

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRE DE SOUZA PEREIRA

**DESAFIOS DA PRIMEIRA EXPORTAÇÃO PARA O MICRO E
PEQUENO EMPREENDEDOR: UMA PESQUISA
QUALITATIVA COM EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DO
PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PEIEX-FECAP (2018-2020)**

**São Paulo
2020**

ALEXANDRE DE SOUZA PEREIRA

**DESAFIOS DA PRIMEIRA EXPORTAÇÃO PARA O MICRO E
PEQUENO EMPREENDEDOR: UMA PESQUISA QUALITATIVA COM
EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DO PROGRAMA DE
QUALIFICAÇÃO PEIEX-FECAP (2018-2020)**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes e
Coorientadora: Profa. Dra. Miriam Pires Eustachio
de Medeiros Vale**

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

P436d	<p>Pereira, Alexandre de Souza</p> <p>Desafios da Primeira Exportação para o Micro e Pequeno Empreendedor: Uma Pesquisa Qualitativa com Empresas que Participaram do Programa de Qualificação PEIEX-FECAP (2018-2020) / Alexandre de Souza Pereira. - - São Paulo, 2020.</p> <p>80 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes</p> <p>Coorientadora: Profa. Dra. Miriam Pires Eustachio de Medeiros</p> <p>ValeArtigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração com Ênfase em Finanças.</p> <p>1. Empresas multinacionais – Estudo de caso- Brasil. 2. Empresas – Exportação. 3. Pequenas e médias empresas- Exportação - Brasil.</p> <p>CDD 338.88981</p>
-------	--

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

ALEXANDRE DE SOUZA PEREIRA

**DESAFIOS DA PRIMEIRA EXPORTAÇÃO PARA O MICRO E PEQUENO
EMPREENDEDOR: UMA PESQUISA QUALITATIVA COM EMPRESAS QUE
PARTICIPARAM DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PEIEX-FECAP (2018-2020)**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – ênfase em Finanças

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr^a Cyntia Vilasboas Calixto Canisci

Fundação Getúlio Vargas - EAESP - FGV

Prof. Dr^a. Miriam Pires Eustachio de Medeiros Vale
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professora Coorientadora

Prof.^o. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professora Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 18 de dezembro de 2020.

Dedicatória

Dedico esse projeto com todo meu amor aos meus familiares, pelo imenso apoio e confiança que depositaram em mim e por nunca duvidarem que eu concluiria esse trabalho.

Aos meus filhos Patrick e Aline, por terem compreendido as minhas ausências debruçadas nos estudos e leituras. À minha mãe Nildes que muito me incentivou, mas também pediu tantas vezes para eu parar de estudar um pouco, senão eu acabaria ficando louco. Ao meu pai, tenho certeza de que meu velho Oscar (*in memoriam*) teria orgulho do seu filho caçula. Aos meus tios que sempre viram em mim uma boa pessoa, além de um profissional dedicado e apaixonado pela educação. A todos os meus alunos que dividiram esse esforço muitas vezes sem saber o quanto eu estava esgotado (mas nunca os abandoei). Aos meus sogros queridos, Dedé e Tia Rita, que passaram semanas sem me ver, porque o “Alê” estava estudando e não pôde comparecer a diversos almoços de domingo. Aos meus irmãos, sobrinhos, sobrinhas, amigos de corridas.

Dedico também a toda minha equipe da empresa, que dividia os dias mais difíceis com muito café, sempre expressando carinho e admiração por mim, e a diretoria da empresa por ser flexível em vários momentos, além de apoiar os estudos dos seus colaboradores. Por fim, meus amigos moradores de rua que puderam, no jeito deles, aliviar meu estresse, contando-me histórias malucas, enquanto eu os ensinava a “matemática da rua”.

Porém, deixo aqui uma dedicação mais que especial a meu grande amor e companheira, a Mari, que acompanhou minha imersão por completo, que sempre apoiou, jamais se queixou das ausências e cancelamentos de encontros familiares devido aos estudos. Eu não teria chegado até aqui não fosse a parceria incrível da minha galega. No entanto, reconheço a importância e contribuição de cada um que citei. Amo cada um de vocês.

Muito obrigado.

Agradecimentos

A elaboração de um projeto de Mestrado por vezes é solitária e exaustiva, não obstante, o presente projeto contou com a ajuda de muitas pessoas, das quais cito aqui alguns professores, colegas de mestrado, amigos, familiares e até mesmo meus alunos.

Em primeiro lugar, quero deixar registrado o brilhante papel do meu orientador professor Dr. Jésus de Lisboa Gomes. Foi em suas que se despertou em mim a ambição de seguir com o projeto e tê-lo sob orientador. Escolha essa que se confirmou nas dedicações, revisões e muitas broncas.

Para ajudar a enriquecer a qualidade do projeto, registro aqui a experiência e profissionalismo da coorientadora professora Dra. Miriam Pires, uma especialista no comércio internacional que me ajudou no direcionamento e condução do estudo.

Ao longo do caminho, conheci a professora Dra. Cyntia Calixto que contribuiu com inúmeras dicas, na banca de qualificação. Meu respeito e agradecimento aos professores orientadores.

Aos meus amigos de mestrado, Danilo Dupas, que insistiu muito para que eu voltasse a concluir o Mestrado e o colega Silvio Lemos, que dedicou horas para ouvir meu projeto e toda evolução no dia a dia e pôr fim a colega acadêmica professora Dra. Liana Peçanha, que foi uma fonte de riquezas nos ajustes finais. Uma outra contribuição foi de um colega que já atua no mercado internacional, o Jean Apolinário, que pôde dar dicas e vários palpites favoráveis. Não posso deixar de registrar o apoio de tantos outros pela ajuda na construção desse projeto. O Gilmar, que foi um *expert* no MAXQDA e que sempre dispôs do seu precioso tempo para me ajudar, meu sentimento é de pura gratidão. Meus alunos que tiveram aula comigo, quando esboçavam a preocupação por meu cansaço físico, perguntavam “tá tudo bem professor?”, eu parava, respirava com aquela vontade de dizer que não estava, mas seguia firme, adiante, agradecia e tocava a aula.

Meus amigos de trabalho e toda minha equipe, que me viam tomar litros de café para manter-me de pé e com energia para tocar o dia a dia, vocês foram muito pacientes e compreensivos comigo. Levarei essa gratidão para toda a vida. A todos vocês, muito obrigado.

Por fim, não menos importante a minha família que soube de forma carinhosa e compreensiva entender as minhas ausências e cansaço físico e mental com esse importante projeto. Sei que muitas vezes, eu estava de corpo, mas a alma estava pensando no próximo artigo a ser lido, à próxima etapa da pesquisa. Vocês foram essenciais para essa realização. Amo todos vocês, muito obrigado.

Desafios da Primeira Exportação para o Micro e Pequeno Empreendedor: Uma Pesquisa Qualitativa com Empresas que Participaram do Programa de Qualificação PEIEX-FECAP (2018-2020)

Alexandre de Souza Pereira
Mestre em Administração
E-mail: professor-alexandre@outlook.com

Resumo

No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são Micro e Pequenas Empresas (MPEs), representando mais de 52% de todos os empregos formais no Brasil. Porém, quando o assunto é exportação, existem pouco mais de nove mil empresas exportadoras, segundo dados do Sebrae, 2018. Em termos de valores médios, a participação se torna inexpressiva. Mesmo sabendo sobre os benefícios desta prática, sua participação na exportação é considerada pouco significativa. As MPEs constituem uma parcela importante da geração de emprego e receita no país, ainda que enfrentando dificuldades. Assim, esta pesquisa buscou identificar os desafios da primeira exportação para o micro e pequeno empreendedor. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com empresas participantes do programa de qualificação para exportação (PEIEX) que foi levado a cabo pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) entre os anos de 2018 e 2020. Por meio de entrevistas semiestruturadas analisadas pela técnica da Análise de Conteúdo, foram observados sete desafios categorizados nesse estudo; em destaque, estão os desafios de gestão, processual e marketing. Conclui-se que é preciso atentar à necessidade de programas de formação, fomento e apoio às MPEs, assim como a prática de novas tecnologias que facilitem e estimulem estas empresas à exportação.

Palavras-chave: Primeira exportação. Programa de qualificação para exportação. Micro e Pequena Empresa. Desafios.

Abstract

In Brazil there are 6.4 million establishments, of which 99% are Micro and Small Enterprises (SMEs), representing just over 52% of all formal jobs in Brazil. However, when it comes to exports, there are just over nine thousand exporting companies, according to data from Sebrae, 2018. In terms of average values, the participation becomes insignificant. Even though the benefits of this practice are known, their participation in exports is considered to be insignificant. SMEs are an important part of the generation of jobs and income in the country, although they face difficulties. Thus, this research aims to identify the challenges of the first

export for micro and small entrepreneurs. A qualitative research was carried out with companies participating in the export qualification program (PEIEX) that was carried out by the Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) between the years 2018 and 2020. Through semi-structured interviews analyzed by the technique of Content Analysis, it was observed seven challenges categorized in this study; highlighted, are the management, procedural and marketing challenges. It is concluded that it is necessary to pay attention to the need for training, promotion and support programs for SMEs, as well as the practice of new technologies that facilitate and encourage these companies to export.

Keywords: First Exportation. Qualification Exportation Programs. Micro and Small Business. Challenges.

1 Introdução

Ao longo dos anos, diferentes medidas de expansão têm sido desenvolvidas ou aplicadas dentro das empresas, visando apresentar seus produtos ou serviços em uma maior área possível. A exportação pode ser considerada uma atividade impulsionadora para o crescimento econômico e financeiro da empresa e do país, ainda que exija determinados cuidados por parte dos seus gestores ou administradores, dado os desafios em obter informações do mercado alvo ou mesmo em contratar e negociar com intermediários e representantes (Davidson & Harrigan, 1977; Sallenave, 1977; Tookey, 1975).

Um dos setores de forte relevância socioeconômica para o país é o de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos dos quais 99% são MPEs, responsáveis por mais de 16,1 milhões de empregos que representam em torno de 52% de todos os trabalhos formais no país (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2018). Por outro lado, quanto ao potencial de geração de riqueza, é menor a proporção das MPEs no Produto Interno Bruto (PIB), com um valor na ordem de 21% (Faria & Simeone, 2019; Gomes, Silveira, & Amal, 2010; Sebrae, 2018).

Em relação ao mercado internacional, em termos de volume, houve pouco mais de nove mil MPEs exportadoras ativas, uma participação de 38% de todo o volume nacional exportado (Sebrae, 2018). Contudo, quando analisados os valores médios exportados em dólar, a participação é inexpressiva (Sebrae, 2018).

Em geral, as MPEs concentram seus esforços de exportação em poucos mercados no exterior. Pesquisa realizada pelo Sebrae constata que as micro e pequenas empresas brasileiras, no ano de 2017, escolheram principalmente os mercados localizados na América Latina, isto é, nações pertencentes ao Mercosul (Sebrae, 2018).

O interesse em exportar pode ocorrer por diversas razões. Algumas empresas veem o câmbio como uma vantagem, enquanto outras buscam o mercado internacional pelo perfil do empreendedor, que procura por benefícios fiscais favoráveis com o objetivo de melhores margens de retorno, além da diferença na formação de preços para conquistar novos mercados, expandindo a possibilidade de levar seus negócios para outras regiões (Sebrae, 2020; Silva & Rocha, 2001).

Entretanto, o exportador deve ter cautela ao lidar com as regras de diferentes países, o que pode conjecturar como um desafio para as pequenas empresas. Neste caso, o empreendedor se depara com entraves que podem impedir a realização de negócios internacionais, como a excessiva burocracia, o custo da logística, a insegurança em relação à possibilidade do não

recebimento das vendas (inadimplência), a fraca rede de relacionamentos, a falta de conhecimento em lidar com processos burocráticos e as dificuldades processuais por parte do empreendedor/administrador (Amal & Raboch, 2008; Herrera, 2010; Mariotti, Borini, Santos & Pereira, 2018).

Com o interesse em expandir e fortalecer a cultura do pequeno empreendedor no mercado externo, o governo oferece programas de incentivos às empresas interessadas na exportação que, embora tenham pouca representatividade na balança comercial, desempenham um importante papel para o crescimento social do país, pois contribuem para a criação de emprego e geração de renda para a população, segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços/MDIC (<https://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior>, recuperado em 07 de julho, 2020).

Uma das ações de destaque do governo em apoio à exportação foi a criação, em 2003, da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que oferece vários serviços para ajudar a empresa em sua inserção no mercado internacional. Entre eles, encontra-se o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), executado com parcerias com instituições de ensino e pesquisa, dentre outras.

Se de um lado pode ocorrer uma expansão nos negócios internacionais, por outro há desafios e dificuldades ao realizar a primeira exportação (Sebrae, 2018). Para Borges (2012), os desafios do pequeno exportador referem-se às barreiras externas relacionadas à infraestrutura, que é composta por saneamento, transporte, energia e telecomunicações.

Uma pesquisa com 45 empresas, realizada por Alcântara, Calegario, Carneiro e Buchbinder (2015), buscou avaliar suas limitações na participação dos programas de apoio, de promoção e de financiamento à exportação no estado de Minas Gerais. Foi identificado que mais de 60% não apresentam condições adequadas para usufruir dos programas de financiamento tais como: não estar em dia com as obrigações fiscais; possuir restrições no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica; não dispor de tempo hábil para se dedicar aos programas. Dessa forma, dificulta o acesso ao uso de incentivos externos oferecidos pelos governos.

Segundo Dornelas e Carneiro (2018), embora os programas de apoio contribuam para o crescimento das exportações, alguns deles não consideram o tamanho da empresa, a experiência na indústria e o mercado internacional, podendo ocorrer vieses de seleção. Os autores sugerem que esses tipos de programas trabalhem com uma equipe técnica mais heterogênea e veem nos projetos governamentais, como o PEIEX, a necessidade de um especialista em comércio exterior como também de um programa mais longo, que ofereça um apoio mais detalhado em

todo o processo de exportação, de modo a melhor dimensionar as expectativas dos exportadores e a aumentar o poder de articulação dessas empresas frente ao mercado externo.

Gomes et al. (2010), ao analisarem 26 periódicos publicados entre 2000-2008 com o objetivo de interpretar a razão e importância da internacionalização de PMEs, verificaram que a maior parte dos respondentes trazia o modelo da escola de Uppsala como principal referência. Os tópicos mais citados foram a importância do capital social e as redes de relacionamentos.

Torrens, Amal e Tontini, (2014) procuraram identificar as determinantes de desempenho à luz da teoria de Uppsala, por meio de uma amostra com 84 PMEs. Foram apontadas dificuldades como os recursos organizacionais (apoio a lançamento de produtos para exportação, apoio em feiras internacionais e visitas ao mercado externo) e os recursos gerenciais (percepção de barreiras impostas pela reputação dos produtos brasileiros e conhecimento de atividades internacionais). Desta forma, a atuação das agências de apoio ajudaria na superação dessas dificuldades, pois, a partir do momento que as empresas adquirem conhecimento sobre o mercado externo, passariam a atuar com maior autonomia no processo de internacionalização.

A presente pesquisa justifica-se pelas demandas observadas na literatura acima explicitada. Frente aos dados, pode-se considerar que os estudos não foram suficientes para compreender de maneira robusta quais foram os desafios da primeira exportação para o micro e pequeno empreendedor, cuja empresa participa de programas de apoio. Segundo Amal et al. (2010), Costa (2017) e Mariotti et al. (2018), focar nos desafios deste segmento é necessário, pois existem oportunidades e vantagens na expansão dos negócios para outros países, tornando-os mais competitivos no contexto econômico internacional.

Diante do panorama exposto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os desafios enfrentados por micro e pequenos empreendedores em sua primeira exportação? Visando responder esta questão, este trabalho tem como objetivo geral identificar os desafios das micro e pequenas empresas, segundo percepção do empreendedor participante do PEIEX-FECAP, ao realizar a sua primeira exportação. Os objetivos específicos são caracterizar as empresas participantes e verificar se há diferença dos desafios entre os setores de atuação.

Para tanto, após a introdução, efetua-se a fundamentação teórica, seguida dos métodos, do tratamento e análise dos dados, da discussão dos resultados e, por último, das considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção será apresentada a base teórico dessa pesquisa, como internacionalização das empresas, exportação, benefícios da exportação e desafios da exportação.

2.1 Internacionalização das empresas

Os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas ganharam importância a partir da década de 70 com o trabalho realizado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que desenvolveram uma pesquisa sobre a Internacionalização de quatro empresas suecas. Nos anos seguintes, um estudo de Johanson e Vahlne (1977) apresentou um modelo de desenvolvimento de conhecimento e compromissos crescentes no mercado externo. Posteriormente, foram desenvolvidos outros trabalhos que ficaram conhecidos como a Escola de Uppsala.

A teoria de Uppsala busca entender os aspectos comportamentais dos tomadores de decisão em vez de realizar uma análise meramente econômica (Hilal & Hemais, 2004). Neste modelo, o foco é a exploração do mercado externo, pois constrói dessa forma um envolvimento, fortalece a *network*, acumula conhecimento e gera uma nova cultura e comprometimento gradual do empreendedor de acordo com a intensificação do relacionamento (Forsgren, 2002).

Segundo Johanson e Vahlne (2009), a teoria de Uppsala defende o envolvimento gradual das empresas para países geograficamente próximos a partir da aprendizagem e da obtenção de conhecimento sobre estes mercados, expandindo gradativamente suas ações para países com culturas mais distantes. No modelo de Uppsala, reforça-se o conceito da distância psíquica, que opera diminuindo as diferenças entre os mercados, onde a abordagem comportamental e as competências sociais são necessárias para interagir com pessoas e conhecer diferentes realidades culturais, sociais e de adaptação.

A teoria destaca ainda as competências na comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, flexibilidade, adaptabilidade, trabalho em equipe e por fim, a transferência de conhecimento entre as culturas dos diferentes países. No estudo, constatou-se a partir de observações com quatro empresas suecas, Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo, em 1975, que estas se internacionalizavam com poucos investimentos e, gradualmente, tendiam a aumentar sua presença no exterior.

Compreende-se que, ao exportar, as empresas adquirem um diferencial de qualidade e competência, uma vez que precisam adequar seus produtos e processos. No entanto, é necessária a consciência de todos os riscos envolvidos na exportação (Czinkota, 1994).

As pequenas empresas têm identificado o mercado internacional como uma alternativa atraente. Dessa forma, as MPEs buscam cada vez mais adquirir experiência e ganhar território global. Para tal, os gestores procuram aprimorar as tomadas de decisões estratégicas, aprofundar o conhecimento sobre um determinado país, ser mais ativo nas redes de relacionamento e aumentar as percepções gerenciais de risco de mercado, aprofundar o entendimento no processo de exportação, além de uma especial atenção quanto aos custos e lucros nos mercados externos (Czinkota, 1994; Leonidou, 2004; Moreira, 2014).

2.2 Exportação

A globalização das economias e mercados tem conduzido as empresas a adotarem a internacionalização como uma de suas estratégias, de modo a se manterem competitivas e assegurarem o seu crescimento e sobrevivência. A exportação é o modo mais simples e comum de entrada nos mercados externos, principalmente para o micro e pequeno empreendedor, pois implica um menor envolvimento financeiro e de recursos de acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços/MDIC (<https://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior>, recuperado em 07 de julho, 2020).

Andersson (2000) defende a teoria do empreendedorismo internacional e enfatiza que as principais teorias de internacionalização ignoram a influência do indivíduo empreendedor, o qual é crucial para o processo de internacionalização. Neste sentido, o foco da análise passa a ser o empreendedor, que explora as oportunidades e lança luz na estratégia de internacionalização da empresa, a partir de suas impressões do ambiente macro.

Dessa forma, a exportação deixa de ser somente uma questão de mudança de produção para outros mercados e passa a ser percebida mais como a exploração de potenciais relacionamentos além das fronteiras (Hilal & Hemais, 2004; Johanson & Mattsson, 1988).

Entretanto é importante que o empreendedor saiba compreender e decidir como será o processo de entrada em um mercado externo, principalmente no caso da exportação, em que os produtos são fabricados no país de origem e, posteriormente, disponibilizados ao comprador estrangeiro em local e prazos estipulados por meio de contratos de compra e venda (Pigatto, Ribeiro, & Negreti, 2016).

Para exportar, as empresas precisam estrategicamente decidir como será o controle que querem exercer sobre o processo de exportação. O tipo de exportação escolhido poderá ter um envolvimento direto, administrado pela própria empresa, ou indireto, por meio de intermediários (Grzybovaki, Ongaratto, & Lopes, 2008), tal como discriminados na sequência.

A **Exportação direta** (ou por conta própria) ocorre quando o produtor/exportador é o responsável pelo faturamento do produto e pela exportação. Essa operação requer maior nível de envolvimento do exportador e exige conhecimento sobre todos os aspectos que estão envolvidos no processo de exportação. Devido a isso, passa a assumir três funções fundamentais: de fabricante, de exportador e de embarcador, em que a captação de clientes no exterior poderá ser feita pelo departamento comercial ou diretamente pelo empreendedor/administrador (Katsikea & Morgan, 2002).

Observa-se que, na exportação direta, a empresa detém o fluxo dos processos de um modo geral. Embora mais ambiciosa, essa modalidade pode ser a mais lucrativa e propiciar um maior crescimento no mercado internacional (Alves, Farias, Barbieri, & Carvalho, 2010).

Já a **Exportação indireta** ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário (agente) estabelecido em seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um corretor (Keegan, 1980).

2.3 Benefícios da exportação

Ao exportar, o empreendedor busca aumentar seu fluxo de oportunidades no mercado internacional com o objetivo de aumentar seus lucros, oferecendo seus produtos/serviços a um mercado mais amplo (Kotler, 1994). Além das oportunidades já discutidas, é um momento para captar novos clientes. Sendo assim, cabe ao empreendedor minimizar os impactos negativos dessa expansão (Porter, 2004; Sekliuckiene, 2015). Para isso, o empreendedor escolhe qual é a melhor forma para ingressar no mercado internacional. Mesmo as pequenas empresas, que não operam em escala global, precisam tomar decisões estratégicas importantes ao iniciar no mercado exterior (Bateman & Snell, 2009).

