

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Hercílio Bathke Vieira

PROCEDIMENTOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

Hercílio Bathke Vieira

PROCEDIMENTOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
Como requisito parcial para obtenção
Do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2004

Hercílio Bathke Vieira

**PROCEDIMENTOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 22 de outubro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Marison Luiz Soares, Dr.

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

À Minha família.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso desta caminhada;

Aos meus pais Hercílio e Elizabeth, minha irmã Carmen, meu cunhado Marcelo e minha sobrinha Vivian, porque sem o esforço e a ajuda de vocês eu não estaria aqui hoje;

A minha tia Eliza e meus primos André e Ângela, que participaram e se angustiaram junto comigo no decorrer do processo, mas sempre acreditando na minha capacidade e por isso, sempre cobrando mais;

Ao meu orientador Álvaro Lezana, que acreditou no projeto e que não mediu esforços para que este trabalho tivesse algum significado, não apenas na minha carreira profissional, como também no dia-a-dia das empresas que o adotarem;

Aos membros da banca Prof. Marison, grande incentivador desta pesquisa, e Prof. Bruno, por prestarem o reconhecimento devido ao segmento de micro e pequenas empresas com suas consideração e apontamentos;

Ao Sr. Luiz Carlos Floriani, por ter me apoiado e principalmente ter me mostrado uma parte da história das Micro e Pequenas Empresas que não se aprende nos livros, mas sim na vivencia do dia-a-dia;

Aos Srs. Roberto Colin e Roberto Timm, pela oportunidade e pela confiança no meu trabalho e principalmente no esforço em desenvolver alguma coisa que ajudasse as empresas em sua inserção no mercado externo;

A todos os demais colegas da Secretaria da Articulação Internacional que me ajudaram e me estimularam a desenvolver um trabalho que não servisse apenas para decorar uma estante;

Aos meus amigos: Wilson, Luciane e Andréia e a minha namorada Ana Paula, que estiveram presentes, principalmente nos momentos de tempestade e que me ajudaram a achar o caminho da luz;

Finalmente, gostaria de agradecer às Micro e Pequenas Empresas que representam a força e a competência do empresariado brasileiro, que mesmo com várias dificuldades, mostram resultados fantásticos.

“Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não haverá dúvida quanto à vitória. Se você conhecer os Céus e conhecer a Terra, sua vitória será completa”.

(Sun Tsu, in Cardoso, 1987).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Norma ISO 9000: 2000	83
Figura 2. Fluxograma Básico de Internacionalização	87
Figura 3. Procedimentos para a Internacionalização de MPE's	92
Figura 4. Nova Estrutura Administrativa do Estado de Santa Catarina	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Exportações Brasileiras	42
Tabela 2. Crescimento das Exportações	42
Tabela 3. Destino das Exportações Brasileiras	44
Tabela 4. Valor exportado por empresas industriais classificadas segundo o tamanho da firma	45

LISTA DE REDUÇÕES

MPE's – Micro e Pequenas Empresas;

PIB – Produto Interno Bruto;

EURO – Moeda Única dos países da União Européia;

UE – União Européia;

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior;

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais;

SIMPLES – Sistema Integrado de pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte;

FUNCEX – Fundação Centro de Comércio Exterior;

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul;

OMC – Organização Mundial do Comércio;

ALADI – Associação Latino Americana de Integração;

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico;

ICE – Instituto Italiano para o Comércio Exterior;

SINCE – Sistema Nacional de Informações sobre Mercados;

SACE – Secione Autônoma per il Credito All'Esportazione;

SIMEST – Società Italiana per le Impresse All'Estero;

PI – Plan de Internacionalización;

APEX – Agência de Promoção das Exportações;

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;

CAMEX – Câmara de Comércio Exterior;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

PAE – Programa de Apoio às Exportações;

PGNI – Programa de Geração de Negócios Internacionais;

PROEX – Programa de Apoio às exportações Brasileiras;

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia;

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia;

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas;

ISO – Organização Internacional de Normatização;

SDR – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional;

APLs – Arranjos Produtivos Locais;

CEACEX – Conselho Estadual de Articulação do Comércio Exterior;

SAI – Secretaria de Estado da Articulação Internacional;

UNCTAD – Conferencia das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento;

ADR's – Agências de Desenvolvimento Regional;

ICEX – Instituto Español de Comércio Exterior;

PAPI – Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión;

PIPE – Plan de Internacionalização para a la Promoción Exterior;

ICO – Instituto de Crédito Oficial;

COFIDES – Compañía Española de Financiación ao desarrollo;

FONPYME – Fondo para Operaciones de Inversión em el exterior de la pequeña e da para multar;

FIEX – Fondo para Inversiones em el Exterior;

CESCE – Compañía Española de Seguros de Crédito a la exportação;

CIPI – Comissão Intersectorial de Política Industrial;

ECEX – Empresa de Comércio Exterior;

FUNTEC – Fundación Mexicana para a Inovação e transferência de tecnologia em la Pequeña e Mediana Empresa;

CREE – Centros Regionales de pesquisa;

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, indústria e Comércio Exterior;

MRE - Ministério das Relações Exteriores;

APEX - Agência de Promoção de Exportações;

BB - Banco do Brasil;

CEF - Caixa Econômica Federal;

ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;

SPG - Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão;

SAR - Secretaria de Estado da Agricultura e Política Rural;

STO - Secretaria de Estado da Infra-estrutura;

SOL - Secretaria de Estado da Organização do Lazer;

BADESC - Agência Catarinense de Fomento;

FUNCITEC - Fundação de Ciência e Tecnologia;

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul;

FAESC - Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina;

FACISC - Federação das associações Comerciais e industriais de Santa Catarina;

FAMPESC - Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina;

FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de de Santa Catarina;

FIESC - Federação das Industrias do Estado de Santa Catarina;

FECOMERCIO - Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina;

FORUMCAT - Fórum Catarinense de Desenvolvimento;

OCESC - Organização das Cooperativas do estado de Santa Catarina;

UNISUL - Universidade Federal de Santa Catarina;

CERT - Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Decreto Nº 5.028, de 31 de Março de 2004	133
Anexo 2. Termo de Cooperação Técnica para o desenvolvimento do Projeto AGROEXPORT	134

RESUMO

As principais mudanças no ambiente econômico e empresarial, principalmente no que se refere à geração de emprego e renda, devem-se a fenômenos como o da globalização e o surgimento de blocos econômicos regionais. Com essa interação entre os mercados, as empresas começam a adequarem-se e adequar suas estruturas em função das exigências destas novas demandas. Dentro deste contexto, surgem as certificações e os padrões internacionais de qualidade, que além de atestar a excelência dos produtos e processos, servindo como barreiras naturais aos concorrentes externos e também às empresas internas que não possuem tal padronização, gerando competitividade e liderança nos mercados. Buscou-se neste trabalho apontar procedimentos necessários para a internacionalização de Micro e Pequenas Empresas – MPE's, adequando-as através de um modelo de gestão que tenha embasamento nos padrões internacionais de qualidade e que trabalhe no desenvolvimento de redes de empresas. Este modelo deve ser complementado pelas ações governamentais e privadas, afim de servir não apenas para aumentar a expectativa de vida destas empresas, como também no desenvolvimento de ações coordenadas que profissionalizem e qualifiquem o empresariado, aumentando a pauta de exportação e diminuindo consideravelmente a importação de produtos com alto valor agregado.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e Pequenas Empresas, Internacionalização, Padrões Internacionais de Qualidade.

ABSTRACT

The main changes in the economic and business environment, mainly concerning employment and social product and income, result from the globalization process and regional economic blocs implementation. With greater market interdependence, enterprises and companies start to adequate its structures due to new requirements that arise from these new demands. In this context, International quality certifications are introduced to certify the quality of products and processes and they serve as natural barriers to foreign competitors and domestic companies without certification, resulting in competitiveness and leadership in the markets. This study aims at pointing out the necessary procedures for the internationalization of small and micro enterprises, through a managerial and business model based on international quality patterns and development of business networks. This model should be complemented by governamental and private actions aiming not only at the expansion of the life cycle of the enterprises but also at the coordinated development of actions to increase the level of qualification of reduce the imports of products with aggregated value.

KEY WORDS: Small and Micro companies, internationalization, international quality patterns.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Reduções	xi
Lista de Anexos	xiv
Resumo	xv
Abstract	xvi
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização	19
1.1.1 Definição do Tema	23
1.1.2 Apresentação do Problema	23
1.2 Objetivos	26
1.2.1 Objetivo Geral	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 Importância do Trabalho	27
1.4 Metodologia da Pesquisa	30
1.4.1 Caracterização da Pesquisa	30
1.4.2 Coleta de Dados	31
1.4.3 Apresentação dos Resultados	31
1.5 Delimitação da Pesquisa	32
1.6 Estrutura do Trabalho	32
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.1 Conceitos de Micro e Pequenas Empresas	34
2.2 Mercado Externo	40
2.3 Internacionalização de Empresas	47
2.3.1 Impactos da Internacionalização	52
2.4 Políticas de Internacionalização	57

2.4.1 A Experiência Italiana	60
2.4.2 A Experiência Espanhola	64
2.4.3 A Experiência Mexicana	69
2.4.4 A Experiência Brasileira	71
2.5 Sistemas de Padronização	77
CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
3.1 Proposta	93
3.2 Aplicação – AGROEXPORT	112
CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXOS	133

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

No cenário internacional encontram-se em curso rápidas e significativas mudanças caracterizadas pelas alterações nas estruturas de poder político, pela expansão das fronteiras econômicas com a crescente interdependência e abertura da economia e do comércio, pela formação de Blocos Econômicos, assim como de mudanças nos padrões tecnológicos e empresariais.

Segundo Drucker (2002), as empresas que operam no mundo internacional, ainda são consideradas multinacionais tradicionais, mas estão adequando rapidamente suas estruturas para transformarem-se em transnacionais. Esta transformação permite que estas empresas trabalhem suas estratégias em função de uma única unidade econômica, direcionando toda a sua estrutura para o mercado global, ficando apenas questões mais técnicas como vendas, assistência técnica, assuntos jurídicos entre outras de responsabilidade local.

A exportação torna-se condição básica, tanto para os países como para suas empresas no referente ao equilíbrio competitivo com os mercados. A adoção de tal procedimento, servirá como ferramenta de capacitação do sistema produtivo nacional e também, poderá balizar o controle do volume de importações.

Cáceres (2001), afirma que as exportações podem afetar tanto o ambiente político, como o empresarial dos países, aumentam o nível de competitividade das empresas, além de permitir ganhos com a oportunidade de economias de escala. Além de gerar receitas para os governos, as exportações possibilitam que as empresas aumentem suas produções, com maior qualidade, dando uma maior perspectiva interna e externa.

Empresas de médio e grande porte trabalham hoje com a premissa que seu desenvolvimento está focado na qualidade de seus produtos e principalmente nas necessidades da demanda. Isso faz com que o nível tanto tecnológico, como o padrão de exigência destes consumidores torne-se cada vez maior, exigindo que setores, como o de Micro e Pequenas Empresas, após identificar esta problemática, procure se adequar e sincronizar suas estratégias de desenvolvimento com os novos padrões internacionais de qualidade.

Novas práticas de organização do trabalho, que diversas empresas em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar as barreiras à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, estas novas práticas tendem a enfatizar noções de equipe e habilidades multidisciplinares, autonomia e estruturas paralelas às estruturas tradicionais com foco exclusivo na inovação e troca de experiências. Na fronteira de novos arranjos, começamos a enxergar o crescente desenvolvimento de empresas que se organizam sob a forma de redes ou cooperativas de empresas. (Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas, 2003 pg. XV e XVI)

Desta forma, no ambiente empresarial das Micro e Pequenas Empresas – MPE's, a informação deve fluir em todos os departamentos e o enfoque de trabalho, tanto nas etapas do processo, como nos setores da empresa torna-se o mesmo, propiciando um desenvolvimento integrado, através de uma organização e de uma atuação conjunta, tanto internamente como em relação ao mercado.

