVA	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.832.436/0001-35	62-3521-4610/3233-8833			STATUS JEANS IND. COM. DE ROUPAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.748.588/0001-91	62-3505-1616	tatos_modas@ig.com.br	Valéria	TATO'S CONF. LTDA.	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.240.023/0001-24	62-3941-3711			TEIA DU CORPO CONFECÇÕES LTDA.	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	AP. DE GOIÂNIA	00.142.851/0003-30	62-3523-2522			TELLINE CONFECÇÕES LTDA.	NÃO ATENDE		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.688.400/0001-31	62-3091-6323			TEM MALHAS LTDA	INVALIDO		
CORREIOS EXPORTA	GO	JARAGUA	00.826.121/0001-97	62-3326-1848			TERRA DO SOL BIQUINIS	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	03.086.132/0001-76	62-3233-9741			TIAGO LUIS BELOTI	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	02.633.435/0001-07	32324000 / 32324001	eduardo@tokleve.com.br	Eduardo	TOKLEVE IND. E COM. DE ORTOPEDIA LTDA.	SIM		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	07.405.718/0001-07	62-3295-1375			V. L. DE OLIVEIRA BARBOSA	NÃO	2 anos	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	TRINDADE	04.892.131/0001-81	62-3505-3090		10 minutos	VALDIVINO SUELSON DA SILVA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	01.776.287/0001-09	62-3533-4864	aconchegomarista@hotmail.com	Luciana	VIA SUL MODAS LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	04.469.198/0001-08	62-3241-9164			VICTOR LUIZ CHAVES GOMES	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	00.688.405/0001-64	62-3533-1100	comercial@potyro.com.br	Wanderson	VILLE D'OURO IND DE CONFECÇÕES LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	07.016.446/0001-53	33266577	vipbrasil2009@bol.com.br	Claudio	VIP BRASIL IND COM CONF IMP EXP LTDA	SIM*		
CORREIOS EXPORTA	GO	GOIANIA	26.695.528/0001-16	62-3287-8333			VISAO RARA IND E COM CALÇ LTDA	INVALIDO		

