

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Maria José Almeida de Oliveira

INICIAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS NAS EXPORTAÇÕES: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CLIENTE DO BANCO DO
BRASIL, AGÊNCIA MARINGÁ-PR

Maringá
2007

Maria José Almeida de Oliveira

**INICIAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS NAS EXPORTAÇÕES: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CLIENTE DO BANCO DO
BRASIL, AGÊNCIA MARINGÁ-PR**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof. Dra. Marisa
Ignes dos Santos Rhoden

Maringá
2007

Maria José Almeida de Oliveira

Iniciação de Pequenas Empresas nas Exportações: Um Estudo de
Caso de Uma Empresa Cliente do Banco do Brasil, Agência Maringá-
PR

Conceito final:

Aprovado em 27 de outubro de 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof.a. Dra. Marina Keiko Nakayama – UFRGS

Prof. Dr. Clésio Saldanha dos Santos–UFRGS

Orientadora – Prof.a. Dra. Marisa Ignes dos Santos Rhoden – UFRGS

RESUMO

Este Trabalho aborda elementos explicativos dos obstáculos encontrados pelas empresas de menor porte nas atividades de exportação brasileiras.

Na introdução são apresentados fatores que mostram a importância para a economia do País do segmento de micro e pequenas empresas, notadamente para a política de exportações. São apresentadas ainda, as ações governamentais, as parcerias formadas entre entidades e instituições para a disponibilização de mecanismos facilitadores para os interessados em iniciar na área.

A fundamentação teórica mostra os dois principais modelos teóricos sobre a internacionalização de empresas, existentes na literatura e partir destes dois modelos, outras pesquisas que traçam comparativos da realidade atual desse mercado com essas teorias e também vários informativos sobre produtos disponíveis aos exportadores.

A metodologia empregada é um Estudo de Caso com a empresa Emma Fiorezi Ltda. Sediada em Maringá-PR, da qual levantou-se dados históricos sobre as ações do empresário no sentido de levar seus produtos ao mercado externo. Feitos comparativos com dados estatísticos levantados a partir de sites oficiais.

Os resultados mostram que é possível haver mais efetividade na prestação de serviços e informações sobre negócios da área externa aos micro e pequenos empresários, clientes das agências de Varejo do Banco do Brasil.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.2 JUSTIFICATIVA.....	8
1.3 MÉTODO.....	9
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	11
2.2 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	11
2.3 MODELOS TEÓRICOS.....	12
2.3.1 Modelo de internacionalização de Uppsala.....	13
2.3.1 Teoria eclética ou paradigma de Dunning.....	16
2.4 PRINCIPAIS ENTRAVES NAS EXPORTAÇÕES.....	17
2.5 INCENTIVOS FISCAIS ÀS EXPORTAÇÕES.....	20
2.6 MECANISMOS FACILITADORES.....	20
2.7 DRAWBACK.....	23
2.8 SISCOMEX.....	24
2.9 O BANCO DO BRASIL E OS MECANISMOS DE APOIO.....	25
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	28
3.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO.....	28
3.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA.....	28
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4.1 CONCLUSÕES.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	42
OUTROS ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se na rota do crescimento e com sustentabilidade, pois advém do fortalecimento da economia e preparo das instituições. Reformas econômicas e estruturais deram ao país a capacidade de adquirir uma nova posição no mercado internacional.

O crescimento das exportações, que dobraram em dois anos, e das importações no mesmo ritmo aumentou a exposição do país internacionalmente. Isto demonstra que as empresas de um lado se expõem no seu próprio mercado a uma forte concorrência internacional e, por outro, respondem com uma agressiva participação nos mercados internacionais. Esta é uma evidência de que a economia brasileira está mais aberta e preparada para o comércio internacional do que em anos anteriores. Assim, abrem-se oportunidades em programas de incentivos de toda ordem, visando aumentar as exportações brasileiras, diversificar a pauta de exportações, ampliar a base exportadora e promover a maior inserção do setor empresarial no processo exportador, visando a geração de emprego e renda.

As pequenas empresas ocupam hoje espaço importante na política de exportação do Brasil. O governo brasileiro, as instituições e organismos envolvidos com o tema apostam no crescimento do mercado externo para os pequenos. Para atingir o objetivo, no entanto, é fundamental dar a estes novos exportadores condições de competição neste mundo de economia globalizada.

Qualidade é a base para o sucesso de qualquer negócio e informação se torna aspecto fundamental para alcançar este objetivo. Exportar é uma postura empresarial, uma alternativa estratégica de desenvolvimento, ganho de experiência que propicia uma dimensão global à empresa. Com isso, a empresa ganha competitividade e estímulos para ser mais eficiente.

O desconhecimento dos instrumentos existentes nos países de destino, para a inserção externa das empresas, é certamente uma das maiores barreiras enfrentadas, sobretudo, pelos empreendedores de menor porte. Essa dificuldade amplifica-se mais quando consideradas as barreiras externas de toda ordem: tarifárias, não-tarifárias, técnicas e fitossanitárias. Segundo Lacerda (2007), em

relatório divulgado pela OMC (Organização Mundial de Comércio), o Brasil, apesar de ter o nono maior PIB (Produto Interno Bruto), é o vigésimo quarto exportador, detendo apenas 1,1% do mercado mundial, bem abaixo de países de porte equivalentes, como Coréia do Sul, com US\$ 326 bilhões (11º lugar), Rússia, com US\$ 305 bilhões (13º lugar) e México com US\$ 250 bilhões (15º lugar). A Alemanha se destaca no primeiro posto do *ranking* dos países exportadores de 2006, com vendas ao exterior de US\$ 1,1 trilhão, seguida de perto pelos Estados Unidos, em segundo lugar, com US\$ 1 trilhão e China, já em terceiro, com US\$ 969 bilhões. Uma melhora quantitativa e qualitativa das exportações brasileiras depende de progressos na competitividade sistêmica do país, como as questões de infraestrutura, logística, burocracia e tributação. Também de ajustes nas políticas macroeconômicas, especialmente câmbio e juros e, ainda, um maior nível de inovação das empresas. Isso é algo que pode ser fomentado com políticas públicas. O objetivo deve ser o de ampliar as exportações brasileiras, especialmente nas áreas mais dinâmicas do mercado mundial e que, ao mesmo tempo, signifiquem maior geração de valor agregado doméstico.

Entre os desafios que se apresentam, para inserir maior número de empresas neste processo, a melhor divulgação dos diversos mecanismos é uma das ações mais urgentes. A desinformação dos canais existentes para divulgação de seus produtos, dos procedimentos necessários para a exportação e até mesmo das normas cambiais do país é uma constante para os pequenos empresários brasileiros.

Enquanto de um lado há dificuldades de inserção no mundo global dos negócios, por outro há uma revolução tecnológica com mudanças de comportamentos e até da linguagem que invadiu o cotidiano dos negócios. Programas e instrumentos de apoio não faltam. O governo federal, o setor privado e suas entidades de classe, instituições financeiras e órgãos intervenientes no comércio exterior, todos estão trabalhando em parceria e convencidos da importância deste segmento para o desenvolvimento econômico e social do País. Uma das formas de inovação que os pequenos empresários devem perseguir é a busca de conhecimento na área.

1.1. Objetivos

Principal – Analisar o processo de iniciação de uma indústria de confecções de Maringá-PR no mercado externo, seu comportamento, suas estratégias e principalmente suas dificuldades frente às barreiras existentes.

Específicos

- Conhecer a opinião do empresário, quanto aos motivos que o levaram a buscar maiores conhecimentos e a ver a exportação como forma de crescimento de sua empresa.
- Identificar o grau de conhecimento do empresário sobre os mecanismos facilitadores disponíveis, sua visão quanto às dificuldades ou entraves internos e externos para iniciar suas vendas em outros países.
- Verificar aspectos de acessibilidade aos programas de incentivos às exportações e às linhas de financiamentos, bem como a efetividade do atendimento e prestação de assessoria do Banco Brasil.

1.2. Justificativa

O Objetivo Principal deste trabalho é evidenciar o paradoxo existente, por um lado as facilidades disponíveis, e por outro, as barreiras e dificuldades encontradas pelos pequenos empresários. Com isso busca-se difundir conhecimento dos canais facilitadores disponíveis e como esses empresários podem ter acesso as ferramentas para divulgação de seus produtos no exterior e havendo interesse de compradores, quais os meios eficientes e seguros para exportar.