A adequação destas empresas para atuarem e tornarem-se competitivas internacionalmente, não será difícil, mesmo estando desacreditadas, pois segundo Cáceres (2001), existe uma crença de que o mercado internacional é exclusividade das grandes empresas, no entanto, devido a flexibilidade deste segmento, várias MPE's são responsáveis pelos fluxos de exportação em diversos países.

Segundo Kiernan (1998), uma das megatendências mundiais que as empresas estão sendo obrigadas a enfrentar em busca de uma “quebra de paradigmas” é a adoção de estratégias e políticas baseadas no conhecimento, informação e inovação e não mais na exploração de recursos e na manufatura. A tecnologia aplicada na construção de um produto, representa em termos de valor agregado muito mais que uma tonelada de aço, por exemplo.

Em termos de sobrevivência, a estratégia deixou de estar focada na idéia de apenas manter-se no mercado, e sim, fomentar novas perspectivas que construam uma base sustentável no ambiente organizacional, fazendo com que os setores se complementem e trabalhem em função de uma única filosofia, ou seja, a satisfação dos clientes não configura-se apenas com o lucro, mas também como uma maneira sadia de crescimento e sustentação.

Neste sentido Bethlem (1999) argumenta que o sucesso e a sobrevivência de muitas empresas americanas se deu em virtude da preparação e antecipação às mudanças, ou seja, estas empresas, buscando adequar seus produtos para as novas exigências, aproveitaram as mudanças para criar novas práticas através de uma “visão estratégica criativa”.

A adequação de um modelo de gestão neste segmento que tenha embasamento nos padrões internacionais de qualidade e que trabalhe em função do desenvolvimento de redes de empresas, sendo complementado pelas ações governamentais e institucionais, servirá não apenas para aumentar a expectativa de vida destas empresas, como também no desenvolvimento de ações coordenadas entre o setor público e privado que profissionalizem e qualifiquem o empresariado, aumentando a pauta de exportações e diminuindo consideravelmente a importação de produtos com alto valor agregado.

1.1 Contextualização

Com a internacionalização das economias mundiais e a perda de parte de suas soberanias, as exigências dos mercados consumidores tornam-se cada vez maiores. Conseqüentemente, os países começam a unir-se em blocos econômicos regionais visando uma maior proteção e sustentabilidade de seus produtos e as grandes empresas começam a se profissionalizar e adequar cada vez mais seus produtos segundo as diferentes demandas mundiais.

Na nova política industrial e de comércio exterior do Governo Federal Brasileiro também foi incumbida da tarefa de colaborar com o esforço exportador. A MPE foi apontada como o segmento empresarial que pode contribuir significativamente para incrementar as exportações, considerando a sua capilaridade, flexibilidade, rapidez de resposta a qualquer estímulo fiscal, financeiro, e, principalmente ao seu número – mais de 4 milhões em todo o país. (CACERES, 2001 p. 02 e 03)

Surgem as certificações e os padrões internacionais de qualidade, tornando alguns produtos mais competitivos internacionalmente, tanto em relação a produtividade, como em relação a qualidade, servem também como barreiras naturais

aos concorrentes externos, como também às empresas que não possuem tal padronização. Isso gera de um lado equilíbrio e tranquilidade e de outro, competitividade e liderança nos mercados.

A estratégia não é aumentar num primeiro momento as exportações, mas sim agregar o máximo de valor possível aos produtos para gerar um aumento de competitividade e conseqüentemente aumentar a quantidade de produtos nos diversos mercados mundiais. Porém, o aumento da qualidade só é possível através da adoção de políticas macroeconômicas e setoriais que incorporem ferramentas de capacitação voltadas para a incorporação tecnológica. Enfim, instrumentos que geram agregação de valor ao produto final.

As organizações passam por grandes mudanças em seus processos de agir e pensar, pois com este novo panorama de incertezas e desenvolvimento, estas características fazem com que estes novos conhecimentos (como os padrões internacionais de qualidade) transformados em tecnologia venham a incrementar cada vez mais a sua competitividade.

De acordo com Kiernan (1998), o controle das dinâmicas de mercado, economia e política, torna-se difícil, até para o mais experientes e bem sucedidos executivos. Surge a necessidade da aplicação de estratégias com enfoque global pelas empresas, para tentarem interagir de uma forma mais ativa nesta fase do capitalismo.

Pode-se, portanto, fazer um levantamento das duas ferramentas (conhecimento e tecnologia) que atuam em conjunto com o mercado no desenvolvimento deste atual estágio do capitalismo e conseqüentemente dos novos cenários emergentes, ou seja, estamos na era da informação, elemento este, decisivo no processo de competitividade, pelo fato de ser a única fonte, o único instrumento gerador de novas tecnologias.

Analisando-se alguns acontecimentos que vêm ocorrendo no universo empresarial, tem-se na grande maioria deles um envolvimento direto com o mercado, este, peça fundamental de um triângulo, também composto pelo conhecimento e pela tecnologia e que juntos constituem o capitalismo.

Segundo Drucker (2002 p.113) a teoria pressupõe que existe um mercado homogêneo. Na realidade, existem três mercados superpostos que, em grande parte, não mantêm intercâmbio entre si: um mercado internacional de dinheiro e informação,

mercados nacionais e mercados locais.

O mercado é a base do capitalismo, e é através dele que a sua propagação se realiza. Independente ou não de haver conhecimento e conseqüentemente tecnologia. O mercado existe por si só e seu sucesso depende apenas da interação entre consumidores e fornecedores. Porém, o que deve-se considerar é que a atuação do mercado e suas características adequam-se em relação às exigências da demanda. Partindo deste pressuposto, Drucker (2002) considera dois momentos: em relação a produtos tradicionais, a demanda vem antes da oferta, o que já não acontece em relação a informação e a eletrônica, que servem de estímulo.

Já o conhecimento, serve para refinar o mercado, ou seja, com a globalização e a abertura das economias, só as empresas mais estruturadas e os melhores produtos são vencedores. Para que isto ocorra, são necessários conhecimentos específicos de mercado, culturas, povos, países, enfim, ferramentas que possam dar suporte para o desenvolvimento do capitalismo. Com isso, um mercado com conhecimento, torna-se mais estruturado e mais profissional, aumentando conseqüentemente o valor agregado dos produtos. “O que realmente separa grandes inovadores corporativos dos concorrentes é a capacidade de criarem mecanismos conscientes para inovar de forma consistente”. (KIERNAN, 1998 p.50)

A tecnologia é a terceira etapa do processo, dela independem o desenvolvimento das duas etapas anteriores. Porém, em mercados competitivos e sem barreiras de entrada para produtos externos, é cada vez mais importante aprofundar o conhecimento e dele criar novas tecnologias para o desenvolvimento e inovação dos produtos e do mercado.

Enfim, pode-se definir o capitalismo atual como um mercado altamente competitivo em virtude do alto nível de conhecimento das empresas que dele fazem parte. Estes dão suporte para que elas descubram novas tecnologias e estratégias que visem o seu desenvolvimento.

As últimas décadas se caracterizam pelo surgimento de novos modelos de desenvolvimento que priorizam o nível regional, como resposta a exigências de um entorno cada vez más competitivo. Uma das principais estratégias de desenvolvimento regional para fazer frente ao reto da competitividade tem sido o fomento da inovação, da capacidade empreendedora, da qualidade do capital humano y da flexibilidade do sistema produtivo. (LEZANA, 1995 p. iii)

É com este triângulo (mercado, informação e tecnologia), que o capitalismo torna-se a mola propulsora do desenvolvimento dos blocos regionais e do mundo moderno, que cada vez mais está cedendo espaço para as MPE's, resultado da capacidade de adaptação e diversificação a que são capazes e que mesmo operando sem um sistema gestor adequado e muitas vezes na informalidade, são responsáveis pelos índices de crescimento de muitos países em vias de desenvolvimento, como os Latino Americanos.

A importância do setor das empresas de pequena dimensão, suas particularidades, sua dependência das características regionais e sua adaptação as condições cambiais, fazem que tanto os programas de promoção, como o próprio estudo das unidades empresariais, tenha que ser revisado e atualizado. Neste sentido, a literatura especializada apresenta uma ampla gama de estudos, teóricos e empíricos, onde se constata, primeiro, a interdisciplinaridade do tema e, segundo, uma preocupação por ampliar o conhecimento sobre o modo de funcionamento das pequenas firmas, seus fatores de êxito e fracasso, suas relações com o entorno e os programas destinados a sua promoção. (LEZANA, 1995 p. 03)

As empresas brasileiras, principalmente as de micro e pequeno porte, não possuem um nível de excelência na qualidade de seus produtos, devido a fatores como a informalidade, falta de profissionais especializados para administrá-las, falta de tecnologia, estrutura, além de ações insuficientes e isoladas do governo ou de instituições privadas no que se refere a incentivos financeiros, fiscais e políticas de internacionalização.

As políticas de exportação são importantes, pois a redução do déficit do risco Brasil em conta corrente, da taxa de juros, depende de uma presença mais efetiva dos produtos brasileiros no exterior, fazendo com que a receita das exportações aumentem

e propiciem um aumento no lucro das empresas que gera efeitos positivos no mercado de trabalho.

O desenvolvimento dos mercados, baseado no crescimento das exportações e da agregação de valor dos produtos nacionais é uma meta definida por todos os países neste novo contexto da economia global.

Porém, o fator diferencial neste processo, é o incremento das empresas em relação a suas forças de trabalho, a profissionalização dessa mão-de-obra, além da busca de alternativas de desenvolvimento para regiões economicamente deprimidas.

Neste sentido, torna-se necessária a análise de experiências e políticas de internacionalização de empresas em outros países, principalmente em relação às ações, os instrumentos e todos os arranjos feitos pelas instituições envolvidas neste processo, para traçar um paralelo e propor novas ações ao sistema brasileiro já existente.

1.1.1 Definição do Tema

A força do segmento de micro e pequenas empresas na estrutura financeira dos países é uma realidade e as ferramentas para o aumento da qualidade dos produtos deste segmento é uma necessidade, portanto, tem-se como tema definido para o presente trabalho:

- ✓ Procedimentos para a Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas.

1.1.2 Apresentação do Problema

A América Latina sempre foi caracterizada como sendo uma região dependente em relação aos países desenvolvidos. Não apenas economicamente, mas política e socialmente.

A tecnologia tem grande impacto nas operações de negócios internacionais. Por anos as empresas industriais em sociedades tecnologicamente avançadas tem buscado locais para suas fábricas em países com custos baixos de mão-de-obra ou de matérias-primas. As nações em desenvolvimento geralmente tem recebido bem tais entrantes. Com eles sobrevêm um influxo de recursos financeiros, oportunidades para treinamento da força de trabalho e chances de aquisição de novas tecnologias. Em muitos casos, essa interação tem beneficiado o país em desenvolvimento. Além disso, alguns observadores tem feito previsões relativas, afirmando que as tecnologias de produção serão transferidas dos países mais avançados para nações de industrialização recente, como México, Brasil, Espanha, Taiwan, Hong Kong, Cingapura e Coréia do Sul. (WRIGHT apud SCHOFIELD, 1994 p. 37-45)

Esta dependência das economias industrializadas trouxe para o continente alguns surtos de desenvolvimento localizados (Argentina, Brasil, Chile e México), devido aos grandes investimentos expressivos das multinacionais que buscavam novos mercados para a expansão de suas atividades e lucros. Muitas destas multinacionais escolheram os países latino-americanos, devido ao atraso na industrialização e também à vulnerabilidade de seus mercados, ocasionando uma grande oferta de mão-de-obra, além de matéria prima e energia abundantes.

(...) O desenvolvimento polarizado, territorialmente concentrado, e sua difusão “desde cima” dominou por algum tempo as estratégias de desenvolvimento e as políticas regionais. O desenvolvimento foi possível graças a continua expansão da grande industria, localizada preferencialmente nos grandes centros urbanos, ja que os processos de inovação tecnológica, políticas econômicas e infra-estrutura permitiam a formação de economias de grande escala e economias externas crescentes. (LEZANA, 1995 p. 12)

As duas crises do petróleo (1973 e 1979) foram fatores essenciais na mudança do antigo e criação de um novo panorama global, caracterizado com o advento da revolução técnico-científica e a emergência de blocos econômicos supranacionais. O preço da mão-de-obra e a facilidade de obtenção de matéria-prima deixaram de representar atrativos para os investimentos estrangeiros, diminuindo o fluxo de investimentos para a América Latina.