A decisão de exportar surge por meio da exploração de novas oportunidades estratégicas em busca de novos mercados e clientes, além da vontade de que a empresa seja próspera (Gonçalves, 2015). Porém, é preciso conhecer as relações comerciais do país em questão, tanto internamente quanto com o resto do mundo. Também, recomenda-se atenção ao sistema tarifário, além de toda estrutura tributária (Mariotti, et al 2018).

Exportar pode ser uma forma de mitigar e diluir os riscos e dificuldades encontradas no mercado local, como declínio nas vendas relacionadas ao mercado saturado, aumento de competição, mudança de comportamento dos clientes, inabilidade comercial e técnica em relacionar-se com o mercado. Não é raro ocorrer motivações por características e pressões

mercadológicas setoriais. Este conjunto pode contribuir com o desejo de exportar e expandir comercialmente o interesse da empresa (Cassano, Ribeiro, Galvão, Cesar, & Panazzolo, 2016; Leonidou, 2004).

De acordo com Anagusko, Araki e Moser (2020), as MPEs apresentam dificuldades e falhas em implementar mecanismos de controle na sua gestão, o que estimula a busca por soluções. Para Ganotakis e Love (2012), as empresas que possuem uma gestão operacional eficiente possuem processos de manufatura bem definidos, têm maiores chances de exportar. Isso acaba gerando um estímulo à exportação, que pode ser potencializado se houver também o domínio do idioma do país alvo e das regras e exigências técnicas dos produtos exportados (Leonidou, 2004).

Uma outra forma de exportar é possuir produtos específicos, o que pode atrair a atenção dos clientes estrangeiros, criando uma vantagem competitiva sem requerer custos adicionais ou altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Para isso, o empreendedor precisa apresentar uma postura e engajamento no apoio de novas ideias, novos experimentos e processos criativos que resultem em novos produtos (Miller, 1983).

Da mesma forma, as ações comerciais das empresas no mercado internacional devem ser precedidas de uma cuidadosa estratégia de marketing, onde vários fatores podem estimular a exportação como, por exemplo, a marca, o preço competitivo, os produtos bem posicionados frente aos concorrentes, além de um sistema de suporte ao cliente eficiente (Leonidou, 2004).

Por outro lado, Fernandes e Correia (2013) defendem que o estímulo às ações de marketing é definido pelo comportamento dos seus consumidores. Assim, as empresas precisam ajustar os planos e estratégias de marketing considerando os fatores sociais, pessoais e psicológicos que influenciam seus clientes, principalmente os fatores de ordem cultural.

Por fim, o câmbio também pode ser um estímulo à exportação, uma vez que a depreciação da moeda local torna os preços de vendas externos mais atraentes (Chaney, 2016). Quando ocorre a desvalorização da moeda local, a empresa passa a se interessar pelo mercado global, uma vez que seus gastos (custos e despesas) são em reais e os recebíveis (receitas) são em outra moeda mais valorizada como o dólar, por exemplo. Dessa maneira, abre-se uma ampla possibilidade da empresa obter maiores margens e, conseqüentemente, resultados favoráveis (Leonidou, 2004).

2.4 Desafios da exportação

Entende-se que exportar pode ser uma vantagem para a empresa. Não obstante, estudos de Borges, (2012), Lumpkin e Dess, (1996), Mariotti et al. (2018) e Oliveira, (2010), constataram que muitas MPEs não estão preparadas para exportar devido à falta de conhecimento e falta de informação, além das dificuldades em compreender o mercado alvo.

Segundo Polis (2019), as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam diversas barreiras internas e externas. Em barreiras internas, destacam-se as informacionais, que se referem a dificuldade em identificar e contatar clientes potenciais de mercado externo para a exportação, além da falta de gestão por parte dos empreendedores em conseguir representantes comerciais experientes e confiáveis no mercado externo, fator esse que dificulta a internacionalização.

Ainda nesse ponto, há as barreiras gerenciais, devido à falta de tempo gerencial e pessoal pouco qualificado para lidar com o mercado internacional, pelo fato dos líderes e gestores possuírem inúmeras tarefas no seu dia a dia, na maioria das vezes limitados ao tamanho disponível dos recursos humanos, e a falta de inovação tecnológica, uma barreira de empreendedorismo.

No aspecto financeiro, a falta de recursos foi o fator de maior destaque. Em relação ao marketing, a falta de um pós-venda, além da falta de competitividade nos preços de venda que as PMEs praticam.

Já às barreiras externas, encontram-se as políticas, econômicas e legais, cujo destaque aponta a instabilidade política nos mercados estrangeiros como sendo um obstáculo para a empresa exportar. Em relação as barreiras processuais e monetárias, a maior dificuldade está na comunicação com as empresas no exterior (estrutura) como fator impeditivo à internacionalização, além das dificuldades em realizar cobrança no exterior e por fim, a flutuação da taxa de câmbio. Já as barreiras socioculturais, a concorrência é mais agressiva na exportação, podendo inviabilizar a operação, além do idioma e as diferenças com religião, valores, costumes, atitudes, dentre outros.

De acordo com Crick (2007), o desafio em exportar está mais relacionado ao perfil do empreendedor que encontra dificuldades em identificar e contatar potenciais clientes no exterior, além de estabelecer acordos de representação com parceiros adequados para a distribuição nos mercados internacionais, cujo alinhamento e parceria nesse processo é fundamental.

Os desafios enfrentados pelo pequeno exportador podem ainda ser percebidos com pesquisas feitas em outros países. Ortiz, Ortiz e Emetério (2014) realizaram um estudo com 463 empresas exportadoras espanholas para a América Latina. Neste estudo, foram identificados fatores críticos, como a falta de conhecimento do processo de exportação e barreiras exógenas como legislação governamental do país alvo. Verificaram ainda desafios referentes ao comportamento e cultura dos clientes e fornecedores locais, falta de apoio logístico e privado, aplicações tarifárias, falta de recursos, dificuldade de adaptação ao mercado e variações cambiais (Ortiz, et al. 2014).

De acordo com Pereira (2017), há um grande desafio em relação à exportação com restrições financeiras. As pesquisas apontaram que as Micro e Pequenas Empresas com o caixa mais equilibrado apresentam uma maior probabilidade de exportar do que as empresas que apresentam um caixa financeiro mais fragilizado.

Outro estudo, realizado com 356 pequenas empresas emergentes na Malásia, ofereceu uma nova perspectiva sobre empresas nos países em desenvolvimento. O estudo identificou que a falta de uma posição financeira sólida é um dos obstáculos enfrentados pelas pequenas empresas ao tentarem cruzar as fronteiras. Segundo o autor, a baixa lucratividade das empresas e a insuficiência de ativos acabam dificultando as concessões de créditos frente ao mercado financeiro, causando um enfraquecimento no capital de giro. Por fim, o estudo sugere que os bancos forneçam às PMEs mais financiamentos ou facilitem os requisitos de aprovação de empréstimos na tentativa de aumentar a participação dessas empresas no mercado externo (Ayob, 2015).

Para Tesfom e Lutz (2006), a maior dificuldade dos pequenos empreendedores está relacionada em compreender o processo burocrático em sua totalidade, reforçando que não é somente o governo que impõe regras e burocracias processuais. Essas também podem ser originadas em instituições privadas como bancos, agentes de transportes e cargas, companhias de seguros, entre outras. De acordo com Kahiya e Dean (2016), o que dificulta entender toda a burocracia é justamente a limitação do empreendedor em não conhecer profundamente o processo de exportação.

Ainda Tesfom e Lutz (2006) trazem como principal desafio, no processo de exportação, a divulgação da marca internacionalmente, que está diretamente relacionado à pouca prática e à falta de conhecimento sobre o mercado de interesse. Esse desconhecimento sobre o posicionamento de marketing/marca no exterior muitas vezes impacta na competitividade das empresas, uma vez que esta variável está vinculada aos produtos, preços, à distribuição logística

e às promoções de acordo com o Conselho Nacional da Indústria (CNI) (2018). Nesse aspecto, a administração exerce um papel importante no desenvolvimento das estratégias relacionadas à exportação e na condução dos negócios com os clientes externos (Julian & Ahmed, 2005). Já o estudo de Narayanan (2015) menciona que possuir conhecimento sobre os processos envolvidos na condução dos negócios no exterior é um requisito primordial para o sucesso de entrada das MPEs em mercados estrangeiros.

Outros fatores que dificultam a exportação estão relacionados a controlar os representantes, intermediários e a obter informações de acesso aos canais de distribuição (Tesfom & Lutz, 2006; Sebrae, 2017). Por fim, a inadequação por parte dos funcionários, falta de comprometimento dos administradores/empreendedores e carência dos conhecimentos dos funcionários sobre a condução dos negócios no exterior (Julian & Ahmed, 2005; Leonidou, 2004; Narayanan, 2015).

Considerando a pluralidade de variáveis que se caracterizam como desafios ao exportador, foi criada a Tabela 1, contendo as categorias, características e seus respectivos autores, de modo a ordenar e evidenciar as problemáticas presentes.

Tabela 1
Desafios da exportação

Categoria	Características	Base Teórica
Financeiro	Falta de posição financeira sólida como baixa lucratividade, insuficiência de ativos, dificultam a concessão de créditos, necessidade de capital de giro. Falta de recursos financeiros, dificuldades em exportar devido ao caixa financeiro fragilizado.	Pereira, (2017) e Polis, (2019)
	Risco de mercado, além de uma especial atenção quanto aos custos e lucros nos mercados externos.	Czinkota, (1994) e Leonidou, (1998)
	Insegurança em relação à possibilidade do não recebimento das vendas (inadimplência), a fraca rede de relacionamentos.	Amal e Raboch, (2008) e Herrera, (2010)
Gestão	Falta de gestão por parte dos empreendedores em conseguir representantes comerciais no exterior. Limitação do empreendedor em não conhecer profundamente o processo de exportação. Falta de tempo gerencial para lidar com as exportações. Falta de inovação tecnológica, estratégias de inovação.	Andersson (2000); Kahiya e Dean, (2016); Narayanan, (2015); Polis, (2019); Sebrae, (2017) e Tesfom e Lutz, (2006)
	Inadequação por parte dos funcionários, falta de comprometimento dos administradores/empreendedores no processo de exportação e carência dos funcionários sobre a condução dos negócios no exterior	Polis, (2019); Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
	Dificuldades em contatar clientes potenciais, além das dificuldades em compreender o mercado alvo.	Borges, (2012); Crick, (2017); Lumpkin & Dess, (1996); Mariotti, et al. (2018); Oliveira Jr, (2010); Polis, (2019)

Continua

Categoria	Características	Base Teórica
Governo	Instabilidade política nos mercados estrangeiros dificulta a exportação. A imagem do Brasil no mercado afora. Pouco apoio dos órgãos governamentais	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)
Infraestrutura	Barreiras relacionadas à infraestrutura que é composta por saneamento, transporte, energia e telecomunicações.	Borges, (2012)
Marketing	Falta de pós-venda, dificuldades em competir com preços de vendas. Pouca divulgação da marca que está diretamente relacionada à pouca prática e à falta de conhecimento sobre o mercado de interesse. Adaptar a embalagem para atender as exigências do mercado alvo	Polis, (2019) Tesfom e Lutz, (2006)
Processual	Flutuação da taxa de câmbio da moeda, comunicação inadequada com as empresas no exterior. Dificuldades em realizar a cobrança no exterior Compreender o processo burocrático, com o governo, bancos, agentes de transporte, cias de seguros, entre outros	Polis, (2019) Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
Sociocultural	Concorrência mais agressiva, idioma no exterior, diferenças com religião, valores, costumes, atitudes, entre outros	Polis, (2019)

Após a discussão teórica, avança-se para o delineamento metodológico que balizou a pesquisa.

3 Método

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação dos desafios da primeira exportação, destacando-se a abordagem metodológica e a estratégia de pesquisa desenvolvida. Para facilitar a compreensão, foi dividida em subseções: abordagem da pesquisa qualitativa, estudo exploratório, amostra, instrumento e procedimentos.

3.1 Abordagem da pesquisa qualitativa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que, segundo Silva e Menezes (2001), busca por respostas para um determinado problema por meio de um conjunto de ações que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. Quando ocorre ausência de informação e existe um problema a ser resolvido, a pesquisa possibilita levantar soluções para esse problema.

Para Vieira (2004), a pesquisa qualitativa permite o levantamento de dados consistentes e diversos sobre uma amostra pequena, proporcionando a compreensão dos fatos da realidade social a partir de seu contexto. Glazier e Powell (2011) defendem que a melhor maneira de entender o que significa pesquisa qualitativa é definir o que ela não é, ou seja, ela não é um

conjunto de procedimentos que depende de análise estatística para suas inferências ou de métodos quantitativos para a coleta de dados.

A escolha qualitativa emergiu, devido à pesquisa explorar variáveis que necessitam ser estudadas em seu contexto da vida real, além de mapear como as pessoas lidam com as dificuldades do dia a dia. Portanto, trabalha com respostas às questões do tipo “como” e “por que” certos eventos ocorrem (Godoy, 1995).

Segundo Gaskell (2002), a pesquisa qualitativa fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Para a entrevista, uma das etapas mais importantes é a sua preparação, pois exige alguns cuidados, como: planejamento da entrevista, a escolha do entrevistado, além da sua disponibilidade em fornecer as informações necessárias em condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado a confidencialidade da sua identidade e, por fim, a preparação específica que resulta em organizar o roteiro de entrevistas.

3.2 Estudo exploratório

Esse estudo classifica-se como exploratório, ou seja, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou em construir hipóteses (Gil, 2010). Na pesquisa exploratória, o pesquisador dispõe de poucas informações a respeito do assunto e assim, trabalha para observar descobertas (Babin, Hair, Money, & Samouel, 2005).

3.3 Amostra

A amostra se deu por conveniência, de modo que os entrevistados tiveram experiências práticas com o objeto de pesquisa escolhido (Flick, 2020; Yin, 2001). Como critério de inclusão, foram selecionadas empresas com interesse em exportar, participantes do PEIEX entre os anos de 2018 a 2020 e classificadas como Micro e Pequenas Empresas. De acordo com definição de porte estabelecida pelo Sebrae/Dieese, são aquelas que empregam até 9 colaboradores em caso de comércio e serviços ou até 19 em setores industriais ou de construção civil (Sebrae, 2018). Para acessar a amostra e verificar os critérios, um questionário foi elaborado (Apêndice B).

O PEIEX é um programa da Apex-Brasil, uma agência técnica do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) que organiza várias iniciativas, visando promover as exportações das empresas brasileiras para o exterior com ações diversificadas de promoção de negócios e imagem por meio de rodadas de negócios, estratégias para

internacionalização como o apoio à participação em feiras internacionais, visita de compradores estrangeiros e formadores de opiniões e qualificação empresarial ao micro, pequeno e médio empreendedor. Seu objetivo é fortalecer a marca Brasil, valorizar, promover produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia. Dito isso, a Apex-Brasil desempenha um forte papel na atração de Investimento Estrangeiro Direto (IED) para o Brasil, trabalhando para identificar oportunidades e negócios de investidores estrangeiros dispostos a alocar recursos no mercado nacional, promovendo o desenvolvimento e a competitividade do país (Apex-Brasil, 2020).

Uma das iniciativas da Apex-Brasil é o PEIEX, executado pelo núcleo operacional por meio de parcerias com instituições locais de ensino e pesquisa, como universidades, parques tecnológicos, ou fundações de apoio à pesquisa. O atendimento é feito com visitas, cujo propósito é medir o potencial exportador das empresas e levantar informações para que seja então elaborado um plano de trabalho com os requisitos necessários à exportação (Apex-Brasil, 2020).

O PEIEX existe há 10 anos e já atendeu 23 mil empresas. Nos últimos cinco anos, foram mais de 11 mil empresas atendidas. Em 2019, o número de empresas chegou a quase 2 mil, por meio de parcerias com 35 núcleos de apoio, instalados em 22 estados brasileiros, chamados de “entidades executoras do programa”, responsáveis pela aplicação da metodologia PEIEX na qualificação das empresas (Apex-Brasil, 2020).

Um dos núcleos instalados em São Paulo é o PEIEX-FECAP, projeto executado pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) junto com a Apex-Brasil, parceria essa que tem por objetivo desenvolver ações para auxiliar empresas de pequeno e médio porte a atuarem para iniciar ou ampliar suas operações de comércio exterior.

Compuseram a amostra três empresas que participaram do PEIEX-FECAP entre os períodos de 2018 a 2020. Os entrevistados das empresas foram nomeados de E1, E2 e E3 para preservar o sigilo. Como representantes e sujeitos da pesquisa, tivemos o diretor de operações e comércio internacional da Empresa-1 e os diretores proprietários das Empresa-2 e Empresa-3, sendo que todos os representantes entrevistados participaram do PEIEX-FECAP.

A escolha das empresas em segmentos diversos visa buscar uma diversificação dos entrevistados com intuito de contribuir com a pesquisa. A Empresa-1, por exemplo, trabalha com fabricação de produtos diversos, com vendas exclusivas via *e-commerce*, oferecendo produtos inovadores com expectativa de expansão para os próximos anos. Por trabalhar com produção e comercialização majoritariamente online, conseguiu atender em 2016 mais de 60

países, sendo que a grande maioria das vendas se concentra no mercado europeu. Embora tenha conseguido atuar em diversos países, a empresa buscou no PEIEX a formação para uma melhor gestão, além de melhorar os processos e a forma de comunicar-se com o mercado internacional.

Já a Empresa-2 atua com prestação de serviços em atividades de produção cinematográfica, uma empresa que depende muito do apoio e incentivos governamentais e de órgãos de classe, além de concentrar-se em grandes empresas nacionais e internacionais como clientes. Uma das maiores oportunidades da empresa foi fazer um documentário gravado em país europeu, que lhe abriu muitas oportunidades para atuar internacionalmente, porém necessitava de uma gestão mais focada, além de outras oportunidades de melhorias em processos, de modo a adequar-se a fornecedores internacionais e a entender o funcionamento do fluxo financeiro internacional.

Por fim a Empresa-3, que atua como indústria farmoquímicos desde 2005, buscou a ajuda do PEIEX para melhor entender do mercado de exportações. Um dos diferenciais dessa indústria é que ela possui produtos patenteados e exclusivos no mercado doméstico. A intenção dos dirigentes era levar esses produtos ao mercado internacional e disputar clientes principalmente no mercado americano. Porém, através de pesquisas de marketing e uma gestão mais focada na exportação, viu no mercado latino a melhor alternativa. A empresa passou a apresentar-se como uma exportadora e foram criados processos de modo a seguir com o plano de exportação, porém devido à dificuldade em renovar uma de suas licenças (vigilância sanitária), até o momento da entrevista a empresa não havia exportado. A tabela 2 descreve a caracterização da amostra.

Tabela 2
Caracterização da amostra

Descrição	Empresa-1	Empresa-2	Empresa-3
Data de Abertura	2014	2010	2005
Objetivo	Poder auxiliar o ensino e a aprendizagem de estruturas, tanto no Brasil como no exterior, de uma forma mais lúdica e intuitiva, expandindo o conhecimento de alunos, profissionais e leigos sobre o funcionamento das estruturas que os cercam.	Criar conteúdo, experimentar novas linguagens e gerar relações sinceras. Independente do segmento (cultural ou corporativo), gostamos de produzir filmes com impacto social. E para isso acontecer, é preciso emoção.	Uma indústria farmacêutica que trabalha com produtos para indústrias farmacêuticas, distribuidoras de insumos farmacêuticos, clínicas de polissonografia e farmácias de manipulação.
Atividade	Fabricação de produtos diversos com vendas para consumidor final	Atividades de produção cinematográfica, de vídeos e de	Fabricação de produtos farmoquímicos
Segmento	Comércio e Indústria	Serviços	Indústria
Número de Funcionários	5	6	19
Experiência de Exportação	Sim	Sim	Não
Tipo de Exportação	Direta	Direta	Indireta

3.4 Instrumento

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada. De acordo com Bleger (2011), neste modelo, o roteiro de perguntas é flexível e o entrevistado tem liberdade de resposta. O entrevistador controla o fluxo de perguntas, delimita o tempo e acrescenta perguntas ou outros assuntos relevantes ao objetivo da pesquisa. Assim, foi elaborado pelo pesquisador um roteiro de perguntas (Apêndice C).

Devido à pandemia da Covid-19, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas remotas. Segundo Lobe, Morgan e Koffman, (2020), trata-se de um método “socialmente distante” de coleta de dados. A comunicação baseada na Internet oferece muitas oportunidades e, portanto, é importante considerar quais serviços podem melhor atender às necessidades da pesquisa. Foi utilizada, durante as entrevistas, a ferramenta de vídeo conferência *Zoom Meetings*, escolha feita pela facilidade de uso, além de ser uma ferramenta popular e gratuita. Ademais, os entrevistados já possuíam o aplicativo instalado e configurado em seus equipamentos.

Assim, as entrevistas foram realizadas com ferramentas de videoconferência, devidamente gravadas com o consentimento de cada um dos entrevistados. Ressalta-se que todos os cuidados éticos foram tomados. As coletas se deram apenas após o consentimento e explicação dos procedimentos envolvidos na pesquisa. Os nomes foram substituídos por letras e nenhuma informação pessoal foi divulgada a fim de garantir o sigilo dos participantes.

3.5 Procedimentos

Foi enviada uma carta de apresentação e convite à pesquisa (Apêndice A), junto ao questionário (Apêndice B) para 194 empresas participantes do programa de qualificação do PEIEX-FECAP, realizado entre 2018 a 2020. Destas, oito responderam ao questionário e três aceitaram participar das entrevistas, constituindo assim a amostra.

Cada entrevista teve em média duração de 43 minutos. Todas seguiram a mesma estrutura e formato e foram gravadas com a autorização prévia dos entrevistados para posterior excertos, gerando o volume de dados analisados.