1.3. Método

Como método de pesquisa foi utilizado o Estudo de Caso do tipo exploratório e descritivo, de modo a permitir um estudo do contexto real, ou seja uma experiência vivida, no momento, por uma pequena empresa que esteja direcionando esforços no sentido de iniciar suas exportações. O estudo de caso concede a oportunidade de conhecer o caso prático, de descrever as ações operacionais e o comportamento de um administrador, neste caso, para que seu produto se torne conhecido e atraia compradores em outros países. Também oportuniza descrever os resultados obtidos e mais especificamente, de acordo com o propósito deste trabalho, as dificuldades encontradas para então comparar com as teorias e estudos anteriores sobre o tema.

1.4. Estrutura do trabalho

Este estudo teve por base a realização de um levantamento bibliográfico sobre o assunto, tendo por objetivo adquirir maior conhecimento sobre a internacionalização das empresas. Foram vistas teorias de estudiosos da área assim como estudos e pesquisas dos organismos ligados à área internacional, e dados divulgados pelo MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, sobre as exportações das pequenas empresas, além de artigos e entrevistas de pessoas envolvidas. Junto ao Banco do Brasil, foi pesquisado sobre os produtos oferecidos que facilitam e possibilitam a entrada de pequenas empresas no comércio exterior. Após foi feito um documento ou protocolo de pesquisa, contemplando uma relação de informações a serem buscadas sobre a empresa escolhida para análise. Nesse documento, além de informações buscadas fora da empresa, em *sites* de busca, junto a ACIM- Associação Comercial e Empresarial de Maringá e também em dados existentes no Banco do Brasil, foi feito um roteiro para as entrevistas com o empresário, de modo a possibilitar o entendimento de suas ações no sentido da internacionalização e assim atingir os objetivos traçados para a realização do estudo. O trabalho está organizado em 4 seções, a introdução, dois capítulos e a conclusão.

Na primeira seção foram abordados os assuntos que estão relacionados com a justificativa do tema, delimitação e a relevância do estudo, assim como os objetivos, geral e específicos.

No capítulo 2 foi feita a fundamentação teórica utilizada para embasar os conceitos relacionados a problemática, tais como os conceitos e formas de internacionalização, os modelos teóricos, as redes de relacionamentos, as formas mais modernas de internacionalização, como no caso das Born Globals e os Consórcios de Exportação. Também foram mostrados os principais entraves encontrados para as exportações e em seguida os mecanismos de apoio e facilitadores disponíveis.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para o trabalho, o método escolhido, a sua justificativa, a empresa escolhida para análise e as etapas de estudo, além de considerações sobre os programas de apoio ao exportador oferecidos pelo Banco do Brasil.

O capítulo 4 tem por objetivo analisar e apresentar os resultados obtidos com a pesquisa. Por fim as conclusões finais deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Existem poucos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras e muito a ser explorado sobre o tema, principalmente no que diz respeito aos movimentos das pequenas empresas nesse sentido.

Num contexto de crescente abertura das economias nacionais, a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa deixou de ser uma questão de opção para se tornar uma questão de sobrevivência, apresentando-se como um tema cada vez mais atual e continuamente renovado.

2.1. Conceitos de Internacionalização

Segundo Mações e Dias (2001, apud Dalmoro, 2006), a internacionalização é uma decisão estratégica, que envolve a escolha dos mercados a atingir, a identificação dos produtos a colocar e os modos de acesso mais adequados.

De acordo com Erramilli e Rao (1990, apud Carneiro, 2004), cada empresa tem seu modo particular de entrada em um ou outro país, dependendo de diversos fatores, tais como características do produto ou serviço, características da própria empresa, características do ambiente externo e de fatores comportamentais relativos ao conhecimento e à percepção de risco dos empresários ou tomadores de decisão.

2.2. Formas de Internacionalização

Existem várias formas de inserir uma empresa no mercado internacional, das formas mais simples até as que exigem negociações mais complexas:

a) Exportação indireta - Nesta modalidade a empresa utiliza os serviços de uma outra, cuja função é encontrar compradores para seus produtos em outros mercados. Esta modalidade requer a participação de uma empresa mercantil, que adquire mercadorias no mercado interno para posterior exportação.

b) Exportação direta - é aquela em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda. Nesse caso, o exportador cuida de todos os detalhes, desde a negociação e entrega do produto até a cobrança. Isso exige da empresa o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão, o que quer dizer: mais atenção administrativa, empenho de recursos humanos e de tempo.

c) Licenciamento – é a autorização de uso dos direitos de um produto, serviço ou criação intelectual. O licenciado (importador) faz uso da tecnologia, marca, *know how*, etc.

d) Joint Venture - é firmado um acordo entre duas ou mais empresas para a criação de uma nova entidade que geralmente executa um trabalho que está além do domínio normal das entidades originais. Isso permite expandir a atuação de ambas. Pode apenas estabelecer regras de relacionamento entre duas ou mais empresas no aspecto operacional, visando a troca, a transferência de tecnologia, experiências e realização de operações conjuntas. É a fusão de interesses de empresas que desejam expandir sua base de negócios.

e) Investimentos Estrangeiros - podem ser efetuados sob a forma de investimentos diretos ou de investimentos em carteira. O investimento direto é constituído quando o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito a voto numa empresa; e considera-se como investimento em carteira quando ele for inferior a 10%. O investimento direto está dividido em duas modalidades: participação no capital e empréstimos entre companhias. A participação no capital compreende os ingressos de recursos, de bens, moeda e as conversões externas em investimento estrangeiro direto nas empresas brasileiras ou nas residentes no país.

2.3. Modelos Teóricos

A literatura sobre internacionalização de empresas indica a existência de dois principais modelos teóricos sob os quais é investigado o processo de internacionalização das empresas. Ambos têm pontos complementares e se

baseiam em análises distintas, um sob o enfoque administrativo, aborda os aspectos comportamentais nas empresas. O outro tem bases econômicas e leva em conta os riscos e retornos do mercado.

2.3.1 Modelo de Internacionalização de Uppsala

Proposto por integrantes da chamada “Escola Nórdica de Negócios”. O modelo da Escola Nórdica, desenvolvido por esses e outros pesquisadores dentro e fora da Universidade de Uppsala e com alcance mundial, prega um processo de internacionalização gradual.

Segundo Johanson e Vahlne, (1977, apud Rocha Dib, 2004), as empresas tornar-se-iam internacionais de modo lento e incremental, devido principalmente a falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, a alta aversão a riscos, assimetrias de informação e grande incerteza percebida ou outros fatores similares, que aumentam conforme a distância física, e principalmente psíquica dos novos mercados. Seguindo esta lógica, o processo de internacionalização envolveria ‘estágios’. Em primeiro lugar, as firmas se estabeleceriam de modo sólido nos seus mercados domésticos. Depois iriam buscar mercados mais similares ao seu próprio mercado doméstico. Conforme aumentasse seu conhecimento do mercado estrangeiro (experiência acumulada), aumentaria proporcionalmente seu comprometimento com as operações nesse mercado. O processo iria se repetindo a cada novo mercado.

Nordström e Vahlne (1994, apud Velho, 2004) definem distância psíquica como o conjunto de fatores que dificultam ou impedem o aprendizado e o entendimento das empresas acerca de um ambiente no exterior. É a diferença entre a soma dos fatores criadores de distância, como fatores culturais, fatores estruturais e diferença de idiomas.

A evolução da Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1990, apud, Grings e Rhoden, 2005) evidencia que determinadas empresas, não seguem uma escala gradual para o crescimento além de suas fronteiras, estas podem ter comportamento diferente em relação à aceitação da distância psíquica.

Grings e Rhoden (2005), abordam as redes de relacionamentos, **NETWORKS**, que funcionam como atalhos para mercados psiquicamente mais distantes. O atalho se dá através de relacionamentos pessoais ou de negócios, pela participação em comitês específicos, câmaras de comércio bilaterais ou multilaterais, e outras formas de relacionamento em rede.

De acordo com Georgiou, Freeman e Edwards (2005, apud Dalmoro, 2006) é válido dizer que a rede de contatos influencia o empreendedorismo internacional, especialmente nas micro e pequenas empresas, visto sua limitação de recursos e conhecimento para se lançar em um processo de internacionalização. Um exemplo de sucesso de rede no Brasil é a formação dos **CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO**, segundo Sandra Manfrini (2007), muitas empresas, de diversos setores, têm se associado e formado consórcios de exportação. O modelo resume-se na união de empresas com o objetivo único e exclusivo de exportar. Existem os consórcios de venda no qual as empresas deixam suas marcas individuais e criam uma nova marca única e os de promoção, no qual é criada uma marca de identificação do grupo, mas as empresas são apresentadas ao mercado externo separadamente. A união das empresas, tem possibilitado avanço dos negócios e a descoberta que juntas podem muito mais.