APÊNDICE A – continuação - Relação de Empresas por base de dados

FONTE	UF	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁVEL	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
SECEX 2008	GO	GOIANIA	07564012000198	62-3945-3700			2JF DISTRIBUIDORA DE CALCADOS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	05680975000121	62-3202-1631			A & M BRASIL COMERCIO IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	NÃO	NÃO LEMBRA	NÃO
SECEX 2008	GO	GOLANIA	02845334000191	62-3945-3611	adm@acaiepresso.com.br	Fabio	ACAI EXPRESSO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - ME	SIM*		
SECEX 2008	GO	TEREZOPOLIS DE GOLA	01177841000131	62-3348-1171	akesseco@yahoo.com	Claudio	AKESSE CENTRO OESTE LTDA	NÃO	3 meses	SIM
SECEX 2008	GO	GOIANIA	04135536000256	62-3293-4991	diretorcomercial@fallo.com.br	Antonio Carlo	ALMEIDA COMERCIO E CONFECCAO DE ROUPAS LTDA.	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	09022572000146	35417465			IDENTIFICADORES E IMPRESSAO A	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	CACHOEIRA ALTA	04113497001187	64-3654-1881			ARANTES ALIMENTOS LTDA	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	URUAÇU	09298716000191	33573141	artsacra@brturbo.com.br	Rodrigo	ART'S CORACAO DE JESUS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	URUAÇU	03231009000100	62-3357-3141	artsacra@brturbo.com.br	Rodrigo	ART'S CORACAO DE MARIA LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	01585595000157	62-3243-7272			ASSOCIACAO DE COMBATE AO CANCER EM GOIAS	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	CRISTALINA	04980466000151	61-3612-3749	willianjn2@hotmail.com	Willian	ASSOCIACAO DOS ARTESAO S DE CRISTALINA	SIM		
SECEX 2008	GO	RIO VERDE	05734807000252	64-3623-8575	atlantica@atlanticasementes.com.br		ATLANTICA SEMENTES LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	33565888000169	62-3225-4331			BAIOKA INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPORTOU	NÃO
SECEX 2008	GO	GOIANIA	04480449000155	62-3251-5857			BELLA DU LTDA	NÃO	NUNCA EXPORTOU	NÃO
SECEX 2008	GO	GOIANIA	00487718000154	62-3092-7039			ME	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	ANÁPOLIS	37844479000152	62-3324-2120	comex@biolinefios.com.br		BIOLINE FIOS CIRURGICOS LTDA - EPP	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	00958251000183	62-3282-8520	warley@bomboleobrasil.com.br	Warley	SERVICOS LTDA E	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIRA	05277727000134	62-3593-4042			CALCADOS LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	05851672000124	62-3321-5547	info@botech.com.br	Ricardo jose	EXPORTACAO LTD	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	07387722000190	62-4012-6666	Adriana.dias@brazpet.com.br	Adriana	BRAZILIAN PET PRODUTOS ESPECIAIS LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	08999774000180	62-3095-2426/3271-6100		marcos	BULL RED COMERCIO DE CONFECCOES LTDA	NÃO		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	00208986000190	62-3291-1318			CAETANO & BRANDAO LTDA	NÃO	1,5 ANOS	NÃO
SECEX 2008	GO	AP. DE GOLÂNIA	03156224000185	62-3291-1047	casafor@terra.com.br	Fabiola	EM ACO INOX LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	00754174000140	62-3265-0466	adm@cedrom.com.br	Rosivaldo	CENTRO BRASILEIRO RADIOTERAPIA ONCOLOGIA E MASTOLOGIA	SIM		
SECEX 2008	GO	AP. DE GOLÂNIA	00122473000161	62-4006-6111	viviany@grupomabel.com.br		CEPALGO EMBALAGENS FLEXIVEIS LTDA.	SIM		
SECEX 2008	GO	ANAPOLIS	05075964000201	62-3324-1053			LTDA.	NÃO	1 ANO	NÃO
SECEX 2008	GO	GOIANIA	01476143000137	62-4005-3700	gisele.faria@cmsmedical.com.br	Gisele	CMS PRODUTOS MEDICOS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	01817778000150	62-3533-1100			LTDA	NÃO	1 ANO	SIM
SECEX 2008	GO	TRINDADE	25099904000228	62-3505-1708			CONFECCOES DO-RE-ME LTDA	NÃO	NUNCA EXPORTOU	NÃO
SECEX 2008	GO	GOIANIA	17249111008466	62-4012-1800			RURAI S DE MINAS GERA	SIM		
SECEX 2008	GO	JARAGUA	26687673000155	62-3326-2320		Isabel	IMPORTACAO E	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	02050839000160	62-3224-1144	guicalafiori@gmail.com	Guilherme	CORPO MORENO CONFECCOES LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	08684150000173	32174000 / 32174100			CRISTIANO PEREIRA DOS SANTOS - MC	NÃO	NUNCA EXPORTOU	NÃO
SECEX 2008	GO	GOIANIA	08413772000167	62-3942-9171	acm@dekor.com.br	andressa	REVESTIMENTOS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	05844651000181	62-3291-6040		Carlos	DI PAULA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	AP. DE GOLÂNIA	01523259000180	62-3282-6084	diafana@uol.com.br	Aldaleia	DI AFANA CONFECCOES LTDA ME	SIM*		
SECEX 2008	GO	MINEIROS	72715804849	64-3661-3607			DIRCEU LUIZ FLUMIAN	NÃO	a mais de 1 ano	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	03150640000176	62-3533-7733/3093-7737	flavio@domanni.com	Flavio	LTDA	SIM*		