Considerando os objetivos da pesquisa e seu delineamento metodológico, as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. Este método permite levantar de maneira sistemática os temas que emergem nas falas dos entrevistados, permitindo explorar as informações por estes trazidos. Como definido por Bardin (2016) nas três etapas que compõem essa técnica:

- 1) Pré-análise: etapa em que se operacionaliza as falas e se organiza o material a ser analisado com o intuito de sistematizar as ideias (Bardin, 2016).
- 2) Na fase seguinte é feita a exploração do material. Nesta, os materiais são codificados em Unidades de Registro (URs): unidade de significação com determinado conteúdo. Adiante, as URs são agrupadas em categorias (Bardin, 2016).
- 3) A fase seguinte consiste no tratamento dos resultados. É nessa terceira fase que é realizada a inferência e interpretação. Etapa essa dedicada ao tratamento dos resultados, pois aqui ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; ou seja, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2016).

Adotou-se o software MAXQDA Analytics Pro 2020 (release 20.2.2), para auxiliar na organização dos dados coletados.

4 Tratamento e Análise dos Dados

4.1 Descrição das entrevistas

Os resultados encontrados nas entrevistas permitem realizar algumas considerações. Para sistematizar a discussão, seguiremos com categorias definidas nessa pesquisa que são: Gestão, Processual, Marketing, Governo, Financeiro, Sociocultural, Infraestrutura e, final, a síntese das categorias e suas frequências.

4.2 Categoria de gestão

De acordo com Polis, (2019), Sebrae, (2017) e Tesfom e Lutz, (2006), a falta de gestão por parte dos empreendedores é vista por não conseguir representantes comerciais no exterior. Há a falta de tempo gerencial dos empreendedores das MPEs, além da inexperiência dos funcionários em lidar com o mercado internacional. Desafios da gestão foram identificados em todas as falas, corroborando com os autores. Essa categoria registrou uma frequência de (23) e, embora tenha equiparado com a processual, pôde ser percebido um certo incômodo nas falas dos entrevistados. Trechos como a E1 “[...] a responsabilidade do pagamento das taxas é do cliente, só que muitas vezes ele também não sabe, e a gente também não. Então, quando você trabalha com o cliente final no e-commerce, é muito mais complicado porquê pode acabar frustrando o consumidor final. Ele espera pagar um valor A e de repente aparece B, falta conhecimento, falta gestão”. Já a E2 disse “[...] a gente tinha dificuldades com o planejamento”. Por fim a E3 destacou: “Tivemos dificuldades para exportar na Europa, por não conhecer as regras [...]”. Conclui a E3: “A gente tinha dificuldade em comunicar com o cliente, não tinha tempo hábil [...],” e “o que foi uma pedra no meu sapato foi a falta de conhecimento de exportação”. A tabela 3 relata os resultados deste quesito.

Tabela 3
Categoria de Gestão

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: GESTÃO	Literatura	Base teórica
E1	Falta de Gestão	"O empreendedor não tinha nenhuma experiência internacional, nenhum relacionamento com o mercado externo. Ele sabia que havia gente de fora interessado no seu produto, porque já tinha mostrado o produto em feiras de maneira bem amadora, mostrado para algumas pessoas, mas o conhecimento era zero sobre exportação."	Corroborar	Kahiya e Dean, (2016); Narayanan, (2015); Polis, (2019); Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E1	Falta de Gestão	" Uma outra dificuldade tem a ver com a questão dos Incoterms, [são cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional: grifo] onde a responsabilidade do pagamento das taxas é do cliente, só que muitas vezes ele também não sabe, e a gente também não. Então, quando você trabalha com o cliente final no e-commerce, é muito mais complicado porque pode acabar frustrando o consumidor final. Ele espera pagar um valor A e de repente aparece B, falta conhecimento, falta gestão".	Corroborar	Kahiya e Dean, (2016); Narayanan, (2015); Polis, (2019); Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E2	Falta de Gestão	"A gente tinha dificuldade com o planejamento, o PEIEX foi muito bom para a gente fazer e pensar em planejamento de vendas internacionais. Trabalhar planejamento nesse sentido de atrair e de abrir mais mercado internacional".	Corroborar	Kahiya e Dean, (2016); Narayanan, (2015); Polis, (2019); Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E3	Falta de Gestão	" Tivemos dificuldades para exportar na Europa, por não conhecer as regras, então procurei um bloco de exportação que é o Mercosul, porque já tem exatamente alguns acordos estabelecidos nesse bloco que quebra a barreira, isso pode facilitar muito."	Corroborar	Johanson e Vahlne, (1977)
E3	Falta de tempo Gerencial	"A gente tinha dificuldades em comunicar com o cliente, não tinha tempo hábil e como eu não tenho uma área de comércio exterior dentro da empresa, até porque o nosso objetivo, num primeiro momento, era exportar por Comercial Exportadora para que ela me ajude a reduzir um pouco toda essa burocracia e me facilite a vida."	Corroborar	Kahiya e Dean, (2016); Narayanan, (2015); Polis, (2019); Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E3	Funcionários Inexperientes	"O que foi uma pedra no meu sapato foi a falta de "conhecimento de exportação" para que você comece a ramificar e expandir conhecimento de internacionalização, uma visão geral do processo, no aspecto setor de vendas, conhecimento de tributação, principalmente a formação de preços".	Corroborar	Kahiya e Dean, (2016); Narayanan, (2015); Polis, (2019); Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)

4.3 Categoria processual

Nota-se que a categoria processual, sua frequência (23) equiparou-se com a categoria de gestão. Tesfom e Lutz (2006) e Sebrae (2017) argumentam que o desafio está em compreender o processo de internacionalização, o que se estende além das burocracias governamentais. Os excertos da E1 corroboram com os autores, pois apontam dificuldades: "Depois teve uma questão de não entender exatamente as documentações, como por exemplo a commercial invoice". Já E2 contradiz a teoria de Chaney (2016) em relação à taxa do câmbio: "Na verdade, é complicado com essa desvalorização das nossas moedas [...], quando trabalho

com parceiros em outros países a moeda influencia bastante”. E3 destacou que “alguns países da Europa não se filiaram no GHS, [Sistema Globalmente Harmonizado de Classificação e Rotulagem de Produtos Químicos: grifo] você precisa tomar cuidado se for vender pra aquela região”. Por fim, os processos de ordem financeira podem se tornar uma grande ameaça, conclui E3 “Se você está exportando, você não conhece o cliente, [...] como você vai conseguir analisar o crédito e entender os processos dessa empresa?”, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4
Categoria Processual

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: PROCESSUAL	Literatura	Base teórica
E1	Dificuldades em compreender os processos burocráticos das entidades de classe	Depois teve uma questão de não entender exatamente as documentações, por exemplo a commercial invoice [comercial invoice é uma declaração aduaneira fornecida pela pessoa ou empresa que está exportando um item através das fronteiras internacionais: grifo], então a gente ligava para a transportadora DHL e pedia informação, depois a gente ligava de novo e outra pessoa dava outra informação.	Corrobora	Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E2	Flutuação da taxa de câmbio	Na verdade, é complicado com essa desvalorização das nossas moedas. Quando a gente trabalha uma coprodução, ou seja, uma parceria de um filme brasileiro, um projeto, quando a gente quer trabalhar uma coprodução, a gente quer trabalhar do tipo esse filme brasileiro e esse filme francês. Exemplo para eu trabalhar pensando num investimento para rodar um filme francês, mesmo com parceiros, é preciso monetizar e muito. Quanto que eu estou investindo e quando o meu parceiro está investindo? Pra a gente ter essas porcentagens, além de direitos, dentro do filme, então quando se trabalha com parceiros em outros países, a moeda influencia bastante	Contradiz	Chaney, (2016)
E3	Dificuldades em compreender os processos burocráticos governamentais	Alguns países da Europa, não se cadastraram nem se filiaram no GHS [Sistema Globalmente Harmonizado de Classificação e Rotulagem de Produtos Químicos: grifo]. Você tem que tomar cuidado, se for vender para aquela região, eu não posso usar o pictograma padrão do Brasil, você tem que pegar um outro estilo de desenho para informar que ele é inflamável, até por questões de transporte, seguro de que muda gigantesco.	Corrobora	Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E3	Dificuldades em compreender os processos burocráticos governamentais	Falando um português claro, há uma série de detalhes na hora de faturar, qual o CFOP [CFOP é a abreviação de Código Fiscal de Operações e Prestações. Esse código identifica uma determinada operação por categorias no momento da emissão da nota fiscal: grifo] que usa, como é que se gera a nota.	Corrobora	Sebrae, (2017); Tesfom e Lutz, (2006)
E3	Dificuldades em realizar a cobrança no exterior	Se você está exportando, você não conhece o cliente. Você pega uma empresa da China e não está na base nacional de cadastro de pessoa jurídica. Entendeu, como você vai conseguir analisar o crédito e entender os processos dessa empresa?	Corrobora	Polis, (2019)

4.4 Categoria marketing

Os excertos dessa categoria extraídos das entrevistas transcorreram como desafios desde a questão da embalagem, além das informações que deviam conter nos produtos e material a ser utilizado. Foram citados nas entrevistas diversos desafios além dos produtos e embalagens, tais como, estrutura de apoio na pós-venda e dificuldades com a divulgação da marca. Porém foi percebido que os desafios foram superados, conforme foram surgindo as exportações. Confirma E1, “Quando a gente pensou no produto, o desafio foi no material”. Já sobre a falta de um setor de pós venda a mesma E1 relatou: “Tivemos muitas reclamações com os produtos, as embalagens chegavam danificadas [...]”, ainda E1: “Para exportar precisamos modificar nossos produtos. Isso foi um dos grandes desafios, fizemos uma primeira mudança na caixa do produto, deu tudo certo, além de trabalhar inicialmente com manuais em dois idiomas”. Já a E3 relatou muitas dificuldades, desafios e dúvidas na questão da divulgação da marca no exterior, disse: “Temos um produto que só a gente produz no Brasil, porém por não conhecer o mercado internacional, vem a pergunta: Onde é que vou colocar isso? Como é que eu consigo ter uma expansão das vendas fora do Brasil? Concluiu E3: “Nosso problema, quando pensamos em exportar, foi saber para quem exportar, quem vai consumir nossos produtos? Não sei. Então a gente teve que fazer a pesquisa literalmente do zero, em relação a isso, o PEIEX ajudou muito”.

Sendo assim, os trechos corroboraram com as falas de (Fernandes & Correia, 2013; Leonidou, 2007; Tesfom & Lutz, 2006) sobre adequar a marca e produto ao mercado internacional, que pode se tornar uma dificuldade, assim como as ações comerciais precedidas com as estratégias de marketing e a adaptação dos produtos para que se adequem aos padrões do mercado, conforme sintetizado na Tabela 5.

Tabela 5

Categoria de Marketing

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: MARKETING	Literatura	Base teórica
E1	Pouca divulgação da marca	Quando a gente pensou no produto, o desafio foi pensar no material. O diretor decidiu que o material ia ficar no tamanho de embalagem que se fosse como um grande livro de prateleiras.	Corrobora	Tesfom e Lutz, (2006)
E1	Falta de um setor de pós venda	Tivemos muitos problemas em estruturar a pós venda e reclamações. As embalagens chegavam danificadas, a gente achava que as caixas vinham rasgadas porque tem uma chapa metálica que vai dentro delas e que ficava escorregando no transporte.	Corrobora	Polis, (2019)
E1	Embalagem	Para exportar precisamos modificar nossos produtos. Isso foi uns grandes desafios, fizemos uma primeira mudança na caixa do produto, deu tudo certo, além de trabalhar inicialmente com manuais em dois idiomas.	Corrobora	Tesfom e Lutz, (2006)

Continua

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: MARKETING	Literatura	Base teórica
E3	Pouca divulgação da marca	Temos um produto que só a gente fábrica no Brasil, porém por não conhecer o mercado internacional, vem a pergunta: Onde é que vou colocar isso? Como é que eu consigo ter uma expansão das vendas fora do Brasil? Mesmo eu tendo uma vantagem competitiva, porque eu sou o único que fabrico aqui no Brasil, porque é uma fórmula exclusiva, que vou expandir, não é assim não.	Corrobora	Tesfom e Lutz, (2006)
E3	Pouca divulgação da marca	Nosso problema quando pensamos em exportar foi saber para quem exportar, quem vai consumir nossos produtos? Não sei. Então a gente teve que fazer a pesquisa literalmente do zero. Em relação a isso, o PEIEX ajudou muito	Corrobora	Tesfom e Lutz, (2006)

4.5 Categoria governo

A instabilidade política nos mercados estrangeiros dificulta a exportação e traz um certo desconforto ao pequeno exportador, além do pouco apoio do governo local e da imagem país divulgada mundo afora, potencializando ainda mais os desafios para o empresário exportador. Esse tipo de desconforto pôde ser percebido nas entrevistas, como E2: “Hoje eu acho que existe uma pressão sim de exportar e de trabalhar com produções internacionais justamente por causa disso, porque a gente está com o nosso mercado cultural, nossa indústria cinematográfica que foi completamente tolhida pelo governo atual, que parou com os incentivos”. Ainda a E2: “Precisa existir uma política de desenvolvimento da indústria, [...] não tem gestão, não tem cultura no Brasil, não tem indústria”. Ainda nas entrevistas a falta de apoio do governo pode ser percebido como relata a E3: “Tive dificuldades com suporte de órgãos do governo, por não conhecer. É importante você saber que existem órgãos para te dar suporte, porque eu percebo que muitas vezes esses órgãos se aproximam mais de empresa grandes e médias”.

Tais barreiras e desafios, descritos sinteticamente na Tabela 6, foram identificadas em estudos anteriores, sendo que as falas corroboram com a teoria. Segundo Amal e Raboch, (2008), Herrera, (2010) e Mariotti et al. (2018), estes fatores são descritos como dificuldades de inserção das MPEs no mercado internacional, ocasionando perda de oportunidades e aumento da pressão mercadológica em exportar, conforme caracterizado na Tabela 6.

Tabela 6
Categoria de Governo

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: GOVERNO	Literatura	Base teórica
E1	Pouco apoio do Governo	Algo que teria ajudado a gente no início seria um bom conteúdo de vídeo ou webinar, [webinar é um seminário online em vídeo, gravado ou ao vivo, que geralmente permite a interação da audiência via chat: grifo] sobre como colocar de pé a exportação via e-commerce [...]	Corrobora	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)
E1	Pouco apoio do Governo	Além disso, pensando no nosso momento hoje, acredito que seria útil ter ajuda para identificar clientes/distribuidores nos países de destino.	Corrobora	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)
E2	Pouco apoio do Governo	Hoje eu acho que existe uma pressão sim de exportar e de trabalhar com produções internacionais justamente por causa disso, porque a gente está com o nosso mercado cultural, nossa indústria cinematográfica que foi completamente tolhida pelo governo atual que parou com os incentivos	Corrobora	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)
E2	Pouco apoio do Governo	Precisa existir uma política de desenvolvimento da indústria, ou qualquer setor, falando da nossa área, na indústria cinematográfica precisa existir uma política e hoje a gente não tem, não temos um governante, não tem gestão, não tem cultura no Brasil, não tem indústria.	Corrobora	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)
E3	A imagem do Brasil afora	A imagem do país interfere sim, falar de questões políticas e aí independente de Bolsonaro ou Lula, tem um impacto sim	Corrobora	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)
E3	Pouco apoio do Governo	Tive dificuldades com suporte de órgãos do governo, por não conhecer. É importante você saber que existem órgãos para te dar suporte, porque eu percebo que muitas vezes esses órgãos se aproximam mais de empresa grandes e médias.	Corrobora	Polis, (2019); Tesfom e Lutz (2006)

4.6 Categoria financeira

Os excertos a seguir ilustram a categoria do financeiro, onde pôde ser clara a insegurança em relação à necessidade de capital de giro, como disse E3: “Uma das coisas que me preocupou muito foi o fluxo de caixa. Em alguns casos o recebimento das vendas chegava a ser de 120 dias”. Porém excertos da E1 trazem uma outra perspectiva quanto à necessidade de capital de giro e insegurança quanto ao recebimento das vendas. Por utilizar outros meios de pagamento como o *PayPal* e explorar de forma criativa plataformas de financiamento coletivo como o *Catarse*, não foram identificados em sua fala desafios na ordem financeira. Deve-se enfatizar o inverso nessa entrevista, pois foi identificado que explorar recursos inovadores pode aliviar a volatilidade do fluxo de caixa financeiro, explicou E1: “Quando a empresa pensou em exportar, começou com uma campanha de financiamento coletivo, ou seja, a empresa colocou o produto no site, no *Catarse* [...]”, ainda E1: “[...] porque a venda estava feita. Não tinha nem empresa ainda. O empreendedor fez a campanha visando juntar o dinheiro dessas pessoas que querem esse produto. Deu certo, aí ele abriu a empresa”, por fim, conclui E1: “Quanto ao pagamento, não foi um problema muito grande porque foi simplificado pelo uso do *PayPal*”.

De acordo com Amal e Raboch, (2006) e Herrera, (2010), a insegurança em relação ao não recebimento das vendas, pode acarretar o aumento da inadimplência, devido à fraca rede de relacionamentos. Em contrapartida, outra teoria sustenta que a postura e engajamento do empreendedor em propor e apoiar novas ideias, novos experimentos e processos criativos podem atrair a atenção de novos clientes, criando dessa forma uma vantagem competitiva (Ayob, 2015; Miller, 1983; Pereira, 2017). A Tabela 7 relata os resultados encontrados neste quesito.

Tabela 7
Categoria Financeira

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: FINANCEIRO	Literatura	Base teórica
E1	Necessidade de Capital de Giro	Quando a empresa pensou em exportar, começou com uma campanha de financiamento coletivo, ou seja, a empresa colocou o produto no site, no Catarse [o Catarse é uma plataforma de financiamento coletivo para projetos criativos: grifo] na época a gente informou: “Tenho um projeto, pretendo lançar esse produto, porém preciso de financiamento, algum tipo de contribuição “. Esse anúncio foi feito em português e inglês. Aqui surgiu uma expectativa de um público interessado no produto e em querer ajudar. Na primeira vez uns 10% das vendas vieram de fora e aí foi que o (fundador) precisou fazer na época foi correr atrás para saber como resolver (como entregar o produto), porque a venda estava feita. Não tinha nem empresa ainda. O empreendedor fez a campanha visando juntar o dinheiro dessas pessoas que querem esse produto. Deu certo, aí ele abriu a empresa	Contradiz	Pereira, (2017); Polis, (2019)
E1	Concessão de Créditos	Quanto ao pagamento, não foi um problema muito grande porque foi simplificado pelo uso do PayPal [o PayPal é uma empresa de pagamentos online: grifo], de um jeito mais direto de receber.	Contradiz	Pereira, (2017); Polis, (2019)
E1	Insegurança em relação ao recebimento das vendas	Óbvio, como você não conhece o processo de exportação num primeiro momento, a gente não sabia como resolver essa questão do caixa, o que a gente faz? É igual as vendas locais aqui no Brasil, por exemplo, as três primeiras compras você faz à vista, depois a gente vai fazendo uma análise de crédito.	Corrobora	Herrera, (2010); Amal & Raboch, (2008)
E3	Necessidade de Capital de Giro	Uma das coisas que me preocupou muito foi o fluxo de caixa. Em alguns casos o recebimento das vendas chegava a ser de 120 dias	Corrobora	Pereira, (2017); Polis, (2019)

4.7 Categoria sociocultural

A categoria sociocultural pôde ser extraída nos excertos com trechos relacionados ao idioma, porém as entrevistas contradizem Ortiz et al. (2014), que trazem em seus estudos barreiras exógenas, referentes ao comportamento e cultura dos clientes e fornecedores no exterior. Em relação ao mercado, as empresas buscaram regiões distintas, conforme o segmento de atuação. E1, por trabalhar com *e-commerce*, atende diversos países, tornando-a sua carteira de clientes mais diversificada, embora seja no mercado europeu que se concentra a maioria dos clientes. A E2, atua fortemente no mercado europeu, onde a França foi um dos locais de forte

atuação (devido parcerias cinematográficas locais), por fim, a E3, que vislumbrava no continente americano uma boa oportunidade, até conhecer o potencial de vendas no mercado sul-americano, reforço aqui que a Argentina passa a ser um país de maior interesse comercial.

Os achados nas entrevistas trouxeram somente as barreiras do idioma e não foram identificadas outras barreiras culturais como religião, valores, costumes, atitudes, entre outras. Confirma E2: “Tivemos problemas com o idioma no início, porque a gente teve que se adequar e teve que passar a trabalhar com fornecedores lá de fora”. Também E3 confirmou: “Tive problema com o idioma, em falar outra língua, lembro que um dos vendedores, que é um dos mais antigos na empresa, ele ficou responsável comigo para fazer o atendimento e dar suporte para clientes e fornecedores lá fora, somente nós dois sabíamos falar inglês, isso acabou me sobrecarregando”.