A Apex-Brasil (Agência de Promoção de Exportações do Brasil) apóia atualmente 31 consórcios no país, em diversos estados brasileiros, beneficiando os setores de mármore e granito, calçados, jóias, confecções, produtos e equipamentos médicos e odontológicos, softwares, transporte automotivo, apicultura, fogos de artifício e aeronáutico. Os investimentos da Agência, em conjunto com o setor privado, nesses consórcios, chegam a R\$ 60,3 milhões. O apoio da Apex é centrado na promoção comercial, participação em feiras no exterior, prospecção de produtos e de mercados.

Segundo Rocha Dib, (2004) A partir da década de 90, um novo tipo de empresa começou a chamar a atenção de pesquisadores e consultores. Num estudo conduzido na Austrália, sobre exportadores industriais de grande valor agregado. Nesse estudo foi identificado um número significativo de empresas que foram chamadas de **BORN GLOBALS**, mesmo de pequeno e médio porte conseguiram

competir, com sucesso, contra participantes de maior porte e já estabelecidos na arena global. Tais empresas não haviam construído lentamente sua participação no comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, portanto já haviam nascido globais, o que contradiz de certa forma, a teoria da evolução gradual.

O fato é que as *Born-globals*, são uma novidade em termos principalmente das características das empresas que agora se internacionalizam e, principalmente, da velocidade de tal internacionalização. Vários fatores correlacionados podem ser levantados para explicar o porquê do surgimento das *Born globals*, ou pelo menos de sua maior frequência a partir da década de 90. Conforme proposta de Madsen e Servais, (1997, apud Rocha Dib, 2004), os fatores são:

a) Novas condições de mercado:

- Incremento da especialização e surgimento de maior números de mercados de nicho;
- Mais firmas vendendo partes e componentes tão específicos que devem ser vendidos no mercado internacional, pois o doméstico seria muito pequeno;
- Internacionalização do conhecimento e facilidades maiores para transferências de tecnologias;
- Vantagens inerentes das firmas pequenas em termos de tempo de resposta mais rápida, flexibilidade e adaptabilidade;

b) Desenvolvimento tecnológico:

- Novas tecnologias de processos de produção tornaram operações de pequena escala viáveis economicamente;
- O transporte de pessoas e bens tornou-se muito mais freqüente, confiável e barato do que antes;
- Avanços na área de comunicação – mercados globais tornaram-se mais acessíveis para as empresas menores via fax, *e-mail* etc.

c) Capacitações pessoais:

- Grande número de pessoas ganhando experiência internacional nas últimas duas décadas;
- Competência para se comunicar, entender e operar em culturas estrangeiras.

2.3.2 Teoria eclética ou paradigma de Dunning

Ou Abordagem do custo de transação que tem por objetivo principal explicar o investimento estrangeiro, baseando-se nas três vantagens da multinacionalização e que são: **Vantagens de propriedade (VP)**, que deriva da empresa possuir ativos, geralmente intangíveis como tecnologia, economias de escala, diferenciação, recursos humanos etc. não acessíveis, pelo menos por algum tempo, aos seus concorrentes; **vantagens de internalização (VI)** que se traduz na capacidade e interesse da empresa rentabilizar, ela própria, as vantagens específicas que possui em vez de as ceder a outras empresas através de contrato ou licença e **vantagens de localização (VL)** vantagem em deslocar alguma parte da sua atividade produtiva para o exterior por encontrar aí vantagens superiores às encontradas no seu próprio país.

Também como uma forma de explicar a internacionalização, Barretto (1998, apud Assunção, 2006), procurou identificar os motivos pelos quais as empresas começariam suas ações nesse sentido. Analisou dez empresas brasileiras e listou, dentre outros, os principais motivos pelos quais as empresas se expandiriam para o exterior: a ocorrência de pedidos do exterior, proximidade geográfica, excedente de produção, saturação do mercado doméstico e saturação do negócio. Agrupou, então cinco **padrões dominantes de motivação**:

a) Crescimento – empresas que já predominam o mercado doméstico. O custo para expandir sua participação nesse mercado seria maior do que expandir para o exterior;

b) Consolidação – empresas que buscam ampliação de sua presença externa para consolidar sua imagem ou oferecer melhor atendimento aos clientes;

c) Sobrevivência – quando a própria estrutura da indústria a obriga a se internacionalizar como única forma de continuar fornecendo para sua *network*;

d) Oportunidade – quando as oportunidades de expansão são avaliadas pela empresa, por critérios internos, de modo a maximizar os benefícios dessas oportunidades;

e) Visão estratégica – a empresa tem uma atitude mais pró-ativa e avalia a entrada no mercado internacional considerando fatores como vulnerabilidade da empresa no mercado doméstico, interferência governamental e intenção estratégica.

De acordo com o estudo de Barreto, os resultados estariam concordando com a proposta da internacionalização como um processo gradual e evolutivo conforme os teóricos de Uppsala, porém estaria em desacordo com a teoria do Paradigma Eclético de Dunning sobre a escolha de mercados com base em vantagens de propriedade, internalização e localização.

2.4 Principais Entraves nas Exportações

a) Burocracia - Uma pesquisa feita pela Deloitte, nos primeiros meses de 2007, mostrou que o maior entrave para as exportações brasileiras é a dificuldade para liberar mercadorias nos portos. A pesquisa chamada “Comércio Exterior – Desafios para a Desburocratização” destaca a existência de problemas históricos que prejudicam a competitividade das empresas brasileiras no comércio exterior. Na opinião de 80% dos 187 entrevistados a burocracia é o maior obstáculo. O Sr. Arno Gleisner, diretor da FECOMÉRCIO-RS, aponta como principais causadores desta burocracia a legislação, instruções normativas e as portarias dos órgãos fiscalizadores.

b) Movimentos Grevistas – Conforme a pesquisa da Deloitte, o segundo maior entrave é o item “movimentos grevistas e reivindicatórios de funcionários de órgãos governamentais aduaneiros e de fiscalização”. Item que foi citado por 63% das empresas.

O coordenador do CEL – Centro de Estudos em Logística da UFRJ (FLEURY, 2007), afirmou que as greves provocam principalmente a perda da confiança dos importadores com o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos. "Essas greves afetam a imagem do Brasil como exportador. Um País que vende, mas não consegue embarcar", argumentou, acrescentando que algumas empresas acabam buscando outras alternativas de embarque nos momentos de paralisação para honrarem seus compromissos e não perderem os cliente, mesmo que isso provoque

aumento do custo da exportação. Comentou ainda, que no ano de 2006, os fiscais da Anvisa pararam por 71 dias, os da Receita Federal por 66 dias, os do Ibama por 29 dias, os do Ibama por 29 dias, os fiscais agropecuários por 18 dias e os agentes do fundo de Marinha Mercante por 16 dias. Em 102 dias do ano passado pelo menos uma categoria encontrava-se em greve. Já em 35 dias, pelo menos duas entidades paralisaram suas atividades.

c) Logística - O transporte internacional é fator fundamental na definição do custo final da mercadoria e no atendimento das condições pactuadas com o importador de prazo e condições de entrega. No Brasil o transporte marítimo responde por 90% do transporte internacional. Um levantamento feito em 2006 pela empresa francesa CMA CGM em 14 portos brasileiros mostrou que, se não forem feitos os investimentos mínimos previstos e a simplificação dos procedimentos de embarque e desembarque para redução dos custos, o Brasil corre risco de enfrentar sério colapso em seu comércio exterior em 2008. De Manaus ao Rio Grande (RS), os portos enfrentam sérios problemas de saturamento logístico.

Não é muito diferente do setor portuário, o caso das ferrovias brasileiras que constitui um paradoxo, pois possuem os fretes mais baratos para longas distâncias, no entanto é o modal mais esquecido pelo governo. Segundo o Ministério dos Transportes (2005), para cada novo vagão em circulação, quatro caminhões deixam de transitar pelas rodovias federais, representando redução nos custos com manutenção de estradas. Os avanços obtidos com a desestatização iniciada em 1996 não foram suficientes para reverter os gargalos na infra-estrutura ferroviária. Segundo Antonio Ermírio (2007), andamos para trás enquanto o mundo caminhou para frente. Na Europa, as malhas ferroviárias se expandiram extraordinariamente, incluindo trens de alta velocidade (mais de 300 km/h) que servem para o transporte de passageiros entre as grandes cidades.