APÊNDICE A – continuação - Relação de Empresas por base de dados

FONTE	UF	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁVEL	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
SECEX 2008	GO	GOLANIA	07309355000106	62-3586-4887	ad-00629340@quebarato.com.br		DONNYS CONFECÇOES LTDA	NÃO	1 ANO	NÃO
SECEX 2008	GO	GOLANIA	05921229000182	62-3211-7152			ELIZA CONFECÇOES LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	ITABERAI	06905799000141	62-3375-3299	andrea@emporioanna.com.br		EMPORIO ANNA CONFECÇOES LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	AGUAS LINDAS DE GO	37006517000106	61-3618-5311	lc@meldosol.com.br	Léo	ENTREPOSTO APICOLA DA BARRAGEM LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	CHAPADAO DO CEU	37048104104	64-3634-2356			FAUSTO VINICIUS DE GUIMARAES GARCIA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	03737721000177	62-3593-0236	qualidade@fego.com.br	Aline	FEGO ALIMENTOS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOLANIRA	05053670000190	62-35934080	paiva.ind@terra.com.br	Evandro	ARTEFATOS DE COUROS LTD	SIM		
SECEX 2008	GO	LUZIANIA	08505736000395	61-3615-9800			FLORA PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA S.A	NÃO		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	08448941000102	62-3281-0180			FRIDA DE LUXE BIJOUX LTDA	NÃO	1 ANO	NÃO
SECEX 2008	GO	LUZIANIA	27794563020	61-3612-1332			GENES CEPPO	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	01012434000174	62-3291-1455	desmatadeiras@hotmail.com	Walter	GERALDO RAFAEL DA SILVA	SIM		
SECEX 2008	GO	ANÁPOLIS	47479852000177	62-3316-3435	importgerbras@hotmail.com	Fábio	GERBRAS QUIMICA FARMACEUTICA LTDA.	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	04175027000508	62-3354-7700			GLOBALBEV BEBIDAS E ALIMENTOS LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	02702496000170	62-3941-5886			GRAFIGEL EMBALAGENS LTDA	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	AP. DE GOLÂNIA	00774265000147	0800-722426			GSA GAMA SUCOS E ALIMENTOS LTDA.	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	65272429000183	62-3095-1923			EXPORTADORA LTDA	NÃO	1 ANO	NÃO
SECEX 2008	GO	GOLANIA	06994929000160	62-3215-1674			EXPORTACAO LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
SECEX 2008	GO	AP. DE GOLÂNIA	02406876000168	62-3277-1717	july.bijoux@uol.com.br	Bruno	MODA JULIANA LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	01541283000141	62-3297-2930			INDUSTRIA QUIMICA DO ESTADO DE GOIAS S A IQUEGO	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	05996801000172	62-3565-4678			EXPORTACAO DE EQUIPAMEN	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	AP. DE GOLÂNIA	04769870000180	62-3257-5000			ISOLTECH TECNOLOGIAS ECO ISOLANTES LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	TRINDADE	26652420000146	32991624 / 32987787	adm@brossplastic.com.br	Paulo	APICOLAS E PLASTICOS	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	03993647149	32141467	ivonedantasr@hotmail.com	Ivone	IVONE DANTAS RODRIGUES	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	08505577000167	62-3249-5031	jet_beach@hotmail.com	Telma	JET BEACH WEAR CONFECÇOES LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	CATALAO	03138681000147	64-3411-3104	comercial@kauemodaintima.com.br		K' AUE MODA INTIMA LTDA.	NÃO	1 ANO	SIM
SECEX 2008	GO	GOLANIA	33260084000151	62-3515-5100	contato@luciafranco.com.br	Ana Lúcia	L FRANCO CONFECÇOES LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	04284041000370	62-3093-1080	marina@lepink.com.br	Marina	LE PINK MONDE LINGERIE LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	08691614000179	84725020 / 84745010			LUSO E CASTRO LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
SECEX 2008	GO	CALDAS NOVAS	05519054000181	64-3453-4713	civonea@apolloagricola.com.br		M. C. EQUIPAMENTOS AGRICOLAS LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	RIO VERDE	24778864875	62-3278-1319			MARCELO JONY SWART	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	CAMPO ALEGRE DE GO	02185705970	64 - 36961965 / 36961596	agronegocio_3marco@yahoo.co	Luiz	MARCO AURELIO ORTEGA GARCIA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	05168094000126	62-3945-0014			MARGARETH GONCALVES DE SA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
SECEX 2008	GO	RIO VERDE	12031688880	64-3631-3862			MAURICIO BERNARDO SCHOLTEN	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
SECEX 2008	GO	GOLANIA	07809935000162	62-3297-1663	erica@metallight.com.br	Erica	MOVEIS DE ACO LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	03180154000443	62-3942-0151			MINOTT CONFECÇOES LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	INHUMAS	08647384000140	62-3216-4930			MIX INDUSTRIA E COMERCIO DE CEREAIS LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	07689309000180	32480288 / 32934511	cobranca@follini.com.br	Erica	MIX INDUSTRIA E COMERCIO DE TEXTIS LTDA - ME	SIM		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	03496005000145	62-3278-8025			MOURA E DRASCHI LTDA	NÃO ATENDE		
SECEX 2008	GO	GOLANIA	07195139000187	62-3251-4610		eliane	MUSA SEMI JOLAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	NÃO
SECEX 2008	GO	GOLANIA	008980980001118	35413968	regina@jeandarrot.com.br	Regina	NOVA MODA CONFECÇOES LTDA	NÃO	1 ANO	SIM