Por fim, foram encontradas implicações do conceito de “distância psíquica” defendidas por Johanson e Vahlne (2009), quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza, que se mostraram presentes na E3 como: “Por causa do idioma que a gente focou especialmente a Argentina e o Uruguai nesse primeiro momento dentro do Mercosul”, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8
Categoria Sociocultural

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: SOCIOCULTURAL	Literatura	Base teórica
E2	Dificuldade em usar outro idioma	Tivemos problemas com o idioma no início, porque a gente teve que se adequar e teve que passar a trabalhar com fornecedores lá de fora	Corroborar	Polis, (2019)
E2	Diferenças socioculturais	A gente não enfrentou em nenhum momento problema cultural, questão da cultura para a gente é fundamental.	Contradiz	Hilal e Hemais, (2004); Johanson e Vahlne (2009); Polis, (2019)
E3	Diferenças socioculturais	Não tivemos problemas em relação às barreiras culturais, tivemos bastante dificuldade com o idioma, até porque o que eu fiz nesse primeiro momento eu busquei a exportação facilitada, deixa eu explicar melhor, primeiro por razões óbvias, nos Estados Unidos por uma questão de câmbio, devido à desvalorização da nossa moeda, essa escolha foi indiscutível	Contradiz	Hilal e Hemais, (2004); Johanson e Vahlne (2009) Polis, (2019)
E3	Dificuldade em usar outro idioma	Tive problema com o idioma, falar outra língua, lembro que um dos vendedores, que é um dos mais antigos. Ele ficou responsável junto comigo para fazer o atendimento e dar suporte para clientes e fornecedores lá fora.	Corroborar	Forsgren, (2002); Hilal e Hemais, (2004); Johanson e Vahlne (2009); Leonidou, 2007; Ortiz, et al. (2014)
E3	Dificuldade em usar outro idioma	Por causa do idioma que a gente focou especialmente a Argentina e o Uruguai nesse primeiro momento dentro do Mercosul	Corroborar	Leonidou, 2007; Ortiz, et al, (2014); Forsgren, (2002); Hilal & Hemais, (2004); Johanson & Vahlne (2009)

4.8 Categoria infraestrutura

Na última categorização, intitulada de infraestrutura, extraem-se relatos das entrevistas E1 e E3 sobre os desafios em entender os processos de transporte, custos logísticos e trâmites documentais. E3 relatou: “Acontece que o produto tem uma classificação de risco alto, isso torna muito mais difícil, complexa e cara a exportação para Europa ou Estados Unidos [...]”, já a E1 disse: “A gente foi aprendendo aos poucos como que se dava esse processo de transporte, quais eram as documentações exigidas [...]”. Por fim, conclui E1: “Tivemos problemas com a empresa exportadora, quer dizer, a logística, eles ajudam a gente um tanto, porém eu acredito que eles precisavam se preparar melhor para nos dar mais suporte”.

Os excertos corroboram com a teoria. Segundo Borges (2012), o desafio das MPEs refere-se às barreiras relacionadas a infraestrutura. Entretanto, não foram encontrados, nesse estudo, trechos sobre demais barreiras como saneamento, transporte, energia e telecomunicações. Para Tesfom e Lutz (2006), o desafio do empreendedor está em compreender todo o processo de exportação, incluído fornecedores e agentes de transporte. A Tabela 9 relata os resultados encontrados neste quesito.

Tabela 9

Categoria Infraestrutura

Entrevista	Características	Desafios - CATEGORIA: INFRAESTRUTURA	Literatura	Base teórica
E1	Trâmites legais	A gente foi aprendendo aos poucos como que se dava esse processo de transporte, quais eram as documentações exigidas, ter esse entendimento mesmo que por exemplo nas propostas comerciais a questão das diferentes moedas, então para gente poder se adequar antes a gente fazia as cotações só em reais.	Corrobora	Borges, (2012); Tesfom e Lutz (2006)
E1	Serviços e parcerias logísticas	Tivemos problemas com a empresa exportadora, quer dizer, a logística, eles ajudam a gente um tanto, porém eu acredito que eles precisavam se preparar melhor para nos dar suporte.	Corrobora	Borges, (2012); Johanson e Vahlne (2009)
E3	Custo Logístico	Acontece que o produto tem uma classificação de risco alto, isso torna muito mais difícil, complexa e cara a exportação para Europa ou Estados Unidos, por ser inflamável, então a gente procurou países que tenham a proximidade física, logística menor para que a gente pudesse atuar no transporte rodoviário.	Corrobora	Borges, (2012)

4.9 Categorias e suas frequências

A Tabela 10 sintetiza os desafios da primeira exportação, de acordo com categorização apresentada pela sua base teórica, através dos dados relativos à frequência de palavras, utilizando o software MAXQDA 2020.

Observa-se que as categorias mais citadas nas entrevistas foram os desafios com: Gestão (23), Processual (23), Marketing (20), Governo (10), Financeiro (6), Sociocultural (6) e Infraestrutura (4).

A importância da frequência na pesquisa qualitativa é identificar a presença ou ausência de determinado tema no conteúdo a ser analisado, para, então, poder compreender melhor como este se apresenta no texto e suas peculiaridades, dando a análise maior profundidade.

Tabela 10
Categorias e suas frequências sintetizadas

Categorias	Freq.
Gestão	23
Processual	23
Marketing	20
Governo	10
Financeiro	6
Sociocultural	6
Infraestrutura	4
Total	92

5 Discussão dos resultados

As amostras se caracterizaram por empresa E1, cujo ramo de atividade principal está na fabricação de produtos diversos com vendas para o consumidor final (e-commerce), a empresa E2, que atua diretamente com prestação de serviços no mercado cinematográfico com criação de conteúdos para programas de televisão e, por fim, a empresa E3, que atua num setor altamente competitivo, fabricação de produtos farmoquímicos. Nas entrevistas, embora de segmentos diferentes listados acima, foram identificados o desafio da ordem de gestão e o de apoio ao governo, comuns às três participantes.

Entretanto as palavras gestão e processual tiveram maior frequência, conforme visto na tabela 1. Embora ambas tenham sido citadas na mesma proporção, detecta-se nas entrevistas uma inquietação por parte dos entrevistados das três empresas quando o assunto em discussão é gestão, categoria mais enfatizada devido a sua fragilidade por parte dos dirigentes como pouco conhecimento no processo de exportação, falta de tempo gerencial e equipe inexperientes, desafios que corroboraram a teoria.

Na segunda categoria, que é a processual, foram identificadas dificuldades em compreender os processos burocráticos governamentais e em entender os processos de cobrança

no exterior, citadas em todas as entrevistas. Não obstante, a flutuação na taxa de câmbio, quando a necessidade em contratar parceiros no exterior, apareceu somente na E2.

Na terceira categoria, que é a de marketing, excertos corroboraram com a teoria, onde trechos como pouca divulgação da marca, falta de um setor estruturado de pós venda e adequação dos produtos no exterior como desafios foram identificadas nas E1 e E3. Na quarta categoria, que é governo, os trechos como instabilidade política nos mercados estrangeiros, pouco apoio governamental além do risco país e imagem do Brasil fragilizado puderam ser percebidos nas E2 e E3.

Na quinta categoria, a financeira, trechos como necessidade de capital de giro e obtenção de linhas de crédito não foram identificados na E1 em relação à insegurança aos recebimentos das vendas. Em compensação, explorar novos recursos tecnológicos corroboraram com a teoria em todas as empresas. Já a sexta categoria, a sociocultural, dificuldades em usar outro idioma foi um desafio encontrado em todas as entrevistas, porém barreiras exógenas e culturais não foram identificadas nas entrevistas.

Por fim, na última categoria, infraestrutura, custo logístico, trâmites documentais e serviços logísticos foram identificados nas E1 e E3. Já na E2 não se aplica desafio dessa ordem por ser uma empresa de prestação de serviços.

A Tabela 11 concentra as principais características de acordo com os desafios ora categorizados nesse estudo.

Tabela 11
Principais características de acordo com os desafios

Desafios por Categoria	Principais características	E1	E2	E3
GESTÃO	Falta de Gestão	X	X	X
	Funcionários Inexperientes			X
	Não conhecer os processos de exportação	X		
	Falta de tempo Gerencial			X
PROCESSUAL	Dificuldades em compreender os processos burocráticos das entidades de classe	X		X
	Flutuação da taxa de câmbio		X	
	Dificuldades em compreender os processos burocráticos governamentais			X
	Dificuldades em realizar a cobrança no exterior			X
MARKETING	Pouca divulgação da marca	X		X
	Falta de um setor de pós venda	X		
	Embalagem	X		
GOVERNO	Pouco apoio do Governo	X	X	X
	A imagem do Brasil a fora			X
FINANCEIRO	Necessidade de Capital de Giro	X		X
	Concessão de Créditos	X		
	Insegurança em relação ao recebimento das vendas	X		
SOCIOCULTURAL	Dificuldade em usar outro idioma		X	X
	Diferenças socioculturais		X	X
INFRAESTRUTURA	Trâmites legais	X		
	Serviços e parcerias logísticas	X		
	Custo Logístico			X

Nota. X presente; - ausente.

6 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os desafios das MPEs ao realizar a primeira exportação. A amostra se deu através das empresas que participaram do programa de qualificação do PEIEX-FECAP entre os períodos de 2018 a 2020. Na metodologia optou-se por abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas. As empresas da amostra

representam setores diferentes de atuação – indústria com foco no consumidor final, outra de serviços e a última farmoquímicos.

De uma forma geral, os principais desafios para a primeira exportação, segundo a percepção dos empreendedores, relacionam-se à **gestão**, como dificuldades de planejamento, falta de experiência internacional do gestor e equipe pouco qualificada. Em seguida o desafio de ordem **processual**, como dificuldades em compreender os processos burocráticos das entidades de classe, além das dificuldades em compreender a flutuação da taxa de câmbio. Na sequência vem o **marketing**, cujos excertos registrados estão na ordem de desafios em estruturar a pós venda, adaptar as embalagens e produtos (como manual técnico), além da pouca divulgação da marca no exterior.

Os resultados obtidos corroboram com a literatura atual sobre as micro e pequenas empresas e demonstram a importância do empreendedor buscar qualificação e capacitação, além de reforçar o comprometimento da sua equipe em compreender os processos internacionais. Constatou-se ainda o desafio em melhor negociar com representantes e intermediários comerciais, buscar conhecer o mercado alvo, além de uma especial atenção ao caixa financeiro. Este ponto poderia ser explorado através de políticas públicas ou programas de qualificação à exportação como o PEIEX, oferecido para as MPEs por meio da Apex-Brasil.

Em relação aos desafios financeiros, uma contribuição pode ser a busca de novas tecnologias disponíveis, como o meio de pagamentos do tipo *PayPal* ou mesmo a plataforma de financiamento coletivo da *Catarse*, que fomenta, potencializa e legitima a presença de tecnologias a serviços das MPEs, elucidando que a disposição de uma boa estratégia com o uso de novas tecnologias pode contribuir com a consolidação do caixa financeiro da empresa (Julian & Ahmed, 2005).

Por fim, foi identificado que todos exaltaram o importante papel do PEIEX como meio de apoio e qualificação ao exportador, trazendo contribuições diretas para o negócio. Isso faz com que as MPEs possam explorar mais os mercados internacionais, ofertando produtos e serviços *Made in Brazil*.

Como limitação, esta dissertação teve uma amostra pequena, ocasionada pela baixa taxa de retorno das empresas dispostas a participar da pesquisa. Acredita-se que a atenção a esse item possa contribuir com pesquisas futuras e que o delineamento metodológico proposto complemente os estudos atuais sobre o tema.

Para estudos futuros, recomenda-se trabalhar com o tamanho da amostra maior, além de utilizar pesquisas quantitativas com modelos de regressão linear na projeção de resultados, com

objetivo de avaliar o comportamento econômico das MPEs que participaram dos programas de qualificação contra as que não fizeram uso. Dessa forma, poderá se comparar empreendedores que atuam em setores diferentes, além de obter uma avaliação das empresas qualificadas. Isso contribuirá na identificação de seus resultados financeiros, além de sua expansão comercial frente ao mercado externo.

Referências

- Alcântara, J. N., Calegario, C. L. L., Carneiro, J. M. T., & Buchbinder, F. (2015). Fatores determinantes da utilização de programas de apoio à exportação: Evidências de PMEs do Estado de Minas Gerais (MG). *Revista de Administração Faces Journal*, 14(3), 114-132.
- Alves G., Farias S., Barbieri G. L., & Carvalho, D. T., de (2010). Redes inter-organizacionais de cooperação para a internacionalização. *REGE Revista de Gestão* 17(2), 209-224.
- Amal, M., & Raboch, H. (2008). A Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso na região do vale do Itajaí (RS). *Dynamis Revista Tecno-Científica*, 14(1), 01-11.
- Anagusko, L. H., Araki, M. E., & Moser, E. M. (2020). Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil. O que considerar? *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 14(1), 59-78.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63– 92.
- Apex-Brasil (2020). *Agência brasileira de promoção de exportações e investimentos*. Recuperado de www.apexbrasil.com.br
- Ayob, Abu H. (2015). Financial factors and export Beauvoir of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 49-66.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bateman, T. S, & Snell, S. A. (2009). *Administração: Novo cenário competitivo* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bleger, J. (2011). *Temas de Psicologia: Entrevista e grupos* (4a. ed.). Tradução Rita Maria M. de Moraes. São Paulo: Martins Fontes.
- Borges, J. T. (2012). *Financiamento ao comércio exterior: O que uma empresa precisa saber*. Curitiba: Inter Saberes
- Cassano, F. A., Ribeiro, J., Galvão, K. P., Cesar, F. L., & Panazzolo, M. R. (2016). Transferência tecnológica para ampliação de oportunidades de negócios internacionais: Caso Enrolls. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 152-179.

- Chaney, T. (2016). Liquidity constrained exporters. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 72(1), 141-154.
- Confederação Nacional da Indústria (2020). *Catálogo de exportadores brasileiros*. Recuperado de: <http://www.brazil4export.com>
- Confederação Nacional da Indústria (2018). Pesquisa CNI/FGV: Desafios à competitividade das exportações brasileiras. Recuperado de: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/assuntos-Internacionais/publicacoes/desafios-a-competitividade-das-exportacoes-brasileiras>, de 07 de julho de 2020.
- Costa, M. A. C. (2017). *Internacionalização das empresas: Perspectivas, Motivações e Barreiras* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil.
- Crick, D. (2007). SME's' Barriers towards internationalization and assistance requirements in the (UK): differences between exporters and firms employing multiple modes of market entry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 233-244.
- Czinkota, M. R. (1994). The world trade organization: Perspectives and prospects. *Journal of international Marketing*, 3(1), 85-92.
- Davidson, W., & Harrigan, R. (1977). Decisões-chave em Marketing internacional: Introdução de novos produtos no exterior. *The Columbia Journal of World Business*, Nova York, Columbia School of Business, 20(3), 11-12.
- Dornelas, B. F.; Carneiro, J.M.T. (2018). Avaliação de perspectiva de programas de apoio à exportação: o caso do PEIEX da APEX-BRASIL. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 17(2), 50-61.
- Faria, L. A., & Simeone, J. G. (2019). Internacionalização de micro e pequenas empresas brasileiras: Análise exploratória da atividade de exportação. *Núcleos*, 16(2), 1-12.
- Fernandes, P., & Correia, L. (2013). Atitudes do consumidor em relação às práticas do marketing em Portugal. *Tourism & Management Studies*, 9, 86-92.
- Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. *Gôndola, Enseñanza y Aprendizaje de las Ciencias*, 15(1), 171-175.
- Forsgren, M. (2002). O conceito de aprendizagem no modelo do processo internacionalização Uppsala: Uma vista crítica. *International Business Review*, 11(3), 257-278.
- Ganotakis, P., & Love, J. H. (2012). Export propensity, export intensity and performance: The role of the entrepreneurial team. *Journal of International Business Studies*, 43(8), 693-718.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (8a ed.). São Paulo: Atlas.

- Glazier, J. D., & Powell, R. R. (2011). *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gomes, G., Silveira, A., & Amal, M. (2010). Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 112-138.
- Gonçalves, M. R. B. (2015). *A internacionalização de uma PME num mercado de nicho: O caso Ballet Rosa (EUA e Canadá)* (Dissertação de Mestrado - Relatório de Estágio em Negócios Internacionais). Universidade do Minho, Braga, Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/37645>
- Grzybovaki, D., Ongaratto, A. P., & Lopes, F. D. (2008). Estratégias de entrada das empresas do setor de cosméticos: Caso Região Sul do Brasil. In: B. K. Costa, & M. I. R de Almeida (Orgs.). *Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes*, (pp. 44-67). Campinas, SP: Akadêmica.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene. Porto Alegre: Bookman.
- Herrera, W. R. S. (2010). *O desafio exportador - Dificuldades de inserção de micros e pequenas empresas Porto-Alegrenses no comércio internacional* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2004). O processo de internacionalização na ótica da escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-24.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. In: H. Hood, & J. Vahlne (Eds.). *Strategies in foreign competition* (pp. 303-321). London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Julian, C., & Ahmed Z. U. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 19(1).71-94. Recuperado de <http://www.haworthpress.com/web/JGM>. doi:10.1300/J042v19n01_05

- Kahiya, E. T., & Dean, D. L. (2016). Export stages and export barriers: Revisiting traditional export development. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 75-89.
- Katsikea, E., & Morgan, R. E. (2002). Exploring export sales management practices in small- and medium-sized firms. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 467-480.
- Keegan, W. J. (1980). Multinational marketing management. *College of Business and Economics. University of Delaware*, 28(4), 4-14.
- Kotler, P. (1994). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Lobe, B., Morgan, D. & Hoffaman, K. A. (2020). Dados qualitativos: A era do distanciamento social. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-8.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mariotti, D. C, Borini, F. M., Santos, L. L, & Pereira, R. M. (2018). A baixa internacionalização das empresas brasileiras: Uma análise das principais barreiras institucionais. *RASI*, 4(2). doi: <https://doi.org/10.20401/rasi.4.2.178>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moreira, T. M. S. (2014). *Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico Porto Alegre – RS, Brasil.
- Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.
- Oliveira, M, M., Jr. (2010). *Multinacionais brasileiras: Internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman
- Ortiz, J. A., Ortiz, F. R., & Emeterio, M. C. S. (2014). Las PYMES españolas em Latino América: Barreras a la exportación. *Escuela de Administration de la Universidad EAFIT*, 24, 53-78.
- Pereira, C. M.V. (2017). *Barreiras financeiras à exportação das PME: O caso da indústria do calçado* (Dissertação de Mestrado). Universidade of Minho, Portugal.
- Pigatto, G., Ribeiro, B. C. S, & Negreti, A. S. (2016). Inserção no mercado internacional: Análise do comportamento das exportações das empresas alimentícias da Região de Marília/SP. *E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte*, 16(43), 126-151.

- Polis, M. C. B. (2019). *Barreiras à internacionalização de pequenas e médias* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, SP, Brasil.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Sallenave, J. P. (1977). Pour une stratégie de développement international de l'entreprise. *Direction et Gestion des Entreprises, Paris, Institut National de Gestion Prévisionnelle et de Controle de Gestion*, 13(4), 33-42.
- Sekliuckiene, J. (2015). International entrepreneurship: Linking entrepreneurial motivation, orientation, and network relationship. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 327-341.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC.
- Silva, P. A., & Rocha, A. da, (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18(6), 589-611.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Relatório da feira do empreendedor*. São Paulo: Autor. Recuperado de https://issuu.com/sebraesp/docs/relatorio_edicao_2017
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Estados: 2009-2017*, Brasília: Autor. Recuperado de [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d639276722716a41c6851a620e5e2e3d/\\$File/19214.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d639276722716a41c6851a620e5e2e3d/$File/19214.pdf)
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional*. Brasília: Autor.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium size manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Tookey, D. (1975). *Exportar decisões de Marketing*. Middlesex, Eng., Penguin Education.
- Torrens, E.W., Amal, M., & Tontini G. (2014). Determinantes do desempenho exportador de pequenas e médias empresas manufatureiras brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo de Uppsala. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 511-539. doi: 10.7819/rbgn.v16i53.1601.
- Vieira, M. (2004). Por uma boa pesquisa (Qualitativa em Administração). In D. Zouain, & M. Vieira. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Administração* (pp.13-28). São Paulo: Editora FGV.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice A- Carta de Apresentação por (e-mail)

"Prezado(a) senhor/senhora,

Meu nome é Alexandre Pereira. Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da FECAP, onde estou conduzindo uma pesquisa sob a orientação da Profa. Miriam Vale e do Prof. Jésus Gomes.

Gostaríamos de conhecer sua experiência no mercado de exportações para apoiarmos o fortalecimento da atuação das micro, pequenas e médias empresas brasileiras no mercado internacional.

Sua participação é muito importante e não demandará mais do que três minutos. Para responder o questionário, favor clicar no endereço abaixo:

<https://professoralexandre.typeform.com/to/ekqj5BOJ>

Muito obrigado.

Fico à disposição para sanar quaisquer dúvidas no e-mail:
professor-alexandre@outlook.com "

Apêndice B – Questionário aplicado

<https://professoralexandre.typeform.com/to/ekqj5BOJ>

Desafios da primeira exportação para o micro e pequeno empreendedor.

- 1) Qual é o nome da Empresa?
- 2) Qual é o seu nome?
- 3) Qual é o seu endereço de e-mail?
- 4) Qual é a quantidade de colaboradores da Empresa?
 - a) De 01 a 05 Colaboradores
 - b) De 06 a 10 Colaboradores

- c) De 11 a 15 colaboradores
 - d) De 16 a 20 colaboradores
 - e) Acima de 20 colaboradores
- 5) Qual é o principal ramo de atividade da empresa?
- a) Agropecuária
 - b) Comércio
 - c) Construção Civil
 - d) Indústria
 - e) Serviços
 - f) Outros. Favor especificar _____
- 6) A empresa realizou alguma exportação antes do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)?
- a) Sim
 - b) Não
- 7) A empresa realizou alguma exportação depois do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)?
- a) Sim
 - b) Não
- 8) Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou ao realizar a primeira exportação?
- a) Alto custo operacional (infraestrutura e logística)
 - b) Adequar os produtos ao novo mercado
 - c) Compreender o sistema tributário brasileiro
 - d) Excesso de barreiras tarifárias
 - e) Excesso de barreiras não tarifárias
 - f) Falta de conhecimento por parte dos empreendedores/administradores
 - g) Obter linhas de Financiamento para Exportação
 - h) Outros. Favor especificar _____
- 9) Você aceitaria fazer uma entrevista para detalhar com maior profundidade questões direcionadas a essa pesquisa?
- a) Sim
 - b) Não
- 10) Obrigado pela participação, sinta-se à vontade para deixar seus comentários.

Apêndice C – Roteiro de Entrevistas – Modelo 1

Roteiro de Entrevistas – Final

Objetivo:

Quais foram os desafios do micro e pequeno empreendedor ao realizar a primeira exportação? Um estudo qualitativo de empresas que participaram do programa de qualificação do PEIEX-FECAP (2018-2020).

Informações do entrevistado

- Nome:
- Contato:
- Função:
- Data da entrevista:

Informações da empresa

- Ramo de atividade da empresa:
- Tempo de fundação da empresa:
- Qual é a quantidade de funcionários:
- A empresa possui um setor específico de Comércio Exterior?
- A empresa optou em fazer a **exportação direta** (a própria empresa é responsável por todas as etapas do processo de exportação) ou **indireta** (utiliza um intermediário, que pode ser um comercial exportador, consórcio de exportadores ou *trading company*)?