Outro braço da logística brasileira, as rodovias, sofre há mais de uma década com a falta de investimentos e com o descaso da União, ao modal que transporta 80% da produção nacional, foi revertido 1% do PIB em 2003. Estudo do Banco Mundial revela que países em desenvolvimento devem investir cerca de 3,5% do PIB em infra-estrutura de transportes.(VIANNA, 2004).

d) Tributação – o sistema tributário brasileiro, também é considerado entrave para a expansão das exportações, pois o sistema se baseia em tributos cumulativos, o que leva à redução da competitividade.

e) Financiamentos - As linhas oficiais de financiamento das exportações ainda encontram-se distantes de se apresentarem como uma solução para o problema a que se destinam. Apenas 1/5 das empresas exportadoras utilizam financiamentos, seja por desconhecimento ou por não terem acesso, devido às exigências por parte dos agentes financeiros. (CNI 2002).

f) Variação Cambial - Para o diretor executivo da Abicalçados, Heitor Klein, (2007) o que afeta hoje as exportações brasileiras não é o valor da cotação do dólar, mas a instabilidade cambial, isso porque os pedidos são fechados a determinado valor e, até o pagamento, este valor pode mudar quando convertido em reais, esse é um ponto crítico, pois na realidade deve-se considerar a taxa de câmbio da data de recebimento da exportação (liquidação do contrato de câmbio) e isso na maioria das vezes não é fácil de prever. A turbulência cambial pode comprometer todo o planejamento da empresa. Para tanto, deve-se analisar muito bem o mercado cambial antes de definir o preço de exportação, evitando, assim, problemas futuros, pois se o preço ficar abaixo do previsto, é muito difícil aumentá-lo depois do fechamento do negócio.

Confirmando o que disse Klein, na pesquisa da empresa de consultoria Deloitte que elencou sete tópicos citados como fatores da perda da competitividade exportadora, a taxa de câmbio nem foi mencionada.

2.5 Incentivos Fiscais às Exportações

Instrumentos que têm o objetivo de reduzir o custo final dos produtos exportáveis por meio da desoneração fiscal, tornando-os mais competitivos quanto ao preço.

a) Imunidade do IPI e não-incidência do ICMS – No caso de exportações indiretas, quando realizadas por empresas comerciais exportadoras (inclusive

trading companies), o incentivo é garantido ao fabricante a partir da saída do produto da fábrica para entrega a terceiros com o fim específico de exportar.

b) Manutenção dos créditos de IPI e ICMS – relativos à compra de matérias-primas, produtos intermediários, materiais de embalagens, etc. efetivamente utilizados no processo produtivo de bens destinados à exportação.

c) Isenção de COFINS e PIS - Assegurado a todo produto exportado.

d) Crédito presumido do IPI – concedido às empresas produtoras e exportadoras, a título de ressarcimento do COFINS e PIS/PASEP que incidiram sobre as compras de insumos nacionais (matérias-primas, produtos intermediários, embalagens) que foram utilizados no processo produtivo de bens exportados.

e) Redução a zero da alíquota do Imposto de Renda – sobre as remessas para o exterior, destinadas ao pagamento de despesas com pesquisa de mercado, despesas decorrentes de participação em feiras, exposições e eventos semelhantes, inclusive aluguéis e arrendamento de estandes e locais de exposição, vinculadas à promoção de produtos brasileiros, bem como de despesas com propaganda realizadas nesses eventos.

2.6. Mecanismos Facilitadores

a) Portal do Exportador, desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, visa agrupar em um único endereço da Internet os mais variados assuntos relacionados a comércio exterior. De acesso livre e sem necessidade de cadastramento, o Portal do Exportador conta com mais de 500 *links* para *sites* nacionais e internacionais. O usuário poderá pesquisar os mais diversos assuntos, como programas de apoio à exportação, legislação, oportunidades comerciais, instrumentos de crédito, tarifas e normas de países, logística, feiras e eventos, entre outros.

b) Aprendendo a Exportar, aplicativo que oferece ao usuário de diferentes níveis de conhecimento um passo a passo com informações sobre planejamento da produção, pesquisa de mercado, financiamento, tratamento tributário, comercialização, despacho aduaneiro, documentos de exportação, entre outras. O

produto conta também com um Simulador de Preço de Exportação, um Simulador do SISCOMEX e uma central de atendimento através da qual é possível tirar dúvidas sobre o processo de exportação. Disponibilizado através de CD e via internet.

c) Radar Comercial, Desenvolvido pela Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, em parceria com a APEX-Brasil, é um instrumento de consulta e análise de dados relativos ao comércio exterior, que tem como principal objetivo auxiliar na seleção de mercados e produtos que apresentam maior potencialidade para o incremento das exportações brasileiras.

d) Vitrine do Exportador, oferece ao exportador o serviço Vitrine Virtual, que possibilita a criação de página na Internet, com inserção de imagens e textos, para divulgação de seus produtos. Outro importante instrumento disponível na VE é o Sistema de Atualização de Informações Comerciais, no qual o exportador, mediante acesso via Internet, poderá incluir/atualizar, a qualquer tempo, as informações comerciais de sua empresa - nome do gerente comercial, número de empregados, telefone, fax, e-mail e *home page*.

e) RedeAgentes, Projeto Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior - é o resultado de uma parceria entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e a Agência de Promoção de Exportações - APEX. O principal objetivo do projeto é difundir a cultura exportadora e orientar as empresas de pequeno porte sobre os procedimentos relacionados à exportação Rede formada por agentes treinados que passam a contribuir no processo de divulgação da cultura exportadora e a prestar orientações ao setor empresarial de pequeno porte sobre como exportar.

f) ENCOMEX, Encontros de Comércio Exterior, consistem em um projeto desenvolvido pela Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, com o intuito de estimular maior participação do empresariado brasileiro, em particular do micro e pequeno, no contexto internacional, levando informações de relevância acerca da estrutura, do funcionamento, das regras básicas do intercâmbio comercial brasileiro, dos mecanismos de apoio à exportação. Os ENCOMEX abrangem, ainda,

Despachos Executivos, ou seja, oportunidades de entrevistas individuais dos participantes com os técnicos da SECEX, bem como com os representantes de outros órgãos ou entidades participantes do evento.

g) BrasilTradeNet, desenvolvida pelo Ministério das Relações Exteriores, oferece um amplo conjunto de oportunidades de negócios, informações e pesquisas sobre produtos e mercados, endereços úteis, notícias, "links" e outros dados e informações de interesse para exportadores brasileiros e importadores e investidores estrangeiros.

h) Sala de Negócios Internacionais do Banco do Brasil, lançada em outubro de 1999, representa o pioneirismo do Banco do Brasil entre as instituições financeiras nacionais na oferta de soluções, produtos e serviços bancários ligados ao comércio internacional na Internet. Oferece produtos e serviços, programas da área internacional, taxas de câmbio, resenhas, programação de cursos e seminários, calendário de feiras nacionais e internacionais, revista Comércio Exterior - Informe BB, legislação e vocabulários de câmbio e comércio exterior. Oferece ainda, formulários de câmbio com orientação de preenchimento. Os clientes do BB, com limite de crédito aprovado e margem operacional disponível podem cotar, editar e celebrar operações de Câmbio pronto e ACC - Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio na fase pré-embarque.

i) Ponto Focal de Barreiras Técnicas às Exportações, é um serviço oferecido pelo INMETRO, desde 2002. Tornou-se grande centro acumulador, gerenciador, articulador e disseminador de conhecimento sobre barreiras técnicas às exportações. O Alerta Exportador!, um dos serviços oferecidos pelo *site* do INMETRO, informa seus usuários, sistematicamente, sobre as propostas de regulamentos técnicos apresentadas à OMC. Fornece informações sobre a regulamentação vigente em cada país, atendendo as consultas formuladas por exportadores brasileiros.

j) Fala Exportador, é o canal direto entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC e o empresariado. Há um número telefônico (0800) exclusivo, que é voltado, principalmente, para pequenos e médios

empresários que estão ingressando no processo exportador ou têm intenção de iniciar suas vendas no mercado externo.

k) Exporta Fácil, um serviço dos correios, de remessa internacional que envia mercadorias até o limite de US\$ 20 mil. Todo o processo é feito com base na Declaração Simplificada de Exportação (DSE), criada pelo governo em 1999, para incentivar o pequeno exportador e abrir as portas do mercado internacional a novas empresas. Os Correios cuidam do desembaraço alfandegário no Brasil, com a emissão do Certificado de Exportação, que retorna ao exportador em qualquer lugar do país, ou seja, ele não precisa se deslocar até as cidades que disponham de autoridades alfandegárias para liberar as remessas.

