

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNDB  
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ANTONIO LUIZ EWERTON RAMOS NETO**

**O COMÉRCIO INTERNACIONAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS:** estudo de  
caso em empresa do setor alimentício maranhense

São Luís  
2022

**ANTONIO LUIZ EWERTON RAMOS NETO**

**O COMÉRCIO INTERNACIONAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS:** estudo de caso em empresa do setor alimentício maranhense

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.  
Orientador: Prof. PhD. João Conrado de Amorim Carvalho

São Luís

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Ramos Neto, Antonio Luiz Ewerton

O comércio internacional para as pequenas empresas: estudo de caso em empresa do setor alimentício maranhense. / Antonio Luiz Ewerton Ramos Neto. \_\_ São Luís, 2022.

56f.

Orientador: Prof. PhD. João Conrado de Amorim Carvalho  
Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Curso de Ciências Contábeis – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2022.

1. Comércio exterior. 2. Pequenas empresas. 3. Empresa alimentícia. I. Título.

**ANTONIO LUIZ EWERTON RAMOS NETO**

**O COMÉRCIO INTERNACIONAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS:** estudo de caso em empresa do setor alimentício maranhense

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. PhD. João Conrado de Amorim Carvalho**

Doutor em Organização e Competitividade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo**

Mestre em Economia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Me. Michel Silva Marques**

Mestre em Matemática

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico as pessoas que sempre tiveram ao meu lado, minha mãe Lizzyane de Lourdes Costa Ramos, meu pai Antonio Luiz Ewerton Ramos Júnior, minha irmã Larissa Costa Ramos e minha namorada Laura Nava Ferreira.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Antonio Luiz e Lizzyane Ramos, pela criação, formação, carinho, amor, dedicação, apoio, incentivo, durante toda minha vida e sem os quais não chegaria onde estou.

A minha irmã Larissa Costa Ramos, que tem papel fundamental em tudo que eu faço, não sendo diferente neste momento, porque ela é minha base de apoio, em tudo, minha melhora amiga, minha parceira.

A minha namorada, quase esposa, Laura Nava Ferreira, por toda ajuda aplicada ao longo da minha formação e vida, por ter segurado a barra em momentos complicados (que não foram poucos) e sempre está ao meu lado.

Aos demais membros da família, pelo apoio e incentivo prestados

Ao meu orientador Professor João Conrado, pela atenção, apreço, respeito, admiração, competência e conhecimento, que este me proporcionou ao longo de toda orientação.

Aos meus amigos(as) de formação, primeiramente, aos dois companheiros que sempre tiveram ao meu lado durante essa jornada, Lucas Muniz de Abreu Murad e Lucas Gabriel de Souza Aroucha, não podendo deixar de fora os demais alunos da turma resiliente de Ciências Contábeis.

Aos amigos feitos ao longo desses anos, em especial aos meus irmãos do grupo “Amigos de toda horinha”, Ericks Jonnathan Mineiro Silva e Daniel Dutra de Carvalho.

Menção honrosa também a meu amigo, sócio e possível cunhado Leonardo Vestemberg Xavier de Almeida.

Por fim a todos os professores da UNDB, pela amizade e significativa contribuição para minha formação.

Palavras são, na minha nada humilde  
opinião, nossa inesgotável fonte de  
magia. Capazes de formar grandes  
sofrimentos e também de remediá-los.  
(Alvo Dumbledore)

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo jogar luzes sobre os desafios da internacionalização de pequenos negócios, e para isso, foi realizado um estudo de caso com uma empresa alimentícia maranhense que busca adentrar nesse novo mercado. Para atingir este objetivo foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo exploratório. Primeiramente buscou-se analisar as vantagens e estímulos que esse novo mercado poderia agregar aos seus produtos e como isso impactaria nos mesmos. Mapeou-se também as desvantagens existentes no processo operacional da empresa e como isso seria uma barreira à exportação. Para compreender esse contexto esta pesquisa contou com etapas de coleta de dados qualitativa; através de dados primários e secundários; aplicação de questionário, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação. Após a coleta dos dados foi feita uma análise de conteúdo tendo como base o referencial teórico que foi utilizado na pesquisa. Para finalizar, a presente pesquisa propôs procedimentos para prospecção, de mercado externo para a empresa Afetivos da Alice como base nas técnicas de coleta e análise dos dados e o referencial teórico que foi abordado neste trabalho.

**Palavras-chave:** *Incoterms*. Comércio Exterior. Processos de exportação. Empresas. Internacionalização.

## ABSTRACT

The present work aimed to shed light on the challenges of the internationalization of small businesses, and for that, a case study was carried out with a food company from Maranhão that seeks to enter this new market. To achieve this objective, a qualitative, exploratory, descriptive case study was developed. First, we sought to analyze the advantages and stimuli that this new market could add to its products and how this would impact them. The existing disadvantages in the company's operational process were also mapped and how this would be a barrier to exports. To understand this context, this research had qualitative data collection stages; through primary and secondary data; application of a questionnaire, documental research, bibliographic research and observation. After data collection, a content analysis was performed based on the theoretical framework that was used in the research. Finally, the present research proposed procedures for prospecting the foreign market for the company Afetivos da Alice based on data collection and analysis techniques and the theoretical framework that was addressed in this work.

**Keywords:** Incoterms. Foreign trade. Export processes. Companies. Internationalization.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAPI	Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados
Apex Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CCI	Câmara de Comércio Internacional
CFR	<i>Cost and Freight</i> ou Custo e Frete
CIF	<i>Cost Insurance and Freight</i> ou Custo, Seguro e Frete até
CIP	<i>Carriage and Insurance Paid To</i> ou Transporte Pago até
CPT	<i>Carriage Paid To</i> ou Transporte Pago até
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DAP	<i>Delivered at Place</i> ou Entregue no Local)
DDP	<i>Delivered Duty Paid</i> ou Entregue com Direitos Pagos
DPU	<i>Delivered at Place Unloaded</i> ou Entregue No Local Desembarcado
EUA	Estados Unidos da América
EXW	<i>Ex Works</i> ou Na Origem
FAS	<i>Free Alongside Ship</i> ou Livre ao Lado do Navio)
FCA	<i>Free Carrier</i> ou Livre no Transportador)
FIA	Fundação Instituto de Administração
FOB	<i>Free On Board</i> ou Livre a Bordo)
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i> ou Câmara de Comércio Internacional
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e De Comunicação
INCOTERMS	<i>International Commercial Terms</i> ou Termos Internacionais de Comércio
IPI	Imposto sobre Produto Industrializados
MA	Maranhão
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PIS	Contribuição para o Programa Integração Social
SH	Sistema Harmonizado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Definição do Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.2.1	Objetivo Geral .....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Modelos de internacionalização de empresas</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Exportação: aspectos conceituais e procedimentais</b> .....	<b>20</b>
2.2.1	Tipos de exportação .....	21
2.2.2	Despacho aduaneiro .....	22
2.2.3	Documentos de exportação .....	25
2.2.4	Modais de transporte .....	27
<b>2.3</b>	<b>Barreiras e estímulos à internacionalização</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4</b>	<b>Do estado da arte</b> .....	<b>35</b>
2.4.1	O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras.....	36
2.4.2	A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais .....	36
2.4.3	Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de risco sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras .....	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>Definição unidade-caso</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnica de análise de dados</b> .....	<b>40</b>
<b>3.5</b>	<b>Limitação do estudo</b> .....	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Estratégias de internacionalização</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Forma de pagamento</b> .....	<b>44</b>
<b>4.3</b>	<b>Modal de transporte</b> .....	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE MENÇÃO DA FONTE/EMPRESA</b> .....	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio exterior brasileiro corresponde a um grande instrumento propulsor do desenvolvimento econômico e financeiro de qualquer país, seja pela geração de divisas, seja pela modernização de sua estrutura, complementação de mercados, aumento de receita, entre outras, nas duas mãos do fluxo do comércio internacional.

A globalização é um fenômeno que cresce exponencialmente ao redor do mundo e esse processo engloba vários aspectos da atividade humana, como: a) econômico; b) financeiro; c) cultural e; d) tecnológico. Uma de suas expressões mais evidentes é a abertura comercial, com a crescente participação do comércio internacional nas ofertas e nas demandas domésticas de bens e serviços (MAGALHÃES, 2002).

Diante de um “mundo de oportunidade” muitos empreendedores sonham em ver seu produto e/ou marca nas prateleiras dos mercados exteriores. Porém por uma infinidade de fatores (questões financeiras, língua, burocracia, conhecimento do seu produto, padrões e etc.) esses objetivos não são planejados e alcançados.

As empresas envolvem-se nas exportações buscando diversificar mercados, ampliar suas receitas, entre outros. Algumas vão mais além e internacionalizam sua produção, transferindo para outros países sua cadeia produtiva, utilizando de benefícios específicos de cada lugar.

Quando a empresa decide exportar, é necessário ter conhecimento dos procedimentos que envolvam a operação e acima de tudo ter um planejamento para que tudo ocorra próximo do esperado, pois o comércio exterior é complexo, já que envolve questões políticas, infraestrutura, além das particularidades relacionadas a cada produto.

Especificamente para atingir o objetivo com qualidade a empresa empreendedora deve adequar-se a uma sistemática direcionada ao seu produto.

A entrada no competitivo comércio internacional, deve ser muito bem analisada, em todas as variáveis possíveis, para que a empresa possa ajustar seus produtos de acordo com a demanda exigida pelo mercado internacional, seu processo produtivo e a cadeia de distribuição aos seus clientes internacionais de maneira a atingir as perspectivas dos mesmos.

A empresa precisa querer fazer e não fazer por achar que poderá desfazer-se de estoques que não consegue vender no mercado interno ou aproveitar uma

momentânea facilidade cambial. Na avaliação do professor de Comércio Internacional da Fundação Instituto de Administração (FIA), José Roberto Araújo Cunha, “a internacionalização das empresas, além de ser uma questão de sobrevivência também traz benefícios para a economia interna” (PEIXOTO, 2010).

O processo de internacionalização é feito de etapas, que devem ser cumpridas, sob pena de perder-se um trabalho de anos. Pensando nisso que este trabalho, busca-se não apenas levantar informações e conceitos básicos referentes a exportação de pequenas empresas, mas sim mostrar meios de internacionalização, barreiras e estímulos à exportação, consubstanciando tais conceitos com o caso de uma pequena empresária que busca expandir seu produto além-fronteiras.

### **1.1 Definição do problema**

Em 2020, segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), as micro e pequenas empresas nacionais foram responsáveis por quase 32% das exportações.

Vale ressaltar que, apesar da pandemia e todas as restrições impostas por ela no mercado global, houve espaço para as exportações, considerando-se que 32% desse montante corresponde a 8,4 mil pequenos negócios que estão exportando e contribuindo.

Esse cenário já se mostrava favorável antes da pandemia, onde o setor de biscoitos, pães industrializados, macarrão e bolos prontos exportou USD 46,2 milhões no 1º quadrimestre de 2019, representando 3% de crescimento em valor e redução de 5% em volume, com 25,7 mil toneladas, em relação ao mesmo período de 2018.

O resultado é consequência do trabalho desenvolvido pelo projeto setorial *Brazilian Biscuits, Pasta and Industrialized Breads & Cakes*, mantido pela Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex-Brasil), que busca oportunidades que aproximem as empresas do segmento de seus clientes e potenciais parceiros no exterior (APEX, 2020).