APÊNDICE A – continuação - Relação de Empresas por base de dados

FORTE	UF	MUNICIPIO	CÓDIGO	TELEFONE	MAIL	RESPONSÁVEL	EMPRESA	ESTÁ EXPORTANDO ATUALMENTE	QUANDO FOI SUA ÚLTIMA EXPORTAÇÃO	PRETENDE EXPORTAR NOVAMENTE
SECEX 2008	GO	GOIANIA	05477107000149	62-3283-5600	francisca@ortomix.com.br	Francisca	ORTOPEDIA BRASIL LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	FORMOSA	30925649015	61-3631-2992	vera@sementesprodutiva.com	Vera	OSCAR STROSCHON	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	01828596000185	32783244	shoppingcmbfashion@hotmail	Paulo	PAULO ANTONIO DE SOUZA FERREIRA COELHO	SIM		
SECEX 2008	GO	ITUMBIARA	50729276600	64-3404-4100	algodoeirashimohira@metsite	Lazaro	PAULO KENJI SHIMOHIRA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	03392479000147	62-3096-9798	adm@auvo.com.br	Rafael	PCTEL ELETRONICA LTDA.ME	SIM*		
SECEX 2008	GO	ANAPOLIS	05892191000167	62-3584-5766		Milton	PIERRE MARTINET DO BRASIL ALIMENTOS LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	04382371000306	62-3251-2244			PIRACON INDUSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA	NÃO	1 ANO	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	06960968000146	62-3095-2426			PIT BULL JEANS INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	02244507000116	62-3207-2258	hugo@quickaviacao.com.br	Hugo	QUICK MANUTENCAO DE AERONAVES LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	00532617000158	62-3251-4430	operacional@raquelpires.com.br	Raquel	RAQUEL PIRES BIJUTERIAS LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	60415061172	84914353	opmrodrigo@gmail.com	Rodrigo	RODRIGO QUEIROZ NOLETO	SIM		
SECEX 2008	GO	CAMPO ALEGRE DE GO	23050969768	64 - 36969059	entrierosagro@hotmail	Gregorio	ROGERIO RIBEIRO GOMES NOGUEIRA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	05036468000150	62-3259-0291	inso@romanov.com.br	Marcelo	ROMANOV BRASIL LTDA	SIM		
SECEX 2008	GO	JATAI	00503100110	64 - 36314807			RONAN BARBOSA GARCIA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	CHAPADAO DO CEU	45391130620	64 - 36342037 / 36341544	jorailton@hotmail.com	Jorailton	RONAN BARBOSA GARCIA JUNIOR	SIM		
SECEX 2008	GO	CATALAO	06185149000179	64-3411-7292	zildaraimundorosa@hotmail.com	Nátalia	ROSA & SILVA LTDA - ME	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	01968595000217	62-3271-2576 / 32932819	marcosallo@terra.com.br	Domingas	SALLO CONFECÇÃO E COMERCIO DE ROUPAS LTDA.	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	37887759000148	62 3297-2204 62 3297-6967	sampa-sm@terra.com.br	Germano Severina	SAMPATRICIO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOIANIRA	06111768000119	62-3593-4064	cristiano@scambo.com.br	Cristiano	SC INDUSTRIA DE BOLSAS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	CHAPADAO DO CEU	06260023898	64-3634-2356	barbara.pouchain@syngenta.com	Barbara	SERGIO GUIMARAES GARCIA	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	33348467000429	62-3259-4546	marina.rp@suturas.com.br	Marina	SHALON-FIOS CIRURGICOS LTDA.	SIM		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	02001309000121	62-3211-2828			SHARON ROSE LINGERIE LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	25076159000110	62-3293-1476			SILVA SILVEIRA E PEREIRA LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	05451985000195	62-3233-3853		Carmem	SOFISTICATTO INDUSTRIA, COMERCIO E EXPORTAÇÃO DE COSMET	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	25132416000275	62 287-1077 62 287-1377	tathiane@soleenergia.com.br	Tathiane	SOL & ENERGIA MODAS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	02131567000394	62-3942-2323			SPOOK INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTDA	NÃO	NUNCA EXPOR	Não
SECEX 2008	GO	GOIANIA	07350196000193	62-3287-4260	francisco@syntonytrade.com	Francisco	SYNTONY TRADE INTERNATIONAL COM. DE ALIMENTOS LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	06956347000199	62-3281-6555			TIENS DO BRASIL COMERCIO DE SUPLEMENTOS NUTRICIONAIS LT	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	GOIANIA	02633435000107	62 3232-4000 62 3232-4008	comercial@tokleve.com.br	Paulo César	TOKLEVE - INDUSTRIA E COMERCIO DE ORTOPEDIA LTDA	NÃO	MAIS DE 1 ANO	Não
SECEX 2008	GO	EDEIA	08195806000194	64-3492-7000	eduardo.souza@tropicalbioene	Eduardo	TROPICAL BIOENERGIA S.A.	SIM*		
SECEX 2008	GO	AP. DE GOIÂNIA	05047911000198	62-3518-6070			VELLY ALIMENTOS E SERVIÇOS LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	FORMOSA	37628401000109	61-3631-4156			VIPECAS INTERCOMERCIAL LTDA	NÃO	a mais de 1 ano	Não
SECEX 2008	GO	QUIRINOPOLIS	04523603000129	64-3651-2771	remivisão@hotmail.com	Remi	VISAO ARTE SCREEN LTDA	SIM*		
SECEX 2008	GO	SANTO ANTONIO DE GO	01191623000151	62-3536-5202			WB SABBY COMERCIO DE PEIXES LTDA	INVALIDO		
SECEX 2008	GO	AP. DE GOIÂNIA	00286633000108	62-4006-4291	camila@zuppani.ind.br	Camila	ZUPPANI INDUSTRIAL LTDA	SIM*		