2.7 Drawback

O regime aduaneiro especial de *Drawback* é um instrumento de estímulo às exportações que permite, às empresas brasileiras, o aperfeiçoamento e a modernização de seus produtos. Caracterizado como incentivo à exportação, não deve ser confundido com benefício fiscal, compreende a restituição, suspensão ou a isenção de tributos incidentes sobre a importação de mercadorias utilizadas na industrialização de produto exportado ou a exportar. Na modalidade suspensão a sua concessão é de competência da SECEX e é processada através de módulo específico no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex). Na modalidade isenção, o processo é conduzido, analisado e comprovado pelo Banco do Brasil, por delegação da SECEX. Na modalidade restituição, a concessão é competência da Secretaria da Receita Federal (SRF).

A Secretaria de Comércio Exterior concebeu sistemática informatizada (Drawback Eletrônico), implantada no dia 01.11.2001, que opera em módulo próprio integrado ao SISCOMEX, para permitir o controle ágil e simplificado. O módulo tem as funções de registro do Drawback em documento eletrônico, com todas as etapas, solicitação, autorização, consultas, alterações e baixa. Tratamento Administrativo automático nas operações parametrizadas, e acompanhamento das Importações e exportações vinculadas ao sistema de Drawback eletrônico.

A habilitação para o acesso é concedida aos representantes legais das empresas, autorizados a operar na exportação, não sendo necessário nenhuma providência para os atuais usuários habilitados no Perfil Exportador do Siscomex. Para a operacionalização do sistema, há manual disponível no *site* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

2.8 SISCOMEX

É um instrumento que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, por meio de um fluxo único, cujo processamento é efetuado exclusiva e obrigatoriamente pelo sistema. É administrado pela Secretaria de Receita Federal (SRF) e pelo BACEN. As principais vantagens são harmonização dos conceitos utilizados pelos órgãos intervenientes; ampliação dos pontos de atendimento; rápido acesso a informações estatísticas; simplificação e padronização das operações; diminuição significativa de trâmite de papéis; redução de custos para todos os envolvidos.

A habilitação se dá pela inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI), credenciando a empresa a operar diretamente no SISCOMEX, observadas as normas de acesso e segurança. Os interessados registram suas operações de exportação em terminais próprios ou de terceiros como bancos, corretoras, despachantes. O processamento dos dados se dá através do Serviço Federal de Processamento de dados (SERPRO).

2.9 O Banco do Brasil e os Mecanismos de Apoio

Com o objetivo de auxiliar a empresa iniciante em sua decisão de considerar a exportação como alternativa de expansão dos negócios, foram criados pelo Banco do Brasil alguns programas, produtos e facilidades e algumas linhas de financiamento.

a) Programa de Geração de Negócios Internacionais (PGNI) – criado em 1998, oferece o mais completo conjunto de produtos, serviços e soluções. Oferece

também consultoria às mais diversas alternativas de financiamentos. Está implantado em 14 estados que são responsáveis por 94% das exportações do país.

b) Programa de Apoio às Exportações (PAE) – Lançado em 1999, para apoiar ações do Governo Federal auxiliando as micro e pequenas empresas a ingressarem no mercado internacional individualmente ou organizadas em consórcios ou cooperativas. O principal papel é o treinamento para técnicos, empresários, estudantes ou todas as pessoas interessadas em adquirir ou ampliar conhecimentos na área. O objetivo é propiciar visão global dos processos de exportação e importação; disseminar a cultura de comércio exterior; incentivar o fluxo de serviços e câmbio e demonstrar os principais fatores intervenientes e as razões de se optar no mercado externo.

c) Sala Virtual de Negócios Internacionais – espaço no portal do Banco do Brasil, que funciona como um canal de distribuição para oferta de produtos, serviços e informações. É possível consultar ordens de pagamento recebidas, contratar operações de câmbio pronto e com adiantamento, assinar digitalmente os contratos de câmbio, preencher formulários necessários aos procedimentos de exportação e acessar sites de órgãos e instituições que atuam no setor, bem como acesso à publicação Comércio exterior informe BB.

d) Salas de Negócios com o Brasil – ambientes preparados nas principais agências do banco do Brasil no exterior, para divulgar produtos e serviços e incrementar os negócios. Disponibiliza serviços de contato entre empresas brasileiras e o mercado externo, exposição de *folders* e catálogos, assessoria especializada, informações sobre potenciais compradores e fornecedores, apoio à participação em feiras e eventos, apoio para realização de reuniões de negócios e realização de palestras e seminários.

e) ACC/ACE – mecanismos de financiamento mais conhecidos por representarem os maiores volumes de negócios do mercado. Tendem a reduzir os custos financeiros, melhorando a competitividade junto ao importador com relação a prazos e condições. Concedido anteriormente ao embarque, máximo de 360 dias é chamado de Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC). Só há o lastro do contrato de câmbio, não é necessário qualquer outro documento. Concedido pós-

embarque é chamado de Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE), prazo máximo de 180 dias. Os dois tipos podem ocorrer numa mesma operação, com a entrega ao banco dos documentos representativos da venda, quando há a transformação de ACC em ACE.

f) PROEX – programa de financiamento voltado à venda de bens e serviços nacionais a custos compatíveis com os praticados no mercado internacional. O Banco do Brasil é o agente da União para o PROEX. É operado nas modalidades financiamento, direto ao exportador brasileiro ou ao importador com recursos do Tesouro Nacional e na modalidade equalização quando as exportações são financiadas pelas instituições financeiras no país e no exterior e o PROEX paga parte dos encargos, tornando-os equivalentes àqueles praticados no mercado internacional.

O PROEX financiamento pode abranger até 100% do valor da exportação com prazo até 2 anos e até 85% com prazos superiores. Os prazos vão de 6 meses até 10 anos conforme conteúdo tecnológico da mercadoria ou a complexidade do serviço. As garantias podem ser aval, fiança ou carta de crédito de instituição financeira de primeira linha ou Seguro de Crédito à Exportação.

g) Seguro de Crédito à Exportação – possibilita ao exportador vendas com prazos compatíveis com os praticados pelos concorrentes. Traz a tranquilidade de vender com a certeza de receber. Cada vez mais utilizado é a garantia pelo não-pagamento pelo importador em razão de riscos comerciais como falência ou simples mora; riscos políticos e extraordinários, eventos específicos como moratória, guerras, revoluções, etc. A parceria da SBCE com o Banco do Brasil, permite que nas operações de ACE vinculadas a exportações seguradas, que a incidência no limite de crédito do exportador seja de 15%(parcela não segurada). Isto corresponde a uma multiplicação da capacidade de financiamento do exportador em aproximadamente

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Através de pesquisa (estudo de caso), procurou-se demonstrar, pelas análises junto a uma empresa de Confecções de Maringá (PR), quais são as dificuldades enfrentadas na prática, para que uma pequena empresa saia da fase do planejamento de inserção no Comércio Internacional e passe a exportar efetivamente, podendo contar de forma definitiva com os benefícios da exportação, deixando a mera ocasionalidade.

3.1 Justificativa do Método

O método de pesquisa empregado foi o Estudo de Caso. Segundo Yin (2001), O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Realizou-se uma pesquisa do tipo exploratório e descritiva. Ainda segundo o autor, a essência de um Estudo de Caso, ou a tendência central de todos os tipos de Estudo de Caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas, e quais os resultados alcançados. A empresa escolhida para o estudo foi Emma Fiorezi Ltda, uma indústria do setor de confecção, cliente da agência Maringá. A opção pelo método Estudo de Caso ocorreu pela vontade de entender os motivos pelos quais, a empresa, apesar de possuir todos os predicados necessários, ainda não está definitivamente inserida no mercado internacional.

3.2 Descrição da Pesquisa

Para investigação das informações necessárias para o presente estudo, no final do mês de junho/2007 foi feito um roteiro contendo os dados secundários, ou seja dados sobre as exportações brasileiras de têxteis, sobre o setor de confecção na região de Maringá e alguns dados sobre o mercado específico de confecção da empresa (Moda Gestante). Esses dados foram coletados nos *sites* da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil, do SEBRAE e de lojas de varejo e atacado de várias regiões que distribuem o produto fabricado pela empresa, além dos

próprios sistemas do Banco do Brasil. Esses dados foram coletados nos meses de julho, agosto e setembro/2007, iniciando a coleta logo após a impositação do Formulário Template 2 na plataforma virtual da UFRGS, com a definição sobre o método de pesquisa.

No início de julho/2007 foi feito outro roteiro com os dados primários que se previa serem necessários para a análise. Nos meses de julho e agosto/2007, fazendo uso do roteiro, foram feitas várias entrevistas sem roteiro com o Sr. José dos Santos Neves Júnior, em diversas oportunidades quando de suas idas à agência do Banco do Brasil.