O setor de biscoitos se destacou com um aumento de 12% (USD 16,6 milhões) e 18% em volume (11,4 mil toneladas) se comparado ao mesmo período de 2018. A África teve significativa contribuição nestes resultados. Mercados não tradicionais no continente como, por exemplo, Guiné Equatorial, Cabo Verde,

República Democrática do Congo e Nigéria, sobressaíram-se na pauta exportadora (APEX, 2020).

Segundo dados recentes da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX, 2022), as categorias contempladas pela Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI) alcançaram o número de USD 245,5 milhões em exportações em 2021. No total, houve 25% de crescimento em valor, quando comparado com o fechamento de 2020 (USD 196,3 milhões).

Em volume, o aumento foi significativo (27%), somando 201 mil toneladas de produtos vendidos ao exterior. A preferência se deu por alimentos mais acessíveis, com maior praticidade e tempo de validade para o consumo dentro do lar.

Após trabalho em campo foi possível reunir informações suficiente para analisar grande parte destes mercados que foram citados, todavia de uma perspectiva muito pessoal da empresária.

Dado o contexto, quais as principais características do mercado internacional que devem ser consideradas, tendo em vista as vantagens e desvantagens do mercado externo para pequenas empresas?

## **1.2 Objetivos**

Abaixo enumera-se o objetivo geral da proposta desta pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo é compreender e analisar as principais vantagens e desvantagens do mercado internacional para a pequenas empresas do gênero alimentício.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

a) abordar os modelos de internacionalização de empresas e suas características;

b) Identificar os tipos, procedimentos, ações e documentações necessárias para se exportar um produto brasileiro;

d) elencar as barreiras e estímulos existentes ao tentar internacionalizar uma empresa e um produto;

e) analisar e discutir as ações, considerando aspectos logísticos, mercadológicos e financeiros, necessários para que as pequenas empresas possam exportar.

### **1.3 Justificativa**

Quanto a importância deste estudo, pode-se dizer que o segmento de onde o setor de biscoitos, pães industrializados, macarrão e bolos prontos, carece de estudos e pesquisas mais aprofundadas na área de internacionalização de empresas.

Percebe-se que existe uma quantidade cada vez maior de empresas de pequeno, médio e grande porte, com alto potencial para internacionalizar-se, mas por falta de oportunidades ou de informação acabam não tomando conhecimento deste mercado.

O mercado de bolos industrializados alcançou significativo aumento de 85% em faturamento, totalizando US\$ 29 milhões e 31 mil toneladas em volume. Os países que se destacaram na importação destes produtos foram Venezuela, Uruguai, Portugal, Argentina, Bolívia, Chile, Estados Unidos, Japão, México e Paraguai que foram responsáveis por mais da metade do exportado no 1º semestre de 2020 (COMEX, 2022).

Para formatar esta pesquisa deu-se a necessidade de escolher países para destino do produto a ser exportando, sendo escolhido três nichos muito peculiares levando em consideração os propósitos comerciais da empresa. Todavia vale ressaltar que todos os destinos escolhidos (Itália, Portugal e EUA) foram em virtude de facilidades de acesso e escoamento da mercadoria, seja por existência de familiares ou por grande absorção do produto pelo mercado interno.

Finalizando, com esta pesquisa espera-se desenvolver procedimentos para mapeamento das vantagens e desvantagens do mercado externo, tendo como base os três destinos acima elencados, que possam ser replicados para os outros mercados que a empresa desejar inserir-se futuramente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O desenvolvimento do referencial teórico dividiu-se em três etapas. Primeiramente aborda-se modelos de internacionalização das empresas. Dentro deste tema aborda-se as características de internacionalização e as principais teorias: Modelo de Uppsala, Modelo Fundação Dom Cabral, Modelo Kraus e Modelo Machado da Silva e Seifert Jr.

Posteriormente trataremos acerca do comércio exterior brasileiro, dando enfoque na exportação e sua estruturação, características, papéis, para fim de entendimento do leitor.

O terceiro capítulo traz vínculo direto ao tema da pesquisa, que se estruturou nas características da internacionalização, estímulos e desestímulos, explicitando cada e elencado quais os problemas mais relatados pelos empreendedores que buscam expandir seu produto além das fronteiras do país.

Os elementos tratados nos capítulos a seguir, foram levantados a fim de responder os objetivos da pesquisa acadêmica, e por fim, com base na sua análise, elencar principais vantagens e desvantagens do mercado internacional para a pequenas empresas do gênero alimentício, utilizando como base uma empresa maranhense do segmento.

### **2.1 Modelos de internacionalização de empresas**

Cada país produz suas riquezas de acordo com uma infinidade de variáveis, todavia nenhum é totalmente autossuficiente, dependendo do comércio internacional, em maior ou em menor grau, para suplantar suas necessidades.

É neste cenário que a internacionalização surge como um processo pelo qual as empresas se submetem na expectativa de conquistar conexões comerciais fora de seus mercados domésticos, se revelando nas modalidades exportação e/ou importação (WESTWOOD, 2013).

A diversos tipos de modelos de internacionalização que levam em consideração características distintas, variando de país para país.

Nesse item serão descritos alguns modelos de internacionalização de empresas, citando suas características primordiais. São eles: Modelos Uppsala, Modelo Fundação Dom Cabral, Modelo Kraus e Modelo Machado da Silva e Seifert Jr.

O Modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul na Universidade de Uppsala, localizada na Suécia, e tem como arcabouço teórico empresas ocidentais altamente experientes em operações internacionais. Nesse modelo observou-se à similaridade existente entre as empresas, no que tange a algumas características no decorrer de suas trajetórias no mercado internacional, as quais foram denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica (REZENDE, 2001).

Neste diapasão, a cadeia de estabelecimento corresponde aos investimentos de recursos sequenciais de uma empresa em um determinado mercado internacional e o montante de recursos investidos em um mercado-alvo é acurado pelo grau de conhecimento que a empresa tem desse nicho, isto é, trata-se de uma operação diretamente proporcional, onde as grandezas são o investimento e o conhecimento (REZENDE, 2001).

A cadeia de estabelecimento possui quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritórios de vendas e produção local.

Assim, os pressupostos do de Uppsala são: 1) A falta de conhecimento das empresas é o maior obstáculo no processo de internacionalização; 2) O conhecimento necessário para a internacionalização é adquirido principalmente através das operações da empresa em determinado mercado-alvo; e 3) A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

Já o Modelo Fundação Dom Cabral descreve o processo de internacionalização de empresas brasileiras em três fases: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido, sendo:

- 1) Envolvimento experimental: Há um baixo comprometimento com as responsabilidades perante o mercado externo. A empresa adota uma posição reativa, não existem estratégias para atender às necessidades dos mercados para os quais vende.
- 2) Envolvimento ativo: A gerência das empresas está determinada a entrar no mercado externo. Adaptam seus produtos, modificam suas estratégias de acordo com as especificações dos países importadores e fazem das exportações uma atividade regular.
- 3) Envolvimento comprometido: Nessa fase do envolvimento internacional, as empresas atuam em vários mercados, não só com simples exportações, mas se envolvem em outros tipos de operações no exterior, como, por exemplo, subsidiárias de vendas ou produção em outros países (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996).

No modelo de Kraus, que existem quatro grandes etapas que são: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido e essas etapas são divididas em vários estágios (KRAUS, 2000).

Na fase de pré-envolvimento, as empresas estão envolvidas com o mercado interno, buscando a melhoria e o desenvolvimento de novos produtos e reposicionando a empresa no mercado, buscando um ambiente seguro e conhecido de seus mercados (KRAUS, 2000).

Nessa etapa existem dois estágios: empresa produtora não exportadora e empresa pré-exportadora. No estágio de empresa produtora não exportadora, a principal característica é a atuação das empresas exclusivamente no mercado interno. Já a empresa brasileira enquadrada no estágio de pré-exportadora é entendida como ainda centrada no mercado interno, mas tem forte tendência por conhecer os mecanismos do mercado internacional (KRAUS, 2000).

Quando se supera este degrau, adentramos a etapa de envolvimento passivo que também se divide em dois estágios: exportadora irregular e exportação passiva. A empresa produtora exportadora irregular, como próprio nome induz, realiza exportações de forma não programada e/ou ocasional, se prestando a comercializar no mercado externo os mesmos produtos vendidos no mercado interno.

Já a empresa produtora exportadora passiva, mesmo com o volume das exportações considerado satisfatório, não tem seu foco voltado para suas operações internacionais. Neste estágio, a empresa destina suas atenções para aspectos gerencias de produção, como melhoria da qualidade e programas de diminuição de custos dos produtos (KRAUS, 2000).

Na etapa de envolvimento ativo, a empresa toma consciência de sua passividade para com os agentes de compras ou importadores, detectando suas fragilidades e tentando tornar-se mais ativa em seus negócios internacionais. Ocorre uma alteração no foco da empresa, onde o mercado passa a ser preocupação tanto quanto a produção (KRAUS, 2000).

No envolvimento comprometido, a empresa atua em múltiplos mercados no exterior, comprometendo-se de tal forma que desenvolve produtos de acordo com a necessidade, o gosto e os hábitos dos clientes.

Corresponde a um momento de maturação bem elevado que leva a implantação de um escritório de vendas ou subsidiária de produção no exterior para proporcionar ao cliente um melhor atendimento, com respostas mais rápidas e

principalmente dar maior atenção às vendas, oferecendo também um serviço de pós-venda de acordo com as necessidades dos clientes (KRAUS, 2000).

Por fim, para Machado-da-Silva e Seifert Jr. e o seu método, que carregam uma influência ambiental considerável, o desenvolvimento estratégico de internacionalização, pressupõe três variáveis constantes: isomorfismo, aspectos internos da organização e compreensão dos esquemas interpretativos.

Entende-se que as empresas possuam em seus contextos ambientais sistemas abertos e interdependentes, tornando as estratégias organizacionais sujeitas às pressões ambientais (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR., 2004).

Para essa teoria as pressões isomórficas de caráter técnico conferem às empresas a busca de eficiência, já as pressões isomórficas de caráter institucional fazem com que as organizações utilizem aspectos no âmbito da sociedade (MACHADO-DASILVA; SEIFERT JR., 2004).

Ainda no sentido das influências ambientais do desenvolvimento estratégico, o modelo pressupõe pressões ambientais de isomorfismo: coercitivos, normativos ou miméticos:

Isomorfismo coercitivo: Pressões coercitivas podem representar ações protecionistas ligadas ao poder público com o Governo ou o Estado no sentido fiscal e políticas cambiais, podendo favorecer a internacionalização de alguns setores e dificultar outros.

Isomorfismo normativo: São evidenciadas como expectativas que as empresas possuem em relação à internacionalização. Essas expectativas podem evidenciar uma baixa-estima e incapacidade para atuar no mercado internacional.

Isomorfismo mimético: Quando segue um padrão de comportamento e estratégias empresariais de sucesso. Ocorre quando se deparam com um ambiente de incertezas e complexidades (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR., 2004).

Logo, é consabido que cada método tem um prisma de destaque diferente onde as motivações estabelecidas variam de acordo com objeto e objetivo final da empresa.