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa sobre Internacionalização de Pequenas Empresas do Estado de Goiás (BRASIL)

1. Nome da empresa
2. Cidade
3. Qual o cargo que você ocupa na empresa?
 Sócio proprietário/gerente
 Gerente
 Profissional do comércio exterior
 Outros cargos e funções
4. Qual o porte da empresa?
 Micro empresa (faturamento até 240.000,00 mil reais ano calendário)
 Pequena empresa (faturamento acima de 240.000 mil até 2.400.000,00 dois milhões e quatrocentos mil reais ano calendário).
 Média Empresa (faturamento acima de 2.400.000,00 dois milhões e quatrocentos mil reais ano calendário).
5. Qual a quantidade de funcionários?
- 5.1 Indústria construção civil, agropecuária e outros
 0 a 19 funcionários
 20 a 99 funcionários
- 5.2 Comércio
 0 a 9 funcionários
 10 a 49 funcionários
- 5.3 Serviços
 0 a 9 funcionários
 10 a 49 funcionários
6. Qual o ano de fundação da empresa
7. Qual o ano do primeiro envolvimento com o comércio exterior?
8. Qual a frequência das exportações?
 Constante Esporádicas Sazonal
9. Qual o percentual médio exportado sobre o faturamento?
 1 a 20% 21 a 40% 41 a 60%
 61 a 80% 81 a 100%

APÊNDICE B – Continuação - Questionário de Pesquisa sobre Internacionalização de Pequenas Empresas do Estado de Goiás (BRASIL)

10. Quais são os países que atualmente a empresa possui relações de negócios?

11. Sua empresa possui algum tipo de certificação?

Sim

Não

Especifique qual certificação:

12. Qual o tipo de produto exportado?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Acessórios femininos e masculinos | <input type="checkbox"/> Couros e peles |
| <input type="checkbox"/> Álcool e açúcar | <input type="checkbox"/> Flores e plantas ornamentais |
| <input type="checkbox"/> Algodão | <input type="checkbox"/> Gemas, Jóias e afins |
| <input type="checkbox"/> Alimentos in natura | <input type="checkbox"/> Leite e derivados de leite |
| <input type="checkbox"/> Alimentos processados | <input type="checkbox"/> Medicamentos |
| <input type="checkbox"/> Artesanato | <input type="checkbox"/> Minérios |
| <input type="checkbox"/> Bebidas destiladas | <input type="checkbox"/> Móveis/objetos de decoração |
| <input type="checkbox"/> Bebidas não destiladas | <input type="checkbox"/> Perfumaria e cosméticos |
| <input type="checkbox"/> Café | <input type="checkbox"/> Sementes |
| <input type="checkbox"/> Calçados | <input type="checkbox"/> Serviços (especifique) |
| <input type="checkbox"/> Carne | <input type="checkbox"/> Utensílios/equipamentos médicos |
| <input type="checkbox"/> Compostos orgânicos e inorgânicos | <input type="checkbox"/> Utensílios e equipamentos para indústria |
| <input type="checkbox"/> Confeções | <input type="checkbox"/> Outros (especifique) <input type="text"/> |