Segundo Drucker (2002 p. 190) o declínio da indústria como produtora de riqueza e empregos mudou o cenário econômico, social e político do mundo. Torna cada vez mais difíceis os “milagres econômicos” para os países em desenvolvimento.

No início dos anos 80, a elevação das taxas de juros no mercado internacional quase duplicou o valor da dívida externa e as taxas de crescimento diminuíram muito, ainda que os governos exercessem uma política de investimentos em infra-estrutura básica, de logística e de energia. Segundo Wright (2000), estas taxas de juro, inflação e câmbio são as variáveis econômicas mais desafiadoras para os planejadores estratégicos, podendo por intermédio delas, surgirem violentas crises econômicas, acompanhadas de longos períodos de recessão, aumentando as taxas de desemprego e os bolsões de miséria.

Os governos “virtualmente falidos” começam a vender seus bens, iniciando um processo de privatizações já previsto pelos países industrializados, que se apresentaram para comprar e controlar setores estratégicos, como telefonia, energia (transmissão e geração), começando então a definir as regras do jogo num cenário de internacionalização da economia em que a maior competitividade de suas empresas faz a diferença.

Todos estes fatores citados anteriormente, moldam o sistema econômico e empresarial mundial, e as empresas, visando acompanhar estas mudanças interagem com o mercado em função do desenvolvimento de um sistema de gestão empresarial voltado para as necessidades dos clientes através da adoção de práticas de capacitação e aumento da qualidade.

A única resposta eficaz para as condições do mercado em constante mudança é desenvolver a capacidade de se mover com extrema rapidez. Ao mesmo tempo que nenhuma empresa no mundo pode esperar de maneira realista ser tão rápido quanto o calidoscópio competitivo que a cerca, as que mais se aproximarem disso ocuparão a melhor posição para sobreviver (KIERNAN, 1998 p. 83)

Neste sentido, os países em desenvolvimento, têm no segmento de MPE's as maiores contribuições para o Produto Interno Bruto - PIB nacional, projetando o setor como uma das estratégias de crescimento sustentável para suas economias.

De acordo com Domingos (apud Deitos 2002), o interesse por estas empresas nos últimos anos tem sido representativo em todos os níveis, pois trata-se de um segmento em expansão, com grande potencial e altos níveis de geração de empregos.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa que configura-se como diretriz básica na orientação e execução do presente trabalho:

- ✓ Como desenvolver alguns procedimentos para internacionalização de micro e pequenas empresas, sem que elas percam suas principais características como flexibilidade e capacidade de interação rápida às exigências da demanda?

1.2 Objetivos

Tendo como base as argumentações expostas nos parágrafos anteriores, a identificação do tema e do problema do presente trabalho, definiu-se os seguintes objetivos a serem alcançados:

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar procedimentos por meio da identificação e adequação dos já existentes para internacionalização de Micro e Pequenas Empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar os procedimentos e instrumentos de fomento à internacionalização de MPE's já existentes;
- b) Identificar um sistema administrativo, tributário, produtivo e estratégico condizente para com as necessidades do setor;
- c) Identificar os sistemas de crédito mais condizentes com as realidades do setor;

- d) Identificar e analisar as experiências e políticas de internacionalização do setor em países como Itália, Espanha e México, bem como as já existentes no Brasil.

1.3 Importância do Trabalho

Algumas regiões do mundo, fortemente desenvolvidas no setor de micro e pequenas empresas, como a Itália, Japão, Espanha, Alemanha, entre outras internacionalmente conhecidas pelas ferramentas utilizadas na gestão de suas empresas, tornaram-se padrões de qualidade e verdadeiros modelos de desenvolvimento regional.

É importante considerar, no entanto, que estas regiões, trabalharam agregando valor aos conhecimentos já existentes para a construção de componentes que viessem a formar uma padronização dos produtos, solidificando as cadeias produtivas existentes.

A desverticalização dos ciclos de produção, rompendo as cadeias integradas de origem fordista, criou um espaço para a pequena empresa, também nos setores de tecnologia avançada. E o crescimento do mercado, acessível agora de qualquer parte do mundo, provocou um processo de crescimento da variedade de produtos, que abre novos espaços às pequenas e médias empresas que souberem se inserir, de forma inteligente e maleável, nos muitos nichos abertos ao desenvolvimento. (CASAROTTO, 2000 p.11 e 12)

O universo de preocupação das empresas tornou-se bem maior, pois trabalha-se com a perspectiva de um mercado que não é mais local ou nacional, agora ele é global. Segundo Drucker (1992. p. 212) “O comércio internacional evoluiu, de uma troca complementar de bens e serviços, para uma troca adversária”.

As empresas devem ter claro que ferramentas como pesquisa, distribuição, preço, comunicação e produto são importantes, porém, de nada vale ter excelência nestes processos, se a influência da empresa no referente à tecnologia, concorrência, demografia, aspectos políticos e legais, dentre outros, for nula ou executada por profissionais sem os conhecimentos básicos para analisá-las.

O mercado está localizado na figura do consumidor. Sendo assim, as empresas encontram forte concorrência em todos os níveis, principalmente em economias fechadas, com sistemas produtivos padronizados e administrativos inflexíveis que não podem mais atender esta nova demanda que exige produtos com padrão global.

A concorrência empresarial no ambiente mercadológico atual está totalmente centrada nas necessidades da demanda. As empresas deixaram de preocupar-se com grandes estruturas físicas e grandes parques industriais, o foco agora é centrar suas competências em pesquisa e desenvolvimento para que suas linhas de produtos não tornem-se ultrapassados e seus lançamentos venham a satisfazer os novos e cada vez mais exigentes desejos dos clientes.

(...) a melhoria nos padrões de qualidade obtida na década de 80 deslocou o ponto crítico de competitividade das empresas pela escala de valores até o nível das vendas e serviços. Muitas empresas podem, e realmente conseguem, produzir melhor, mais rápido e com cada vez menos erros significativos para mais e mais segmentos de mercado. Porém, isso não tem o menor valor se, no contato com clientes, o sistema de marketing da empresa não for capaz de lidar (ou em muitos casos, de resistir ativamente) com uma enorme variedade de produtos, serviços e mercados". (CESPEDES, 2000, p. 15)

As mudanças mercadológicas que surgiram principalmente após a década de 90, como a entrada em vigor do EURO, moeda única para os países integrantes da União européia – UE, a interação cada vez maior dos antigos países socialistas do leste Europeu com o capitalismo, o surgimento da China no cenário comercial internacional, a adoção de novas tecnologias, entre outros, fazem com que a informação torne-se o elemento primordial, tanto para as empresas, como para suas gerências, tendo as mesmas que adaptarem-se ao ritmo a que estas mudanças e inovações acarretam no dia-a-dia.

Neste sentido, Drucker (1992) defende que para uma boa interação com o mercado é preciso estar presente de forma determinante.

A alta concentração das exportações em empresas de grande porte é uma característica brasileira, fortemente representada pelo Estado de Santa Catarina onde segundo a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX (2004), aproximadamente 70% das exportações são realizadas por 40 empresas. Porém, o segmento de MPE's

também é representativo, tanto em nível nacional, como em nível estadual onde suas exportações representam quase 20% do total das exportações do Estado.

De acordo com Brasil (2003), estes empreendimentos são responsáveis por uma grande parte dos empregos em nível mundial. Na Itália, por exemplo, respondem por 60% das exportações, nos Estados Unidos, aproximadamente 54%, no Japão 50%, na Coreia do Sul 48%, na Alemanha 45% e no Brasil com aproximadamente 12%.

Em nível internacional, a importância das pequenas e médias empresas e das políticas voltadas para o aumento da competitividade das mesmas está expressa em todos os documentos oficiais sobre este tema. Nestes, é crescente o reconhecimento das vantagens decorrentes da internacionalização de pequenas e médias empresas. Desta forma é possível perceber que políticas visando o aumento da competitividade a partir de uma melhor inserção externa das micro, pequenas e médias empresas estão crescendo em importância não somente na União Européia mas também em outros países. (SZAPIRO e ANDRADE, 2001 p. 03)

Em 2001, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, existiam cerca de 5,6 milhões de empresas, sendo 99% destas micro e pequenas. A participação do setor industrial foi de 18%, o comércio contribuiu com 45% e o setor de serviços com 37%. As de micro e pequenas empresas formais, eram responsáveis por 41,4% dos postos de trabalho, enquanto que 12,3% era de responsabilidade das médias empresas e 46,3% ficava a cargo das grandes empresas.

De acordo com Deitos (2002), ao adotar uma postura inovadora, estas empresas estarão beneficiando-se com as mudanças, pois para serem competitivas, precisam ser eficientes, adaptativas e flexíveis a ponto de manterem uma sustentabilidade com o mercado e com a concorrência.

O equilíbrio entre o processo produtivo e o sistema de gestão destas empresas poderá em um curto espaço de tempo, dobrar a pauta exportadora brasileira, além de criar uma sinergia entre o setor público e o setor empresarial no desenvolvimento de ações, que venham a fortalecer e dar suporte as cadeias produtivas locais, além de servirem como articuladoras no processo de internacionalização e de promoção do país como território de excelência.

O presente estudo torna-se importante no sentido de identificar e descrever os principais procedimentos que atuam como base no processo de internacionalização do segmento de MPE's brasileiro. Desta forma, a identificação e o aprofundamento destas

ferramentas são de suma importância no desenvolvimento de políticas e estratégias de atuação tanto do governo, como do setor empresarial, pois o crescimento empresarial e a identificação territorial dependem, em primeiro lugar do estabelecimento de um vínculo de cooperação entre os atores de cada região. Neste sentido, a análise profissional da estrutura das empresas, o prévio conhecimento do mercado em potencial, a análise do sistema competitivo dos países e os instrumentos de fomento disponibilizados, fazem com que a atuação das MPE's em mercados internacionais estabeleça vínculos de fidelidade em relação à demanda e concorrência igualitária em relação às outras empresas que interagem no mercado internacional.

1.4 Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho visa ilustrar para o setor empresarial brasileiro, principalmente o segmento de MPE's, a importância de fatores como capacitação, certificação, gestão e cooperação como estratégia para a promoção territorial e internacionalização não apenas dos produtos, como da marca, e com ela a identificação de um rótulo internacional que identifique as MPE's brasileiras e coloque-as como referência na oferta internacional de produtos.

Para tanto, torna-se necessário medir e identificar a problemática atual e qualitativamente levantar procedimentos que sirvam como balizadores das estratégias de desenvolvimento do setor produtivo brasileiro.

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo predominantemente qualitativa. O intuito do trabalho não é quantificar e sim relatar os procedimentos mais adequados e viáveis para as empresas que querem participar do processo de internacionalização.

Com relação ao grau de complexidade dos objetivos estabelecidos, pode-se observar que o estudo é de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (1999, p. 43), "as pesquisas exploratórias tem 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”. Assim num primeiro momento, este estudo procura buscar informações de várias fontes para levantar os procedimentos posteriores.

Caracteriza-se também como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva têm o intuito de descrever e correlacionar características de uma certa população em estudo. (CERVO e BERVIAN, 1996). Nesta pesquisa procura-se descrever, com base em informações, as etapas e procedimentos necessários para um processo de internacionalização de MPE's.

1.4.2 Coleta de Dados

Os dados levantados e apresentados no estudo, são de fontes bibliográficas e documentais.

Para Gil (1999, p.65), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Através das fontes bibliográficas: livros, periódicos, publicações eletrônicas, entre outros, foi elaborada a fundamentação teórica do estudo que orientou o processo de construção do modelo proposto.