Roteiro de Entrevistas

- 1) Porque a empresa procurou o PEIEX-FECAP?
- 2) A empresa já havia exportado antes de ingressar no PEIEX-FECAP? Comente a respeito.
- 3) A Empresa conseguiu exportar durante ou depois do PEIEX-FECAP? Comente a respeito.
- 4) Quais foram as principais dificuldades encontradas pela empresa para concretizar a primeira exportação?
- 5) Como a Empresa atuou para superar as dificuldades da primeira exportação?
- 6) Como foi a adequação da Empresa com os processos operacionais internos para conseguir exportar?
- 7) Como foi o desafio da empresa em relação a necessidade financeira quanto a eventuais investimentos, como cobertura de caixa ou mesmo participação de feiras e eventos internacionais?

- 8) Você acredita que a imagem institucional do Brasil teve alguma interferência (positiva ou negativa) para realizar a primeira exportação?
- 9) A empresa está desenvolvendo ações específicas para melhorar a capacidade de exportação? O senhor poderia explicar?
- 10) Na sua opinião, o que poderia ser feito no âmbito institucional (governo e entidades empresariais) para apoiar a capacidade de exportação das pequenas empresas?

1.1. Transcrição das Entrevistas

Entrevista – Empresa 1, informações da empresa

- Ramo de atividade da empresa: Indústria e Comércio de Atacadista de Livros e jogos.
- Tempo de fundação da empresa: 2014
- Qual é a quantidade de funcionários: 5
- A empresa possui um setor específico de Comércio Exterior? Não
- A empresa optou em fazer a **exportação direta** (a própria empresa é responsável por todas as etapas do processo de exportação) ou **indireta** (utiliza um intermediário, que pode ser um comercial exportador, consórcio de exportadores ou *trading company*? Direta

Entrevistador: Porque a empresa procurou o Programa de Qualificação do Peiex-Fecap?

Entrevistado-1: Porque por mais que já tivéssemos feito exportações, não tínhamos formação na área, então acreditávamos que o Peiex ajudaria a profissionalizar nosso time no tema para aproveitar melhores oportunidades futuras.

A gente já exportava né. E o que foi acontecendo ao longo tempo daquele primeiro ano da empresa que tínhamos 10% de exportação, aumentamos as exportações após o programa, enfim já depois de um ano depois e quase a gente tem 80% de exportação e 20% de vendas no mercado nacional. Uma das mudanças no projeto que a gente concluiu, tinham dois direcionamentos; como trabalhar identificando os principais mercados com a parte de distribuição que a gente não conseguiu implementar e um outro lado que a gente trabalhou que era como trabalhar a precificação melhor para a exportação.

Eu entendo que para nós o que fez muita diferença foi a segunda parte, pois até então a gente trabalhava a precificação com preço em reais, convertido para outra moeda. Isso foi

crucial para a estratégia do nosso negócio, pelo o resultado do nosso negócio esse ano, porque enfim a gente passou a cobrar em dólar e a gente teve um benefício enorme e para o cliente não mudou nada. Nos Estados Unidos estava comprando em dólar estão comprando em dólar no mesmo valor. A gente teve um potencial aumento de receita.

Entrevistador: A empresa mudou com o programa do Peiex?

Entrevistado-1: Uma diferença que se deu a partir do Peiex é que agora a gente está produzindo as caixas pelo menos só em inglês. Antes era inglês e português porque é isso vai permitir que a gente acomode manuais em diferentes línguas Inglês Francês Inglês Japonês Inglês Espanhol então essa já foi uma mudança, enfim não foi uma abertura de mente para a gente pensar internacional. Meio que todo mundo fala um pouco fala inglês meio que a gente foi recebendo demanda, exemplo o distribuidor na França entrou em contato e disse, que fechava se o manual tivesse em francês. Ai o que a gente resolveu fazer foi mudar pelo menos a embalagem que é mais cara, porém a gente deixou a caixa universal. Ela é toda em inglês, mas o que tem dentro dela pode estar em outros idiomas de acordo com o país.

Entrevistador: A empresa já havia exportado antes de ingressar no Programa do Peiex-Fecap? Comente a respeito.

Entrevistado-1: Então aí para contar um pouco da história nesse sentido. Quando a empresa pensou em exportar, começou com uma campanha de financiamento coletivo, ou seja, a empresa colocou o produto no site, no Catarse [o Catarse é uma plataforma de financiamento coletivo para projetos criativos: grifo] na época a gente informou: “Tenho um projeto, pretendo lançar esse produto, porém preciso de financiamento, algum tipo de contribuição “. Esse anúncio foi feito em português e inglês. Aqui surgiu uma expectativa de um público interessado no produto e em querer ajudar na primeira vez uns 10% das vendas vieram de fora e aí foi que o (fundador) precisou fazer na época foi correr atrás para saber como resolver (como entregar o produto), porque a venda estava feita. Não tinha nem empresa ainda. O empreendedor fez a campanha visando juntar o dinheiro dessas pessoas que querem esse produto. Deu certo, aí ele abriu a empresa.

Entrevistador: Havia alguma experiência internacional por parte dos empreendedores?

Entrevistado-1: O empreendedor não tinha nenhuma experiência internacional, nenhum relacionamento com o mercado externo. Ele sabia que havia gente de fora interessado,

porque já tinha mostrado o produto em feiras, de maneira bem amadora, mostrado para algumas pessoas, mas o conhecimento era zero sobre exportação.

Entrevistador: Vocês dois participaram do Programa do Peiex?

Entrevistado-1: Ele (O Márcio) não participou, eu participei exclusivamente do programa do Peiex, e o prazo de entrega ali como era um produto inovador que estava começando era quase um ano onde há muito tempo para trabalhar e desenvolver mais isso. Ele procurou uma empresa que ele entendia que era mais confiável para fazer essa venda direta e aí fez contato com a DHL [a DHL é uma divisão da Deutsche Post do setor de logística internacional e correio expresso: grifo].

Entrevistador: A empresa conseguiu exportar durante ou depois do programa Peiex-Fecap? Comente a respeito.

Entrevistador: Quais foram as principais dificuldades encontradas pela empresa para concretizar a primeira exportação?

Entrevistado-1: O primeiro desafio é entender como é feito o transporte, quais são as opções de transporte, ainda mais com a globalização e crescimento do e-commerce e onde se tem negócios iniciando e crescendo com venda direta. Nós não conhecíamos ninguém que exportava desse jeito e as informações elas eram coletadas em meios não oficiais, tipo em blogs, informações onde a gente tinha que dar uma pesquisada e tentava descobrir e não o tipo explicado no Peiex, com várias possibilidades, diferente do Peiex, que vem e te mostra, abre várias oportunidades para você entender o macro se vai se afunilar nos interessa, se faz sentido, mas consegue entender. Junto com isso por exemplo, na hora que foi feito as vendas lá no início não tinha a mínima ideia sobre a tributação em outro país e sobre a Incoterms [os Incoterms são cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional: grifo], que não faz o menor sentido quando se está começando. Ainda mais se você vendeu antes de entender como é que funciona. Eu acho que é um dos desafios.

Entrevistador: A forma transacional financeira, digo o pagamento, isso você considerou um desafio?

Entrevistado-1: Quanto ao pagamento, não foi um desafio muito grande porque foi simplificado pelo uso do PayPal [o PayPal é uma empresa de pagamentos online: grifo], de um jeito mais direto de receber. Eu acho que o desafio principal no caso da Empresa 1a que já tinha

realizado algumas vendas mesmo foi a questão do transporte. Como é que eu garanto que isso vai chegar com qualidade em um lugar muito distante.

Entrevistador: Sobre a formação de preço, como foi esse processo?

Entrevistado-1: Isso não foi um desafio. Foi um aprendizado, mais oportunidade do que desafio. O que foi um desafio mais interno, isso também foi facilidade pela queda da nossa moeda real, então é curioso que quando recebemos as primeiras vendas lá em 2014 o produto foi vendido de 350 a 370 reais que eram 160 dólares aproximadamente. Ano passado a gente estava vendendo a 100 dólares, ou seja, pouco porque a gente estava vendendo em dólares muito mais barato do que no início sabe não tinha um motivo específico para isso não tinha sido desenhado uma estratégia que vai atingir uma base maior de clientes de nada relacionada a isso era simplesmente porque estava fazendo uma conversão do preço em reais.

O empresário desenhado mais pela regra de dedão de custo vezes 2 e pouquinho, tipo conta de padaria, então a gente foi ajustando o preço em relação ao isso e o Peiex foi importante, depois disso a gente passou a pesquisar produtos semelhantes e checar o preço desses produtos semelhantes tentar entender o que eles tinham de diferente. Tanto bem específicos quanto outros materiais didáticos parecidos para universidades como o Lego que, enfim tem alguns brinquedos que são mais alta qualidade como a Empresa 1 tem produtos um pouco mais em conta e entender isso nos diferentes países, a gente deixou de olhar só no Brasil e passou a ver como é que esse preço era praticado lá fora. Enfim aí a gente adequou, considerando que a gente está fazendo venda direta. A gente tem uma boa margem, mas não só isso, mas o importante a gente começar a ter uma margem para que a gente possa ter distribuidores porque pensar nessa cadeia como um todo em expansão mesmo no geral. Não estou vendendo no produto hoje 120 daqui a pouco tem 200 porque eu tive de incorporar uma margem de um distribuidor.

Então a gente foi fazendo, a gente foi aproximando mais próximo do distribuidor no valor que o cliente final vai ter que comprar do distribuidor. A nossa margem fica gorda, de momento, aí a gente pode diminuir como os distribuidores, isso teve e vai ter um processo de aprendizado bem importante.

Entrevistador: Quais outros desafios você pode trazer aqui nessa conversa?

Entrevistado-1: Um outro desafio foram as burocracias, um dos principais pontos foi o desconhecimento sobre os mercados alvos, essa ideia de enviar para todo e qualquer país fez com que a gente por exemplo em países que a taxa de importação do nosso produto é muito alta

e a gente vende. Enfim no Incoterms que a responsabilidade da pessoa, só que ela também não sabe, Incoterms, [são cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional: grifo] onde a responsabilidade do pagamento das taxas é do cliente, só que muitas vezes ele também não sabe, e a gente também não. Então, quando você trabalha com o cliente final no e-commerce, é muito mais complicado porque pode acabar frustrando o consumidor final. Ele espera pagar um valor A e de repente aparece B, falta conhecimento, falta gestão. Não é todo mundo dos seus clientes que entendem como esses custos se dão quando o cliente vai receber, isso gera uma frustração enorme, enfim, tem vários países que a gente vende 100 dólares e temos que pagar mais 100 de imposto, não é nem só imposto, tem também o desembaraço alfandegário [o desembaraço alfandegário é a liberação literal da carga/produto na alfândega no país de destino, através de um despachante aduaneiro: grifo], que para quem compra uma unidade de produto fica muito caro. Então acho que essa foi uma burocracia diferente. Depois teve uma questão de não entender exatamente as documentações, por exemplo a *commercial invoice* [comercial *invoice* é uma declaração aduaneira fornecida pela pessoa ou empresa que está exportando um item através das fronteiras internacionais: grifo], então a gente ligava para a transportadora DHL e pedia informação, depois a gente ligava de novo e outra pessoa dava outra informação. Dessa forma a gente não tinha tanta certeza, a gente ia tentando, quem deu suporte e informou que a nota fiscal tem que ser de um jeito. Como a gente conhece outras pessoas, falamos com uma amiga que falou com outra pessoa que as informações eram diferentes, então corrigimos. Caso a pessoa também não tenha tanta certeza, a gente vai experimentando para ver se as coisas passam.

Embora seja uma coisa meio simples, se você entra no site da Receita sobre isso para um monte de artigos não sei o que teria um fluxo simples assim para entrar pelo menos entender quais informações devem ir à nota, se precisa prestar atenção em tal coisa.

Entrevistador: Vocês precisaram mudar algum processo para adequar ao mercado internacional?

Entrevistado-1: Teve uma mudança de processo quando a gente emite a nota a gente tem que trocá-lo por peso e não por quantidade na hora de emissão. Então a gente teve que criar um processo interno para que a emissão de nota não seja tão automatizada como é no Brasil. É como se fizesse manualmente.

Entrevistador: Algum outro processo ou burocracia que você lembra?

Entrevistado-1: Com o Radar a gente não teve problemas. Há até uma burocracia no meio financeiro. As pessoas pagam a gente e a gente recebe um valor menor do que a pessoa pagou. Sobre como você se comunica em relação às taxas bancárias que acontecem no meio do processo os descontos aí naquilo que é hoje.

Se a gente puder entender as normas de repente para onde vai a mercadoria, ajudaria muito, por dessa forma, a gente foca nos negócios.

Alguns países têm colocado as regras para quem vende em pequenas quantidades. Se estiver determinado no limite. A empresa responsável por fazer a coleta dos impostos como por exemplo na Nova Zelândia e Noruega tem isso agora não soube vender mais de mil dólares neozelandeses alguma coisa que eu posso atingir em menos de um ano, eu vou precisar coletar os impostos recolher lá no destino os impostos. É um desafio, como é o controle disso porque eu tenho meu controle de notas fiscais, mas eles são em reais, o que importa é o dólar neozelandês, eu vendo em dólar americano. Como eu garanto o controle que eu tenho esse volume de vendas em dólares neozelandeses.

Essa é uma barreira a outra barreira sim a falta de clareza sobre de fato quais vão ser as taxas que o cliente vai ter que pagar para receber porque por exemplo, quando eu mando pra Europa, o cliente sabe o VAT [VAT é o imposto sobre o valor acrescentado, ou seja; é um imposto que incide sobre a despesa ou consumo: grifo] que sabe qual é do país, a taxa DHL de importação e às vezes cobram alguma outra taxa que a gente nem sabe de onde. Tivemos problemas com a empresa exportadora, quer dizer, a logística, eles ajudam a gente um tanto, porém eu acredito que eles precisavam se preparar melhor para nos dar suporte, para também passar, ou tentar passar informações mais claras os nossos clientes assim para diminuir os erros. Por exemplo, a gente vende muito na universidade. Quais países que a gente costuma se relacionar muito que têm benefícios tributários? Se há com material educativo? Se a gente consegue trabalhar isso melhora, a gente talvez consiga impulsionar melhor as nossas vendas também e não achar aqui só ou do meu lado. Quanto mais você conseguir entender o fluxo todo de ponta a ponta, mais oportunidade daqui se terá de vender e expandir.

Entrevistador: Vocês precisaram adaptar o produto para atender o mercado internacional?

Entrevistado-1: A sim, foi uma coisa que aconteceu, mas recente, a gente estava com muita reclamação com as embalagens danificadas, a gente achava que as caixas vinham rasgadas porque tem uma chapa metálica que vai dentro dela e que ficava escorregando no

transporte. Ela acabava cutucando assim as embalagens, mesmo que a gente armazenasse as caixas, não resolvia, porque elas tinham rasgado e amassado na parte de dentro do produto, mesmo que a gente colocar plástico bolha não impedia a movimentação do produto dentro da caixa.

Então a gente teve que comprar uma máquina seladora tanto para a chapa quanto para as caixas do produto para garantir que chegasse bem. E a grande maioria dos problemas que davam eram fora do Brasil. Entendemos que foi uma mudança de produto. Isso foi um desafio para nós, porque a gente começou a ficar desesperado quando as pessoas começaram a ter muita reclamação e a gente tem uma política de qualidade de que se alguém reclama e mostra que o produto está com a embalagem amassada ou rasgada, a gente manda outro sem custo, mas existe não só o custo do envio, mas o custo do despachante alfandegário para enviar aquele produto, acaba ficando muito caro. A margem dissolve, então teve esse problema, deu uma preocupada, aí a gente trabalhou quase um mês para desenvolver a solução, fizemos testes, jogamos a caixa de toda e qualquer altura, de lado, de ponta. E aí então, a gente enfim a tinha tido mais de 30 problemas antes, depois disso, passou a ter um e meio.

Entrevistador: Como a empresa atuou para superar as dificuldades da primeira exportação?

Entrevistado-1: Diria que batendo cabeça mesmo. Aí aos poucos foi gerando um aprendizado sobre nossa experiência. O que foi um desafio mais intenso do empreendedor está acostumado a fazer de um jeito como é que a gente muda é porque a gente muda. Então acho que foi mais um desafio, uma barreira interna do que uma barreira externa. Isso também foi facilitado pela queda do real ao longo do tempo.

Entrevistador: Houve alguma dificuldade em relação a adequação do produto?

Entrevistado: A empresa teve uma questão curiosa, como está tudo junto mais que o produto como ele é pensado hoje a restrição dele ela foi a forma de financiamento, a forma da criação da empresa. A ideia era que tivesse um produto para universidade em grandes quantidades e aí como o empreendedor não tinha conseguido levantar recursos para começar a empresa. Ele resolver fazer através da campanha de financiamento e que geralmente pessoas físicas de qualquer lugar do mundo poderiam colaborar. Aí ele decidiu que o material ia ficar no tamanho de embalagem que se fosse como um grande livro de prateleiras, um material didático, um livro desses de 500 à 600 páginas, a Empresa 1 parece isso, foi como você pensou

o produto assim como a embalagem e aí a questão foi que em todos os lugares no manual, na frente da caixa, na parte de trás da caixa, tudo está em duas línguas. Então eu diria que o produto sempre foi pensado para ser internacional. Acho que essa é uma diferença do nosso negócio, elementos que foram fazendo adaptações, mas já de início da exportação, já fazia parte da estratégia desde o dia zero de empresa.

Entrevistador: Como foi a adequação da empresa com os processos operacionais internos para conseguir exportar?

Entrevistado-1: Sim, vai desde o momento em que você tinha comunicação em português e inglês. O produto foi pensado então, ele tem um manual que é como se fosse um livro didático de quarenta e poucas páginas que ele é português e inglês. Enfim se adequou a um processo de exportação desses momentos era em termos de produto.

Entrevistador: Alguma outra adequação que você recorda?

Entrevistado-1: A gente foi aprendendo aos poucos era como que se dava esse processo de transporte, quais eram as documentações exigidas, ter esse entendimento mesmo que por exemplo nas propostas comerciais a questão das diferentes moedas, então para gente poder se adequar antes a gente fazia as cotações só em reais.

Entrevistador: Como foi o desafio da empresa em relação a necessidade financeira quanto a eventuais investimentos, como cobertura de caixa ou mesmo participação de feiras e eventos internacionais?

Entrevistado-1: A gente fez uma solução criativa no aspecto financeiro, porque todos os lançamentos de produto foram através de *Funding* [*Funding* é captação de recursos financeiros para o investimento específico pré-acordado de uma empresa: grifo]. Ou seja, os clientes antecipavam a compra ao invés da gente procurar dinheiro do Banco do fornecedor. O nosso primeiro dinheiro veio do cliente que a gente vendeu antecipado, de início foi isso. Agora que estamos crescendo, a gente enfim tem avaliado linhas principalmente para desenvolvimento de novos produtos e maquinários, e como quase 80% das vendas são para exportação, diria que o desenvolvimento do nosso produto tem majoritariamente a ver com exportação.

Entrevistador: Algum outro desafio referente a questão financeira?

Entrevistado-1: Agora estou com uma situação específica que a gente nunca tinha passado, até vou ver uma *live* amanhã que fala sobre isso dá São Paulo of Commerce. Por exemplo, vou fazer uma venda para a universidade na Alemanha, mas eles vão demorar dois meses para pagar. É uma venda com um volume alto queria receber esse valor antes. Como é que funciona esse processo? Não entendo, a gente não sabe disso. Eu lembro que foi mencionado no Peiex e para mim isso é muito bom dos programas de aprendizado, porque você sabe que existe alguma coisa relacionada a aquilo, então junta as informações e aprofunda o conhecimento naquilo. Ainda mais que enfim a gente quer trabalhar com distribuidores, preciso entender um pouco melhor, além do que, esse volume tende a aumentar não só pela distribuidora. Por isso que é importante conhecer e saber quais linhas são possíveis.

Entrevistador: Você acredita que a imagem institucional do Brasil teve alguma interferência (positiva ou negativa) para realizar a primeira exportação?

Entrevistado-1: Acredito que não. No nosso segmento, a indicação e a entrada do produto em universidades ajudam muito, não vejo a imagem do país pesando negativamente nos negócios. Pode acontecer de forma indireta, mas não é algo que eu consiga dizer agora.

Entrevistador: A empresa está desenvolvendo ações específicas para melhorar a capacidade de exportação? O senhor poderia explicar?

Entrevistado-1: Para exportar precisamos modificar nossos produtos. Isso foi uns grandes desafios, fizemos uma primeira mudança na caixa do produto, deu tudo certo, além de trabalhar inicialmente com manuais em dois idiomas (antes era inglês/português e agora está apenas em inglês) para permitir a tradução do livro-manual para diferentes línguas (sempre será inglês + outra língua), então temos um produto mais adaptável para exportação.

Entrevistador: comente um pouco mais a respeito.

Entrevistado-1: Foi muito engraçado, porque não precisou de investimento em tecnologia por exemplo, do jeito que a gente começou não, não houve um processo específico porque aconteceu uma demanda meio por boca a boca. Então não teve um avanço de tecnologia necessário para isso. Agora quando a gente está pensando em expansão a gente está considerando a tradução de manual, mas como ele foi feito todo pensado em inglês, português e o inglês sendo importante a gente não teve essa necessidade de início.

Entrevistador: Na sua opinião, o que poderia ser feito no âmbito institucional (governo e entidades empresariais) para apoiar a capacidade de exportação das pequenas empresas?

Entrevistado-1: Algo que teria ajudado a gente no início seria um bom conteúdo de vídeo ou *webinar*, [*webinar* é um seminário online em vídeo, gravado ou ao vivo, que geralmente permite a interação da audiência via chat: grifo] sobre como colocar de pé a exportação via e-commerce, apresentando possíveis parceiros logísticos, referências de custo e serviços, necessidades de documentação. A pequena empresa às vezes carece de um apoio operacional básico que ninguém atende, como por exemplo explicar se o valor dos produtos em dólares no *commercial invoice* precisa bater com o valor em reais na nota fiscal de exportação no dia que ela foi emitida. É algo que pode parecer pequeno, mas às vezes trava quem está começando por insegurança.