No início de setembro/2007, com boa parte do trabalho já estruturado, foi marcada uma última entrevista com o empresário, desta vez, na própria empresa, considerando que segundo Yin (2001), estando o pesquisador em ambiente real, não controlado, não se deve contar com instrumentos rígidos, como questionário, pelo contrário deve-se formular diretrizes para a entrevista e estar preparado para algum viés ou ocorrência de evento inesperado. Em 18.09.2007 das 14:30 às 17:30, fazendo uso do roteiro que serviu como diretriz, foram coletadas as informações diretamente com o administrador, Sr. José, além de algumas interferências de sua “financeira” Cristina.

Como a empresa é cliente do Banco do Brasil há vários anos e contando com o conhecimento e bom relacionamento existente, a entrevista transcorreu de forma bastante proveitosa. Foi apresentada ao entrevistado uma relação de programas de incentivos, de mecanismos facilitadores e de tipos de financiamentos existentes para exportadores iniciantes, também lhe foi apresentado um caso de sucesso de uma empresa de Minas Gerais coletado no *site* do programa “Aprendendo Exportar”. Como numa conversa e pela ordem do roteiro, cada item citado era acompanhado por algum comentário da pesquisadora e o entrevistado discorria sobre suas impressões que iam sendo anotadas. Sempre com intuito de avaliar grau de conhecimento e envolvimento do empresário.

O presente estudo limita-se às questões relacionadas com as dificuldades e impressões sob o enfoque do empresário, não tratando de questões macro-

econômicas, de finanças internacionais, de contabilidade e de outros temas relacionados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa escolhida para análise, Emma Fiorezi Ltda. (Sociedade por cotas de responsabilidade Limitada), foi constituída em maio de 1986, portanto com mais de 21 anos de atividade. Foi fundada pelos sócios atuais, Sr. José dos Santos Neves Junior e Sras. Ivone e Marli Nani. Com orientação de uma irmã que já possuía uma fábrica de jeans em Maringá e que vislumbrou um nicho de mercado para moda gestante, foi fundada a marca Emma Fiorezi que se utilizou inicialmente da estrutura da fábrica já existente, inclusive equipe de vendas. Após cinco anos, em 1992, com elevação das vendas, foi montada uma estrutura fabril independente, já com novos recursos tecnológicos para controle de estoque, procedimentos contábeis e de linha de produção. No ano 2000 houve nova mudança de local, agora com sede própria, com dependências mais amplas que permitia nova elevação de produção, o que aconteceu ano a ano até 2004, ano em que foi feita uma ampliação de 900 m² para 1.500 m² de área construída. Hoje com capacidade de produção para 30.000 peças/mês, a empresa produz 25.000 peças, percebendo uma estabilização no mercado, sem que houvesse nos anos 2005/2006 e 2007 mudança significativa na demanda.

A empresa emprega 60 funcionários diretos e proporciona de 130 a 140 empregos indiretos por utilizar empresas de facção. Também se utiliza de serviços terceirizados para lavanderia, estamperia e bordados.

Possui representantes comerciais em todo o Brasil, lojas com exclusividade da marca nos Shoppings de atacado e varejo de Maringá, além de uma filial no centro da cidade.

Promove duas convenções anuais com os representantes para lançamento das coleções de verão e de meia-estação. Nessas convenções são proferidas palestras por profissionais da área que explicam as tendências de moda e melhores direcionamentos de mercado. Também são repassadas, de acordo com cada região, as metas de vendas a serem atingidas por cada representante, assim como

meta para abertura de novos clientes e de horizontalização das vendas, o que significa maior pulverização, de forma ao atingimento do ideal de cumprimento das metas com vendas de boa qualidade, sem grandes concentrações. As metas são estabelecidas com base em dados e informações regionais de órgãos oficiais de estatística, de modo a dimensionar população total, população feminina com idade propícia a gravidez. As vendas são voltadas para lojas em cidades com mais de 100 mil habitantes.

Como forma de reconhecimento, há premiação para os representantes que atingirem suas metas, contando para pontuação, as vendas, a abertura de novos clientes (horizontalização) e a tempestividade das informações repassadas para a empresa.

As informações sobre a empresa, até então mencionadas serviram de base para melhor visualizar sua estrutura atual e sempre com o intuito de dimensionar sua real capacidade de direcionar parte de sua produção para o mercado externo.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), o Brasil está na lista dos 10 principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos.

O setor de confecção no Paraná, já em 2005 contava com 5.200 empresas, que representavam 17% do PIB paranaense e faturamento de 2,8 bilhões/ano. O Estado é o segundo maior produtor nacional, atrás apenas de São Paulo. Dentro do Paraná, a produção se concentra em Maringá e Cianorte, responsáveis por 40% das 150 milhões de peças produzidas anualmente. O ramo emprega diretamente mais de 100 mil pessoas. Dados apresentados na 1ª Conftec - Feira de Fornecedores da Indústria de Confecção, que aconteceu em agosto de 2005, em Curitiba.

O setor de confecção e principalmente o segmento de Moda Gestante em que atua a empresa analisada possui algumas particularidades principalmente por se tratar de um tipo específico de traje, que impacta sobremaneira, a estratégia de internacionalização, que precisam ser consideradas, além da grande diversificação dos produtos, característica própria do setor, associa-se a influência da moda e das

estações climáticas e exige que a empresa disponha de flexibilidade produtiva para atender a demanda de mercados e de preferências específicas. Economicamente, essa flexibilidade só é viável para empresas de pequeno porte e essa é a razão pela qual se explica a atuação majoritária dessas empresas no elo confecções, da cadeia produtiva de têxteis.

Para melhor compreensão e demonstração do que foi pesquisado e para melhor visualização da forma de abordagem da pesquisa, tanto no ambiente macro como no âmbito da empresa, apresenta-se em separado cada item abordado, seguindo o roteiro elaborado anteriormente para a pesquisa dos dados.

a) Aplicação dos Conceitos

Considerando o conceito de Mações e Dias (2001), tendo a internacionalização como uma decisão estratégica que envolve a escolha de mercados alvo, identificação dos produtos e o modo de acesso a esses mercados e também o conceito de Erramilli e Rao (1990) que complementa focando não apenas a decisão, mas as características próprias da empresa, as influências do ambiente externo e de fatores comportamentais, como o conhecimento, o envolvimento e percepção dos tomadores de decisão.

No caso da Emma Fiorezi, se evidencia que existe a decisão e a percepção de que a empresa está pronta no que diz respeito à estrutura administrativa, de produção e financeira estando apta para algumas modificações que se façam necessárias para atendimento de mercados específicos. Quanto ao ambiente externo, considerando apenas o elemento mercado comprador e a constatação de que pelo terceiro ano consecutivo, não houve crescimento das vendas, tem-se claro que a opção de direcionamento para as exportações é o caminho mais adequado. Quanto ao conhecimento e envolvimento, a empresa tem muito a desenvolver, estando apenas na fase inicial, ou seja, o administrador tem consciência da necessidade da busca de conhecimento e maior envolvimento com os organismos da área.

b) Forma de Entrada

A exportação direta exige da empresa o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão, o que quer dizer, mais atenção administrativa, empenho de recursos humanos e de tempo.

Com base nas respostas do empresário, esse é o direcionamento mais adequado para a empresa. Sua experiência é básica e conta com apenas um cliente. Vende esporadicamente para empresa situada em Santa Cruz de La'Sierra – Bolívia que adquire seus produtos diretamente na fábrica, quando de visitas à cidade de Maringá. Observou que tem recebido retorno positivo dessa empresa, quanto à boa aceitação de seu produto. No que se refere à capacidade administrativa, recursos humanos e tempo para os procedimentos de exportação, a empresa está preparada, falta no entanto o conhecimento do processo por inteiro, conta apenas com assessoria de terceiros, empresa especializada, o que gera custo adicional.

c) Modelo Teórico

O modelo de Uppsala preconiza um processo de internacionalização de forma lenta e gradual. Em primeiro lugar, as firmas se estabeleceriam de modo sólido nos seus mercados domésticos. Depois iriam buscar mercados mais similares ao seu próprio. Conforme aumentasse seu conhecimento estrangeiro (experiência acumulada), aumentaria proporcionalmente seu comprometimento com as operações nesse mercado. O processo iria se repetindo a cada novo mercado.