Porém o que é central em todos os métodos é que a decisão da empresa em internacionaliza-se vai além de exportar, transfigurando-se em uma forma de repensar o negócio e redefinir os parâmetros estratégicos da organização.

Assim, as empresas devem estruturar não apenas seus recursos organizacionais, financeiros e humanos como também os produtivos para adentrarem e se consolidarem no mercado exterior.

As empresas exportadoras voltam-se ao mercado exterior em busca de oportunidades negociais, muitas vezes tendo de adaptar suas técnicas de produção, seus produtos e até suas embalagens para que possam ser aceitos no país de destino.

## **2.2 Exportação: Aspectos conceituais e procedimentos**

A globalização visa, com o aumento dos mercados, os lucros que movem os capitais e as grandes economias. Em contrapartida, as empresas fazem parte do polo que mais é impactado com esse cenário, visto que, além da competitividade enfrentada dentro e fora do território nacional, precisam sofrer adaptações constantes nos meios de produção, pois seus produtos precisam ser remodelados e novos processos gerenciais precisam ser adotados.

Hodiernamente as transações de mercadorias entre países tornam-se cada vez mais rápidas e frequentes, incentivando o surgimento de acordos comerciais entre as nações e o fortalecimento de relações existentes, tudo com vistas a aglutinar as relações e a participação dos países no comércio exterior.

Vale ressaltar que na atual conjuntura socioeconômica mundial, caracterizada pelo alto grau de competitividade entre as empresas, pelo uso intensivo da tecnologia de informação, bem como pela abertura do mercado para novos empreendedores em potencial, a exigência de mudanças frequentes é um requisito de sobrevivência mercadológica.

Não parece haver dúvidas de que uma simples extensão do *marketing* doméstico ao mercado internacional é suficiente para garantir o sucesso a longo prazo nas atividades internacionais. É preciso que se tomem decisões estratégicas que envolvam mudanças do produto, políticas de comercialização, know-how do corpo técnico e gerencial e atitudes dentro da empresa.

Basta lembrar que a internacionalização representa uma separação entre produtor e consumidor em termos geográficos, culturais, sistemas legais, ambiente político, linguagem e instituições, em outras palavras, representa uma passagem de um único ambiente para múltiplos ambientes.

Feito esse introito, vamos tecer algumas considerações sobre a instituto da exportação.

### 2.2.1 Tipos de exportação

Para que os produtos atinjam o mercado internacional, os exportadores podem escolher entre três maneiras de operar. A primeira forma de operar é a exportação direta, que segundo Garcia (2007), ocorre quando o próprio fabricante/produtor fatura a sua mercadoria em nome do importador, no exterior.

Mesmo que haja a participação de um agente durante a transação, não é descaracterizada a exportação direta, desde que o produtor/fabricante emita os documentos em nome do comprador.

Garcia (2007) considera que para este tipo de exportação é necessário que a empresa exportadora tenha conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão.

Sendo assim, o exportador deve contatar diretamente o importador, conhecer melhor o mercado, selecionar os colaboradores, ter conhecimento do fluxo de vendas, ter uma estratégia de produto, preço e distribuição.

Minervini (2001, p. 189) afirma que “quanto mais o produto precisa de engenharia de venda, ou seja, de equipamentos, moda, instalação, mais se recomenda a forma direta de exportar”.

Conforme exposto por Exportação Passo a Passo (2005, p. 13) “nesta modalidade, o produto exportado é isento do IPI, e não ocorre a incidência do ICMS. Beneficia-se também dos créditos fiscais incidentes sobre os insumos utilizados no processo produtivo”.

A segunda forma de operar é a Exportação Indireta, que é realizada através de um Interviente.

Nesta modalidade a interveniência “pode ser praticada por diversos tipos de empresa, cujo objeto social tenha previsto a exportação”, conforme sustenta Garcia (2007 p.36).

Estas empresas podem ser Garcia (2007 p.36): - empresa comercial exclusivamente exportadora; - empresa comercial de atividade mista; - cooperativas ou consórcios de fabricantes ou exportadores; - indústria cuja atividade comercial de exportação seja desenvolvida com produtos fabricados por terceiros.

Utilizar empresas intervenientes é uma alternativa para os fabricantes/produtores alcançar o mercado externo com seus produtos. Esta operação consiste em vender o produto no mercado interno, com o intuito de exportar, ou seja,

o produtor/fabricante vende a mercadoria a uma empresa comercial que promove a sua saída ao exterior.

A terceira, e última forma de operar é a Exportação via *Trading Company*, que consiste em:

Dos canais de distribuição participantes na exportação, a trading company se sobressai como um dos mais importantes, uma vez que a venda feita pelo fabricante/produtor, apesar de ter o tratamento fiscal idêntico àquele feito ao interveniente, traz a característica de ser conduzida como uma empresa de porte médio para grande, deixando transparecer um fator adicional de segurança no negócio (GARCIA, 2007 p. 38).

Nesta forma de venda, o produtor vende a mercadoria para uma *Trading Company* que atua no mercado interno e esta revende ao cliente final. Para Minervini (2001), este tipo de empresa é uma sociedade mercantil, cujas atividades são compra, venda, intermediação, financiamento, comercialização e, inclusive, industrialização, ou seja, é uma estrutura comercial, administrativa, financeira, capaz de detectar negócios e concentrá-los em diferentes partes do mundo.

Após ter exposto os tipos de exportação, importante ressaltar como ocorre o despacho aduaneiro nas exportações.

### 2.2.2 Despacho aduaneiro

Segundo a Receita Federal (2008), o despacho aduaneiro na exportação é um procedimento fiscal que visa o desembaraço e a saída de mercadorias para o exterior, seja exportada ou reexportada, por ter sido admitida temporariamente. Este processo verifica a exatidão dos dados declarados pelo vendedor, em relação à mercadoria, os documentos apresentados e à legislação específica.

A liberação da mercadoria para o embarque é feita mediante a verificação física e documental, realizadas por agentes da Receita Federal nos terminais aduaneiros. Todas as etapas do despacho aduaneiro são feitas através do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex). Antes de começar a exportar é necessário que o vendedor se habilite para utilizar o Siscomex.

Conforme estabelece a Instrução Normativa SRF nº 650/2006 todas as empresas que atuam ou pretendem atuar no comércio exterior precisam habilitar seu responsável para operar em seu nome no Siscomex.

O representante pode ser o despachante aduaneiro, dirigente ou empregado, empregado de coligada ou controlada, funcionário ou servidor especialmente designado.

Para Garcia (2007) “esta instrução contém quatro modalidades de habilitação do responsável pela pessoa jurídica importadora ou exportadora, sendo que esta que credenciará seus respectivos representantes para operarem o Siscomex”.

De acordo com a Instrução Normativa SRF nº 650/2006 as modalidades são:

- Ordinária: para as empresas habituais no comércio exterior.
- Simplificada: para pessoas físicas e jurídicas que eventualmente atuem no comércio exterior ou na internação da Zona Franca de Manaus ou para pessoas jurídicas que exerçam atividades sem fins lucrativos.
- Especial: órgãos da administração pública direta, autarquias, fundações públicas, órgãos públicos autônomos, organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais.
- Restrita: esta habilitação é exclusiva para consultas ou retificações de declarações destinada às pessoas físicas e jurídicas que tenham operado anteriormente no comércio exterior.

A primeira fase da operação de exportação no Siscomex é a fase administrativa/comercial, controlada pela Secretaria de Comércio Exterior. Ela é composta pelo Registro de Venda (RV), Registro de Crédito (RC) e Registro de Exportação (RE).

Para Receita Federal (2008) o RV é um conjunto de informações que caracteriza o instrumento de venda de “commodities” ou de produtos negociados em bolsas de mercadorias. São exemplos de produtos cuja exportação é sujeita de RV o café, o açúcar, a soja e o alumínio. Ele deve ser efetuado previamente à solicitação de RE.

O RC reúne todas as informações de caráter cambial e financeiros para exportações com prazo de pagamento superior a trezentos e sessenta dias. Segundo Garcia (2007 p. 17) o RC é “obrigatório para as operações cujo prazo concedido para pagamento, ao importador, superar a 360 dias da data do embarque da mercadoria para o exterior. Este registro é feito antes do RE”.

A definição de RE, conforme citado na Portaria Secex nº 36/07 é “o conjunto de informações de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal que caracterizam a operação de exportação de uma mercadoria e definem o seu enquadramento”.

No RE a empresa deve fornecer a classificação de seu produto segundo a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e a Nomenclatura Aduaneira da Associação Latino-Americana de Integração (NALADI/SH).

O início do despacho aduaneiro se dá com a formulação da Declaração de Exportação (DE). Tanto o exportador quanto o seu mandatário, que pode ser um despachante aduaneiro ou um empregado especificamente designado, podem ser os responsáveis pela DE.

Para Receita Federal (2008) é através da DE que o exportador informa os RE, já formulados, que serão submetidos a despacho e as mercadorias que serão enviadas ao exterior.

Segundo Receita Federal (2008) o despacho de exportação é constituído da primeira via da Nota Fiscal da mercadoria, a via original do Conhecimento e do Manifesto Internacional de Carga, para as exportações por via terrestre, fluvial e lacustre e outros documentos indicados em legislação específica. Quando a venda é destinada para países membros do Cone Sul (Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, Bolívia e Peru), substitui-se o Manifesto Internacional de Carga pelo Manifesto Internacional de Carga Rodoviária/Declaração de Trânsito Aduaneiro (MIC/DTA) quando o embarque for rodoviário, e pelo Conhecimento – Carta de Porte Internacional e Declaração de Trânsito Aduaneiro quando a mercadoria for transportada por ferrovias.

Conforme citado por Garcia (2007) estes documentos devem ser entregues em até 15 dias, a partir do começo do despacho de exportação para Secretaria da Receita Federal.

Durante cinco anos, a SRFB pode solicitar os documentos novamente, por isso é necessário mantê-los durante este prazo. Conforme exposto por Receita Federal (2008), após o registro da DE, ocorre a parametrização, que é quando a DE é submetida à análise fiscal e selecionada para um dos canais de conferência, que pode ser verde, laranja e vermelho, conforme os critérios da Administração Aduaneira.

Quando a exportação é selecionada para o canal verde, não há qualquer verificação, a mercadoria é desembaraçada automaticamente. Caso ela seja selecionada para o canal amarelo, é feita a conferência documental. Já se a DE for parametrizada no canal vermelho, ocorre a análise documental e física da mercadoria, segundo Garcia (2007).

Por fim, ocorre o desembaraço aduaneiro, que é o registro da conclusão da conferência aduaneira e a autorização do embarque da mercadoria. A Secretaria da Receita Federal emite o Comprovante de Exportação (CE) que comprova o embarque, consubstancia a operação e pode ser usado para fins administrativos, cambiais e fiscais.

Faz se necessário falar sobre os documentos de exportação, após ter descrito o Despacho Aduaneiro de Exportação.

### 2.2.3 Documentos de exportação

Para se concretizar uma exportação são necessários diversos documentos

A maioria dos documentos de exportação é padronizada, com vistas a facilitar o intercâmbio comercial. No entanto, alguns países exigem documentação mais específica em razão das particularidades de determinados produtos e da legislação local. Em linhas gerais, os documentos são de natureza administrativa, comercial e financeira e são emitidos para fins de desembaraço aduaneiro, embarque da mercadoria e operações cambiais (EXPORTNEWS, 2008).