Também são utilizados diversos documentos de órgãos oficiais na elaboração do estudo. Estes documentos são informações que ainda não receberam tratamento analítico. (GIL, 1999)

Com os referidos documentos pode-se obter informações de empresas e procedimentos existentes, para o levantamento da solução proposta.

1.4.3 Apresentação dos Resultados

Os procedimentos identificados são apresentados em gráficos na forma de fluxograma e na forma textual.

Pretende-se aqui abordar as etapas em ordem seqüencial e os passos necessários as empresas para o processo de internacionalização.

1.5 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa fundamenta-se teoricamente e dá sustentação a montagem dos procedimentos que fazem parte do seu objetivo. Neste sentido, torna-se necessário comprovar através da análise das bibliografias apresentadas, a importância do tema internacionalização no contexto econômico mundial. Desta forma, o presente estudo não se preocupou em aplicar seus resultados, mas sim, identifica-los e organiza-los a ponto de construir um modelo prático e adaptável as realidades das MPE's brasileiras, no sentido da adequação destas empresas aos padrões internacionais de qualidade e automática certificação e reconhecimento por parte da demanda em relação ao profissionalismo e atuação promocional dos territórios brasileiros no contexto internacional.

Porém, como não foi objetivo do presente estudo e não há tempo hábil para viabilizar uma aplicação prática, acredita-se que tal aplicação poderia corroborar os procedimentos levantados.

A aplicação prática dos procedimentos apresentados pode ser tema de outro estudo. Neste caso, sugere-se a realização de pesquisas posteriores.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente estudo dividiu-se em 4 grandes capítulos.

No primeiro capítulo está contida a contextualização e apresentação do tema, definição do problema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a relevância do estudo, a metodologia da pesquisa, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é o de fundamentação teórica. Neste capítulo, procura-se identificar e formatar informações de diferentes autores visando, conceituar, classificar e definir teorias e modelos que servem para posterior construção dos procedimentos

propostos. Definição de MPE's, internacionalização de empresas, impactos no mercado externo e interno, políticas de internacionalização, experiências em outros países, sistemas de padronização e sistema ISO.

No capítulo três constitui-se o desenvolvimento do estudo, neste capítulo são apresentados os procedimentos necessários à internacionalização das MPE's, a proposta da metodologia e a aplicação do modelo AGROEXPORT.

O capítulo quatro é o de conclusões e considerações finais, bem como o de sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas todas as bibliografias utilizadas para corroborar o presente estudo, além de documentos anexos como o Novo Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte, o Termo de Cooperação Técnica para o desenvolvimento do Projeto AGROEXPORT, entre outros que servirão de suporte ao presente trabalho.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será conceituado o significado do termo Micro e Pequenas Empresas segundo a legislação brasileira em vigor para o segmento. Para dar suporte aos procedimentos apresentados no capítulo 3, também será abordado a participação no mercado externo, como ocorre a internacionalização destas empresas, os impactos e as políticas desta internacionalização, a experiência de alguns países neste processo, como o próprio Brasil e a interação existente entre a internacionalização de empresas e os sistemas de padronização, caracterizados como ferramenta básica para o sucesso de tal operação.

2.1 Conceitos de Micro e Pequenas Empresas

O segmento de MPE's é uma das alternativas mais viáveis em termos de empregabilidade para pessoas de baixa renda e sem nenhuma capacitação profissional forte. Estas empresas geram uma grande contribuição ao emprego agregado a produção e a economia dos países, principalmente na América Latina, o êxito progressivo dos programas de estabilização econômica e de reforma estrutural da região, dependem de uma interação forte com este segmento, pois é através dele que serão ampliadas as políticas de distribuição dos benefícios. Estes gerados a partir do crescimento econômico dos países latino-americanos e do aumento do fluxo de valores nos mercados internos a partir da maior participação da população de baixo ingresso.

Na busca de ampliar os benefícios do crescimento econômico dos países do continente americano, através do aumento progressivo das trocas estruturais em busca de novas tecnologias e do crescimento da competitividade internacional, torna-se necessário criar condições que sirvam de suporte a este desenvolvimento, como o uso mais produtivo dos recursos disponíveis e ociosos, como os recursos humanos, afim de criar um novo processo de modernização embasado no crescimento econômico sustentável.

Mais de 80% das empresas na América Latina e no Caribe tem dez ou menos empregados e contam com cerca da metade dos índices de emprego em muitos países. Estas microempresas já não podem considerar-se como marginais: são o centro da economia. A microempresa desafia definição. O vendedor de rua, o carpinteiro, o reparador de máquinas, a costureira e o camponês, são todos microempresários e suas empresas são de tamanhos diferentes, tornando-se conseqüentemente uma gama de empresas que precisam de apoio diferenciado em virtude de suas características e similaridades. Dada a sua flexibilidade e adaptabilidade, as microempresas tem um conjunto de atividades muito importante no dinâmico ambiente econômico da região. (BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, 1995 p. 43)

O segmento de MPE's é bastante heterogêneo e varia consideravelmente em relação ao tamanho e composição nos diferentes países da América Latina e demais regiões do mundo. Num primeiro plano deste segmento, estão as unidades familiares, que produzem e comercializam basicamente para a subsistência, dependendo exclusivamente de mão-de-obra familiar, sem separação nenhuma entre as despesas da empresa e as da família. No outro extremo, encontram-se as pequenas empresas com até 10 empregados, que utilizam tecnologias de produção complexas e já desenvolvem suas atividades vinculadas a demanda de uma grande empresa.

Em sua maioria, os donos destes empreendimentos, caracterizam-se como pessoas de baixa renda e pouco conhecimento de práticas de gestão empresarial. Com isso, pode-se constatar que uma das barreiras para o desenvolvimento das MPE's torna-se a falta de capacitação, como também a de outros instrumentos não financeiros para atender e dar o suporte necessário a esta demanda específica de mercado. Entre estes serviços pode-se destacar: a comercialização, a capacitação em técnicas comerciais básicas como contabilidade e transferência de tecnologia e as ferramentas de marketing para dar suporte mercadológico através da consolidação da marca da empresa.

Neste sentido, o termo Micro e Pequenas Empresas – MPE's, é utilizado para diferenciar estas, em relação às Médias e Grandes Empresas. Segundo Cáceres (2001), a importância do segmento para a economia dos países, faz com que os governos interajam constantemente com o meio empresarial para garantir sua sobrevivência e crescimento. Desta forma, torna-se necessária a capacitação e profissionalização em termos de custos, tecnologia, promoção comercial, escala de

produção, diferenciação, preço, entre outros, que garantem uma maior sobrevivência e competitividade na interação com o mercado internacional.

São empresas caracterizadas pela forte iniciativa empreendedora, o que vem gerando resultados positivos na estrutura econômica dos países, principalmente da Itália, onde estas empresas diferenciam-se no segmento dos negócios devido ao forte apelo empreendedor e a rápida adequação as necessidades do mercado.

Este segmento já vem despertando interesse e contribuindo para o sistema produtivo brasileiro desde o início dos anos 80. O art. 179 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, só veio comprovar o interesse por estas empresas e suas dificuldades, pois em sua essência, responsabiliza o Estado pelo incentivo e desenvolvimento destas. Surge assim, a Ementa Constitucional nº 6 alterando o art. 170, no intuito de criar um sistema de tratamento favorecido, impondo ao Estado, como princípio constitucional, o dever de proporcionar ferramentas para implementá-lo. Para que isso aconteça, principalmente nos campos previdenciário, trabalhista, creditício, desenvolvimento empresarial, entre outros não abrangidos pela Lei do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), que foi criado o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, pela aprovação da Lei nº 9.841/99, de 05 de outubro de 1999. Sua regulamentação ocorreu através do Decreto nº 3.474 de 19 de maio de 2000, e foi um importante marco na história das MPE's brasileiras.

Este novo estatuto da MPE, em conjunto com a lei da instituição do SIMPLES (Lei 9.317/96), é que vem formar um suporte legal, diferenciado e favorecido para as atividades destas empresas.

Desta forma, o art. 2º do Estatuto, considera como microempresas aquelas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior à R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), e como empresas de pequeno porte, as que tenham receita bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Porém, em virtude da grande contribuição que este segmento vem dando para o crescimento econômico brasileiro, o Presidente através do Decreto Nº 5.028, de 31 de Março de 2004 corrige os valores anteriormente citados, passando a vigorar da seguinte forma: Microempresa, pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver

receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e Empresa de Pequeno Porte, a que não estando enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Outro critério utilizado para definir este segmento e diferenciá-lo em relação a sua contribuição para com a economia brasileira, refere-se ao número de funcionários, ou seja, de acordo com a Fundação Centro de Comércio Exterior - Funcex (2004), em seu boletim do desempenho exportador das Micro e Pequenas Empresas Industriais brasileiras, 5,5% das que contam com menos de 20 funcionários, apresentaram exportações anuais superiores a US\$ 1 milhão em 2003, respondendo por 77% do valor exportado pelas empresas classificadas como microempresas. Da mesma forma que as Pequenas Empresas (20 a 99 funcionários), alcançaram exportações superiores a US\$ 5 milhões, respondendo por cerca de 42% das exportações nesta faixa de pessoas ocupadas.

Para não tornar as estatísticas equivocadas em relação a realidade do segmento, em virtude destes casos especiais é que confere-se um tratamento diferenciado a estas empresas que exportam valores consideráveis, mas estão enquadradas como MPE's.

Assim considera-se:

- Como microempresa, as empresas industriais com menos de 200 pessoas ocupadas e exportações anuais de até US\$ 300 mil;
- Como Pequena Empresa, as empresas industriais com menos de 100 pessoas ocupadas e exportações anuais até US\$ 2.500 mil, excluídas aquelas classificadas como microempresas (FUNCEX, 2004)

Desta forma, as MPE's vem se destacando e aumentando sua participação em relação ao PIB brasileiro. Isso ocorre principalmente pela necessidade do segmento em mostrar sua força e representatividade, objetivando novas políticas que o torne competitivo em relação às grandes empresas e ao mercado internacional.

Esta competição e concorrência torna-as mais intensivas, inovadoras e flexíveis, facilitando seu ajustamento de forma mais rápida às necessidades e exigências dos mercados. Por atenderem segmentos de mercados especializados, requerendo menos investimentos de capital e preservando melhor suas relações trabalhistas, ampliam suas vantagens em relação às grandes empresas. (DIAS, 2002).

No que diz respeito ao regime previdenciário e trabalhista, elas estão dispensadas, de acordo com o Estatuto, do cumprimento das seguintes obrigações acessórias previstas na legislação trabalhista:

- Afixação de quadro de horário de trabalho dos empregados, exceto do menor;
- Anotações das férias dos empregados em livros ou ficha de registro no momento da concessão;
- Manutenção do livro de inspeção do trabalho; e
- Empregar e matricular menores de 18 anos (aprendizes) nos cursos especializados mantidos pelo Senai.

Em relação à concessão de créditos a estas empresas pelas instituições financeiras, tornam-se aplicáveis após a implementação de dispositivos elaborados e concedidos pelo poder executivo. Neste sentido, de acordo com o Estatuto, as instituições financeiras oficiais deverão:

- Informar os valores das aplicações previstas para o ano seguinte, por setor e fonte de recursos, inclusive, o montante estimado e condições de acesso;
- Informar o montante de recursos aplicados, para capital de giro e para financiamento de investimento;
- Criar relatório específico, onde constem o montante previsto pelo planejamento destas empresas, o montante efetivamente por elas utilizado e análise do desempenho alcançado;
- Divulgar os relatórios de que trata este item pela Internet.

Para as MPE's que precisam de apoio de crédito para efetuar operações de exportação, o Estatuto ainda prevê os conceitos deste segmento segundo as regras adotadas pelo Mercado Comum do Sul – MERCOSUL.

Porém, no que diz respeito ao acesso ao crédito, torna-se necessário o enfoque de duas questões: a implementação e acesso a linhas de crédito de curto prazo, principalmente para operacionalizar o capital de giro da empresa; e a necessidade de garantias, ou seja, o aval exigido pelas instituições de crédito, no referente a operações de longo prazo é muito alto para a realidade das MPE's.