A empresa em análise se encontra perfeitamente em consonância com a teoria, pois que está estabelecida solidamente no mercado interno, buscando formas de crescimento, incrementando novas medidas administrativas, treinamento de pessoal e estrutura de produção. Conta com profissionais de formação acadêmica em Moda e Design (estilistas) que se encarregam da parte de criação das coleções. Tendo superado a fase de estabelecimento doméstico, o empresário busca mercados similares. Em viagens a Buenos Aires e Santiago, vislumbrou público (lojas e distribuidores) pelo qual seus produtos teriam boa aceitação. Ainda não passou para a fase seguinte de acumulação de experiência e busca de novos mercados, constatando realmente processo lento preconizado pela teoria.

d) Networks

Os relacionamentos pessoais e de negócios, a participação em associações, sindicatos e em programas de entidades públicas, etc. A rede de contatos funciona como um atalho para busca de outros mercados, principalmente os mais distantes. As micro e pequenas empresas, visto suas limitações de conhecimento sobre o processo de exportação, muito se beneficiam das influências de suas Networks.

A Emma Fiorezi, é afiliada aos Sindicatos da classe é participante ativa das convenções e eventos realizados na região, direcionados aos fabricantes de confecção. Faz parte de Associações como a ABIT-Associação Brasileira da Indústria têxtil e Confecção, ACIM-Associação Comercial e Empresarial de Maringá. Participa de eventos realizados pelo SEBRAE e outros com fins de melhoria da qualidade das formas de gestão das empresas. Percebe-se que há preocupação em estabelecer parcerias e estar sempre envolvido em redes de relacionamento. Ainda não houve um aprofundamento na questão específica da exportação.

e) Consórcios de Exportação

Nos últimos anos a cultura do associativismo tem levado pequenas empresas a conquistarem mercados no exterior com grande sucesso. O modelo de consórcio dilui os custos de promoção internacional e aumenta o poder de competição das empresas. Também diminui os riscos de erro de estratégia. Em Maringá, foi criado em 2005 o Consórcio BR e Companhia, que teve em seu primeiro ano, com o apoio do SEBRAE, apenas trabalho de base como estruturação e capacitação de profissionais. A BR e Companhia fabrica malharia masculina e feminina e conta com 12 empresas associadas. O Consórcio já exportou mais de US\$ 60 mil para Panamá, Costa Rica e Nicarágua. Para formação do consórcio é feito inicialmente o levantamento das empresas que se enquadram no tipo de produto e outras características comuns.

A Emma Fioreze participou de reuniões para formação Deste e de outros consórcios em andamento, mas pelas suas características é considerada com estrutura suficiente para ações independentes.

f) Motivos para a Internacionalização

Segundo Barreto (1998), os motivos seriam a ocorrência de pedidos do exterior, proximidade geográfica entre exportador e importador, excedente de produção, saturação do mercado doméstico e saturação do negócio.

Na empresa pesquisada, ocorre exatamente da forma descrita no estudo citado, ocorrência de venda para um único país estrangeiro, porém que serve como uma forma de experimentação, porque recebe retorno do comprador sobre a boa aceitação de seu produto. A proximidade geográfica com os países já eleitos pelo empresário para expansão de suas ações, Argentina e Chile. Fazendo menção, também à proximidade psíquica quanto ao idioma, culturas e costumes. Mais importante porém na decisão da empresa é o excedente de capacidade de produção e a saturação do mercado doméstico. Apresentou-se claramente, na entrevista que o principal motivo dos direcionamentos para o mercado externo é a saturação do mercado doméstico e que a expansão para este mercado seria mais cara do que a preparação para exportar.

e) Entraves

O maior entrave encontrado pelas empresas, nas exportações brasileiras é a Burocracia, conforme pesquisa da empresa de consultoria internacional Deloitte, no início de 2007, seguido por Movimentos Grevistas e em terceiro lugar a Logística. Em outras pesquisas aparecem também Tributação, Financiamentos e Variação Cambial.

Diante da demonstração dessas informações, o Sr. José (entrevistado), foi seguro em dizer que em seu caso particular o que mais poderia afetar negativamente na sua decisão de exportar, seria de modo geral a Variação Cambial, pois isso lhe traz insegurança no momento de estabelecer o preço de seus produtos para a negociação; e de forma mais específica, os Movimentos Grevistas, apesar de sua pretensão inicial seja atingir mercados que não dependem dos Portos, mas uma greve da Receita Federal, por exemplo poderia não permitir o cumprimento de prazo negociado. Com base na resposta obtida identifica-se consciência do empresário

sobre as implicações em relação ao comércio exterior de que não se pode improvisar e que precisa estar preparado para as situações de contorno ou seja, aquelas que fogem de sua competência. Por outro lado, constata-se que as barreiras são vistas de formas diferentes e que depende do tipo de empresa, produto e mercado para o qual se exporta.

f) Incentivos Fiscais

Com o objetivo de reduzir o custo final dos produtos exportáveis por meio da desoneração fiscal, conforme matéria da revista Comércio Exterior – informe BB, os incentivos fiscais são instrumentos que possibilitam a participação no mercado internacional.

O empresário mostrou-se surpreso com tantas concessões, disse não ter conhecimento de parte delas. Acrescentou que apesar de sua falta de conhecimento, é um fator positivo o que firma ainda mais sua decisão de direcionar estratégias efetivas para exportar parte de sua produção, sendo inicialmente os 5% que sua estrutura industrial comporta.

g) Mecanismos Facilitadores e de Apoio do Banco do Brasil

Em Consonância com as diretrizes do governo federal, a Secretaria de Comércio Exterior, do MDIC, direciona esforços para criar melhores condições de atuação do Brasil no comércio internacional. O contínuo aprimoramento e simplificação dos mecanismos, a implementação de iniciativas para estabelecer parcerias com outros organismos e entidades, faz parte de um conjunto de medidas que tem como objetivo aumentar a presença dos produtos brasileiros no mercado externo.

Um exemplo é a DSE, documento eletrônico, que visa simplificar o despacho aduaneiro, e é voltado especialmente para micro e pequenas empresas, pois reduz custo de embarque de exportações de pequeno valor. A DSE entrou em operação em dezembro de 1999. Em janeiro de 2006, o limite que era de US\$ 10 mil passou para US\$ 20 mil. . Em 2006, as exportações cursadas com DSE foram de US\$ 337,8

milhões, significando aumento de 53% sobre o valor exportado em 2005, quando atingiu US\$ 220,8 milhões.

O Sr. José informou conhecer alguns dos mecanismos que lhe foram apresentados e que inclusive participou em 2004, de parceria promovida pela APEX-Agência de Promoção de Exportações, para promoção de seu produto. O trabalho foi voltado a elaboração de catálogo de lançamento de coleção. O catálogo também foi exposto em Salas de Negócios com o Brasil, em três agências externas do Banco do Brasil.

Ainda não participou de eventos e feiras internacionais, as viagens de negócios são voltadas para pesquisa de tendências de moda, quando a sócia Ivone, responsável pela área de criação viaja anualmente aos principais centros de moda do mundo, como Milão, Barcelona, Londres e Paris. Quanto aos eventos nacionais e regionais, tem participado de todas as edições do Avant– Première do Salão da Moda Paraná, promovido pelo SINDVEST.

Informou que a empresa é associada da ABIT, porém não tem feito nenhum contato para a busca de informações sobre parcerias e outros programas promovidos pela Associação.

Quanto aos mecanismos de apoio do Banco do Brasil, afirmou que não tinha conhecimento da maioria deles e acrescentou que tem observado que o Banco direciona suas iniciativas, para as empresas que já exportam, no seu caso a iniciativa teria que partir dele próprio, buscando a assessoria disponível o que ainda não fez, por desconhecer, até mesmo os facilitadores disponíveis no *site* do Banco do Brasil, além de outros programas.

4.1. Conclusões

O objetivo principal deste estudo é voltado à análise do processo de iniciação de uma pequena empresa no mercado externo, seu comportamento, suas estratégias e principalmente suas dificuldades frente às barreiras existentes.

Buscou-se o entendimento dos motivos pelos quais uma empresa com as características da Emma Fiorezi Ltda, empresa analisada, que tem um dos sócios,

com formação em Ciências Contábeis, estudante de Administração, totalmente inserido no ambiente empresarial e conhecedor das técnicas de gestão, a sócia Ivone, profissional da área de produção e também engajada nas questões da qualidade, e eficiência de custo, mesmo depois de tomada a decisão de inserção no mercado internacional, ainda permanece nos primeiros passos, decorridos 3 anos de estagnação das vendas no mercado interno.

Compreende-se após as análises, que a iniciação nas exportações NÃO é um processo natural, que segue um curso pré-delineado, que depois de superados os degraus do mercado interno, naturalmente as portas se abrem para a exportação. Isso demonstra que a empresa, mesmo estando apta, seu administrador, apenas tomou a decisão, mas não partiu efetivamente para as ações seguintes, de busca de conhecimento e demonstração de sua vontade, buscando a promoção de seu produto no exterior. Permaneceu apenas na decisão.