Esses documentos são:

Fatura Proforma – Também chamada de Proforma e Pro forma invoice, é, segundo Exportação Passo a Passo (2004) um documento onde são estipuladas as condições de venda da mercadoria, ela deve conter os nomes do exportador e do importador, descrição da mercadoria, quantidade, peso bruto e líquido, preço por unidade, valor, modalidade de pagamento, termos ou condições de venda, Incoterms, local de embarque e desembarque, data e local de entrega, prazo de validade da proposta, assinatura do exportador e local para assinatura do importador. É através da assinatura que o importador expressa que está de acordo com a proposta.

Fatura Comercial – ou *commercial invoice*, conforme explica Vazquez (2001) é um documento emitido pelo vendedor para formalizar a transferência da mercadoria para o comprador. É considerada um dos principais documentos no comércio internacional de mercadorias, pois é necessário no desembaraço da mercadoria pelo importador, e segundo Exportação Passo a Passo (2004) deve informar o nome e endereço do exportador e do importador, modalidade de pagamento, forma de transporte, local de embarque e desembarque, número e data do conhecimento de embarque, nome da empresa de transporte, descrição da mercadoria, peso bruto e líquido, tipo de embalagem e número e marca de volumes, preço unitário e total e por fim, valor total da mercadoria.

Conhecimento de embarque – que em inglês chama-se Bill of Lading, é o documento emitido pela empresa de transporte.

[...] estabelece os termos de um contrato entre o embarcador e a companhia de transporte, cujo frete é estabelecido entre os pontos (de partida, transbordo, de chegada), com as despesas especificadas. Utilizado pelo remetente da mercadoria em formulários emitidos pelo transportador, serve como título de posse, contrato de viagem e recibo da mercadoria (VAZQUEZ, 2001, p.23).

Este documento é emitido geralmente em três vias originais e o número de cópias depende da necessidade do exportador, conforme descrito por Exportação Passo a Passo (2004), ele deve expor o nome e endereço do exportador e do importador, local de embarque e desembarque, quantidade, marca e espécie de volumes, tipo de embalagem, descrição da mercadoria e códigos (SH/NCM/NALADI), peso líquido e bruto, valor da mercadoria e do frete, dimensão e cubagem dos volumes.

Segundo Vazquez (2001) há outros termos utilizados para se designar ao Conhecimento de embarque: o *Air waybill* é o Conhecimento Aéreo; *Inland bill of lading* é o Conhecimento interno-doméstico; *Ocean bill of lading*, que é o conhecimento marítimo e o *Through bill of lading* que é o conhecimento de embarque through.

Nota fiscal – Segundo Abre (2008) a nota fiscal de exportação é um documento emitido pelo exportador, que deve acompanhar a mercadoria estabelecimento do exportador até o local de embarque. Ela deve ser emitida em moeda nacional e deve ter como base o preço *Free on Board* (FOB) em reais, considerando a taxa do dólar no fechamento de câmbio.

Conforme exposto por Exportação Passo a Passo (2004), no caso de exportação direta, a nota fiscal deve ser emitida em nome da empresa importador, já se a exportação for indireta, ela deve ser emitida em nome da empresa que efetuará a operação de exportação. Romaneio – também chamado de *Packing List* é um documento emitido pelo exportador em inglês, que segundo Abe (2008) “descreve individualmente os volumes das embalagens de transporte, indicando seus respectivos conteúdos” com o intuito de facilitar a fiscalização aduaneira.

Exportação Passo a Passo (2004) diz que o Romaneio deve conter o número do documento, nome e endereço do exportador e do importador, data de emissão e do embarque, descrição da mercadoria, quantidade, unidade, peso líquido e bruto, local de embarque e desembarque, nome da transportadora, número de

volumes, identificação dos volumes por ordem numérica, tipo de embalagem, peso bruto e líquido por volume, as dimensões em metros cúbicos.

Certificado Sanitário - é exposto por Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2008) como “um dos mecanismos, talvez o principal, para efetivo controle de trânsito de produtos de origem animal”.

Certificado de Origem – é o documento que atesta que o produto é efetivamente originário do país exportador. Segundo Vazquez (2001, p. 34), é um documento exigido por certos países, com fins tarifários, certificando a origem do bem que especifica. Em exemplo é o Certificado de Origem ALADI que conforme Exportação Passo a Passo (2004) é “emitido por federações estaduais de indústrias e federações estaduais de comércio”.

#### 2.2.4 Modais de transporte

Segundo Minervini (2001) a forma de transporte depende de fatores como manuseio, frequência de meios de transporte, rapidez, tipo de carga, custo da embalagem, valor do produto, segurança, facilidade de acesso, documentos a ser preparados e riscos.

Os meios utilizados para se efetuar um transporte são:

O transporte rodoviário, para Rodrigues (2000), é quando “a carga é transportada pelas rodovias, em caminhões, carretas, etc”. Ainda para Rodrigues (2000), o transporte rodoviário é um dos mais simples e eficientes que existe, a sua única exigência é a rodovia. Suas vantagens são: a grande disponibilidade de vias de acesso, possibilidade de ocorrer o serviço porta-a-porta, embarques e partidas rápidas, possibilidade de que pequenos lotes sejam embarcados. A desvantagem é que este tipo de transporte demanda maior custo operacional, possibilita que apenas pequenas quantidades sejam embarcadas e desgasta prematuramente a infraestrutura da malha rodoviária.

Quando a mercadoria é transportada através de ferrovias, em vagões e plataformas temos o transporte é o ferroviário. Segundo Rodrigues (2000), este tipo de transporte tem a capacidade de transportar grandes lotes de mercadorias, não consome muita energia e o valor do frete é baixo, mas a viagem é muito demorada, depende da disponibilidade do material rodante, o custo se a mercadoria fizer transbordo é elevado, não há muita flexibilidade de rotas e há uma alta exposição a furtos.

O transporte marítimo é feito em mares e oceanos através de embarcações. As vantagens de utilizar transporte marítimo é a alta eficiência energética e a elevada economia de escala para grandes lotes a longa distância, mas o serviço é lento e há alta exposição à avarias, já que o número de manuseios é grande.

Já o transporte aéreo, conforme citado por Rodrigues (2000), é feito por aviões e por isso é rápido, ele também é eficiente e seguro, devido à alta frequência de voos e ao manuseio da carga ser quase todo mecanizado, sem contar que permite a chegada de mercadoria em locais inacessíveis para outros modais. Infelizmente este tipo de transporte tem uma baixa capacidade de peso e volume e tem fortes restrições às cargas perigosas, sem contar o alto valor dos fretes.

O transporte dutoviário, se traduz no transporte de granéis, por gravidade ou pressão mecânica

Entende-se por transporte dutoviário aquele efetuado no interior de uma linha de tubos ou dutos realizado por pressão sobre o produto a ser transportado ou por arraste deste produto por meio de um elemento transportador. Assim, toda dutovia deve ser constituída de três elementos essenciais: os terminais, com equipamentos de propulsão de produtos, os tubos e as juntas de união destes (UFMG, 2008). Entende-se por transporte dutoviário aquele efetuado no interior de uma linha de tubos ou dutos realizado por pressão sobre o produto a ser transportado ou por arraste deste produto por meio de um elemento transportador. Assim, toda dutovia deve ser constituída de três elementos essenciais: os terminais, com equipamentos de propulsão de produtos, os tubos e as juntas de união destes (UFMG, 2008).

Neste modal o veículo que transporta a mercadoria é fixo e o produto se desloca e não há a necessidade de embalagem.

O transporte multimodal ocorre quando são utilizados dois ou mais modais durante o transporte da mercadoria. É uma resposta à falta de possibilidade, em alguns casos, de utilizar apenas uma forma de transporte da origem para o destino, devido a falta de rodovias, ferrovias ou hidrovias.

Rodrigues (2000), diz que esta forma de transporte alia a conveniência e a simplicidade jurídico-administrativa do transporte realizado por apenas um modal à eficiência econômico-energética do transporte segmentado, e pode haver apenas um responsável perante o dono da carga.

### 2.3 Barreiras e estímulos à internacionalização

A internacionalização é reconhecida por muitos como um instrumento capital para o robustecimento de empresas e para o aumento da competitividade dos países a nível globalizado (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

O crescimento da atuação das empresas para além de seus limites territoriais, acrescido ao próprio acirramento das disputas internas, ou até mesmo o aumento da concorrência de empresas de outros países, têm compelido as empresas a se depararem com novos parâmetros de concorrência (SOARES, 2004).

A pandemia da COVID-19 impactou as economias ao redor do mundo trazendo uma série de restrições e embargos de funcionamento, que colapsaram empresas, e ceifaram famílias.

Porém, nesse contexto de adversidade, com o enorme numerário de indivíduos em suas residências, ou sem trabalho ou em *home work*, afloraram o tino empresarial de muitos brasileiros, que visualizaram na dificuldade uma oportunidade.

Decorrente disso, muitas empresas surgiram durante a pandemia, como forma de ocupação de tempo, de empreendedorismo ou mesmo de sobrevivência pessoal e familiar.

Entretanto, o mercado brasileiro está em recessão acentuada, com pouca circulação de capital o que mostra-se como mais um grande desafio para essas novas empresas superarem.

É nesse contexto e com a crescente abertura das economias nacionais a produtos estrangeiros, que a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa deixou, de ser uma questão de opção para se tornar uma questão de sobrevivência.

Isto posto, vale ressaltar a inquestionável importância que o comércio internacional tem adquirido para as economias dos países nessas últimas décadas, inclusive a brasileira, onde por meio desse processo, as empresas têm buscado aproveitar o máximo para explorar esse mercado, quebrando as barreiras físicas e se conectando ao mundo.

Atualmente, segundo Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, Apex Brasil (2020), o número de empresas brasileiras que buscam as benesses dessa expansão de fronteira por meio da exportação é crescente, e, como qualquer empreendimento e empresário, buscam ampliar seus ganhos e aumentar sua competitividade, pois o mercado exterior exige, em muitos casos, adaptações do seu produto para venda, agregando assim valor, *know-how* e expertise à empresa,

além de um maior canal de venda, maior possibilidade de fornecedores, entre outras vantagens.

Para se tornar mais competitivas no mercado internacional, as exportações brasileiras estão desobrigadas dos encargos fiscais. De acordo com o Ministério da Economia (2020), a desoneração dos tributos sobre as exportações inclui a imunidade ao IPI (Imposto sobre Produto Industrializados), a não incidência de ICMS (Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e De Comunicação), e a isenção de PIS (Contribuição para o Programa Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) (BRASIL, 1996; BRASIL, 2002; BRASIL, 2010).

Outra forma de incentivo utilizado é o *Drawback*, que diz respeito a uma desoneração dos tributos incidentes sobre as aquisições de insumos estrangeiros, os quais serão empregados na produção de bens a serem exportados, afetando diretamente nos custos de produção de mercadorias exportáveis, tornando-as mais baratas e portando mais competitivas no mercado internacional.

Outra consequência indireta, se a empresa estiver com a gestão em dia, é a melhora do fluxo de caixa, uma vez que o valor que o beneficiário não paga nos tributos podem ser convertidos em capital de giro (SEBRAE, 2017).