No Brasil outra característica deste segmento, é a falta de capacitação em termos de gestão, processo produtivo e inovações tecnológicas. Tendo em vista esta problemática, o Estatuto prevê que todos os recursos federais destinados a pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica, devem destinar um mínimo de 20% de todos os valores utilizados, para as MPE's. No que tange aos órgãos governamentais e às demais entidades de apoio a este segmento, principalmente as atuantes na área tecnológica, a legislação estabelece que:

- Devem ser criados mecanismos facilitando os serviços de metrologia e certificação;
- Promover capacitação de recursos humanos na gestão da qualidade e do aumento da produtividade; e
- Desenvolver programas de fomento, articulados com operações de financiamento.

Tratando-se de importação e exportação, estas empresas, de acordo com o capítulo de comércio exterior do Estatuto, tem os seguintes benefícios:

- I - Tratamento automático no Registro de Exportadores e Importadores;
- II - Liberação das mercadorias enquadradas no regime simplificado de exportação nos prazos máximos abaixo indicados, salvo quando depender de providência a ser cumprida pelo exportador:
 - a) 48 horas, no caso de mercadoria sujeita a análise material ou emissão de certificados por parte dos órgãos anuentes;
 - b) 24 horas, nos demais casos;
- III - Não pagamento de encargos, exceto tributos, cobrados a título de expedição de certificados de produtos, vistos em documentos e autorizações para registro ou licenciamento, necessários às operações de exportação e importação.

O Estatuto também prevê a criação de Sociedades de Garantia Solidária, com o objetivo de conceder garantias de crédito, como fundo de aval para as empresas participantes que se habilitarem, através da celebração de contratos e taxa de remuneração.

Após a identificação de MPE, e o mapeamento de sua importância pelas ferramentas governamentais que atuam no suporte das mesmas, pode-se constatar que devido ao grande espaço territorial brasileiro, cria-se a necessidade da formação de pólos econômicos regionais, principalmente para gerar desenvolvimento em regiões até então adormecidas.

No que tange as MPE's, Puga (2003), identifica como vantagens que o associativismo vem viabilizar: a realização de determinados investimentos em capital fixo; contribuindo para a difusão de inovações; aumentando o poder de negociação com os fornecedores; reduzindo custos com relação ao estoque, comercialização e distribuição de mercadorias e permitindo atender grandes encomendas e aumentar a influência política das empresas. A atuação das MPE's em forma de redes, além de gerar uma maior competitividade, contribui para o desenvolvimento tecnológico e o estabelecimento de instituições de apoio e treinamento de mão-de-obra, destacando através de seus produtos a região no cenário nacional e internacional.

A associação entre estas empresas diminuem problemas de assimilação de informações, gerando um maior acesso ao crédito. Como exemplo temos algumas regiões italianas, onde seu desenvolvimento é baseado na união em forma de consórcios, redes, ou cooperativas, para a geração de ferramentas que visam a capacitação e adequação dos produtos destas empresas aos diferentes mercados.

2.2 Mercado Externo

Rápidas e significativas mudanças encontram-se em curso no cenário internacional, caracterizadas por alterações nas estruturas do poder político, pela expansão das fronteiras econômicas com a crescente interdependência e abertura da economia e do comércio, pela formação de Blocos Econômicos, assim como de

mudanças nos padrões tecnológicos e empresariais.

Todos estes fatores geram mudanças nas estruturas internacionais de comércio, como em seus órgãos reguladores, a Organização Mundial do Comércio – OMC, por exemplo, que antes era responsável pela regulamentação comercial entre seus países integrantes, agora precisa adequar suas políticas para atender e controlar demandas comerciais de países para blocos econômicos, bem como de blocos econômicos entre si.

As inovações tecnológicas e a rápida propagação das informações, através de mecanismos inovadores como a internet, permitem que os consumidores acompanhem o desenvolvimento comercial e produtivo em âmbito global. Isto faz com que suas exigências tornem-se padrões estratégicos para as empresas, que agora operam num universo bem maior, com padrões culturais específicos, mas com necessidades similares, fazendo com que as empresas passem a adotar produtos com foco no consumidor global.

Aumenta a concorrência entre países e regiões e a possibilidade de escolhas estratégicas e locais para investimentos. As grandes empresas internacionais iniciam um processo de demarcação de territórios e estabelecimento de filiais, com o objetivo de coordenar e agilizar seus processos de atendimento, marketing, logística, pós-venda, entre outros, suprimindo as necessidades de seus novos clientes de forma rápida e profissional. Isso gera um crescimento da circulação de produtos nos diversos mercados, aumentando a variedade e fazendo com que as empresas, tanto nacionais, como estrangeiras, passem a competir em função da qualidade, rapidez e profissionalismo com relação à oferta de seus produtos e à satisfação da demanda.

As exportações brasileiras, assim como o surgimento de novos investimentos destacam-se num ambiente de competição internacional acirrado e de rápidas mudanças.

A atuação internacional brasileira no contexto comercial vem melhorando gradativamente. Isso vem ocorrendo, devido ao crescente aumento das exportações, que exige uma maior circulação nos mercados, demonstrando que os produtos brasileiros estão conquistando novos consumidores.

Este aumento significativo pode ser comprovado pela tabela 1:

Tabela nº 1- Exportações Brasileiras

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS		
Período	Valor US\$ F.O.B. (milhões)	Var. %
Jan/Jul 2003	39.107	33,7
Jan/Jul 2004	52.298	

Fonte: SECEX, 09/08/2004

O aumento das exportações brasileiras causou um impacto positivo no mercado internacional, pois o Brasil elevou gradualmente sua participação nas exportações mundiais e conseqüentemente trabalha estratégias para continuar crescendo e alavancando suas empresas neste contexto.

O crescimento das exportações brasileiras em relação ao contexto das exportações mundiais aumentou gradativamente, mesmo nos anos em que houve menor participação das ofertas nacionais, como demonstra a tabela 2.

Tabela nº 2 – Crescimento das Exportações

PERÍODO	CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS	CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS
1999/2000	16%	11%
2000/2001	6%	1%
2001/2002	5%	0%
2002/2003	21%	10%
2003/2004	20-25%	10-12%

Fonte: SECEX, 09/08/2004

Com o aumento das exportações, uma série de conseqüências internas positivas para a economia do país são geradas, como a participação das exportações sobre o PIB (Produto Interno Bruto), que no ano de 2002 estava em torno de 13,1%, saltou para

14,8% no ano de 2003 e continua crescendo no ano de 2004. Elas geram um aquecimento na produção que influencia diretamente na contratação de mais mão-de-obra e que culmina no aumento do consumo interno, conseqüência direta do desenvolvimento dos fatores anteriormente mencionados.

Vários são os fatores que explicam o aumento das exportações brasileiras, dentre eles, os que causaram impactos mais significativos foram:

a) O reaquecimento da economia Argentina que iniciou um processo de revitalização após um período de crise;

b) O aumento significativo da produção agrícola brasileira, principalmente no segmento de grãos, dando um grande destaque para a soja;

c) A retomada dos preços, não apenas da soja, como de várias outras *commodities*, gerados a partir do reaquecimento da economia global e da desvalorização da moeda nacional no ano de 2002, que em relação às vendas externas, tornou-se um facilitador. (EXPRESSÃO, 2004).

O destino das exportações nacionais, como demonstra a tabela 3, continua caracterizado pela presença de países tradicionais, como Estados Unidos e Argentina, porém, novas potências que surgem neste cenário comercial internacional como a China e a Rússia, também já ocupam posições de destaque nas exportações brasileiras:

Tabela nº 3 – Destino das Exportações Brasileiras

DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS			
Países	Valor US\$ F.O.B.		
	Jan/Jun 2004	Jan/Jun 2003	Var. %
ESTADOS UNIDOS	8.678.528.677	8.100.345.176	7,14
ARGENTINA	3.280.872.282	1.843.412.114	77,98
CHINA	2.900.882.982	2.160.782.962	34,25
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	2.373.329.944	1.865.770.600	27,20
ALEMANHA	1.974.290.178	1.494.893.105	32,07
MEXICO	1.666.564.594	1.209.764.913	37,76
ITALIA	1.474.981.978	1.054.489.172	39,88
JAPAO	1.220.005.203	1.039.084.438	17,41
CHILE	1.119.755.823	857.291.040	30,62
FRANCA	1.042.046.230	783.681.976	32,97
REINO UNIDO	982.112.722	828.897.523	18,48
ESPANHA	911.509.077	658.571.902	38,41
BELGICA	907.543.959	878.080.719	3,36
RUSSIA	690.171.800	668.990.703	3,17
COREIA, REPUBLICA DA (SUL)	631.446.353	547.020.808	15,43

Fonte: SECEX, 09/08/2004

De acordo com a Funcex (2004), as exportações provenientes do segmento de MPE's brasileiro em 2003 refletem um crescimento de 4,8% e de 13,0% dos valores exportados em 2002, ou seja, exportaram um total de US\$ 1.515 Bilhões, US\$ 132 Milhões por parte das Micro Empresas (0,2% do valor total) e US\$ 1.383 Milhões por parte das Pequenas Empresas (2,2%), representando 2,4% no total exportado pelas empresas de todos os portes.

Em relação ao número de empresas, as MPE's industriais exportadoras alcançaram 7.002 unidades em 2003, sendo 2.627 microempresas (23,3%) e 4.375 pequenas empresas (38,8%), representando 62,1% do total de firmas exportadoras. O valor médio exportado, por porte de empresa, alcançou os seguintes valores, em 2003: microempresas – US\$ 50,4 mil; pequenas empresas – US\$ 316,1 mil; MPE especial – US\$ 8.828,1 mil; médias empresas – US\$ 3.231,9 mil; e grandes empresas – US\$ 47.836,5 mil.

Em termos de evolução das exportações nos últimos cinco anos, verifica-se que as MPE's aumentaram suas vendas externas em percentual acumulado de 39,1%, entre 1998 e 2003, resultado inferior ao apresentado pelas grandes empresas, que chegou a 55,1%, mas superior ao das médias empresas, que foi de 20,8%. Avaliando a evolução do número de firmas, verifica-se que as MPE aumentaram seu número em 21%, passado de 5.778 empresas exportadoras, em 1998, para as citadas 7.002, em 2003.

Apesar deste crescimento significativo em relação ao ano de 2002, as exportações do segmento de MPE's não superou as grandes e médias empresas em relação à participação no mercado internacional, onde as grandes empresas fecharam o ano de 2003 com uma participação de 19,6% e as médias empresas com 24,3% conforme a tabela 4.

Tabela nº 4 - Valor exportado por empresas industriais classificadas segundo o tamanho da firma – 1998, 2002 e 2003

Tamanho	Valor (US\$ Milhões)			Participação (%)		
	1998	2002	2003	1998	2002	2003
Micro industrial	102,8	126,3	132,4	0,2	0,2	0,2
Pequena industrial	984,1	1.223,2	1.382,8	2,3	2,4	2,2
MPE industrial especial	2.335,6	1.744,5	2.251,2	5,4	3,4	3,6
Média industrial	7.974,4	7.755,9	9.637,5	18,5	14,9	15,4
Grande industrial	31.682,3	41.089,4	49.128,0	73,5	79,1	78,6
Empresa industrial não classificada	37,7	2,6	0,7	0,1	0,0	0,0
Total das empresas industriais	43.116,9	51.941,9	62.532,7	100,0	100,0	100,0
Memo:						
Empresas não industriais	7.979,6	8.350,6	10.259,8			
Empresas não identificadas	3,2	10,3	188,0			
Total das empresas exportadoras ¹	51.099,7	60.302,9	72.980,5			

Fonte: SECEX/MDIC, RAIS/MT e IBGE (PIA e Cadastro Geral de Empresas).

Nota: (1) Exclui exportações realizadas por pessoas físicas (identificadas por seus CPFs).