O estudo permitiu observar que o motivo principal que levou o empresário a tomar a decisão de direcionar parte de sua produção para as exportações foi a necessidade de crescimento da empresa que foi gradual até 2004, sendo que desde 2005 houve estagnação das vendas, mesmo com várias estratégias de incentivo aos vendedores, melhoria do produto e outras. Chega-se à conclusão que a melhor forma de crescimento é realmente buscar outros mercados.

A constatação mais importante foi quanto ao grau de conhecimento de toda a gama de mecanismos, incentivos e facilitadores, assim como legislação, normas e procedimentos para a exportação. O empresário demonstrou grau de conhecimento muito baixo em relação à área de comércio exterior, considerando seu comportamento de pessoa consciente da necessidade de aperfeiçoamento tanto em tecnologia como com novas técnicas de administração.

Quanto ao acesso aos programas, produtos e serviços da área internacional do Banco do Brasil, chega-se à conclusão que a falta de conhecimento não foi por falta de acesso, considerando que a empresa é tradicional cliente do Banco, possui limite de crédito aprovado e não teria dificuldades em ser atendimento em suas demandas.

Na atual estrutura de negócios internacionais do Banco do Brasil, os serviços são centralizados nos grandes centros, no caso do Paraná, em Curitiba. Os funcionários que atendem nas agências, não detêm conhecimento da área o suficiente para prestar informações aos clientes. Os Gerentes de Negócios Internacionais que são disponibilizados pelo PGNI – Programa de Geração de Negócios Internacionais, direcionam seu maior esforço às grandes empresas do segmento de Atacado, restando ao segmento de Varejo, as soluções informatizadas disponíveis no portal, via internet.

Em consequência deste estudo, constatou-se que o empresário ao ser despertado para o assunto, mostrou grande interesse e foi categórico em dizer que realmente ainda não tinha, até então, direcionado esforço efetivo em alguma ação no sentido de internacionalizar sua empresa, porém que após ter tomado conhecimento, através da entrevista final, de tantos canais facilitadores para promoção de seus produtos, principalmente o TexBrasil da ABIT e Portal do Exportador do MDIC, estaria imediatamente acessando os *sites* e entrando em contato com os organismos promotores.

O Banco do Brasil, adquiriu importância e relevante reconhecimento pelo mercado e pelo governo, como grande promotor e financiador do Comércio Exterior do País. Em 29.08.2007 assinou dois convênios com a Secretaria de Comércio e Serviços do MDIC – Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, um para difundir e ampliar as exportações de serviços e outro para treinamento de funcionários do Banco, visando à prestação de serviços relativos à exportação, importação e Drawback. O que consolida o BB como principal aliado do governo para execução de políticas públicas no Comércio Exterior Brasileiro.

Como recomendação e como forma de contribuição para melhorias, registra-se a constatação de que o Banco do Brasil, pode ter melhores resultados em suas ações voltadas à exportação, se direcionar treinamento aos funcionários das agências de varejo, onde estão concentradas as pequenas empresas. Com funcionários detentores de conhecimento, conseqüentemente haverá propagação aos clientes. Os funcionários terão condições de atendimento pronto às demandas e também de agir com pró-atividade detectando as necessidades das empresas,

antes mesmo de suas demandas. Com base em informação do SEBRAE, as micro e pequenas empresas, representam 98% das empresas formais do país. E de todos os trabalhadores com carteira assinada, 45% trabalham em uma micro ou pequena empresa.

Concluindo, espera-se que os resultados obtidos com esta pesquisa contribuam de forma concreta, tanto para melhorar o atendimento do Banco do Brasil aos pequenos empresários, mas também como forma de disseminar as práticas e procedimentos voltados para o comércio internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, A. A. da Costa, A internacionalização empresarial numa economia mundializada. **Millenium on line**. N. 15. Viseu, 1999. Disponível em < http://www.ipv.pt/millenium/Millenium_15.htm > Acesso em 15 abr.2007.

ASSUNÇÃO, Felipe P. R., O processo de internacionalização de uma empresa brasileira: o caso da Rede Globo. **COPPEAD**, Rio de Janeiro, 2006.

BARRETTO, A. Internacionalização de empresas: processos, pessoas e *networks* no investimento direto no exterior. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CAETANO, J. R. Um porto a beira do colapso. **Revista Exame**, São Paulo, v.16, ano 39, ago. 2005.

CARNEIRO, J. M. T.. Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de UPPSALA. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n. 23, p. 33-35, Rio de Janeiro, 2004.

DALMORO, Marlon. Empreendedorismo internacional: Internacionalização como uma atividade empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO, 32., Florianópolis, 2006.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *Management International Review Review*, Wiesbaden, v. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.

GEORGIU, Miria; FREEMAN, Susan e EDWARDS, Ron. International Entrepreneurship: antecedents and outcomes. Working Paper. Victoria: **Nonash University**, 2005.

GRINGS, Ricardo; RHODEN, M. I.. Empresa, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: Abordagem teórica da internacionalização nas organizações. Enanpad, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 8, n. 1, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

Joahnsen, J; Vahlne, J E. The Mechanism of Internationalism. *International Market Review*, vol 7, issue 4, p. 11-24, 1990.

LACERDA, Antônio Correa de. Exportações brasileiras e o mercado mundial. Terra Magazine, Junho 2007. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/>. Acesso em 01 ago. 2007.

MAÇÃES, Manuel A. R.; DIAS, João F.. Internacionalização: Estudo empírico no setor do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. p. 72-90, Jul/Ago/Set, 2001.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, Amsterdam, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. E. Is the Globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: INTERNATIONAL TRADE AND FINANCE ASSOCIATION'S ANNUAL CONFERENCE. Abril.1994, Laredo, Texas, Proceedings... Texas, 1994.

ROCHA DIB, L. A. da., O fenômeno das Born globals e as teorias sobre negócios internacionais. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n. 23, p. 25-26, Rio de Janeiro, 2004.

VELHO, Beatriz Alves. Distância psíquica versus distância cultural: Uma questão conceitual. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n. 23, p. 11, Rio de Janeiro, 2004.

VIANNA, G. Entrevista, Revista Conjuntura da Construção, ano 2, n.3, set.2004.

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

Sites Pesquisados:

www.mdic.gov.br - site oficial do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior.

www.abit.org.br - site oficial da Associação Brasileira da Indústria Têxtil.

www.sebrae.org.br - site oficial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

www.inmetro.gov.br - site oficial do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

www.paranashop.com.br - site do Guia de Empresas Paranaenses

www.acim.com.br - site oficial da Associação Comercial e Empresarial de Maringá

www.bb.com.br - site oficial do Banco do Brasil

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Dados necessários para análise do caso:

NOME:
 CONSTITUIÇÃO:
 TIPO DE SOCIEDADE:
 ATIVIDADE:
 SÓCIOS ATUAIS:
 PRODUTO FABRICADO:
 ABRANGÊNCIA DE MERCADO:
 FILIAIS:
 CAPACIDADE FABRIL:
 TECNOLOGIA:
 TIPO DE ADMINISTRAÇÃO:
 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS ADMINISTRADORES:
 CAMPO DE ATUAÇÃO DE CADA SÓCIO:
 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO/CRIAÇÃO:
 ESTRATÉGIA DE VENDAS:
 HISTÓRICO:

INICIATIVAS NO SENTIDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO:

BUSCA DE CONHECIMENTO:

- LEGISLAÇÃO SOBRE TÊXTEIS
- NORMAS CAMBIAIS
- PROGRAMAS DE INCENTIVOS – TEXBRASIL, OUTROS
- FACILITADORES(portal do exportador, Aprendendo Exportar, Radar Comercial, Vitrine do Exportador, Rede Agentes, Encomex, BrasilTradeNet, Sala do Banco do Brasil, Ponto Focal, Fala exportador, Exporta Fácil)
- BARREIRAS COMERCIAIS

PARTICIPAÇÃO EM REDES:

- SINDICATOS
- ASSOCIAÇÕES
- CONSÓRCIOS
- PARCERIAS COM OUTRAS EMPRESAS

AÇÕES:

- PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS/EVENTOS
- VIAGENS DE NEGÓCIOS
- CADASTRAMENTO NOS SITES DE PROMOÇÃO COMERCIAL
- LEVANTAMENTO DE MERCADOS ALVO
- PESQUISA EM SITES DA ÁREA

ENTRAVES:

- Burocracia
- Greves
- Logística
- Tributação
- Financiamentos
- Variação Cambial

FINANCIAMENTOS:

- | | |
|--------|--------------------|
| -BNDES | -ACC/ACE |
| -PROEX | -FAT GIRO SETORIAL |