Todavia insta observar que internacionalizar uma empresa e/ou uma marca e/ou um produto exige planejamento no que diz respeito a diversos fatores, como clientes, fornecedores, concorrentes, preços, leis, normas técnicas, modal e etc.

A internacionalização das empresas, cria novas perspectivas que vão desde a proteção do produto (marca, nome, transferência de tecnologia), o transporte da mercadoria (frete, seguro, embalagens), o objeto da relação comercial (compra e venda, locação de equipamentos), a proteção das partes (garantias, créditos documentários), a circulação nos mercados externos (agência, representação, distribuição), até as modalidades contratuais de inserção em novos mercados (*joint ventures, leasing, factoring, franchising, etc*).

As unidades produtivas internacionalizadas deparam-se com circunstâncias totalmente desconhecidas: concorrência externa, barreiras alfandegárias, proteção das marcas, utilização de moedas diferentes, etc.

Como bem preconiza Rodrigo Cintra e Barbara Mourão (2011) em seu artigo, o processo de internacionalização trata-se de um planejamento estratégico e sua respectiva implantação, para que uma companhia atue em solo estrangeiro,

desenvolvendo suas atividades tanto de produção, e/ou exportação de seus produtos e serviços, com a intensa movimentação internacional de fatores de produção.

Conforme a professora Odete Maria de Oliveira:

Em contraponto ao fenômeno de globalização econômica em evolução, o processo alternativo das economias regionais também vai estabelecendo gradativamente a integração de países, através da formação de blocos econômicos, os quais vão dificultando a entrada de produtos de terceiros países, de regiões e de empresas mais eficientes, que produzem com melhor qualidade e menor custo.

Esses fatores, colaboraram para que o pensamento dos países economicamente mais fortes se sobreponham àqueles menos industrializados. A partir deste entendimento, analisou-se à necessidade de estabelecer regras pertinentes ao comércio internacional que sejam eficientes aos atores envolvidos neste processo, sem que se desrespeite as leis nacionais de cada Estado.

É nesse cenário e devido à grande expansão deste setor, que em 1936 a Câmara Internacional do Comércio (CCI) criou o que chamamos de *Incoterms*, para fixar um padrão nas condições de vendas internacionais entre o comprador e vendedor (BARROS, 2019).

Os atos de importações e exportações realizados no Brasil seguem as normas designadas pela ICC (*International Chamber of Commerce* ou Câmara de Comércio Internacional), que instituiu certos termos, ou fórmulas de comércio internacional, os *Incoterms* (*International Commercial Terms*).

Essas fórmulas procuram estabelecer as obrigações e os direitos que competem ao exportador e ao importador, não somente ao que se refere às despesas provenientes das transações, como também no tocante à responsabilidade por perdas e danos que possam sofrer as mercadorias transacionadas (RATTI, 2000).

Os Termos Internacionais de Comércio, conhecidos como *Incoterms* (International Commercial Terms), definem os direitos e obrigações do vendedor e cliente em relação à entrega e pagamento dos itens de intercâmbio (SEBRAE, 2005).

*Incoterms*, que em português significa “Termos Internacionais de Comércio”, corresponde a normas standardizadas que regulamentam aspectos do comércio internacional, sendo ferramenta imprescindível para alocação de riscos, custos e obrigações entre o comprador e o vendedor em um contrato de compra e venda na esfera internacional (BUENO, 2021).

Existem em várias modalidades, ficando a cargo das partes envolvidas acordarem entre si os termos que têm caráter de contrato nas negociações internacionais, dispondo sobre as obrigações do comprador e do vendedor.

Vale ressaltar que os mais utilizados são:

**EXW (Ex Works – Na Origem):** para transporte Multimodal, local de entrega nomeado. O vendedor é responsável por entregar as mercadorias no pátio da fábrica ou em outro local de seu armazenamento, dentro do prazo acordado. Todos os Riscos e custos desde o carregamento no veículo de coleta são do comprador.

**FCA (Free Carrier – Livre no Transportador):** para transporte Multimodal, local de entrega nomeado. O vendedor é responsável pela operação EXW, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades até entregar a mercadoria para o transportador ou responsável nomeado pelo comprador. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador.

**FAS (Free Alongside Ship – Livre ao Lado do Navio):** para transporte Marítimo, porto de embarque nomeado. O vendedor é responsável pela operação FCA, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades até entregar a mercadoria Livre no costado do navio, no porto de origem designado. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador.

**FOB (Free On Board – Livre a Bordo):** para transporte Marítimo, porto de embarque nomeado. O vendedor é responsável pela operação FAS, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades até entregar a mercadoria já desembarçada no país de origem a bordo do navio no porto de embarque. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador. **CFR (Cost and Freight – Custo e Frete):** para transporte Marítimo, porto de destino nomeado. Transporte Pago Até (local de destino nomeado). O vendedor é responsável pela operação FOB, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades até entregar a mercadoria porto de destino. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador. A diferença do CFR para o CPT é que o CFR é válido para exclusivos para o transporte aquaviário.

**CIF (Cost Insurance and Freight – Custo, Seguro e Frete até):** para transporte Marítimo, porto de destino nomeado. O vendedor é responsável pela operação CFR, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades de contratar o seguro para perdas e danos a favor do comprador. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador. A diferença do CIF para o CIP é que o CIF é válido exclusivamente para o transporte aquaviário.

**CPT (Carriage Paid To – Transporte Pago Até):** para transporte Multimodal, local de destino nomeado. O vendedor é responsável pela operação FOB, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades até entregar a mercadoria porto, aeroporto ou local acordado de destino. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador. Este Incoterm é válido para Qualquer modalidade de transporte.

**CIP (Carriage and Insurance Paid To - Transporte Pago Até):** para transporte Multimodal, local de destino nomeado. O vendedor é responsável pela operação FOB, acrescido de todos os custos, riscos e responsabilidades até entregar a mercadoria porto, aeroporto ou local acordado de destino. Todos os Riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador. Este Incoterm é válido para Qualquer modalidade de transporte.

**DAP (Delivered at Place – Entregue no Local):** para transporte Multimodal, local de destino nomeado. O vendedor entrega a carga no destino nomeado que não seja um terminal, não há obrigação de contratação do Seguro pelo vendedor, a mercadoria deve ser entregue pronta para ser descarregada e

ainda não desembaraçada. Todos os riscos e custos deste ponto para frente passam a ser do comprador.

**DPU (Delivered at Place Unloaded – Entregue No Local Desembarcado):**

O vendedor entrega a carga descarregada no local de destino acordado. Todo custo, risco e responsabilidade da operação é do vendedor até o momento em que a mercadoria é colocada à disposição do comprador. O vendedor não tem obrigação de segurar a carga. Assim sendo, este é o único termo em que o vendedor tem a obrigação de desembarcar a mercadoria na entrega. O Desembarço de origem é de obrigação do vendedor, mas não nos países de importação e de trânsito por terceiros países.

**DDP (Delivered Duty Paid – Entregue com Direitos Pagos):** O vendedor realiza a entrega das mercadorias desembaraçada e pronta para descarregar no local de destino designado. O Termo DDP representa a máxima obrigação para o vendedor. O vendedor assume todos os riscos, custos e responsabilidades, inclusive sobre o pagamento dos tributos no destino (MACHADO; MACHADO, 2020).

Vale ressaltar que a CCI vem atualizando rotineiramente a lista dos *Incoterms*, por meio de pesquisas e estudos mercadológicos, adequando as condições atuais do mercado internacional, estabelecendo assim um padrão de regras e práticas usuais, imparciais e de caráter uniformizador.

O uso dos *Incoterms* corretamente, evita controvérsia entre as partes, além de restringir a responsabilidade de cada um no processo, evitando ao máximo rurgas inerentes a operações comerciais e financeiras.

A escolha do *Incoterm* diz muito para a organização no momento de sua negociação, visto que afeta diretamente no custo do produto, no valor de transporte e principalmente nas obrigações entre comprador e vendedor, ou seja, afeta justamente o custo final do produto (DAVID e STEWART, 2010).

As despesas com recursos logísticos de organizações exportadoras representam grande parte do valor do produto e por isso compreender como funciona o processo dessa área empresarial pode auxiliar a reduzir o impacto financeiro com os trâmites burocráticos, além de aumentar sua competitividade no mercado globalizado em que nos encontramos atualmente.

Insta observar também que o preço de transação internacional está vinculado ao *Incoterm* negociado, sendo fundamental a análise dos custos envolvidos e a negociação com os parceiros logísticos em busca de melhores condições, para redução dos custos operacionais.

Assim, podemos concluir que o processo de internacionalização, na qual os *Incoterms* são uma pequena parte, trata-se de um planejamento crítico, rigoroso e estratégico, que acarreta um desenvolvimento para as organizações, uma vez que

elevam os seus níveis e processos de qualidade para adequarem-se a mercado que é ainda mais rigoroso que o interno.

Atuar no mercado internacional requer e pressupõe um conhecimento específico sobre este novo mundo a ser explorado e um estudo detalhado acerca do mercado alvo, para que assim possa expectar ter sucesso internacionalmente.

Desde o momento em que uma empresa toma a decisão de se internacionalizar, é de vital importância mapear quais são as barreiras e/ou as dificuldades que enfrentará.

O mapeamento prévio dos obstáculos permite um planejamento estratégico e específico com o escopo de supera-los, o que aumenta a eficiência organizacional, e prospecta sucesso internacionalmente maior para a empresa (MINERVINI, 2002).

A falta de conhecimento das empresas em questões ambientais; micro e macroeconômicos; dificuldade de financiamentos e escassez de crédito no mercado; entraves burocráticos, tanto internos quanto externos; legislação; barreiras culturais; entre outras, são algumas das dificuldades que os executivos encontram e em inúmeras vezes desestimulam a internacionalização (ROCHA 2003).

Outro aspecto relevante encontrado é a distância cultural que influencia na troca de informações entre os países. A diferença cultural, impede a fluidez da informação e que pode obstaculizar as negociações (ROCHA, 2003).

Vale ressaltar que a dificuldade do idioma ainda é uma barreira considerável, principalmente para os brasileiros que tem como dialeto uma língua pouco falada quando o assunto são negócios (ROCHA, 2003).

Questões como burocracia e legislação influenciam nas tomadas de decisões de executivos ou faz elevar os custos das empresas no exterior por não terem se atentado a essas barreiras.

A burocratização no processo de internacionalização faz com que as empresas percam competitividade de seus produtos ou serviços, tornando-os mais caros e não atingindo a qualidade necessária da exigência do mercado internacional (FIESC, 2008).

Questões financeiras são citadas como um dos principais obstáculos encontrados pelas empresas em captar fundos para financiar seus investimentos internos, assim se tornando mais competitivas, ou para financiar suas exportações (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996).

Muitas das empresas, mesmo aquelas mais avançadas em seus processos de expansão internacional, necessitam de apoio financeiro. O apoio dos bancos é visto como peça fundamental e indispensável para ampliar a capacidade das empresas, tornando-as mais competitivas (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

A falta de interesse pelo mercado externo e, conseqüentemente, a falta de motivação para a internacionalização das empresas brasileiras e a falta de competitividade considerada pelos empresários em relação ao mercado internacional podem ser vistas como preferência ao mercado interno. O mercado interno torna-se mais fácil, mais familiar e mais lucrativo também por ser menos exigente que o mercado externo (ROCHA, 2003).