De 1998 a 2003, nota-se um representativo aumento em relação a presença das MPE's no comércio internacional, onde as Microempresas passaram de 381 em 1998 para 1.303 em 2003 e as Pequenas Empresas de 1.410 em 1998 para 2.899 empresas exportadoras em 2003. Este crescimento gerou para as Microempresas em termos de valores, um aumento de 36,0% no mesmo período. As Pequenas Empresas por outro lado, geraram um aumento de 24,5%.

Os principais produtos exportados pelas MPE's segundo a Funcex (2004), são os manufaturados, representando um total de 81,8% e 77,1% respectivamente. O segmento também contribui ativamente na exportação de produtos semimanufaturados, que representam 10,5% e 14,8%. Os produtos básicos, mesmo que em menor escala também são exportados por este segmento num percentual de 6,8% e 7,6% respectivamente. Nas demais empresas, a parcela de contribuição dos manufaturados é de um significado muito inferior 58,8% e os produtos básicos 25,1%.

Um fator negativo ao desempenho exportador das MPE's brasileiras apontado pela Funcex (2004), diz respeito a baixa intensidade tecnológica nos produtos exportados por estas empresas, onde 80% dos mesmos estão enquadrados como de baixa e de média-baixa intensidade tecnológica. Ficando o percentual de 16% e 4% respectivamente para os produtos de média-alta e alta intensidade tecnológica.

Em relação ao destino das exportações provenientes das MPE's, a Funcex (2004), verificou que existe uma maior aceitação dos produtos destas empresas em mercados mais próximos como a Associação Latino Americana de Integração - ALADI e o MERCOSUL, fazendo este segmento superar o das empresas de maior porte, ou seja, esse mercado absorveu em 2003, o percentual de 36,8% das exportações das Microempresas e 27% das Pequenas Empresas, enquanto que em relação as demais empresas houve uma absorção de apenas 18,9%.

Outro dado importante a ser destacado, refere-se às exportações das MPE's por unidades da federação. Conforme a unidade da federação local onde são produzidas as mercadorias exportadas, tendo como foco a origem das exportações das MPE's quanto a seus valores absolutos, as vendas externas deste segmento concentram-se em cinco Estados: São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais. Sendo os mesmos responsáveis por 76% das exportações provenientes de Pequenas

Empresas e 80% em relação às Microempresas. Quanto à importância relativa destas exportações, em relação às empresas de portes diferentes em cada Estados destacam-se nos dois segmentos de empresas, Acre, Roraima, Rondônia e Piauí. Também destacam-se Amapá e Sergipe no segmento de Pequenas Empresas.

Grande parte do aumento das exportações das MPE's deu-se em função da desvalorização da moeda nacional em 1999, possibilitando as empresas maior agregação de valor a seus produtos e conseqüentemente um reaquecimento da economia interna em virtude do grande volume de dólares que entraram no país.

2.3 Internacionalização de Empresas

O volume do intercâmbio comercial mundial está cada vez maior devido a inter-relação entre as diversas economias, que gerou por parte dos governos, principalmente de países eminentemente exportadores, uma maior concentração na promoção comercial de suas empresas, produtos e oportunidades de investimentos. Porém, a diversificação e a qualidade dos produtos, tornam-se essenciais nestes mercados pela acirrada concorrência adotada pelas empresas que buscam uma participação maior.

De acordo com Szapiro e Andrade (2001), internacionalização é um conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que fazem parte de seu território de origem.

Os crescentes processos de internacionalização das empresas nos países desenvolvidos, ocasionados de forma mais acelerada com o advento das novas tecnologias no campo da informação e da agilidade cada vez maior dos transportes de cargas, facilitam a divisão do processo produtivo.

Estas ações permitem que uma grande área geográfica possa beneficiar-se desta cadeia de valor agregado que amplia as oportunidades para que as economias individuais possam participar ativamente das redes internacionais criadas pelas multinacionais e que são a base para suprir os mercados.

Segundo Kraus (2000), as exportações estão despertando as empresas brasileiras para o comércio internacional da mesma forma que o mercado brasileiro está

cada dia mais atrativo aos concorrentes externos, refletindo a urgência da adequação das empresas nacionais aos níveis dos padrões exigidos.

A principal ferramenta na conquista de um nicho de mercado específico é a informação, e a rede de intercâmbio de produtos criada pelas multinacionais foi possível, principalmente pelo fato destas empresas adotarem como estratégia de desenvolvimento a adequação de seu processo produtivo integrado as necessidades culturais regionais.

(...) fica evidente que o cenário atual é marcado por uma densa rede de comércio e investimento, que evolui de forma a determinar os contornos do atual cenário internacional. A mais importante consequência desse novo cenário é o fim das fronteiras entre políticas externas, principalmente a de comércio externo. Tal fato exige que o comércio de bens e serviços e o investimento passem a ser coordenados em níveis multilaterais e que as regras de conduta dos parceiros comerciais passem a ser concentradas e arbitradas também em nível internacional. (Competitividade internacional e desenvolvimento das regiões, 1998 p. 35)

As empresas que atuam no mercado internacional, utilizam estratégias que visam principalmente mesclar as necessidades e a busca da população local com a integração global, com as ofertas dos países desenvolvidos totalmente interligados com os produtos destas empresas que buscam vender não apenas um produto, mas sim um estilo de vida, como é o caso do Mac Donald's, Nike, Ferrari entre outras.

A partir do momento em que estas empresas começam a utilizar os dados coletados, transformando-os em informação, segundo Drucker (1992), elas estarão desenvolvendo suas ações em função de três razões importantes: a demográfica, a necessidade de sistematizar a inovação e o caráter empreendedor e a necessidade de se acertar com a tecnologia e a informação. Tudo isso em virtude de que as empresas hoje competem por espaços nos mercados e cabe a elas levantar dados e construir informações que auxiliem sua fixação nestes mercados, porém lembrando sempre que:

Os computadores produzem dados – grandes volumes deles, mas dados não são informações. Informações são dados dotados de relevância e propósito. Uma empresa precisa decidir de que informações necessita para operar seus negócios, caso contrário se afogará em dados. (DRUCKER, 1992 p. 218)

O processo de internacionalização de uma empresa, trata-se da adoção de uma nova filosofia por parte da mesma. Esta filosofia está baseada principalmente na competitividade, ou seja, de que forma a instituição pode tornar-se competitiva, a fim de atuar no mercado internacional.

Fatores como o sistema competitivo do país, a estrutura da empresa e o conhecimento dos mercados internacionais são as ações prioritárias num processo de internacionalização de empresas.

Segundo Brasil (2003), num processo de internacionalização, as empresas devem desenvolver todo o seu mecanismo de estruturação, baseadas em fatores como:

a) Gerência de Exportação - onde deve-se dar ênfase à coleta de dados para a realização de avaliações, principalmente internamente. Seleção de produtos, mercados e a forma de ingresso tornam-se primordiais, além do plano de comercialização, da escolha do parceiro e do início do processo de comercialização;

b) Administração da Exportação – a preocupação está em torno da solicitação de orçamento, avaliação, negociação, recepção e aceitação de pedido para estruturação da produção. Torna-se necessário a confecção do produto com controle de qualidade em relação ao rótulo, embalagem, além da preparação, verificação e despacho dos documentos na alfândega local e saída da mercadoria via porto, aeroporto ou fronteira do país exportador;

c) Gerência de Mercado – torna-se importante o pagamento dos impostos, a interação com a alfândega do país importador, a retirada das mercadorias e eventual troca de rótulos. É interessante acompanhar a distribuição do produto, desenvolver um plano de marketing local, além de estreitar sempre o contato com o comprador.

Neste sentido, a internacionalização de uma empresa envolve uma série de fatores tanto internos ao ambiente empresarial, quanto externos, o que significa que além de um alto padrão de qualidade dos produtos a serem inseridos nos demais mercados, fatores externos como políticas públicas, valores culturais e apoio institucional, configuram-se como ferramentas indispensáveis, pois tratam-se de importante vantagem competitiva no planejamento e na adoção de uma visão internacional para a empresa.

Ao adotar uma estratégia com foco delimitado em um mercado específico, torna-se mais seguro planejar e formar alianças, levando em consideração que a competição global entre empresas, possui algumas particularidades (estratégias governamentais e institucionais) que podem gerar facilidades na eliminação de etapas quanto ao processo de entrada da empresa, além da concessão de subsídios e facilidades dos outros governos.

Szapiro e Andrade (2001) afirmam que além das exportações, novas receitas entram no país a partir do momento que as empresas internacionalizam-se, causando um impacto positivo na balança comercial. Além disso, com esta iniciativa, várias barreiras principalmente as não-tarifárias são quebradas, fazendo com que os produtos cheguem aos consumidores com mais facilidade, aumentando a participação das empresas e do país no cenário internacional.

As empresas de micro e pequeno porte possuem uma vantagem em relação às grandes empresas neste processo. Além da flexibilidade em atender a uma demanda específica, seus produtos carregam uma característica artesanal, pouca quantidade e muita qualidade.

(...) na pequena empresa, a internacionalização começa com a tomada de decisão, e mais importante ainda, não é analisar somente o tamanho da empresa, mas a qualidade das relações comerciais que essa empresa mantém com os importadores de seus produtos. (KRAUS apud BONACCORSI, 2000 p. 32)

Para que ocorra um desenvolvimento deste segmento de forma gradual é necessária uma ação conjunta. Esta ação, segundo Tomelin (2000), no Brasil devido a inexperiência destas empresas em relação ao mercado, deve ser através da formação de associações, cooperativas ou consórcios que visem um mesmo objetivo, que deve estar totalmente ligado à participação internacional de forma competitiva.

Além da criação e da interação destas redes de desenvolvimento regionais, a ação governamental no desenvolvimento de políticas que trabalhem a existência e a promoção de um território de excelência na produção e qualidade de seus produtos, cria uma estratégia que fará com que a promoção regional sirva para colocar suas empresas numa verdadeira vitrine internacional.

O que se observa é que a produção em massa organizada hierarquicamente, em grandes lotes e competindo, primordialmente, por preços, começa a ser substituída pela produção flexível e diferenciada e uma competição baseada na qualidade, inovação e adaptação a demandas segmentadas e oscilantes. Isto requer menos trabalho na produção repetitiva e muito mais no desenvolvimento, planejamento, administração, formação e trabalho comercial (em outras palavras, mais funções de serviço). Também exige novos tipos de organização, mais flexíveis e com a participação de um maior número de pessoas nas decisões. (LEZANA, apud ILLERIS, 1993)

A partir do momento em que existe um território forte (uma marca regional), composto por uma rede de empresas que atuam em conjunto com as grandes empresas, para a promoção de seus produtos (que nas grandes empresas é desenvolvido para suas próprias estratégias, porém tratando-se de micro e pequenas empresas é preciso de apoio governamental), ou seja, uma marca de qualidade que identifique uma região composta tanto por grandes empresas, como por associações, cooperativas ou redes de pequenas empresas, que juntas estarão sendo promovidas e conseqüentemente ampliando sua área de atuação, como também sua permanência no mercado.

Segundo Solomon (1996), a sobrevivência das pequenas empresas está relacionada com a proximidade que as mesmas se encontram do mercado. E devido a esta proximidade, são capazes de perceber muito cedo as transformações e adequem-se para atendê-lo mais facilmente que as empresas de maior porte, devido a sua rapidez e flexibilidade, características marcantes deste segmento.

Devido a alta capacidade de adequação destas empresas em relação aos mercados, bem como, sua divulgação, flexibilidade e promoção através de produtos artesanais e personalizados, além da inserção em um processo de qualidade total, conseqüência de uma política pública de promoção territorial, fazem com que este segmento possa redefinir o cenário nacional em relação a importação de seus produtos, além de ganhar a confiança e a simpatia de muitos importadores e fornecedores internacionais.

Os desafios são muitos, principalmente para o segmento de MPE's, quando trata-se de internacionalização. Como citado anteriormente, trata-se da implementação de uma nova filosofia em suas estruturas, tendo as mesmas que estar preparadas para ampliar o investimento, desenvolver marcas próprias, capacitarem-se em gestão e

promoção e principalmente atuarem em redes em conjunto com outros atores visando o desenvolvimento e a fixação nos mercados interno e externo. Porém, incluído neste contexto de desafios e problemas, existem uma série de vantagens que Szapiro e Andrade (2001), classificam como:

- Maior dinamismo associado ao crescimento da firma;
- Utilização de capacidade ociosa de produção;
- Aproveitamento de nichos de mercado de maior rentabilidade no exterior;
- Diversificação de clientes;
- Diminuição de riscos no mercado interno;
- Ganhos de economia de escala e escopo; e
- Ganhos de competitividade através de trocas de experiências.