Além disso, pensando no nosso momento hoje, acredito que seria útil ter ajuda para identificar clientes/distribuidores nos países de destino. Entendo que haja apoio para feiras e rodadas de negócio, mas me parece que são mais fortes em alguns segmentos. Como muitas pequenas empresas são de nichos mais específicos, dá a impressão de que esses programas não nos atendem.

Entrevista – Empresa 2, informações da empresa

- Ramo de atividade da empresa: Atividades de produção cinematográfica, de vídeos e de programas de televisão não especificadas anteriormente.
- Tempo de fundação da empresa: 2010
- Qual é a quantidade de funcionários: 6
- A empresa possui um setor específico de Comércio Exterior? Não
- A empresa optou em fazer a exportação direta (a própria empresa é responsável por todas as etapas do processo de exportação) ou indireta (utiliza um intermediário, que pode ser um comercial exportador, consórcio de exportadores ou trading company? Direta

Entrevistador: Me fale um pouco da história da empresa?

Entrevistado-2: Eu sou de Florianópolis né, do Sul, fiz faculdade lá, me formei lá e cheguei em 2010, abri o CNPJ com uma amiga diretora de cena também, mas a gente também iniciou esse CNPJ prestando esse serviço próprio, então a gente prestava serviço para outras

empresas e tirava a nota com a nossa nota, e aí desde de 2012 a gente fez um *business plan* e um planejamento com um outro sócio, essa primeira parceira saiu, já com esse novo sócio que é o Ricardo, a gente movimentou o mercado com esse novo CNPJ.

Entrevistador: E como tem sido desde então?

Entrevistado-2: Estamos enfrentando uma super crise também, desde o ano passado desde 2019, por causa desse governo, ou seja, antes da crise da pandemia nosso mercado foi muito atingido com o governo do Bolsonaro, não só cortou verba, mas é um descaso administrativo né, de uma certa forma porque não tem o gerenciamento, não tem plano de incentivo audiovisual.

Entrevistador: Há uma falta de incentivo do setor?

Entrevistado-2: Então, o Fundo Setorial do Audiovisual, que é um fundo do nosso mercado está parado. A Ancine [é uma Agência Nacional do Cinema, um órgão oficial do governo federal do Brasil: grifo], está sucateada com os servidores, que não conhecem nada do audiovisual. Então a gente está enfrentando um congelamento sem aprovar projetos, com os projetos todos parados e com diversas diligências absurdas. Então a gente vem sofrendo desde 2019 a gente reduziu nossa equipe pela metade. A crise da corona vírus, não foi nada para a gente quanto a crise do governo Bolsonaro.

Acredito que todo o mercado está passando por isso. Não é um privilégio da cultura. Eu acho que todo o mercado, desde montadoras de carros ao agronegócio recebem um plano, planejamento e recebe um plano de negócios, financiamentos e impulsionamento do governo e na cultura não é diferente.

Entrevistador: Entendi e compartilho com você dessa sua preocupação da sua chateação com o mercado em geral com o governo na realidade é um desmonte geral.

Entrevistador: Você chegou a exportar antes do Peiex? Você fez Peiex em qual período?

Entrevistado-2: A gente começou no final do ano passado (2019) e terminou no início deste ano (2020).

Entrevistador: Ah ok, e você já havia exportado antes do Peiex?

Entrevistado-2: Sim, a gente já exportava, desde o início da produtora, nesses dez anos, a gente teve uma sorte de trabalhar muito com as multinacionais. Então desde o início, a gente fidelizou trabalhos com a *Johnson*, com a *Medtronic* que tem operações aqui no Brasil e Latina América também, e eles têm base em Miami, então, isso já facilitou porque os projetos que a gente produz aqui no Brasil atende os vídeos que a gente produz, são enviados quando para o território latino América quanto para bases deles nos Estados Unidos, porque a gente faz muito vídeo interno, vídeo de comunicação, vídeo externo também, publicidade, mas também muito vídeo de comunicação interna, esse é o nicho que a gente trabalha.

Entrevistador: Você tinha um setor específico para apoiar a exportação?

Entrevistado-2: A gente mesmo, porque a gente que é micro empresário, a gente se desdobra, se divide, a gente precisa entender e ir atrás de entender grandes papéis que uma grande empresa tem para operar esses papéis para operacionalizar também.

Entrevistador: Me diz uma coisa, quando o que foi a sua primeira exportação?

Entrevistado-2: Eu acho que em 2012 e fizemos exportação direta, a gente lida direto com o cliente. Então a primeira exportação gente fez, a gente fez um filme para *Johnson* falando um pouco de um dos produtos de uma das áreas que eles atendem e porque a *Johnson* tem uma área médica muito forte, não só aqueles produtos que a gente encontra na prateleira. Então a gente fez um filme de América Latina, acho que foi uma coisa assim, um filme que a gente exportou para os países da América do Sul.

Entrevistador: Porque a Empresa procurou o programa do Peiex. Qual foi o motivo? A razão?

Entrevistado-2: A gente participa de uma associação de produtores independentes que chama BRAVI [é a nova sigla de uma das maiores e mais atuantes associações do segmento audiovisual do Brasil: grifo], que tem um projeto de exportação apoiado pela Apex Brasil. Esse projeto de exportação chama *Brazilian Content* [é um programa internacional de fomento e exportação de conteúdo audiovisual brasileiro criado em 2004 pela BRAVI: grifo]. Eu acho que, apesar da gente ter, por exemplo, um dos nichos do mercado de exportação para esses filmes corporativos, a gente tem que estar mais azeitado, está mais na nossa prática, existe outros tipos de serviços, outras gamas de serviços que pra a gente começa a tornar mais desafiador, a gente na produtora tem essa frente corporativa e tem à frente de documentários

culturais. Esse primeiro esse documento de exportação que a gente fez primeiro, que foi uma coprodução com a França. Então, isso e esse documentário abriu uma nova janela para a gente, na verdade, entender melhor esse mercado de exportação. Então, a gente então, essa oportunidade do Peiex veio a partir da *Brazilian Content*. Foi uma boa oportunidade para a gente entender melhor desses trâmites. Para a gente se aquecer também enquanto empresário, enquanto produtor, de como se aquecer para as negociações internacionais que a gente recebe lá.

Entrevistador: A Empresa exportou depois de ter participado do programa de qualificação do Peiex?

Entrevistado-2: Depois do programa, a gente seguiu exportando para esses clientes já fidelizados multinacionais, mas o Peiex foi também foi super bacana, porque abriu um outro universo de oportunidades para a gente trabalhar, uma prospecção de negócios. Então, o Peiex trouxe dicas e indicações de consulados ou câmara de comércio internacionais, enfim, traz um panorama ali, de pesquisa, de operações anteriores. A gente tinha dificuldade com o planejamento, o PEIEX foi muito bom para a gente fazer e pensar em planejamento de vendas internacionais. Trabalhar planejamento nesse sentido, de atrair e de abrir mais mercado internacional, que na verdade não foi muito ativo por causa dessa pandemia que o microempresário, a gente teve que apagar outros incêndios por conta da pandemia, se adaptar no atendimento aos clientes aqui no Brasil, então a gente de fato 2020 foi um ano que a gente não investiu em prospecção. A gente trabalhou mais para apagar incêndio.

Entrevistador: Você lembra do durante o projeto lá do Peiex que vocês fizeram para atingir o mercado alvo? Com a ajuda, com o apoio dos técnicos do Peiex, você lembra se o projeto que foi construído no Peiex, vocês conseguiram colocar em prática?

Entrevistado-2: Não lembro, não lembro.

Entrevistador: Quais são as principais dificuldades que a Empresa encontrou para concretizar a primeira exportação?

Entrevistado-2: Para concretizar a primeira? A gente passou apuros com essa parte burocrática de câmbio. Por exemplo, a gente tinha uma conta no Banco do Brasil e não sei qual foi o azar ali, se estava mudando de gerentes, que a gente pegou uma pessoa muito inexperiente também, mas foi assim um parto para a pessoa conseguir finalizar uma operação de câmbio.

Entrevistador: Como foi a questão do conhecimento dos diretores da Empresa? Entre vocês, já havia alguma experiência anterior com exportação?

Entrevistado-2: Não tínhamos nenhuma experiência, para a gente foi automática, então a gente foi aprendendo, assim, não vou fazer. Eu falei que a gente exporta desde 2012, então, por exemplo, se eu lembro que essa questão burocrática, gente não entendia muito bem de câmbio, depois passamos a trabalhar com outro banco, ficou super automático, deixamos de ter problema com isso. Inclusive, o Peiex, a gente consegue cotar, buscar taxas mais interessantes para exportar nossos serviços. Foi bom, a gente aprendeu muito, a gente até conheceu outros fornecedores assim desse serviço, que nos permite comparar taxas, enfim, então a gente não tem mais esse problema burocrático de câmbio. Tem a questão da legendagem, como a gente faz filme, assim, a gente passou, também apuros em trabalhar e ajustar esse serviço que antes a gente não precisava colocar uma legenda para ser exibido aqui no Brasil. Então a gente teve que ajustar de um fornecedor entender esse mercado de legendagem que não é um mercado fácil, não é qualquer um, tem diversas regras, foi conhecendo nesse sentido, sabe de que é muito importante na legenda ter alguém nativo da língua para fazer a legende, enfim, dando uma filtragem para fazer esse serviço.

Entrevistador: Fantástico, falando em alguém nativo, um adendo a essa pergunta que eu fiz. Você teve dificuldade e compreender, entender a cultura do outro país? Ou seja, exportar para outro país, foi um desafio para a Empresa? Vocês não tiveram problemas com culturais?

Entrevistado-2: Vamos dizer assim, nesse caso específico desse primeiro momento, digo desse primeiro projeto, a gente não teve, porque a gente trabalhou com os Estados Unidos e com uma divisão que também tinha muito brasileiro, que trabalhava nessa, então cultural, não teve. Mas isso, na verdade, é um grande desafio para a gente. Então, a gente, por exemplo, frequenta muito esses mercados de documentários internacionais. Então, por exemplo, no último mercado estava muito focada, conversando muito com os chineses para trabalhar projetos de coprodução. No nosso foco, o documentário estava muito difícil, eles não estavam abertos, não tinham interesse, então a gente acaba entendendo, assim, como a gente, o nosso serviço fala de cultura também especificamente, então, a gente precisa entender o que é interessante para a pessoa, o tipo de roteiro, que tipo de conteúdo interessante para cada país, então, para cada país a gente tem que ser relacionar, de fato é uma pesquisa gigante.

Exatamente, então a gente não enfrentou em nenhum momento problema cultural, questão da cultura para a gente é fundamental.

Entrevistador: Pensando no produto que você oferece no mercado internacional, você precisou adaptar algo a forma de apresentar a marca lá fora? Alguma coisa do tipo? Isso não foi um desafio para sua empresa?

Entrevistado-2: Eu acho que a gente precisou sim mudar, a gente ajustou como é que posso dizer a sinopse da produtora, o release da produtora. Aqui no Brasil, a gente, por exemplo, se vende muito mais com o mercado como filmes corporativos, para que o nosso interesse de mercado aqui fica mais corporativo. Lá fora a gente a gente trabalha muito mais com projetos de conteúdo cultural, de documentário, então a gente ajusta a comunicação. Então a nossa comunicação aqui no Brasil é uma, e a comunicação Internacional, na Europa, todos os mercados é outra

Entrevistador: Isso foi um desafio para vocês?

Entrevistado-2: Foi, porque a gente vai caindo a ficha e a gente vai ajustando. Então, sim. É uma coisa que a gente precisa dar atenção.

Entrevistador: No mercado internacional, em exportação, a empresa precisou adaptar, investir em tecnologia, contratar alguma solução tecnológica para atender o mercado internacional? Que aqui no Brasil você não precisaria fazer?

Entrevistado-2: Sim, a gente não fez investimento em tecnologia, mas através inclusive da nossa associação que é a BRAVI [é a nova sigla da Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão: grifo], a gente fez com outros projetos de capacitação, inclusive para conseguir ajustar a linguagem do roteiro, a linguagem cinematográfica da peça usada para conquistar maiores audiências, por exemplo, nosso mercado final, que é a Europa. Então, aqui no Brasil, no formato de documentário, a gente tinha um outro costume estético de fazer cinema para exibir no Brasil, porque aqui no Brasil por exemplo acabo em algumas janelas exibindo documentário no cinema, quando eu vou vender na Europa o meu foco, são as TVs, eu não faço documentário no cinema, só vendo para a TV as interessadas para os canais de TV, embora sendo o mesmo no meio profissional, são públicos diferentes, nichos diferentes, formatos diferentes total.

Entrevistador: Me conte como foi a formação de preços? Houve dificuldade para vocês trabalharem na formação de preços para vender o serviço de vocês lá fora?

Entrevistado-2: Na verdade, é complicado com essa discrepância das nossas moedas. Quando a gente trabalha uma coprodução, ou seja, uma parceria de um filme brasileiro, um projeto, quando a gente quer trabalhar uma coprodução, a gente quer trabalhar do tipo esse filme brasileiro e esse filme francês. Exemplo França está, então, por exemplo, para eu trabalhar esse investimento com o meu parceiro, é preciso do tipo monetizar. Quanto que eu estou investindo e quando o meu parceiro está investindo? Pra a gente ter essas porcentagens, além de direitos, dentro do filme, então quando se trabalha com parceiros em outros países, a moeda influencia bastante. Então, por exemplo, tem acordos, pela discrepância de moeda para a gente não é interessante do tipo trabalhar essa divisão de acordo com a moeda, com dinheiro, mas sim com serviço.

Tenho serviço dentro do filme, por exemplo, aqui no Brasil eu vou entrar com um diretor de cena, diretor de fotografia, o editor e a França vão entrar com produção executiva, com trilha sonora original, com finalização de cor, enfim, tudo que precisa para compor um filme. Então às vezes a gente divide as tarefas para conseguir fechar um contrato de coprodução e não a moeda, porque por causa da discrepância da desvalorização da nossa moeda e aí, surge a dificuldade de monetizar.

Entrevistador: Perfeito, olhando a pergunta de desafios você sentiu algum momento pressionado pelo mercado para exportar?

Entrevistado-2: Não sentimos essa pressão não, foi inerente mesmo. Mas acho que a gente teve alguma coisa, foi orgânico. Assim sabe esse filme, a gente abriu a produtora e começou a trabalhar com as empresas multinacionais e elas começaram a encomendar os filmes para ser exibidos, digo os filmes corporativos para serem exibidas de forma internacional. E a gente na hora de produzir filmes, de produzir conteúdo de impacto socioambiental para lembrar que esse primeiro *case*, que é um documentário, ele tem uma personagem aqui do Brasil de São Paulo, conta a história de um garoto aqui de São Paulo e de uma professora do Conservatório de Paris. Então, a história do filme já trazia uma personagem francesa. Isso possibilitou, a gente já ficar de olho no mercado de produção internacional, foi super orgânico.

Entrevistador: Você identifica alguma barreira de infraestrutura para você realizar sua exportação? Sentiu de alguma barreira de infraestrutura, modo geral?

Entrevistado-2: De infraestrutura, não sei se cabe, mais até puxando o gancho da conversa anterior. Hoje eu acho que existe uma pressão sim de exportar e de trabalhar com produções internacionais justamente por causa disso, porque a gente está com o nosso mercado cultural, nossa indústria cinematográfica foi completamente tolhida pelo governo atual que parou com os incentivos. Então, hoje com essa, com essa falta de recursos brasileiros, essa falta de aprovação de projetos pela Ancine pelo Fundo Setorial do Audiovisual, que é o nosso impulsionador, é importante reforçar que é impulsionador, porque é isso. A partir do impulsionamento, a carreira de um filme faz milhões de outros negócios. Então, agora, com essa nossa crise da indústria cinematográfica por conta do governo Bolsonaro, a gente está se vendo como única saída, trabalhar com coproduções internacionais para tentar trazer investidores internacionais para a gente conseguir fazer tirar o filme do papel.

Entrevistador: Você comentou várias vezes da desvalorização da moeda. Você recorda como foi isso? Qual foi o impacto da variação cambial nos seus negócios? A moeda influenciou positivamente ou negativamente? Teve algum desafio para você em lidar com a variação cambial?

Entrevistado-2: Então, negativamente é isso, que a gente acaba tendo uma dificuldade de trabalhar as porcentagens, dessa coprodução, desse trabalho colaborativo entre produtoras. As vantagens é que um outro modelo de negócio que não esse de coprodução, um filme tendo duas nacionalidades, um dos serviços que a gente presta, que também se chama *Production Service*, nome mais usado no mercado, que é quando, por exemplo, vem de uma empresa de fora, uma empresa da França, sei lá e querem fazer um filme na Amazônia ou querem fazer um filme sobre a balada de São Paulo, não podem vir uma produtora de fora aqui e fazer um filme por conta própria, ela tem que se associar uma produtora brasileira que vai atender a produção dela aqui no país.

Entrevistador: Uma parceria seria internacional?

Entrevistado-2: Isso, mas eu não sou o produtor do filme, eu fui contratado por ela para atender o filme dela se recorre ou prestando esse serviço para outros produtores, eu faço os produtos financeiros. Então, como a gente está com essa moeda desvalorizada, eu acho que se torna atrativo para o mercado internacional vir filmar no Brasil porque, de fato vai sair mais barato para eles.

Entrevistador: E no seu caso da exportação, a moeda, teve algum fator aí que contraria a sua exportação? Dificulta, vamos dizer assim ou não? A moeda não foi uma barreira para você ou é um desafio. Quando você vai para fora agora, quando você exporta a moeda é um empecilho?

Entrevistado-2: Então ela é na hora de fechar esses acordos, por exemplo, para gente contratar uma equipe lá na França para filmar é impossível para que a gente não consegue pagar o caixa deles em euro. Então do tipo isso é muito complicado, então, isso nos torna refém de outros modelos de negócio, para fazer uma cena hoje em Paris eu preciso com certeza tem uma coprodução. Eu não posso ao contrário, fazer um *Production Service* com eles, tipo, eu quero filmar na França, só contratar seus serviços para filmar e ir embora, não, eu não tenho dinheiro para pagar.

Entrevistador: Acaba ficando muito mais caro da valorização cambial, exatamente a última etapa dessa questão, que é a mais longa de todas. Aspecto burocrático do modo geral, lembro que você sinalizou que você importava, você, até pelo contato com o seu cliente, você fazia exportação direta. E aí você teve bastante dificuldade com o Banco do Brasil na hora de conseguir fazer o fechamento da operação, você lembra de mais alguma barreira? Alguma burocracia que a Empresa, precisou enfrentar para conseguir exportar?

Entrevistado-2: Acho que não.

Entrevistador: Essas são as mais gritantes que você lembra agora? Vou voltar um pouco a pergunta anterior. Só que agora, no sentido inverso, dada essas dificuldades e desafios, como a Empresa conseguiu superar todos esses desafios? Sinalizando a cultura, formação de preço, a própria burocracia que você viveu na pele com o banco, a parte de infraestrutura, como como foi essa superação?

Entrevistado-2: Eu acho para a gente Empresário é muito importante, a gente está super aberto com os colegas das áreas, fazer *benchmark* é muito importante para a gente ver como é que está sendo operacionalizada, como é que o colega está fechando a coprodução internacional dele, aonde que eles a fechar os acordos de distribuição dos filmes né? Então no dia a dia na prática, eu acho que essa troca é muito rica e, claro, toda essa parte de conhecimento com o curso do Peiex e o suporte que a gente tem da nossa associação do projeto de exportação da nossa associação do *Brazilian Content* é fundamental para o nosso mercado. Eles estão uma assistência sim muito bacana.

Entrevistador: Bacana, legal. Vocês precisaram mudar algum processo interno? Aí eu estou falando, desde a emissão de nota, o projeto em si e as publicações? Você precisou mudar algum processo para atender o mercado internacional? Os processos são os mesmos, produzindo aqui ou produzido para fora?

Entrevistado-2: A gente teve que se adequar e teve que passar a trabalhar com fornecedores, com domínio da língua, francês e do inglês, os procedimentos internos, a gente não mudou, a direção mudou, conforme no procedimento de acordo com o cliente, claro tem um procedimento geral que que cabe os dois também.

Entrevistador: Como foi o desafio da Empresa em relação as necessidades econômicas, no aspecto financeiro, se houve necessidade de cobertura de caixa ou mesmo o investimento para participar de feiras eventos internacionais?

Entrevistado-2: Então, para participar, na época que eu digo antes do governo Bolsonaro, a gente tinha um incentivo através da Ancine para a participação de feiras internacionais, quando você comprovar a existência dos projetos e que agora foi cortado esse plano, então para a gente, dificulta mais frequentar essas feiras. Mas a gente tinha esse apoio da Ancine, no apoio a participação de dos eventos e da *Brazilian Content* através da Apex Brasil.

Entrevistador: Houve a necessidade de você fazer algum aporte financeiro para algum projeto, para exportar seus serviços?

Entrevistado-2: A busca buscar recursos, mesmo financeira em banco para patrocinar um projeto que você vendeu a fora. Lembra de algum? Teve algum caso

Entrevistado-2: Não

Entrevistador: Você acredita que a imagem institucional do Brasil teve alguma interferência seja ela positivo ou negativo para você conseguir levar o seu produto no mercado internacional?

Entrevistado-2: É sempre importante a imagem do Brasil, mas para gente, como a gente trabalha com cultura e a gente aborda criticamente questões políticas também não só do Brasil, mas todos os mercados. Então, na verdade, a cultura é a nossa matéria prima. A imagem por si só não influencia na nossa venda. Eu acho que algumas às vezes ao contrário, acho que, por

exemplo, agora que eu acho que o mundo inteiro está sabendo, sabe do massacre que teve nossa indústria cinematográfica no Brasil. Então, eu acho que está havendo mais solidariedade com fundos internacionais para produzem projetos aqui do Brasil.