Veiga (2002) enfatiza que a carência de recursos gerenciais, organizacionais e as dificuldades para obter informação sobre mercados e clientes são os obstáculos internos mais relevantes, sobretudo para as empresas que se encontram na fase de entrada da atividade exportadora.

Se um dos motivos para empresas buscarem o mercado externo é a saturação de seus mercados, no Brasil é o oposto. Com um amplo mercado interno, que consome toda a sua produção, as empresas não são motivadas a se internacionalizar (ROCHA, 2003).

Ainda é significativo o número de empresas que não acompanham ou não têm interesses em ações, visando ao maior engajamento nas negociações internacionais (FIESC, 2008).

## **2.4 Do estado a arte**

No decorrer do presente trabalho, foram abordadas algumas pesquisas relacionadas ao tema, com o propósito de clarificar o entendimento e a própria temática em questão.

Desse modo, as pesquisas explanadas foram elencadas nos estudos de Maria Claudia Mazzaferro Melsohn (2006) - O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras; Diego Bonaldo Coelho e Moacir de Miranda Oliveira Junior (2016), A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais; e Crisomar Lobo de Sousa (2017) – Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras.

#### 2.4.1 O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras

O presente estudo (MELSOHN, 2006) relata e discute características centrais do processo de expansão internacional das Pequenas e Médias Empresas brasileiras, concentrando-se nos fatores críticos que caracterizam esse processo, particularmente nas decisões estratégicas tomadas, nos principais problemas enfrentados e nas práticas utilizadas pelos empreendedores ou dirigentes das empresas que buscam o mercado internacional.

Concluíram que a barreira de entrada para o mercado externo mais apontada pelas empresas foi a dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial, representando a papel importante no processo de internacionalização das empresas.

Pode-se extrair também do estudo que quase a metade das PMEs realizam algum tipo de modificação nos produtos ou serviços comercializados no exterior, visando a adaptá-los às características dos diferentes mercados, apesar do aumento de custos decorrente.

Por fim, que o processo de internacionalização das PMEs da amostra apresenta características de grande complexidade e mostra estar sujeito à influência de inúmeras variáveis. Fatores como o histórico de vida do empreendedor, seus relacionamentos pessoais, ambiente econômico, social e político do país durante a fase inicial do processo, características do setor de atividade, e características dos produtos e serviços, dentre outros, geram diferentes impactos sobre este processo.

#### 2.4.2 A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais

Na forma de ensaio, este artigo (COELHO; JUNIOR, 2016) reflete sobre o fenômeno da internacionalização como um mediador das relações entre governos e empresas em contexto de ampla competição internacional, dada uma realidade econômica global.

Analisa-se, dessa forma, que a internacionalização das empresas, pelas suas características e externalidades, passa a ser incorporada como problema público nas agendas governamentais de políticas públicas, sendo objeto de incentivo, apoio e indução. Suscitam-se, assim, fatores que historicamente sustentam essa afirmação, da mesma forma que se sugere a construção de um referencial teórico de identificação e análise desse tipo específico de política.

As conclusões são fundamentadas na defesa de que tais políticas, atualmente uma tendência, devem ser tratadas como uma nova variável para pensar as estratégias empresariais e nacionais de desenvolvimento, cujas implicações teóricas e empíricas podem levar a releituras, tanto das abordagens predominantes da internacionalização (como o Paradigma Eclético de Dunning e a Escola de Uppsala) quanto dos ciclos de políticas públicas, com destaque para seus conflitos, objetivos e benefícios.

#### 2.4.3 Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras

Nesta resenha (SOUZA, 2017) o autor aborda a acerca do ambiente competitivo e globalização e como estes vem provocando mudanças nas estratégias das empresas, fomentando, muitas vezes, para um processo de internacionalização.

Aduz que as empresas procuram internacionalizar-se de acordo com seus objetivos estratégicos, traçando uma estratégia de internacionalização. Sair do seu ambiente para um país desconhecido significa que a empresa estará sujeita a correr certos riscos e, portanto, requer uma estratégia que avalie os riscos envolvidos para se estabelecer em um determinado país.

O conhecimento desses riscos vai proporcionar a empresa mitigar ou mesmo eliminar os riscos envolvidos. Independente do processo de entrada em outro país, sempre haverá a questão do risco. Geralmente, quando uma empresa decide se internacionalizar, ela opta primeiro pelo processo de exportação, em que terá de lidar com vários tipos de risco em suas decisões gerenciais para alcançar seus objetivos estratégicos.

O objetivo desse estudo foi entender como e quais riscos envolvidos na internacionalização de empresas exportadoras brasileiras exercem influência sobre a estratégia e objetivos estratégicos na internacionalização de empresas exportadoras.

Concluiu-se que além dos riscos que influenciam na estratégia e objetivos estratégicos, ela traz a concepção de envolver riscos não somente financeiros, mas também do ambiente, do setor e da empresa na estratégia para a internacionalização.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo deste capítulo é descrever o método que será utilizado para desenvolver este trabalho, tendo como objetivo responder à questão de pesquisa. Primeiramente apresenta - se o método e suas características, depois descreve-se o processo de coleta e análise dos dados e finaliza-se com a limitação do método e limitação do estudo.

De acordo com a definição de Vergara (2000, p. 46), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua contextualização e justificativa à luz da investigação específica.”

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Considerando o objetivo proposto neste estudo, esta pesquisa é classificada como estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo exploratório.

De acordo com Gil (2007) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

“A pesquisa qualitativa é apropriada quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH, 2007, p. 154).

Segundo Gil (2007) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Desta forma a presente pesquisa sobre a internacionalização de pequenas empresas do setor alimentício, foi classificada quanto aos fins de investigação como descritiva, pois visou analisar, observar, registrar e correlacionar fatos, com finalidade de verificar as vantagens e desvantagens no processo de internacionalização.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa classificou como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos, tendo como principal vantagem permitir que o investigador tenha uma cobertura mais ampla do que aquela em que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2007).

A pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, podendo ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Por tanto esta pesquisa utilizou meios bibliográficos e documentais com finalidade de diminuir a influência equivocada de outros autores e os respectivos erros (GIL, 2007).

Desta forma classifica-se esta pesquisa como bibliográfica e documental por utilizar como base de dados, livros relacionados ao setor alimentício e a internacionalização das empresas brasileiras, artigos científicos relacionados à internacionalização, páginas públicas de sites, tudo atinente a internacionalização de pequenas empresas.

### **3.2 Definição unidade-caso**

Selecionou-se para a pesquisa o caso de uma empresa, a Afetivos da Alice, que é uma organização de pequeno porte, 100% nacional, com tradição no segmento alimentício maranhense.

Tal escolha se deu pelo fato de a mesma estar iniciando um processo de internacionalização, organizando seus processos e procedimentos, visando o comércio internacional na busca de maximizar seus resultados.

A entrevista foi efetuada com a Proprietária da empresa Afetivos da Alice, Sra. Alice, por meio de videoconferência, no mês de maio de 2021.

### **3.3 Técnica de coleta de dados**

Nesta etapa do trabalho é informado ao leitor como foram obtidos os dados necessários para responder à questão de pesquisa.

De acordo com Roesch (1999), entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. O objetivo maior desta técnica é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Este trabalho contou com etapas de coleta de dados qualitativa; através de dados primários e secundários; aplicação de questionário, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação.

De acordo com Malhotra (2001, p. 127) os dados podem ser divididos em dados primários e dados secundários.

Dados primários são dados originados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta e, dados secundários são dados coletados para fins diferentes do problema em pauta.

Segundo Gil (2007, p. 128) define-se questionário como:

a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Segundo Vergara (2000), pesquisa bibliográfica é o estudo sintetizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Sobre o mesmo tema Gil (2007, p. 65) diz que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A investigação documental, de acordo com Vergara (2000), é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas.

Para Gil (2007) a investigação documental se assemelha muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaboradas de acordo com o objetivo da pesquisa.

De acordo com Gil (2007) a observação como técnica de coleta de dados constitui elemento fundamental para a pesquisa. Ainda segundo o autor a observação nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Segundo Roesch (1999) a informação colhida pelo pesquisador, por meio da aplicação da técnica referida, é normalmente apresentada em forma de texto.

Conforme Yin (2001, p.131), “a análise de dados consiste em categorizar, examinar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Segundo Gil (2007, p. 168) “a técnica de análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Após a coleta dos dados foi feita uma análise de conteúdo tendo como base o referencial teórico que foi utilizado na pesquisa.

### **3.5 Limitação estudo**

Segundo Vergara (2000), todo o método possui suas limitações. Assim sendo, a amostra não probabilística foi selecionada por conveniência e acessibilidade.

Este trabalho limitou-se a pesquisar somente os países previamente selecionados pela empresária (Itália, Portugal e EUA), não se propondo a ser mais abrangente que isso.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para simplificar a análise de dados que serão expostos nesse capítulo, foi utilizada a apresentação dos dados, obtidos a partir da entrevista, e discussão dos resultados.

Fazendo um breve introito sobre a empresa e a empresária, temos que trata-se de uma empreendedora da cidade de São Luís/MA, que possui uma pequena empresa do ramo alimentício, mais especificamente do comércio de bolos, tortas e congêneres.

Nesse contexto, após alguns anos de atuação voltada ao mercado doméstico, a empresa Afetivos da Alice, percebeu a necessidade de expandir outros horizontes de atuação da sua empresa.

A empresária começou com uma simples ideia de presentear familiares e amigos, entretanto, viu dessa oportunidade uma perspectiva de ganhos financeiros e pessoais.

Além do produto ofertado, é vendida uma experiência personalizada, que no presente caso, vem por meio de uma mensagem singular e/ou particular. Hoje a empresa não possui ponto comercial, atuando na residência da empresária, que adaptou o local para servir de ateliê para suas encomendas. Possui três funcionários, incluindo a mesma, que são responsáveis por todo o ciclo operacional, desde a aquisição da matéria-prima até a confecção final do produto e da mensagem.

Primordialmente a empresa trabalha sob a sistemática de encomendas, com prazo prévio de uma semana para finalização e entrega do pedido, visto que possui limitações físicas e estruturais para abarcar determinadas demandas. Como a empresa não tinha expertise em exportação e não possuía nenhuma metodologia de prospecção de mercado externo foi necessário diagnosticar, planejar e executar o planejamento de prospecção, levando em consideração características peculiares dos produtos e interesses econômicos da empresa

Como tal, o NCM do seu produto é 1905.20.90. e seu SH6 é 190520.

Com tais características, a empreendedora se encontra com dificuldades e desafios na exportação do seu produto.

### **4.1 Estratégias de Internacionalização**

No isolamento social devido à pandemia Covid-19, as estratégias de internacionalização que envolvem a transformação digital de uma organização

deixaram de ser uma tendência para se firmar como uma decisão obrigatória para manter a competitividade empresarial.

A digitalização de processos é uma ação que pode trazer múltiplos benefícios para as empresas, além de desburocratizar o processo operacional por meio da automatização, também ajudando a reduzir os custos. Além disso, digitalizar o negócio melhorará diretamente a mobilidade da empresa.

Nesse cenário, a transformação digital é confirmada como uma das estratégias de internacionalização mais fortes e recorrentes no contexto atual que deverá ser aplicada no projeto Bolos da Alice.