Portanto, somente a união pode gerar ganhos de escala para o segmento, pois os investimentos tornam-se mais acessíveis, as capacitações são conjuntas e a promoção e articulação com os diversos nichos de mercado tornam-se mais sólidas e profissionais.

A integração mundial abre novos nichos de mercado que podem ser ocupados pelas MPE's dada sua flexibilidade em adaptar-se a mudanças rápidas da demanda. Entretanto, em função de sua reduzida escala operacional, lhes é mais difícil inserir-se no mercado global. Isoladamente não conseguem muitos resultados. É preciso uma inserção competitiva, mas de forma cooperada. (CACERES, 2001 p. 02)

Se de um lado, grandes empresas internacionais se unem para ter um diferencial mais positivo em relação a alguns mercados, como apresenta Wright (2001), com o caso da união das mega empresas General Motors e Toyota na construção de uma unidade automobilística nos Estados Unidos, porque as MPE's não podem se utilizar desta ferramenta para abrir mercados, solidificar suas marcas e fidelizar clientes.

2.3.1 Impactos da Internacionalização

O atual estágio de desenvolvimento, definido a partir da união de regiões que desenvolvem estratégias comuns para um maior intercâmbio, faz com que não apenas

questões econômicas, como políticas, sociais, culturais e ambientais interajam, possibilitando as empresas, um número incalculável de informações no que se refere as estratégias de internacionalização e atuação das mesmas.

Hoje, os mercados são gigantescos e a circulação de mercadorias entre eles ocorre de forma dinâmica e interdependente. As empresas que interagem neste ambiente fora de seu território nacional, estão sendo alvo de várias iniciativas tanto dos países desenvolvidos, como dos em desenvolvimento, pois, neste contexto existe uma série de ganhos e crescimento econômico e social para os países.

Tanto a dominação dos novos centros, como a circulação dos produtos de forma segura, dependerá do nível de modernização, da evolução técnica e estrutural, da relação com a demanda e do nível de engajamento com os governos, bem como, as demais entidades.

De acordo com Damon (1995) o futuro dos países Latino-americanos depende do desenvolvimento tanto das grandes empresas, como das MPE's, pois elas tendem a desempenhar um papel fundamental no comércio internacional. Porém, para que isso ocorra de forma coerente é necessário, principalmente em relação as MPE's uma maior concentração empresarial, ligada a um processo de modernização.

A interação da empresa com a demanda deixou de ser local, agora, além de global ela esta sujeita a profundas alterações de mercado para mercado, pois tratam-se de culturas distintas. Essa flexibilidade torna-se essencial e ela só pode ser administrada através de uma mão-de-obra qualificada e valorizada. Essa valorização da mão-de-obra configura-se como elemento social importante no desenvolvimento produtivo das empresas.

Os países estão preocupados com o segmento de MPE's, devido a sua inter-relação com o aumento das oportunidades de emprego. Segundo Deitos (2002), a absorção da mão-de-obra por parte destas empresas no momento em que o maior problema dos países tem sido o desemprego, torna-as importante mecanismo de desenvolvimento regional e global.

Com a nova operacionalização do processo produtivo, onde as empresas buscam regionalizarem-se e adequarem-se cada vez mais às realidades das

demandas, o fator qualidade torna-se decisivo no controle por parte dos governos e das entidades empresariais em relação a vulgarização de seus mercados.

Devido à queda gradativa das barreiras tarifárias e da redução dos impostos de importação, torna-se difícil conter a entrada de produtos nos mercados nacionais principalmente aqueles de alta qualidade, concorrentes diretos das indústrias nacionais.

É impossível impedir que empresas estrangeiras tentem invadir os mercados nacionais com estratégias inteligentes e produtos diferenciados. Porém, existem ferramentas capazes de adequar as empresas nacionais, bem como o mercado ao padrão internacional fazendo com que esse diferencial diminua e questões como qualidade, atendimento, logística, entre outros, sejam os diferenciais.

Segundo Daemon (1993) a obrigação do Estado, na construção e aplicação de políticas econômicas, deve estar centrada na modernização e na livre concorrência. Para tanto, é necessário maior dinamismo das empresas em relação aos mecanismos de mercado.

A internacionalização trouxe competição e atraiu algumas empresas para mercados até então restritos e culturalmente específicos, fazendo com que a busca pelo melhor desempenho em relação à concorrência, focasse mais nas necessidades da demanda através da elaboração e implementação de estratégias diferenciadas.

As empresas internacionalizadas constroem verdadeiras fortalezas em termos de processo produtivo para poderem se sobressair em relação às empresas nacionais. A adequação ideal deste processo se dá através de uma mão-de-obra qualificada e totalmente focada no universo externo, construindo e adquirindo *Know how* internacional e facilmente adaptável a qualquer necessidade em mercados mais específicos.

Fernandes (2002) argumenta no sentido de que as empresas que exportam, tornam-se mais criativas e inovadoras que as focadas apenas no mercado interno. Desta forma, as empresas não-exportadoras precisam adequar suas ferramentas, como também, trabalhar buscando não apenas sua futura internacionalização, como também, a contenção das importações.

Estratégias tradicionais, que eram implementadas pelas empresas no mercado nacional e num segundo momento ampliadas internacionalmente, tornaram-se

obsoletas. Torna-se necessário analisar a lógica global e implementar ações relevantes na abordagem das oportunidades futuras dos mercados internacionais.

A dinâmica dos negócios internacionais configura-se hoje pela presença de empresas de vários portes e tamanhos concorrendo em todos os mercados, culminando com a elevação do número de concorrentes que disputam uma mesma demanda, tornando este nível de competição cada vez mais afastado do foco doméstico.

O aprimoramento dos padrões de produção tornam-se chave para o desenvolvimento dos países. A utilização dos métodos mais modernos gera um maior incremento da produtividade e conseqüentemente uma melhora na qualidade de vida.

Neste sentido, faz-se necessário uma atuação governamental que incentive a padronização, dando suporte as atividades internacionais, principalmente no referente a redes de MPE's.

A lógica comercial dos mercados internos em diferentes países sempre foi caracterizada pela grande oferta de produtos nacionais, disponíveis para todas as classes sociais, e de alguns produtos importados destinados a demandas mais exigentes e específicas.

No entanto, o que se nota em alguns mercados hoje, é o aumento considerável da oferta de produtos importados, onde, a maioria deles não está mais preocupada apenas com as demandas específicas, mas atuam estrategicamente para ocupar espaço junto aos clientes em relação aos produtos tradicionais.

Minervini (1997), destaca esta necessidade das empresas de atuarem nos mercados internacionais, devido a fatores como o aumento do volume de negócios, as dificuldades de vendas no mercado interno, o melhor aproveitamento das estações, preços mais rentáveis, a oportunidade de aumento do ciclo de vida dos produtos, entre outros, determinantes nas estratégias de desenvolvimento das empresas.

Estas mudanças, fazem com que os mercados tornem-se mais sofisticados, pois, através dos acordos comerciais entre os países e dos Blocos Econômicos Regionais, muitos produtos se internacionalizaram com custos acessíveis, tornando-se fortes concorrentes dos produtos nacionais. Isto gera um aumento da qualidade por parte das empresas locais, que submetidas a esta nova concorrência, precisam buscar mecanismos para o aumento da competitividade que em relação a alguns setores.

Desta forma Daemon (1995), considera que os países Latino-americanos tem grandes potencialidades, pois existe um amplo espaço de manobra entre eles, que contam com regiões internas bem desenvolvidas. Desta forma, integrações econômicas podem gerar aumento na balança de pagamentos, amplitude dos mercados, gerando a economia grandes projetos industriais complementares, criando e principalmente articulando as regiões produtivas dos países, afim de possibilitar uma maior escala operacional dos produtos e de compra por parte dos consumidores.

Neste sentido, para as empresas que buscavam estabelecer-se em outros países, ou que visavam comprar matéria prima para processar, o processo de internacionalização configura-se como um mecanismo facilitador, pois ao negociar com o governo local incentivos para a sua entrada, ou compra de matéria prima, também abriam-se precedentes para a entrada de seus produtos com algumas facilidades.

A idéia, principalmente em relação aos países em desenvolvimento, é primeiramente conquistar seus mercados e com isso, estabelecer num segundo momento plataformas de exportação.

Nas empresas de micro e pequeno porte, manter-se no mercado e atuar de forma profissional, aproveitando seu caráter de flexibilidade, torna-se uma estratégia competitiva importante, tendo em vista as alternativas possíveis para competir com os produtos internacionais.

(...) os processos de internacionalização não são simples e nem podem ser separados das estratégias competitivas das empresas, implicando notadamente nos seguintes pontos: atitude competitiva, concentração geográfica das empresas, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e a capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais (especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões). (OLIVEIRA apud CALDEIRA, 2003 p.03 e 04)

Com a crescente e cada vez maior liberalização das economias, principalmente após a abertura dos países situados no Leste Europeu (antiga União Soviética) e suas conseqüentes demandas por produtos ocidentais, a competição interna nestes mercados torna-se altamente profissional e determinada pela qualidade dos produtos. Neste sentido, as empresas que estão disputando estes mercados, utilizam suas novas

ferramentas e estratégias de liderança, também, nos países Latino-americanos que já encontram-se num processo produtivo bem mais desenvolvido, mas que de certa forma podem possibilitar, um diagnóstico antecipado das possíveis adequações necessárias para alcançar com mais veracidade estas novas demandas.

De acordo com Dias (2002), o poder de mercado das empresas está totalmente ligado aos impactos da concorrência internacional. Torna-se necessário portanto, verificar os procedimentos de liberalização das atividades com nítidas condições de competição na América Latina para gerar incentivos às empresas com potencialidade de exportação. Estas políticas como a de redução dos custos de exportação, entre outras, podem vir a gerar o crescimento econômico através do aumento da produtividade e da qualidade dos produtos.

Portanto, as exportações tornam-se fatores significativos para as economias, principalmente se existem incentivos governamentais para tais operações. Investir na capacitação e adequação de empresas que são potenciais exportadoras, mas que até o momento só atuam internamente, requer uma forte articulação com os atores envolvidos, tanto em relação ao custo benefício, como em relação a diferenciação dada as empresas exportadoras por parte das instituições governamentais.

2.4 Políticas de Internacionalização

Toda ação gera uma reação. Porém, para cada reação ser administrada e gerida com facilidade é necessário uma análise completa da ação inicial e de todos os seus possíveis desdobramentos, afim de não causar surpresas, ou conseqüências negativas. Neste sentido Kotler (2000) aponta a necessidade de fazer um planejamento enfocando o processo gerencial para a adequação viável dos objetivos da organização e suas oportunidades num mercado de mudanças constantes, visando dar forma aos produtos da empresa para que possam gerar os resultados esperados.

Países como Itália e Espanha, diagnosticaram esta relação ganha-ganha com o setor empresarial no desenvolvimento de suas políticas, criaram programas com

finalidades específicas, principalmente focados no fortalecimento de suas empresas e futura interação com o mercado internacional.

Segundo Drucker (2002), estas novas realidades exigem teorias econômicas e políticas econômicas diferentes, para que não haja um enfraquecimento da capacidade de investir no exterior, como também não resulte na queda das exportações com o passar dos anos.

O desenvolvimento econômico sustentável de um país, está totalmente ligado ao desempenho de seu setor produtivo, principalmente no referente as exportações. Isso gera de um lado, a necessidade de políticas governamentais e institucionais que impulsionem o setor e de outro, a adequação de um modelo que compreenda as diversas estruturas e as diversas ações em função de um mesmo caminho e de uma mesma organização. Adequar redes de empresas para o mercado internacional, é trabalhar ativamente no processo de sustentabilidade e equilíbrio das economias nacionais.