Entrevistador: O que a Empresa tem feito para desenvolver ações para melhorar a capacidade de exportação? Se você tem feito alguma coisa que você tem feito isso, você pode comentar um pouco a respeito.

Entrevistado-2: A gente participa sempre em eventos, a gente está sempre atualizando nosso *Network*, a gente está sempre participando de trocas de mercado, de rodadas de negócios. Então também uma outra coisa que a gente faz bastante é desenvolvimento de conteúdo, desenvolvimento de roteiro e desenvolvimento de projetos. Eu acho que a gente trabalha com cultura, quer dizer sim e não mais, não sei, quero falar de modo geral, mas a gente foca muito no serviço de criação de desenvolvimento de projetos e de conteúdo. Então essa é uma forma da gente investir nessa exportação, da gente cria a primeiro aqui nosso, nosso conteúdo para tentar abrir parceria e produzir a produzir para exportar.

Entrevistador: O que poderia ser feito no âmbito institucional. Falamos de governos, entidades empresariais, bases de apoio do modo geral, para apoiar a capacidade de exportação das pequenas empresas brasileiras?

Entrevistado-2: Eu acho que a política anterior, na política anterior, que estava vigente de apoio as empresas a frequentar os mercados, o trabalho da *Brazilian Content* com a Apex Brasil também tem muito projeto de capacitação, de conhecimento de mercado, é muito importante para o microempreendedor tá nos mercados internacionais para produzir, se adaptar, se ajustar os serviços, eu acho que essa pergunta é tão abrangente, tão complexa nesse sentido, porque a gente está passando por uma fase tão devastadora da indústria cinematográfica no Brasil, que assim, eu devia responder tudo. Porque precisa existir uma política de desenvolvimento da indústria, de qualquer indústria, falando da nossa área, da indústria cinematográfica precisa existir uma política e hoje a gente não tem, não temos um governante, não tem gestão, não tem cultura no Brasil, não tem indústria.

- Ramo de atividade da empresa: Fabricação de produtos farmoquímicos
- Tempo de fundação da empresa: 2005
- Qual é a quantidade de funcionários: 19
- A empresa possui um setor específico de Comércio Exterior? Não
- A empresa optou em fazer a exportação direta (a própria empresa é responsável por todas as etapas do processo de exportação) ou indireta (utiliza um intermediário, que pode ser um comercial exportador, consórcio de exportadores ou trading company)? Indireta

Entrevistador: Obrigado, hoje é dia 02 de novembro. A gente está falando com o Diretor da Empresa. Me diz uma coisa, eu não consegui encontrar muitas informações da Empresa, o que você pode dizer sobre a empresa?

Entrevistado-3: Claro, é que o site está em manutenção.

Entrevistado-3: Nós somos uma indústria de produtos químicos que atende dois grandes mercados, o mercado farmacêutico e o mercado de tintas e vernizes. No mercado farmacêutico, a gente fabrica excipiente o nome técnico, porque a gente diz que a metade do caminho do medicamento, né, por exemplo, quando você compra um *Tylenol* de dois gramas, você vê por aí, mas o comprimido pesa mais que isso. Então eu faço tudo o que não é o princípio ativo, que é o que a gente chama de excipiente na linha farmacêutica. É o pó, ou seja, aquilo que não tem ação terapêutica de fato. Mas está totalmente envolvido no tratamento do paciente.

Eu tenho também a Calicida, que é a base para esmalte de unha, mas não na linha cosmética, sempre na linha medicamentosa. Se você tem um fungo de unha, essas coisas a gente faz para tratamento. Na linha de tintas e vernizes, a gente tem um mercado mais amplo, eu fabrico, tinta e verniz, para o mercado de embalagem flexível. Saca de arroz, saco de torrada, sacaria de trigo, sacaria de feijão. Eu tenho uma linha automotiva, a gente tem uma linha de serigrafia. Uma linha de tinta para manequim de shopping, que hoje é um mercado pouco mais amplo que atende o mercado de tintas e vernizes. Nós estamos em Guarulhos, na região de Cumbica, que é um polo industrial. A empresa existe há dezessete anos.

Entrevistador: E por que você entrou no programa de qualificação da Peiex-Fecap?

Entrevistado-3: Primeiro motivador que temos um produto que só gente fábrica no Brasil, porém por não conhecer o mercado internacional, vem a pergunta: Onde é que vou colocar isso? Como é que eu consigo ter uma expansão das vendas fora do Brasil? Mesmo eu

tendo uma vantagem competitiva, porque eu sou o único que fabrico aqui no Brasil, porque é uma fórmula exclusiva, que vou expandir, não é assim não. Foi todo o desenvolvimento do produto que a gente fez, o que deu certo e está rodando. Então, como é um produto da linha medicamentosa, você não consegue puxar uma curva, fazer um aumento de consumo, por exemplo, a gente está lançando alguns produtos para a linha cosmética de repelente. Aí você sabe que tem uma curva de uma demanda acentuada em época de verão por causa de dengue, essas coisas, então ali você consegue se organizar.

O principal produto nosso, que é o carro chefe, que é um removedor de calo e verruga, a gente não tem como puxar essa demanda, fazer aumentar faturamento. Então eu tenho que procurar outro mercado. Como só eu fabrico no Brasil, a gente faz uma média, são dois mil litros na média por mês do produto para duzentos e dez milhões de brasileiros. Então, eu tenho que procurar em outro lugar para conseguir expandir minha venda. Sem contar que na época que a gente começou a procurar foi a época do *boom* do dólar, o meu produto fica muito mais interessante para o estrangeiro que me traz um dólar aqui e me leva hoje cinco produtos, do que ele comprar de outro lugar que com um dólar, ele leva um produto só. Esse foi um motivador, buscar novos mercados para novos faturamentos.

Entrevistador: Tira uma dúvida, a Empresa já tinha exportado antes de você entrar no programa de qualificação do Peiex? Você ingressou no programa justamente para você se preparar para explorar outros mercados, uma vez que aqui vamos dizer que o mercado já está saturado, uma vez que você já atende uma demanda que não cresce mais?

Entrevistado-3: Exatamente isso, buscar o Peiex foi justamente para me trazer um suporte melhor para poder atuar nesse novo mercado, uma vez que para meu produto principal nesse mercado nacional já está atendido.

Entrevistado-3: É um problema interessante, a gente não conseguiu exportar ainda, porque estamos num impasse, aqui para o Brasil, a gente já tem um entendimento muito, tranquilo em questão, por exemplo, de renovação de licença, por exemplo, no meio da pandemia, venceu a minha habilitação. Ah não, mas está tudo bem, está tudo ok, saiu um decreto dizendo que está tudo ok, e assim vai. O que acontece? Os meus produtos, eles são regidos por uma série de órgãos regulamentadores, polícia civil, polícia federal, exército, vigilância sanitária, bombeiros.

E a minha licença da vigilância sanitária está em renovação, então o que acontece? A gente protocolou a renovação, isso o final de 2019 mais ou menos em outubro, novembro. E aí

o que acontece? A gente tem que aguardar a vistoria da vigilância sanitária, falo que esse processo é sensacional. Se tem algum órgão a que funciona sério e certinho, um deles falo muito bem, que é a vigilância sanitária. Claro, tem seus problemas, mas, é um órgão que suporta. As vezes temos a vistoria, por exemplo, eles dão um atendimento, orientam e dizem o que não está legal, sugerem por exemplo: caso você colocar isso no seu armário, deixar trancado, para adequar as exigências? Eles dão uma consultoria.

Com a vigilância sanitária, a conversa muito mais séria. Então você vê o trabalho de fato, te orientando, por exemplo, faz isso aqui que vai ficar melhor, eu falei, poxa, pode contar comigo. O que eu falo sempre que eu quero que os fiscais de Guarulhos tenham a tranquilidade de saber quando vai bater na minha empresa, para dizer: Você, vai precisar consertar isso, eles sabem que vou fazer, que eu não vou ficar jogando sujeira para debaixo do tapete. Eu não quero ter dor de cabeça. Resolve logo, vamos adequar.

Teve um outro bombeiro, dado o que aconteceu na boate Kiss, teve uma mudança significativa de normativa. Você vai ter que mudar, isso, aquilo e aquilo outro. Caro eu mudo, mas o que você está me pedindo é como se fosse fazer uma planta nova. Podemos fazer em etapas, o fiscal disse, sim, me apresente o seu projeto. Então fui lá, apresentei o programa, que são quatro anos para a gente chegar no que você me pediu. Tudo bem, está aprovado, disse o bombeiro. Você entendeu por quê? O empresário não vai montar um projeto, chamar um arquiteto, pagar o projeto para inglês ver. Então, problemas podem acontecer, por exemplo, a pandemia que a gente vai atrasar o programa. Você tem uma organização para fazer, isso é legal.

A gente não exportou, contempla todo esse cenário que a gente não exportou ainda, porque o americano, por exemplo, quer saber se a licença está vencida. Mas veja bem eu tenho o protocolo de renovação, não funciona assim, então esse o passo que eu comentei contigo. Quando você me pediu para conversar, eu disse que não fiz a exportação, ainda, porque eu estou literalmente esperando esta essa renovação para conseguir puxar o contato com os clientes de novo, porque, não sei se esse procedimento é claro para você.

Mas para a indústria farmacêutica existe um procedimento de qualificação do fornecedor. Eu quero dizer com isso antes comprar, eu te peço a documentação, a especificação técnica do seu produto, suas licenças, blá, blá, blá, blá, blá, para aí sim, eu começar discutir o preço. Eu começo a discutir outras coisas de logístico prazo de entrega, qual será a margem mínima. Então, muitas vezes, quando eu começava a fazer a qualificação, acontecia o seguinte:

Não posso te qualificar porque você não está com a licença ativa, diziam os fornecedores. Isso pode trazer problema para mim.

Entrevistador: Mas eu acho que aí já dá para medir as dificuldades, que você teve, o desafio que você teve, que é a minha pergunta da dissertação. Mesmo que a Empresa não tenha exportado, você já começou a qualificar e se preparar para exportar, abrir novas fronteiras, desenvolver novos canais e clientes. Me conta um pouco como o que foi esse processo. O que você identifica como um desafio maior? Eu vou te ajudando levantando alguns pontos aqui. Por exemplo, você ou sua equipe que fizeram a exportação direta ou indireta?

Entrevistado-3: Nós éramos em quatro pessoas que participamos da qualificação e o processo de exportação a gente fez via Comercial Exportadora ou seja; exportação indireta.

Entrevistador: Você acha que a falta de conhecimento, uma vez que vocês não tinham uma experiência anterior de internacionalização. Mas a falta de experiência nesse mercado de exportação foi um desafio para vocês tentarem realizar a exportação?

Entrevistado-3: Total, eu diria que a falta de conhecimento foi a primeira pedra no nosso sapato, porque, eu volto a te falar, quando eu trabalhava na Cielo, por exemplo, precisamos importar um servidor, eu chamava o funcionário de compras, entendeu, desse aqui para a gente, por favor, a gente explicava tudo, por exemplo. Estamos querendo comprar um servidor na Índia. Aí, ele ia lá, abria o computador, não sei o que, considerar tal coisa, tal tributação. Se o caminho vermelho, caminho amarelo receita federal, *blá-blá-blá-blá* não sei das quantas, já tinha alguém que tinham conhecimento de importação, tinham conhecimento dos trâmites burocráticos e sabia como fazer.

Aqui a gente no primeiro problema, para quem vamos exportar? Não sei. Quem consome o nosso produto? Não sei. Nosso problema quando pensamos em exportar foi saber para quem exportar, quem vai consumir nossos produtos? Não sei. Então a gente teve que fazer a pesquisa literalmente do zero. Além disso, o PEIEX ajudou muito. A gente quer exportar a base para a Calicida. Então está bom, quem são os países consumidores desse produto? A gente começou ver, por exemplo, no Brasil, tem a Rio Química, a União Química, tem a Natulab, são os maiores fabricantes desse produto está bom. Vamos fazer uma pesquisa em outros países? Quem são os concorrentes dessas empresas em outros países? Então você pega uma empresa aqui, que são multinacionais. Então você começa uma pesquisa para saber quem é o concorrente, para saber quem é o produto.

Então, por exemplo, eu estive nos Estados Unidos, foi muito engraçado, eu chegava nas drogarias, deixa eu ver o que tem aqui, pegava três, quatro produtos, colocava na mochila para descobrir quem era fabricantes para tentar fazer contato com essas empresas, entendeu? Inclusive, o Edson do Peiex foi para o Canadá, sou muito grato a ele também. Ele trouxe três ou quatro Calicida na mala, está aqui, é um presente para você. Você não tem noção quanto isso é importante para mim, porque você está lá num país que eu não conheço, trazer um produto que eu estou querendo exportar, então sou muito grato. Até brinquei com ele, te devo uma cerveja, entendeu? Porque já me adiantou três ou quatro passos, porque, tendo o site, tendo o nome, a gente começa a correr atrás do contato.

Entrevistador: Você acredita que para encontrar o mercado alvo, podemos dizer que você costuma ir aonde estavam os seus concorrentes? Você mirava onde estavam os concorrentes?

Entrevistado-3: Na verdade os concorrentes do meu cliente fim, porque eu não faço medicamento, eu faço intermediário para meus clientes fazerem medicamentos.

Entrevistador: Prefeito e diz uma coisa, algum momento você se deparou com algum tipo de barreiras ou desafios culturais nesses países? Como dificuldades de se comunicar com eles e compreender a cultura deles ou não? Teve algum desafio para você?

Entrevistado-3: A cultura não, o idioma sim. O que acontece, das quatro pessoas da empresa que participaram do Peiex, eu sou o único que fala inglês. Os outros têm um nível muito básico de inglês, então esse já foi um outro alerta amarelo para mim. Porque se algum cliente ligasse para tirar alguma dúvida, de invoice, ou porque o código fiscal que veio errado e não sei o quê, iria esbarrar em mim.

Então a gente começou a endereçar o treinamento de idioma para a gente conseguir daqui um, dois anos ter um nível mínimo para conseguir ter a conversa, mas o que a gente vai sendo puxado pela demanda, então a gente sabe que muitas vezes a gente, desde crianças, que estudo, inglês. Mas na hora que o bicho pega mesmo assim, agora não teve jeito, eu vou ter que voltar a fazer inglês três vezes por semana para conseguir buscar na memória o vocabulário, como é mesmo, eu já falei isso como é mesmo essa frase. O cérebro é inteligente, aquilo que não usa, ele esquece. Então é divertido.

Não tivemos problemas em relação as barreiras culturais, tivemos bastante dificuldades com o idioma, até porque o que eu fiz nesse primeiro momento eu busquei a exportação

facilitada, deixa eu explicar melhor, primeiro por razões óbvias, nos Estados Unidos por uma questão de câmbio, devido à desvalorização da nossa moeda, essa escolha foi indiscutível. Tivemos dificuldades para exportar na Europa, por não conhecer as regras, então procurei um bloco de exportação que é o Mercosul, porque já tem exatamente alguns acordos estabelecidos nesse bloco que quebra a barreira, isso pode facilitar muito, então nesse aspecto também a Miriam e a FECAP foram super solícitos, disseram sobre a Câmara do Comércio, pega aqui o contato dessa pessoa, é um departamento que é um braço do governo para te explicar, inclusive o contato fica na Argentina, conversa, liga para eles, manda que eles vão te dar a relação das empresas. Então isso aconteceu.

Já a diferença cultural de fato, por exemplo, se a gente for olhar outro país, com uma diferença cultural muito grande da nossa, não tive essa experiência de exportação.

Entrevistador: É como se você tivesse que abrir uma trincheira e o outra coisa é ter uma trilha para seguir, você buscar um mercado e ter que começar do zero, entender todas as barreiras fitossanitárias é muito mais complicado. Ao invés de você ter um órgão que fala para você como exportar para lá? Segue a regra do jogo, fica mais fácil.

Entrevistado-3: Mesmo tendo, por exemplo, as regras do Mercosul, tem uma questão que a gente chama com a vigilância sanitária, que são correlações. A vigilância sanitária tem, por exemplo, correlação com o FDA, [Food and Drug Administration, é uma agência Federal do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos: grifo], mas essa relação não é cem por cento. Mas está bom, se eu tenho licença, dois itens dos quatro exigidos que o FDA pede, eu estou apto. Agora tem que correr atrás dos demais. Nesse aspecto as câmaras de comércio facilitam, porque o contato está lá, e diz: Está aqui o que você precisa preencher, isso ajuda um pouco e eu não tinha a menor noção de que essas pessoas existiam, juro por Deus.

Entrevistador: Vamos pensar no outro desafio. Você se deparou com algum desafio com a marca, o produto e embalagem? Como apresentar o produto lá fora? Embalagem, marca essas exigências todas, isso foi um desafio para Empresa pensando na exportação?

Entrevistado-3: Claro que foi, na época, quem é a Empresa no mercado internacional? Falo assim, ninguém conhece. Muitas vezes o que aconteceu que eu ligava nos laboratórios, olá prazer, eu sou da indústria farmacêutica brasileira, eu quero apresentar o meu produto que o nome técnico é Colódio Elástico, sou fabricante dele no Brasil, e já respondiam, não conheço, não tenho interesse em comprar.

A gente sabe, que no ramo de vendas você leva 200 não para ganhar um sim, mas muitas vezes a dificuldade que você tinha, eles pediam, me manda a apresentação da sua empresa. Mas você não tem site? Caramba eu pensava: Meu site está em construção ainda, tenho mais quatro meses para terminar, é muita coisa ao mesmo tempo para o empresário pequeno. Em empresas maiores, você tem o departamento de marketing que diz: quando é que o site vai ficar pronto? Sempre tem alguém puxando a fila.

O empresário pequeno especificamente acaba sendo o faz tudo. Então sobra para a gente ter que organizar, vão cobrar como é que foi, por mais que eu tenha uma equipe, você tem coisa que não tem jeito, tem que bater o martelo para acontecer isso.

Tive bastante dificuldade. Por exemplo, sempre me perguntavam: Quem é a marca Empresa, o logo, a gente não é conhecido. Eu não sou uma empresa, por exemplo, que fala de uma empresa brasileira grande, uma grande empresa como a WEG, por exemplo, que fabrica motores e que já é conhecido mundialmente, mas é uma empresa grande. Mesmo antes de essa reportagem, tinha aquela quinhentos funcionários. Então já tinha um renome no mercado nacional. As empresas nacionais reconhecem nossa empresa, se você perguntar na União Química, e outras grandes, sabem quem é a Empresa, porque é do setor, mas fora desse âmbito, é muito difícil.

Entrevistador: Seguindo então, outra pergunta que você falou em toda a adequação do produto, marca embalagem. Como foi o desafio em adequar esses produtos para oferecer no mercado internacional?

Entrevistado-3: Eu de uma certa forma, não tive muita dificuldade com a embalagem. A única coisa que a gente tem que tomar cuidado são três órgãos que regulamentam produtos químicos no mundo. O Brasil entrou para o GHS, que quer dizer *Global Harmonized Systems*, ou seja, sistema harmonizado global. O que acontece, as empresas, por exemplo a FDA, a vigilância sanitária europeia, vigilância sanitária japonesa, meio que se enquadraram para o padrão, já que é o que a rotulagem padrão de identificação de pictogramas quando você compra por exemplo um bastão de álcool gel, quando você identificar o álcool gel tem um losango com símbolo do fogo inflamável, isso tudo vem do GHS que a gente tem que se adequar.

Alguns países da Europa, não se cadastraram nem se filiaram no GHS [Sistema Globalmente Harmonizado de Classificação e Rotulagem de Produtos Químicos: grifo]. Você tem que tomar cuidado, se for vender para aquela região, eu não posso usar o pictograma padrão do Brasil, você tem que pegar um outro estilo de desenho para informar que ele é inflamável,

até por questões de transporte, seguro de que muda gigantescamente. Seguro frete de inflamável, chega a ser a ser cinco a seis vezes mais caro que um seguro de medicamento comum.

Entrevistador: Isso para Empresa foi um desafio? Ou já estava inerente ao negócio?

Entrevistado-3: Já é o dia a dia, o que a gente sabe pela questão de exportação, só o flag amarelo se não for com o país, tem que lá checar qual é o padrão de rotulagem do produto, Mas em embalagem de fato, como eu não vendo no produto, que é o uso comum do paciente, a gente vende a granel, então cinquenta litros cento e oitenta litros A gente não teve dificuldade nesse aspecto.

Entrevistador: E necessidade de estruturar uma pós venda para dar suporte para esse cliente no exterior. Houve esse desafio ou não?

Entrevistado-3: Sim, tivemos esse desafio, tive problema com o idioma, falar outra língua, lembro que um dos vendedores, que é um dos mais antigos. Ele ficou responsável junto comigo para fazer o atendimento e dar suporte para clientes e fornecedores lá fora. Ele não tinha um nível de inglês mediano fluente, mas a gente começou a investir nele, ele é um profissional muito dedicado, ele ficou como responsável. A gente tinha dificuldades em comunicar com o cliente, não tinha tempo hábil e como eu não tenho uma área de comércio exterior dentro da empresa, até porque o nosso objetivo, num primeiro momento, era exportar por Comercial Exportadora para que ele me ajuda a reduzir um pouco toda essa burocracia e me facilitar a vida.

Falando um português claro, há uma série de por menores que na hora de faturar, que CFOP que usa, como é que se gera a nota? Nesse primeiro momento eu vou. Eu vou terceirizar isso para conseguir focar na venda. Depois que eu focar na venda, que eu tiver um ciclo de venda adequado, porque obvio é, a Comercial Exportadora me cobra um *fee da* minha margem [*fee* é um termo que designa os honorários fixos, previamente estipulados, cobrados ao cliente por uma agência ou por um prestador de serviços de consultoria: grifo]. Então eu comparo para saber quando estou pagando lá na Comercial Exportadora, se estou pagando mais do que eu teria com dois ou três funcionários aqui dentro da empresa.

A criação da pós venda, ele veio, já tinha uma pessoa que está dedicada para isso, que é o Ronaldo para poder dar esse suporte pós-venda. Uma outra coisa que a gente teve, você me lembrou do pós-venda, a gente adaptou nosso atendimento telefônico, em outro idioma, vamos

chamar assim. “For *english press one*”. Não tinha a gente tocava no setor, agora temos essa entrada em outro idioma. Isso foi mais uma adequação que a gente teve que fazer.