Por meio disso, haverá expansão da atuação do negócio por meio dos canais digitais, assim como possivelmente conseguir atuar com profissionais estrangeiros e outras marcas internacionais caso abracem a ideia.

A presença digital em duas ou mais línguas é uma estratégia para conquistar a internacionalização do negócio, tornando dessa forma, o investimento interessante visto o possível retorno financeiro com a prática dessa medida.

Portanto, investir em *marketing* digital atrelado a aplicação de outras línguas, além da local, é medida eficiente para alcançar o sucesso empresarial.

Vale ressaltar que caso perdure a insegurança para implementar essa estratégia, a atuação em *marketplaces* é uma saída bem satisfatória, visto sua visibilidade e alcance já estabelecidos no mercado. Essas plataformas permitem que haja a venda dos produtos para consumidores de qualquer lugar a nível mundial.

Essa estratégia é uma forma para que Alice comece a conhecer a força dos seus produtos em solo internacional. Com isso aproveitando o cenário de crise para “pensar fora da caixa” e assim conseguir reinventar o seu negócio em expansão.

Começar a exportação dos seus produtos e serviços exigirá que ela venha a se adequar aos novos processos, antes mesmo de começar a buscar clientes em outros países. Para isso, é fundamental que o futuro exportador escolha com quais tipos de exportação deseja atuar, como forma de melhor analisar o como reagir com eficiência diante de cada situação.

No caso da Alice aplica-se a exportação direta que acontece quando o produto é lançado e faturado direto do fabricante para o importador. Não há intermediários nesse caso. Nesse modelo de exportação, há diferentes tipos de incentivos fiscais que acabam gerando economia para o exportador. De tal maneira que, a empresa consegue poupar, crescer sua margem de lucro e sua competitividade

no novo mercado. Os produtos serão isentos de recolhimento de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e não haverá a cobrança de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

Sendo assim, a empresa não precisará adquirir nenhum serviço adicional, pois poderá realizar todos os trâmites necessários. Possibilitando maior controle sobre seus produtos, define sozinha suas estratégias de marketing, vendas e distribuição, bem como quer construir sua imagem no mercado externo. O contato direto com o cliente possibilita o acesso a feedbacks, mostra como está a presença da empresa no mercado e permite que adequar sua estratégia.

Quando se escolhe fazer esse tipo de exportação, a Bolos da Alice deverá efetuar um cadastro no Sistema Informatizado de Comércio Exterior (Siscomex) e se estruturar ou criar um departamento para cuidar do processo de exportação. Isso quer dizer que deverão avaliar os seguintes pontos antes de começar - esses referentes a escala de exportação: sobre a estrutura que haverá disponível para conduzir os processos de documentação, analisar como será efetuado o processo de operacionalização e distribuição, marcar as estratégias de marketing e de vendas.

Portanto, após a construção desses pontos haverá garantia que o processo de exportação possa acontecer em sinergia com as expectativas do seu negócio, além de aumentar as chances de sucesso nessa atividade. Nota-se, dessa forma, que esta é uma excelente estratégia a ser aplicada no projeto Bolos da Alice.

## **4.2 Forma de Pagamento**

Um dos fatores relevantes que deve ser analisado e decidido ao importar ou exportar um produto, é a forma de pagamento para este processo. Vale ressaltar que o recebimento e pagamento dessa importação ou exportação deverá ser realizado por uma moeda livre, de conversibilidade e aceitabilidade, devendo esta, imprescindivelmente passar por uma operação de câmbio.

As transações internacionais têm ganhado um espaço cada vez maior no mercado, dessa forma preocupando os exportadores quanto o recebimento monetário das suas exportações. Para decidir a melhor forma de pagamento, deve-se avaliar criteriosamente os riscos e custos envolvidos em cada modalidade, tendo em vista que a escolha da forma de pagamento impacta diretamente com o sucesso da transação comercial advinda das exportações.

A forma de pagamento considerada mais atrativa e tranquila para quem está exportando é o pagamento antecipado, aquele onde o valor combinado, seja integral ou parcialmente, é enviado ao exportador antes do embarque da mercadoria.

Contudo, tal modalidade não é vantajosa na mesma proporção para o importador, tendo em vista que alguns riscos são “atribuídos” para ele, tais como: risco da operação, a consideração de atrasos por conta do embarque. Somado a isso, o mesmo necessitará desembolsar certo capital para pagar os produtos, arriscando, de certa forma, seu fluxo de caixa. Mas essa modalidade não traz apenas desvantagens para o importador. Com ela pode-se precaver de uma alteração cambial que seja desvantajosa, além de possíveis aumentos de preço da mercadoria.

No caso do Bolos de Alice, a operação de pagamento aconselhada deverá ser de forma antecipada nos casos de venda para Itália e Portugal, com o intuito de melhor segurança em relação ao lado do exportador, receber o pagamento antes do envio da mercadoria é uma garantia de que não haverá calote na transação. Ela necessita de recursos para produção ou garantia de preços de matéria prima. Essa possibilidade de possuir o capital de giro garante o andamento das próximas atividades.

O importador deve fazer o pagamento pela importação antes do embarque da mercadoria. O prazo para o pagamento é de até 180 dias antes da data prevista para o embarque ou para a nacionalização da mercadoria. Já o exportador deverá enviar os documentos originais junto com a mercadoria ou remetê-los diretamente ao importador, além de entregar uma cópia dos documentos ao banco onde fechou o câmbio. Mesmo não sendo uma modalidade muito utilizada, pois causa certa insegurança ao importador não deve de maneira nenhuma ser descartada, principalmente neste caso.

Para liquidar o câmbio, o exportador deverá apresentar ao banco a Fatura Proforma. Esse documento é um contrato comercial com as informações sobre os valores da transação, quais condições foram acordadas para antecipar o pagamento e o prazo em que a carga deve ser entregue.

Mercadorias que estão sujeitas ao licenciamento de exportação, antes do embarque, deverão ter seus números apresentados. No momento do registro da Declaração de Exportação, o pagamento antecipado de exportação deverá ser informado. Depois de ter a data prevista para embarque informada, o importador terá 60 dias para fazer o desembaraço aduaneiro e a vinculação do contrato de câmbio.

Para que o contrato de câmbio seja autorizado, as instituições financeiras precisam acessar os dados detalhados sobre exportação. Essa ação é realizada para que as instituições possam analisar o risco da operação de câmbio.

### **4.3 Modal de Transporte**

Por se tratar de um produto perecível com prazo de validade curto para consumo e cuidados especiais, analisando o tempo de entrega e o risco envolvido na operação e as garantias nesse processo de exportação do bolo da Alice para os países do EUA, Portugal e Itália. A contratação de empresa Courier - envio expresso de mercadoria, facilitando o envio e a distribuição da mercadoria de forma mais rápida e segura.

Nesse tipo de transporte, o prazo de entrega, embalagem para transporte, como vai ser o armazenamento além do rastreio do produto é em tempo real. No Brasil temos as algumas empresas que fazem esse tipo de modalidade de entrega expressas.

Como essas empresas de courier o cálculo do frete é feito pelo peso dimensional do produto na embalagem, para tentar reduzir o custo seria tentar diminuir ao máximo as caixas, com isso reduzir o peso dimensional e conseqüentemente abaixar o valor do frete.

Com foco na viabilidade da operação de entrega da mercadoria, a contratação de uma empresa courier se torna, mas vantajoso, pois a empresa cuidará de toda a logística de entrega, e os custos desse serviço acabará sendo mais vantajoso, pois o produto chegará com qualidade ao cliente, assim a empresa será mais competitiva no mercado interno.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização demonstrado não é tão simples como muitos dos empreendedores e interessados em exportar os seus produtos imaginam, porém, é de enorme utilidade e essencialidade para o crescimento e sobrevivência dos negócios.

Aqueles que desejam e se prontificam para enviar os seus produtos e marca para fora, precisam ultrapassar inúmeras barreiras e obstáculos para concretizar o ato. Nessas situações que o devido acompanhamento e auxílio de um profissional capacitado é de extrema importância para atingir o resultado tão sonhado.

Realizar a análise do mercado, planejamento, requisição da documentação, entre outros são os passos para tomar antes de colocar a mão na massa e iniciar a parte prática da atividade. Com os “Afetivos da Alice” essas etapas não são diferentes. O estudo do mercado a se atingir é a primeira das questões. Posteriormente é decidido e pesquisado os clientes assim como quando os produtos serão enviados aos destinos.

Para haver a exportação e internacionalização dos produtos, na maioria das vezes, é necessário que haja uma modificação e adaptação do que pretende ser exportado, pois eles precisam ser aceitos no mercado desejado, precisam manter a qualidade do produto original e não podem apresentar barreiras da estrutura e formato que dificultem o envio da encomenda.

Os bolos da Alice sofrerão algumas mudanças e adaptações para haver esse devido envio, sofrendo alteração das embalagens e adição de substâncias para a conservação do bolo. As cartas que são marca registrada da Alice, serão padronizadas em alguns formatos diferentes para cada bolo e para os clientes específicos, elas serão produzidas com as devidas particularidades.

Verificou-se que a empresa precisa melhorar a questão da embalagem e do rótulo neste mercado, como também continuar pesquisando as necessidades do mercado e sugerindo novos produtos periodicamente.

As escolhas do *Incoterm*, modalidade de pagamento, formato da exportação e modal de transporte são outras decisões que devem ser tomadas com muita atenção e cuidado do empreendedor e profissional que está auxiliando no processo. Depois de todas essas etapas estabelecidas e selecionadas, a parte prática está pronta para ser realizada.

Em relação a estratégia de preço verificou-se que não existem muitos problemas a respeito pois a estratégia mais adequada parece ser a da diferenciação. A estratégia de preço para esse mercado não parece ser a mais acertada visto que a produtividade final da variedade é o ativo mais importante para o consumidor final.

A internacionalização é uma atividade árdua e com bastante rigor e cuidado necessário para ser realizada. É um desafio essencial e desejado para aqueles que sonham em expandir a sua marca e os seus produtos, possuindo um gosto de vitória e crescimento quando os resultados são atingidos.

Sob o aspecto da distribuição é necessário aumentar a capilaridade nas regiões escolhidas e também a penetração da marca Afetivos da Alice nos mercados escolhidos. Verificou-se, também, que o modal aéreo é o mais adequado para os países visto a perecibilidade dos produtos e a facilidade de trâmites no desembarço da mercadoria

Por conseguinte, ainda foram identificadas as barreiras que dificultam a internacionalização das empresas, tendo sido destacadas: a influência cultural, a burocracia, a legislação, o fator financeiro e o fator motivacional como grandes entraves.

Vale ressaltar que os resultados encontrados no presente trabalho vão ao encontro das pesquisas já elucidados acima. No que tange a estudo apresentado em “O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras” da autora Maria Claudia Mazzaferro Melsohn,(2006), os *insights* encontrados como dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial, também foram detectados no presente trabalho.

Como similitude também foi possível detectar que as PMEs realizam algum tipo de modificação nos produtos ou serviços comercializados no exterior, visando a adaptá-los às características dos diferentes mercados, apesar do aumento de custos decorrente.