13. O que impulsionou a empresa a buscar o comércio internacional?

- Mercado interno saturado
- Planejamento estratégico da empresa orientado para o comércio externo
- Políticas governamentais incentivando a exportação
- Confiança no produto
- Clientes de outros países interessados no produto

14. Qual o nível de envolvimento com o comércio externo?

- Exportação através de terceiros (agente exportador, com. exportadora, org. cooperativa)
- Departamento interno de exportação
- Subsidiária de vendas no exterior
- Vendedores viajantes de exportação
- Distribuidores localizados no mercado externo
- Licenciamento
- Alianças estratégicas com empresas estrangeiras
- Franchising
- Contratos (serviços, manufatura, gerenciamento)

APÊNDICE B – Continuação - Questionário de Pesquisa sobre Internacionalização de Pequenas Empresas do Estado de Goiás (BRASIL)

15. Que aspectos contribuíram para a inserção da empresa no comércio internacional?
- Missões Comerciais (incentivos do governo)
 - Consórcios de exportação
 - Iniciativa do sócio proprietário
 - Acompanhamento do cliente/fornecedor interno
 - Redes de relacionamento do gestor
 - Bom nível de conhecimento das normas e procedimentos oriundos dos
 - trâmites legais das transações financeiras internacionais
16. Como seu produto tornou-se atrativo no mercado externo?
- Patrocínio de eventos no mercado externo
 - Produto com características culturais e regionais específicas
 - Produto natural com apelo à saúde
 - Produto apresentado em feiras e exposições internacionais
 - Divulgação do produto na internet em diversos idiomas
 - Divulgação da empresa em material publicitário (revistas, catálogos, etc.) no mercado externo
 - Baixo Custo do produto
 - Produto Personalizado
 - Produto complementar
17. Como você adquiriu conhecimento para negociar no comércio internacional?
- Suporte do SEBRAE
 - Proatividade do empresário (aprender/fazendo)
 - Redes de relacionamento internas (clientes/fornecedores)
 - Redes de relacionamento do gestor
 - Encontros de Comércio Exterior (ENCOMEX)
 - Workshop de Introdução ao Comércio Exterior
 - "Programa ""Primeira Exportação""
 - Agência de Promoção às Exportações (APEX)
 - Através de sites que fornecem informações (exporta fácil, portal do exportador, vitrine virtual)
 - Treinamento em Exportação em EPP (empresas de pequeno porte)
18. Quais as barreiras enfrentadas para entrada no mercado externo?
- Excesso de regulamentações - burocracia no processo
 - Limitações financeiras
 - Falta de profissional capacitado para negociar no mercado externo (domínio inglês)
 - Falta de parcerias internas e externas
 - Falta de conhecimento do processo inicial para internacionalização (ponto de partida)
 - Dificuldades com Cambio
 - Barreiras de Logística
 - Normas Técnicas - adaptação do produto à legislação
 - Formação do preço do produto para venda externa
 - Diferença de nível tecnológico produtivo
 - Diferenças culturais

APÊNDICE B – Continuação - Questionário de Pesquisa sobre Internacionalização de Pequenas Empresas do Estado de Goiás (BRASIL)

19. Quais as perspectivas para o futuro?
- Expandir a atuação nos mercados onde já atua.
 - Expandir sua atuação para novas regiões geográficas.
 - Inovar em seus produtos para expandir a internacionalização.
 - Buscar novas parcerias estratégicas.
 - Aumentar os investimentos mercado externo (abertura de filiais, escritórios de vendas)
20. Quais as melhorias no desempenho da empresa no comércio interno?
- Ganho de escala devido investimento em tecnologia de equipamentos
 - Melhoria na qualidade dos produtos
 - Obtenção de certificações
 - Aumento parcela de mercado
 - Capacitação das pessoas
 - Valorização do produto pelo consumidor brasileiro
 - Melhorou a imagem da empresa perante os fornecedores, bancos e clientes
 - Alteração de design e apresentação visual, tornando o produto mais atrativo
 - Não houve percepção de melhoria
21. Que aspectos adicionais você gostaria de comentar à respeito da atividade internacional da empresa?

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Valéria da Consolação Oliveira, CPF 812052016 53 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título: PEQUENAS EMPRESAS E MERCADOS GLOBAIS: UMA ANÁLISE SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE GOIÁS (BRASIL), orientada pela professora Dr^a. Yeda Swirski de Souza, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais:

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 30 de agosto de 2010.

Assinatura do Autor

Visto da Orientadora