Entrevistador: Beleza, maravilha, muito bem detalhada, obrigada pela explicação. Me fale um pouco sobre a formação de preço, como que foi preparar o preço de vocês? A margem para o mercado externo? Qual foi o desafio?

Entrevistado-3: Isso foi um desafio, isso foi uma aula gigantesca. Isso foi um dos temas, vamos chamar assim que a gente pegou de fato nas aulas do Peiex para fazer, porque, primeiro, a questão de tributação interna, estou tranquilo, redução tributária quando tem, quando não tem, nós estamos no lucro presumido, então, a absorção de ICMS, IPI, preço líquido “*net price*”, até aqui, tudo bem. Agora que tipo de tributação colocar para fazer a exportação? Eu não fazia ideia. Agora você vai colocar o frete, não vai colocar o frete, o seguro, vai embutir no teu preço final. Qual o preço que você vai ter com Incoterms? [Os Incoterms ou termos internacionais de comércio são cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional: grifo]. Se a mercadoria vai parar no meio do caminho, como é que você vai fazer o seguro total? Eu não tinha a menor ideia de quais eram os itens e produtos afetados.

Santo Peiex, quem deu aula para gente nesse dia foi o Edson, é um profissional que viveu isso, ele trabalhou numa Comercial Exportadora, foi uma mão na roda. Senão eu não teria tido condições fazer. Não teria, de verdade, uma série de detalhes, principalmente quando você fala de frete, a não, porque se você vai parar no Porto você tem que fazer um cálculo, e, mas tem uma parte do seguro que está no seu cálculo, se você vai entregar no meio do caminho, tem outro cálculo para fazer. Se você vai entregar para o fim e garantir para ele o frete até lá, até o porto é um valor, até a doca é outro valor de custo.

Porque tem um outro tributo no meio do caminho, que loucura foi, se eu pudesse falar, tirando a dificuldade, por exemplo, do idioma, a questão cultural que a gente não tem, mas tem uma questão da Empresa ser uma empresa pequena, a maior dificuldade que eu tive foi a formação de preços, isso porque eu sou da área financeira. Eu vou te falar com muito, muito pelo chão, eu faço formação de preço aqui no Brasil, nos centavos, depois eu pego o notebook e compartilho uma planilha em Excel que eu tenho.

A matéria prima de entrada, se esse produto tem ICMS de quanto? Esse produto tem IPI de quanto? Porque, como é uma mistura de produto, às vezes o uso do produto que é importado que o ICMS é de 4%, aí eu tenho um produto que eu compro aqui em São Paulo, que é de 18%, temos produtos com e sem IPI, nesse caso, o frete já veio embutido, outro frete não veio. Tem

que fazer o cálculo do frete. Embalagem tem umas cem colunas em geral para eu poder dar o preço. Eu apanhei, por isso, eu posso falar que das maiores dificuldades de fato que eu tive, a formação de preços foi a maior.

Entrevistador: E me diz coisa, houve algum desafio para você olhar para o mercado externo e exportar mais por influência do mercado, ou seja, a Empresa precisou exportar porque meu concorrente está exportando? Ou seja, o mercado acaba te pressionando a exportar ou não? Isso foi um desafio para você superar?

Entrevistado-3: Não esse produto que está buscando a exportação, só gente fábrica no Brasil, então o que me motivou ir atrás da primeira exportação, foi a questão de saturação e mercado, só eu fabrico esse produto no Brasil, tenho uma grande vantagem competitiva, como é que eu faço para aumentar? A gente até brincou, vou dar um bolsa-inchada, porque como o produto é para remover calos e verrugas, vou dar inchada para a mão do pessoal que é para poder ter calos ou criar um cartãozinho do bolsa-inchada. Como é que eu puxo essa curva para cima, não tem jeito. Para eu conseguir aumentar a minha venda, ou tem que aumentar o consumo local, ou eu tenho que sair do Brasil. Aqui, não vou conseguir mais.

Teve um ponto, eu entendo, a empresa tem quinze anos, tem uma situação que para a gente também foi bem importante, que só a gente fabricava isso no Brasil, quando eu ia para as feiras, quando eu ia para os eventos farmacêuticos, tomava tapa na cara dos fornecedores, tipo: Como só você fabrica isso no Brasil e a gente não te conhece? A gente não conhece a sua empresa. Isso me desconfortou, porque no setor farmacêutico eu atendo as indústrias farmacêuticas, representa em torno de 85% do meu faturamento.

Só que eu também atendo as farmácias de manipulação. O que acontece, enquanto eu vendo uma bombona de cinquenta litros para as indústrias, eu vendo para as farmácias de manipulação, frascos de 250 ml. Um volume bem menor, só que já que a margem maior, o custo também para fabricação é maior. Porque para você embasar uma bombona de cinquenta litros, você põe à bomba na pneumática para empurrar, você coloca, deu o peso, você separa. Então, isso você tem uma facilidade enorme. No frasco de 250 ml, é muito mais custoso, porque você tem que comprar equipamentos novos para fazer a pesagem. Em 250 ml é muito mais preciso, você tem esse cenário.

Eu tomava muito na cabeça por causa desse mercado. Como eu só faço no Brasil e as empresas não sabem que sou eu que faço? A gente começou uma ação de marketing bem pesada nas farmácias de manipulação. Já participei de umas cinco a seis feiras no Brasil inteiro,

específicas de farmácia de manipulação, no segmento bem importante do setor farmacêutico para me apresentar. Teve duas em São Paulo, uma em Campinas, no Rio Grande do Sul, Porto Alegre, que eu fui para tentar dar uma puxada, porque quando a gente começou a pensar na exportação, vem uma demanda secundária dessa questão do marketing para o mercado de farmácia de manipulação, do mercado magistral como é o nome técnico, nesse mercado.

Entrevistador: Agora vamos pensar em barreiras de infraestrutura. Podemos considerar infra como barreiras sanitárias, barreira de logística, barreira de transporte. Vocês se depararam com algum desafio na ordem de barreiras de infraestrutura?

Entrevistado-3: Esse foi um dos motivadores da gente ter priorizado o Mercosul, mesmo que a gente tenha interesse na Europa? Claro que me interessa. A Europa tem um potencial de consumo gigantesco, Estados Unidos te interessa? Claro que interessa. Acontece que o produto tem uma classificação de risco alto, isso torna muito mais difícil, complexo e caro a exportação para Europa ou Estados Unidos, por ser inflamável, então a gente procurou países que tenham a proximidade física, logística menor para que a gente pudesse atuar no transporte rodoviário.

O que acontece? Hoje 99 % dos problemas de transporte rodoviário, a gente conhece a gente só precisou fazer adaptação da exportação. Chegando ali até o Rio Grande do Sul, bem na divisa com a Argentina, até ali a gente sabe chegar, então como é que eu faço agora? De novo a gente ligou para o escritório na Argentina para pedir a informação de como é que faz, que documentação que tinha que preencher para exportar. Por exemplo, me passaram os formulários FDA para preencher. Eu não sei o que tem que preencher para atender os dados da empresa que vai receber. Se tem taxa para recolher, se tem que pagar aqui ou tem que pagar aí, quem vai pagar o frete etc.

Aí a gente teve que procurar bancos específicos que tem correlação com a Argentina para conseguir pagar e tudo o mais, então está tudo aqui, pago beleza. Então está tranquilo nesse aspecto para poder exportar. Isso inclusive quem ajudou melhor, foi o Peiex, porque eu estava muito focado nos Estados Unidos por razões óbvias, temos a questão de câmbio né. O câmbio vai facilitar, na época estava 4 e pouco, mas tem uma questão que é o frete. Porque você não pensa algo mais perto para você não ter problema e foi aí que ele levantou a bandeira, é verdade.

Por esse motivo a gente focou especialmente a Argentina e o Uruguai nesse primeiro momento dentro do Mercosul para dar uma reduzida na barreira. Teve muita dificuldade, talvez se eu não tivesse o contato dos escritórios da Argentina teria tido mais. Foi relativamente

tranquilo entender quais formulários tenho que preencher, lógico, a primeira vez que eu precisei preencher, fiquei 40 minutos com a menina no telefone. Perguntava tudo, como eu preencho, o que eu ponho aqui e não ponho ali, bom, fiquei sabendo o que é e como é que vai colocar lá, me enviaram um tutorial para poder preencher, obrigado. Eu peguei o guia com 70 e poucas páginas, beleza, mas continuo com uma dúvida nesse item aqui, eu ligava novamente e perguntava. Meu produto é muito específico, a gente nunca tinha feito isso.

Entrevistador: Bacana, você falou de dólar. A variação cambial e a oscilação da nossa moeda juntamente com a instabilidade da nossa moeda local foram um desafio para você exportar?

Entrevistado-3: Na verdade para mim foi uma vantagem, foi um belo de um impulsionador para correr atrás da exportação.

Entrevistador: Perfeito. Estamos chegando na parte final da conversa. Só que agora vamos inverter um pouco, vou deixar aberto para você comentar. Dado todos esses desafios que você trouxe aqui, aliás, você super detalhista, bacana. O que a Empresa fez para superar esses desafios? Traz alguns exemplos e o que foi preciso para vocês superarem os desafios?

Entrevistado-3: Primeiro de tudo é buscar conhecimento. Quando eu penso em buscar o conhecimento, a Empresa não tinha já uma demanda existente para correr atrás da exportação. Se eu tivesse alguém batido na minha porta, algumas empresas dos Estados Unidos e tivessem dito que queriam comprar da minha empresa, teria sido mais fácil algumas coisas, porque já tem a necessidade para puxar o fio do novelo de lã e correr atrás.

Então, eu não tive isso, precisei correr de trás para a frente. Por isso que eu digo que a primeira coisa é o conhecimento no aspecto de quem compra quem, é o potencial cliente. Segundo o conhecimento como é que eu faço para exportar. Então o que eu tenho que escrever, quem eu tenho que procurar, para onde eu tenho que ter informação e não só informação muitas vezes como são as Comerciais Exportadoras, do Centro de Auxílio da Exportação que existe nesse países, mas temos que olhar a formação de preço, conhecimento fiscal, como é que eu declaro, como seleciono um item para sair na nota fiscal informando que esse produto é para ser exportado, se tem que ter alguma diferença? Se eu escolher, conhecimento é primordial, detalhes da operação, foi bastante complicado, teve inclusive um dos treinamentos que eu achei que foi sensacional no aspecto de buscar clientes.

A Peiex me apresentou uma solução que era uma ferramenta internacional que você coloca o NCM do produto. Quando eu falo NCM para você, está ok? Sim. Eu pego o NCM do produto eu coloco os países que você está procurando, você consegue ter a informação da quantidade em dólar do que foi exportado do Brasil com aquele NCM para aquele país que você está colocando lá. Quero saber daqui pra Alemanha, já tinha visto mais ou menos a 17 bilhões de exportações no ano anterior, no ano de 2019 ou 2018, não lembro bem, acho que foi 2018, porque o curso foi ano passado de exportação para aquele país. E me surpreendeu quando a gente foi olhar a Argentina por exemplo para Alemanha eram 17 bi, para Argentina, estava dando 11 bilhões. Desculpa, eu tenho uma facilidade enorme que a questão logística uma vez por 30 a 40 por cento a mais de potencial mercado.

Não compensa ir pra Alemanha, não compensa. Essa ferramenta para gente foi um ampliador de horizontes. A gente não tinha a menor informação de quem é um potencial consumidor do meu produto. Então isso foi bem legal. No geral se você me perguntar o que foi uma pedra no meu sapato foi a falta de “conhecimento de exportação” para que você começa a ramificar e expandir conhecimento de internacionalização, uma visão geral do processo, no aspecto setor de vendas, conhecimento de tributação, principalmente a formação de preços. A parte legal contábil, inclusive língua e pós venda. Eu nunca imaginei que eu tivesse que me sentar e pedir para o pessoal da telefonia regravar o atendimento né, para poder dar um suporte para o cliente em inglês se o cliente precisar.

Então é um mundo novo, totalmente novo. Estou ansioso para virar essa chavinha, acabar logo essa pendência com a vigilância sanitária para a gente retomar a exportação.

Entrevistador: E houve a necessidade de mudar algum processo interno da Empresa para atender esse mercado. Você já disse que uma das mudanças foi o próprio sistema do seu PABX na telefonia, que você precisou adequar à para outro idioma. Teve mais alguma outra mudança nos processos internos da empresa para atender o cliente no exterior?

Entrevistado-3: Teve a questão do processo de precificação, por mais que algumas materiais que compro sejam em dólar, a gente sempre trabalhou com o real no sistema. Então uma das coisas que a gente teve que fazer é começar a fazer a conversão e usar o dólar dia no sistema. Então a gente não tinha essa necessidade no mercado era só interno, então acabou que eu tive que começar a colocar. Por mais que o sistema não estava 100% preparado para trabalhar das duas moedas, o que a gente fazia foi criar um Excel novo que a gente deixava na mão do vendedor para a gente pegar e fazer a precificação, por exemplo, nosso preço de vendas é esse

para esse valor de cambio aqui, chegou matéria prima e que mudou o câmbio então os compradores já usavam, considere o câmbio de tanto na entrada para você poder fazer o seu cálculo da saída.

Então a gente teve que criar uma ferramenta nova para ajudar o vendedor que forma o preço ali para não ter problema, porque como algumas matérias primas são dolarizadas, se tudo fosse dolarizado seria mais fácil, mas é o seguinte, o preço em dólar como todos as matérias primas, o preço é esse, use o fator de conversão e acabou, mas não é assim. Como o dólar agora a cinco, se eu pago cinco reais num produto que é uma conversão, se o preço muda para sete, mas o dólar continua cinco, porque teve reajuste por causa da incidência anual de reajuste anual. Só que o dólar está diferente. Teve processo adicional de precificação para conseguir suportar.

Entrevistador: E com relação à necessidade financeira da Empresa se viu com alguma necessidade financeira cobertura de caixa, ou mesmo investimentos para participação de feiras e eventos ou aquisição de ativos? Vocês precisaram de algum apoio ou aporte financeiro. Você deu o exemplo da máquina, mas teve alguma situação que você possa relatar aqui?

Entrevistado-3: Especificamente para exportar não, a gente foi convidado pelo Peiex para algumas feiras, aquelas rodadas de negócio, uma delas inclusive foi na Colômbia, mas a gente optou por não ir naquele primeiro momento. Não por questão financeira, mas porque a gente achava que não estava preparado ainda. O que acontece, é obvio, a hora que começar de fato a exportar, eu vou precisar ter um aporte, organizar algumas coisas né.

Uma das coisas que me preocupou muito, foi o fluxo de caixa. Em alguns casos o recebimento das vendas chegava a ser e 120 dias. Óbvio, como você não conhece o processo de exportação num primeiro momento, a gente não sabia como resolver essa questão do caixa, o que a gente faz? É igual as vendas locais aqui no Brasil, por exemplo, as três primeiras compras você faz à vista, depois a gente vai fazendo uma análise de crédito.

Lembrei de uma outra ferramenta que o Peiex apresentou para gente que é uma análise de crédito internacional, aqui a gente tem Serasa, Boa Vista, esses fornecedores que a gente consegue ter o score e fazer uma análise nacional. Mas se você está exportando, você não conhece. Você pega uma empresa da China não está na base nacional de cadastro de pessoa jurídica. Entendeu, como você vai conseguir analisar o crédito e entender os processos dessa empresa?

Então o Peiex me colocou essa ferramenta e foi uma recomendação do Edson que foi que no primeiro momento não vender a prazo até você se estruturar por causa de caixa. Depois

você começa a se programar, conhecer o cliente que tem muito renome e que conseguem te pagar, o que acontece, se você quiser fazer a prazo com a comissão exportadora ela já tem todo o trâmite para cobrar o cliente juridicamente noutro país, se tiver problema. Você não, se vender para Estados Unidos e ele não te pagar, como você vai processar o cliente? Vai ter que contratar um advogado lá para conseguir receber o que o cliente te deve, com isso, tua margem de lucro vai embora, então, você vai ter que deixar passar batido e acabou, fica no prejuízo.

Entrevistador: Vamos para a reta final aqui, meu querido. Você acha que a imagem institucional do Brasil teve alguma interferência para você realizar a primeira exportação ou na tentativa da Empresa realizar a primeira exportação?

Entrevistado-3: Acho que a imagem do país interfere sim, falar de questões políticas e aí independente de Bolsonaro ou Lula, assim se tem um impacto sim. O Brasil muitas vezes é visto como país de terceiro mundo, então você tentar ofertar produto se você fazendo o *approach* e não recebendo, porque quando recebe o *approach* de uma certa forma essa primeira barreira foi quebrada. Mas você entra em contato com as empresas, pesa sim e vou te falar que inclusive eu tive experiência mesmo quando eu não era empresário.

Eu trabalhava na Cielo e a Cielo comprou uma empresa nos Estados Unidos de Tecnologia. A gente teve situações estranhas delicadas no momento, onde disseram, quem é você vai querer mandar em mim. Você é o dono da empresa, mas você não tem *know-holl* para querer mandar em mim. Pesa viu e eu percebi isso, você aí é do Brasil? Ok, me manda e-mail de apresentação ok. Pesa tanto ser um país de terceiro mundo né, apesar da gente estar bem colocado em algumas frentes e principalmente o momento político.

Entrevistador: Entendi, bacana. E o que a Empresa está fazendo para melhorar a capacidade de exportação? Quais são as ações que a Empresa tem feito?

Entrevistado-3: Se vocês pensarem em exportar para melhorar a capacidade de exportação temos os treinamentos que é o primeiro passo, depois vem a adequação do site, adequação da estrutura, adequação de contratos com Comerciais Exportadoras para a gente conseguir estar subsidiado e suportado na exportação de fato e conhecimento, treinamento, o idioma tanto no site e uma das principais coisas que estamos fazendo é fazer nas três línguas, que é o português, inglês e espanhol. Eu vou deixar nas três línguas para não ter mais problema. Então isso acaba pesando que tem muitos nomes técnicos que eu não sei como é em inglês, então você tem que ir lá, procurar, para revisar.

Entrevistador: Ter mais alguma coisa que a Empresa está fazendo?

Entrevistado-3: A renovação da licença, acho que esse é o ponto primordial, talvez se a gente fizesse bate papo daqui há uns seis meses com a licença, pode ser que tenha sugerido temas novos.

Por isso que reforço que entender o idioma, o processo de exportação, ter o suporte do comércio exportadora e a comunicação à liga inglesa.

Entrevistador: Falando de governo entidades de classe entidades empresariais o que você acha que é essas áreas que poderiam ajudar para melhorar a capacidade das empresas nacionais a exportar principalmente o micro pequeno empreendedor.

Entrevistado-3: Isso talvez seja o maior desafio, como eu posso externalizar isso. Se fazer conhecido, entendeu, deixar para o mercado que essas empresas existem, eu não tinha a menor ideia, porque eu sempre trabalhei em empresas grande, tudo bem, mas o Sebrae, além do Peix-Fecap, são os dois órgãos quando eu recebo e-mail hoje eu paro para parar para olhar com calma. Pode ser que não me sirva, mas eu vou olhar com carinho porque são duas entidades, duas instituições que são extremamente importantes para o empreender. Porque saber que existe alguém que pode te socorrer e que você não está sozinho, e muito importante.

Você faz a comparação com uma empresa grande, o presidente tem um *board*, ele chega no *board* e debate possibilidades, muitas vezes pessoas como eu, que sou dono, embora não seja o único dono, eu tenho um sócio, mas mesmo o aspecto de exportação também não sei como fazer, fica um olhando para o outro e diz, caramba que dificuldade.

Tive dificuldades com suporte de órgãos do governo, por não conhecer. É importante você saber que existem órgãos para te dar suporte, porque eu percebo que muitas vezes esses órgãos se aproximam mais de empresa grandes e médias.

Por isso é importante você saber que existem esses órgãos para conseguir suportar, porque eu percebo que muitas vezes esses órgãos eles chegam na empresa grande uma empresa média grande né porque, um contrato que se fecha, por exemplo, quando eu estava na Cielo, teve um contrato da Finep para a Cielo, que é uma empresa de tecnologia fenomenal, a quantidade de inovação tecnológica que tem. Então aconteceu o contrário, a montanha vai até Maomé, eu não, eu que preciso correr até a montanha, deixa eu subir aqui, estou escalando, levo pedra na cabeça, mas como empreendedor não desisto.

É importante saber que existem empresas que nos apoiam, deixar clara a visão do empreendedor o pequeno empreendedor a informação de que um departamento pode ter suporte. Como vai fazer essa comunicação? Eu não sei se por televisão, e vi uma *live* da FECAP, não lembro se foi a Miriam que fez. Onde 98% dos CNPJ do Brasil são de micro e pequena empresas. Se 98% são micro e pequeno empreendedor, tem alguma coisa de errada que está acontecendo, porque a informação não está chegando nesse empreendedor.

Eu estou falando com experiência própria porque a empresa existe há 17 anos. Esse empreendedor poderia ter uma reunião anual de alguma coisa que você precisa consultar todo mês, senão fica um pouco cansativo, vira rotina. Mas por acaso até você ter uma reunião de classe, no meu caso, o setor químico e farmacêutico, assim como o Sindicato dos Químicos ou o sindicato dos empresários a Associação dos Empresários de Química de Guarulhos.

Aconteceu alguma coisa para a gente se entender e saber que existe para que a gente consiga se ajudar. Por exemplo, na linha de tintas e vernizes, tem hora que eu ligo o meu concorrente e falo se ele tem um certo tipo de matéria prima, tipo um pigmento azul? Ele muitas vezes diz, tenho vem buscar. Quanto custa? O mercado me cobra, tudo certo, passou uma semana, duas semanas, ele me pede verniz poliamida, você tem uma saca? Tenho, eu paguei tanto toma aqui vendo para você. Tudo beleza. Somos concorrentes até a página um, da página dois em diante, tudo bem, não vou deixar meu concorrente se ferrar por isso, minha competição é leal.