Já no que concerne ao estudo “Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras” do autor Crisomar Lobo Souza (2017), foi possível constatar, assim como no presente, que sair do seu ambiente para um país desconhecido significa que a empresa estará sujeita a correr certos riscos e, portanto, requer uma estratégia que avalie os mesmos, sendo que o conhecimento destes vai proporcionar a empresa mitigar ou mesmo eliminar os riscos envolvidos.

Logo o presente estudo vem a corroborar com o entendimento esposado na literatura que aqueles que buscam internacionalizar seus produtos e/ou sua marca, precisam superar diversas barreiras (custos, barreiras alfandegárias, mercados, entre outros), necessitando de uma estratégia e planejamento adequados, sob pena de fracassar nesse árduo processo.

Algumas limitações ocorreram durante a realização deste trabalho, principalmente quanto à dificuldade de conseguir informações de fontes seguras e confiáveis sobre os mercados destinatários escolhidos pela empresária.

Finalizando esta pesquisa, cabe sugerir a continuidade de novos estudos, como, por exemplo, a dificuldade de as micro, pequenas e médias empresas utilizarem programas específicos de incentivos à internacionalização. Vale também ressaltar um estudo mais aprofundado em gestão de marca e no pós-venda internacional de micro, pequenas e médias empresas pois são dois temas pouco explorados.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS, APEX BRASIL, **Benefícios da internacionalização no seu negócio**. 2020. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/beneficios-da-internacionalizacao-no-seu-negocio>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS, APEX BRASIL, **Biscoito, macarrão, pães e bolo: exportações atingem USD 46,2 milhões**. 2020. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/biscoito-macarrao-paes-bolo-exportacoes-atingem-usd-462-milhoes/>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS, APEX BRASIL, **Exportação: indústrias de biscoitos, massas alimentícias, pães & bolos industrializados faturam USD 245,5 milhões em 2021**. 2022. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/exportacao-industrias-de-biscoitos-massas-alimenticias-paes-bolos-industrializados-faturam-usd-2455-milhoes-em-2021/>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras**: Algumas Reflexões. Rio de Janeiro, Revista do BNDES, v. 12, n. 24, dez. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS - ABE. **Como Exportar?**. [S.I.], 2008. Disponível em: <[http://www.abre.org.br/exportacao/como\\_exportar.htm](http://www.abre.org.br/exportacao/como_exportar.htm)>. Acesso em 16 fevereiro 2022.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Pagamento Antecipado**. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/62-negociando-com-o-importador/265-pagamento-antecipado>>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Pagamento Antecipado – etapas**. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php?id=390:pagamento-antecipado-etapas&catid=32>>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

ARAÚJO, Carlos. **Modalidades de Pagamentos no Comércio Exterior: Pagamento Antecipado**. 2010. Disponível em: <<https://comexblog.com.br/cambio/modalidades-de-pagamentos-no-comercio-exterior-pagamento-antecipado/>>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

BARROS, Ellen Galliano de. **INCOTERMS: UMA PERSPECTIVA DE UNIFORMIZAÇÃO DA REGULAMENTAÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**. Revista Percurso, v. 1, n. 28, 2019.

BRASIL. **Lei Complementar n. 87, de 13 de setembro de 1996**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp87.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp87.htm)>. Acesso em: 11 dezembro 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 4.524, de 17 de dezembro de 2002.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4524.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4524.htm)>. Acesso em: 11 dezembro 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 7.212, de 15 de julho de 2010.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7212.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7212.htm)>. Acesso em: 11 dezembro 2021.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa SRF nº. 650, de 12 de maio de 2006.** Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2006/in6502006.htm>>. Acesso em: 11 dezembro 2021.

BUENO. Sinara. **Incoterms: Guia Definitivo.** 2021. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/blog/incoterms/>>. Acesso em: 11 dezembro 2021.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Barbara. **Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras.** 2011. Disponível em: <<http://www.maxitradeconsultoria.com.br/2011/Downloads/Artigos/perspectivas-e-estrategias-na-internacionalizacao-de-empresas-brasileiras.pdf> >. Acesso em: 11 maio 2022.

COELHO, Diego Bonaldo; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira. **A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas analíticas para os negócios internacionais** Cad. EBAPE.BR, v. 14, Edição Especial, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jul. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/3df6GSBPcTW35S9KQ9tSChs/?format=pdf>. Acesso em: 11 maio 2022.

COMEX DO BRASIL. **Exportação do setor de biscoitos, massas, paes e bolos cresceu 20% e soma US\$ 85,9 milhões no semestre.** 2020. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/exportacao-do-setor-de-biscoitos-massas-paes-e-bolos-cresce-20-e-soma-us-859-milhoes-no-semester/>. Acesso em: 20 dezembro 2021.

DAVID, Pierre; STEWART, Richard. **Logística Internacional.** 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2010

DC LOGISTICS BRASIL. **Processo de exportação: sua empresa está preparada para o mercado exterior?** 2019. Disponível em: <<https://dclogisticsbrasil.com/processo-de-exportacao-empresa-preparada-mercado-exterior/>>. Acesso em 05 janeiro 2022.

DOMINGUES, Carlos Roberto; BUENO, Janaína Maria. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros.** XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/ESO2574.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf)>. Acesso em 16 fevereiro 2022.

EXPORTNEWS. **Documentos de Exportação.** [S.l.], 2008. Disponível em: <[www.exportnews.com.br](http://www.exportnews.com.br)>. Acesso em 16 fevereiro 2022.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Diagnóstico do Setor Exportador Catarinense**. 2008. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/uploads/recursos/fb67524231650b7ddfc0950fa2e298b3.pdf>. Acesso em 16 fevereiro 2022.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

GARCIA, M. L. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 9ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOULART, Linda, ARRUDA, Carlos Alberto, BRASIL, Haroldo Vinagre. A evolução na dinâmica de internacionalização. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACHADO, Sivanilza Teixeira; MACHADO, Wladimir. **ANÁLISE DOS IMPACTOS DOS INCOTERMS NA FORMAÇÃO DE CUSTO DE EXPORTAÇÃO**. 2020. Disponível: <<https://fateclog.com.br/anais/2020/AN%C3%81LISE%20DOS%20IMPACTOS%20OS%20INCOTERMS%20NA%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DE%20CUSTO%20DE%20EXPORTA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 11 fevereiro 2022.

MAGALHÃES, L.J.A. **Comércio internacional, Brasil e agronegócio**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, Alessandra. **Qual é a diferença entre categoria direta e indireta na exportação**. Disponível em: <<https://ead.catolica.edu.br/blog/categoria-direta-indireta-na-exportacao>>. Acesso em: 11 fevereiro 2022.

MELSOHN, Maria Claudia Mazzaferro. O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. 2006. Disponível: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2243/145223.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2022.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**, Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, MRE. **Exportação passo a passo**. Brasília. 2011. Disponível:

<http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>. Acesso em: 11 fevereiro 2022.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação Passo a Passo**. Brasília: 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Aprendendo a exportar**. Brasília, 2008. Disponível em <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comexportar/desaduaneiro.html>>. Acesso em: 11 fevereiro 2022.

OLIVEIRA, Odete Maria de. **Relações Internacionais: estudos de introdução**. Curitiba. 2ª Edição, Editora Juruá, 2004.

PEIXOTO, Fabrícia. **Investimento de multinacionais brasileiras no exterior bate recorde**. BBC Brasil, Brasília, 27 jul. 2010. Brasil. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/07/100726\\_empresasbrasileiras\\_fp\\_rc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/07/100726_empresasbrasileiras_fp_rc.shtml)>. Acesso em: 30 fevereiro. 2022.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e câmbio**. 10 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Paulo R. A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo, Aduaneiras, 2000. 148 p.

ROCHA, Ângela da. **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SEBRAE. **Importação: série cooperação internacional**. Minas Gerais: Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas, 2005.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao Comércio Exterior: Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA. Crisomar Lobo. **Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras**. 2017. 152f. Tese (Doutorado em Administração) – faculdade de economia e administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13062017-164539/publico/CorrigidoCrisomar.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Departamento de engenharia de transportes e geotécnica. **Transporte Dutoviário**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://etg.ufmg.br/~paulo/Notas\\_de\\_Aula/PA\\_Cap03\\_Dutovias.pdf](http://etg.ufmg.br/~paulo/Notas_de_Aula/PA_Cap03_Dutovias.pdf)>. Acesso em: 18 maio. 2022.

VALOR ADUANEIRO. **Exportação direta e indireta: entenda as diferenças.** Disponível em: <<https://valoraduaneiro.com.br/exportacao-direta-e-indireta-entenda-as-diferencas/>>. Acesso em 17 fevereiro 2022.

VAZQUEZ, José Lopes. **Dicionário de Termos de Comércio Exterior.** São Paulo: Atlas, 2001.

VEIGA, Pedro da Motta. **O Viés Antiexportador: Mais Além da Política Comercial.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WESTWOOD, John. **Iniciação à Exportação.** Tradução Pedro Elói Duarte. Lisboa: Conjuntura Actual, 2013. Tradução de: How to Get Start in Export.

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

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Entrevistado: Sra. Alice – proprietária da empresa Afetivos da Alice  
Entrevista dia 3 de maio de 2021 por videoconferência em São Luís – MA – Brasil.

1. Qual o ano de fundação da empresa Afetivos da Alice?
2. A empresa já exporta? Se sim, para quais mercados?
3. Quantos colaboradores a empresa tem atualmente?
4. A empresa possui alguma unidade no exterior? Se sim, onde está localizada?
5. Quantas variedades de produtos a empresa possui atualmente em linha de comercialização?
6. No entendimento da empresa qual a importância da internacionalização para a Afetivos da Alice? Explique.
2. Dentro do contexto internacional, quais os mercados prioritários para a empresa e porquê?
3. Quais as dificuldades que a empresa encontra dentro do processo de internacionalização?
4. Quais as vantagens percebidas pela empresa em internacionalizar-se?
5. A empresa possui um planejamento estratégico voltado ao mercado internacional? Quem é o responsável por ele?
6. Onde estão os mercados prioritários para a empresa Afetivos da Alice?
7. Que tipo de posicionamento a empresa deve ter no mercado externo? ( ) diferenciação ( ) custo ( ) enfoque
8. Quais são as forças e fraquezas da empresa para o mercado internacional?
9. Dentro do entendimento da empresa, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, quais seriam as ameaças percebidas; no mercado internacional; para o segmento de sementes de hortaliças?
  - ( ) ameaça de novos concorrentes
  - ( ) alta concorrência entre as empresas existentes
  - ( ) ameaça de produtos substitutos
  - ( ) poder de negociação dos compradores
  - ( ) poder de negociação dos fornecedores
10. Em qual tipo de embalagem é comercializada cada variedade?
11. Qual o tipo de rótulo mais adequado ao mercado destinatário? Quais são as informações que o rótulo deve conter?
12. Existe interesse em participar de feiras do setor?

**APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE MENÇÃO DA FONTE/EMPRESA.**

Nome do entrevistado no texto do TCC:

- Você permite que seu nome seja informado no texto do TCC.
- Você requer que seu nome seja omitido no texto do TCC, devendo ser usado um nome fictício.

Nome da empresa no texto do TCC:

- Você permite que o nome de sua empresa seja informado no texto do TCC.
- Você requer que o nome de sua empresa seja omitido no texto do TCC, devendo ser usado um nome fictício.