A sobrevivência e o crescimento das empresas está demandando o desenvolvimento de planos estratégicos de longo prazo, envolvendo o negócio e também as atividades de produção, tecnologia e compras, uma vez que cada uma delas tende a influir decisivamente na competitividade global. O incremento das operações internacionais, por outro lado, contribui para tornar mais complexas as atividades de planejamento e controle, dadas as particularidades de cada mercado e as distâncias entre as unidades internacionais e a corporação. O dinamismo da economia mundial, a evolução tecnológica e as incorporações e associações entre empresas exigem uma permanente reavaliação das estratégias, com vistas a adequá-las às mudanças no ambiente empresarial. (BASSI, 1997 p. 117)

O processo de interação com o mercado é altamente rigoroso, principalmente para o segmento de MPE's que não conta com uma estrutura organizacional tão organizada e profissional como nas grandes empresas. Nestas organizações, existe um alto grau de profissionalismo e um domínio das várias ferramentas, como mixagem do produto, estratégias de marketing, volumes de produção, entre outras, necessárias para que todo o ciclo produtivo e o ciclo de vida da empresa não venha a entrar em choque. As grandes empresas estabelecem programas com metas e objetivos finalísticos, com as micro e pequenas empresas não pode ser diferente. Porém, devido as suas

características e peculiaridades, torna-se mais apropriado e economicamente aconselhável que este planejamento fosse efetuado de forma conjunta, através de redes de empresas, consórcios ou núcleos.

Para sobreviver às mudanças mercadológicas é necessário posicionamento, primeiro é necessário compreender a estrutura do mercado para em seguida aproximar-se e relacionar-se com as pessoas e companhias de importância neste contexto.

A interação do Estado e das instituições empresariais como agentes fomentadores e articuladores de políticas que venham a viabilizar estes programas, revestem-se de suma importância não apenas para criar alternativas que estimulem estas empresas, mas também, para profissionalizar e desenvolver regiões até então marginalizadas, que num segundo momento tornam-se consumidores fiéis destas empresas pela preocupação e apoio disponibilizado pelas mesmas em relação ao desenvolvimento de suas regiões.

O processo de interação entre empresas em um determinado aglomerado produtivo, cria um ambiente regional favorável para a formação de novas redes de empresas, causando num segundo momento uma ação conjunta de reforço mútuo entre as participantes, gerando novas formas de competição e oportunidades nos mercados nacionais e internacionais para as mesmas.

Algumas regiões no mundo, caracterizadas por seu evolutivo processo produtivo, cuja principal estrutura empresarial é representada pelo segmento de MPE's, segundo Szapiro e Andrade (2001) construíram verdadeiros modelos de interação entre os setores público e privado. Principalmente nos países membros da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, existe uma interação determinante na formação e implementação de programas de internacionalização. O principal objetivo dos programas é criar e demonstrar condições para que as empresas nacionais possam atuar no mercado externo de forma determinante e competitiva.

Esses modelos serviram de planejamento estratégico e organizacional, em países como Itália, Espanha, México e Brasil na criação de redes de empresas, focadas na qualidade, produtividade, internacionalização, contenção das importações e profissionalização de seu território, tornando-o conhecido internacionalmente como uma verdadeira ilha de desenvolvimento digna de excelência no processo produtivo de suas

empresas. Para tanto, a seguir, serão abordados os programas de apoio a internacionalização de MPE's neste quatro países, identificando o andamento das ações brasileiras em relação a países modelos como Itália e Espanha e países com ações ainda em processo inicial, como o México.

2.4.1 A Experiência Italiana

O desenvolvimento das empresas de pequeno porte italianas, de acordo com Puga (2003), teve início a partir dos anos 50, com o surgimento de várias ações privadas que tinham como principal objetivo desenvolver a sua base industrial a partir das condições socioeconômicas locais.

Esses fatores ocasionaram a formação dos distritos industriais italianos, compostos em sua grande maioria por micro e pequenas empresas. É importante ressaltar que o início deste processo obteve resultados significativos, tendo em vista que o modelo econômico do país até então era de total domínio das grandes corporações italianas.

Farah (2001) relaciona o desenvolvimento regional, notadamente executado pelas MPE's a uma melhor distribuição do resultado econômico obtido, com conseqüências significativas na qualidade de vida das regiões. Porém, para que estas empresas evoluam suas capacidades competitivas torna-se necessário um processo de organização, nos âmbitos político, social, tecnológico, enfim gerando resultados significativos para o sistema produtivo e a comunidade local.

Neste sentido, a Itália configura-se como um dos países mais desenvolvidos do mundo em termos de identificação, apoio e formatação de estratégias de desenvolvimento e internacionalização de seus territórios, principalmente através do segmento de MPE's, uma das principais engrenagens na estrutura do desenvolvimento industrial italiano.

Todo o suporte para a internacionalização deste segmento, de acordo com Szapiro e Andrade (2001), vem de uma série de instituições públicas e privadas como é o caso do Instituto Italiano para o Comércio Exterior – ICE, que trabalha em função da

promoção e do incentivo aos produtos e serviços das empresas italianas, além de estar ligado diretamente ao Ministério Italiano de comércio Exterior.

A estrutura italiana está desenvolvida sob a forma de redes de empresas voltadas para o desenvolvimento e a promoção de uma determinada região. No segmento de MPE's é uma vantagem competitiva, pois aumenta as chances de sobrevivência e conseqüentemente as possibilidades de sucesso para o empreendimento.

Estas redes acabam sofrendo um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. Algumas destas aplicações são os consórcios, as cooperativas, as parcerias em forma de *joint ventures*, os aglomerados, as redes flexíveis, etc. As redes de micro e pequenas empresas competem internacionalmente e formam a cadeia de valor inteira dentro de um processo onde são chamadas de redes flexíveis. As redes flexíveis garantem o desempenho de grandes empresas com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas empresas. (TOMELIN, 2000 p.21apud Silveira, 1999)

O sistema de redes é adequado em virtude das necessidades da região onde está sendo desenvolvido. É um processo conhecido em vários lugares do mundo, porém em cada um deles com certas particularidades. Pode-se considerar como característica deste sistema, centros de pesquisa e desenvolvimento (responsáveis pela adequação dos produtos ao mercado), treinamento em conjunto entre as empresas que compõem a rede, além da promoção e da comercialização dos produtos de forma conjunta, agregando valor e principalmente aumentando o volume do produto a ser vendido.

Puga (2003), faz um levantamento dos vários autores que consideram o agrupamento de empresas em âmbito regional, uma maneira para gerar eficiência, vantagens competitivas, modelos de especialização flexível, além de ganhos de competitividade. São eles: Marshall (1920), Porter (1986), Piore e Sabel (1984), Pyke, Becattini e Sengenberger (1990) e Saxenian (1995).

A solidificação do sistema de apoio e promoção das MPE's italianas, bem como o comprometimento tanto das instituições públicas, como das privadas, configura-se

como a estrutura básica no processo de internacionalização das MPE's. Neste sentido, o Instituto Italiano para o Comércio Exterior atua através de seus 16 escritórios espalhados estrategicamente pelo território interno, além de mais de 100 espalhados em todas as partes do mundo. Segundo Szapiro e Andrade (2001), o Instituto atua principalmente em orientar e prestar assistência às empresas que desejam exportar, promover o intercâmbio comercial e tecnológico. Estes conhecimentos são repassados aos empresários através de portais de informação, como o Sistema Nacional de Informações sobre Mercados – SINCE.

As características do sistema italiano são fortemente marcadas pela associação às peculiaridades de cada região do país, produzindo um efeito onde criam-se verdadeiras vilas produtivas, processo que estrutura-se basicamente pela adoção das especificações e características de cada região, que quando bem aproveitadas pelo sistema produtivo, tendem a desenvolver uma grande cadeia de valores entre empresas, governo, sociedade, comércio e serviços, fazendo com que toda esta estrutura sirva de base para a promoção da região. Segundo Casarotto (1998), as vilas produtivas, são um processo de integração mais amplo que os distritos industriais isolados.

Hoje, as empresas italianas são líderes de mercado em alguns setores, porém, o desenvolvimento regional através de um sistema de integração possibilitou um maior apoio por parte do governo e de instituições empresariais em todas as ações que refletem de certa forma o desenvolvimento italiano em nível internacional.

De acordo com Armando (2003), a Itália destaca-se no comércio internacional, como líder nos setores têxtil/vestuário, doméstico e produtos pessoais, que representam 47% das exportações do país.

O sucesso das exportações italianas, também é resultado do profissionalismo e da alta agregação de valor em que os produtos são desenvolvidos. As empresas que trabalham em rede, convivem em um ambiente de competição muito marcante e fatores como lucro e sobrevivência, apesar de importantes, ficam em segundo plano, pelo fato das empresas encontrarem-se num patamar onde é preciso inovar para não ficar para trás e conseqüentemente conseguir novos mercados.

O aprimoramento destas ações privadas, que visam uma eficiência coletiva, buscam num segundo momento, políticas públicas coordenadas visando a continuidade do processo.

Outro fator de importante destaque no modelo italiano, é a questão dos consórcios de exportação. Ferramenta criada com o intuito de unir empresas de segmentos similares ou complementares, através de organizações sem fins lucrativos criadas especialmente para atender as necessidades das MPE's e seu ingresso no mercado internacional. É uma forma de associação bastante usada, pois possibilita o crescimento e desenvolvimento integrado das estratégias das MPE's, bem como a divisão por parte dos participantes dos custos relacionados à adequação e capacitação, criando com um custo reduzido, alternativas para atender de forma mais profissional as exigências do mercado consumidor. Estes consórcios de exportação, geralmente são formados por um mínimo de 08 empresas e um máximo de 20, em uma determinada micro-região, ou uma região como um todo, atuando tanto na promoção, como em vendas e produção conjunta dos associados.

É um modelo aplicado desde o término da Segunda Guerra Mundial e de acordo com Tomelin (2000), esta estrutura de consórcios foi criada para atender e solucionar problemas como a escassez de matéria prima e a forte demanda externa, fazendo com que as MPE's italianas se unissem para atender a estas necessidades.

Porém, é preciso dinheiro para uma série de investimentos quando uma empresa decide ampliar sua linha de atuação, principalmente quando decide inserir-se no mercado internacional. No caso italiano, o segmento de micro e pequenas empresas conta com um importante aliado na questão financeira, o *Mediocredito*. O Banco de *Mediocredito Centrale* é a entidade financeira responsável pela promoção, concessão de *Leasing*, e uma série de outras atividades como equalização de juros, atua como refinanciador, trabalha com financiamento para a exportação, entre outras. Segundo Szapiro e Andrade (2001), são programas que funcionam tanto para aquisição direta, como para *leasing*, modernização, inovação da capacidade produtiva, enfim ações de apoio à internacionalização das empresas italianas.

A questão do seguro de exportação é outro problema encontrado pelas empresas deste segmento, pois o não pagamento de uma operação de exportação fará

com que a empresa passe por grandes dificuldades, podendo inclusive ser responsável pelo ser fechamento. Neste sentido a Itália conta com duas instituições. A SACE (*Sezione Autônoma per il Credito All'Esportazione*) que é a entidade oficial de concessão de seguros de créditos às exportações, sendo supervisionada diretamente pelo Tesouro Italiano e a SIMEST (*Società Italiana per le Impresse All'Estero*) que conta com acionistas como bancos, empresas e associações de negócios e que foi criada com o intuito de dar todo o apoio e suporte a internacionalização de empresas.

Todos os programas da SACE envolvem coberturas para risco de crédito, riscos acessórios, entre outros. Enquanto que a SIMEST trabalha como suporte a todos os empreendedores que pretendem participar do processo de internacionalização. Como mais uma forma de suporte as empresas, a entidade gere os fundos do Ministério de Comércio Exterior. (SZAPIRO e ANDRADE, 2001).

O desenvolvimento de redes de empresas através de cooperativas, consórcios entre outras ferramentas é de extrema importância para o aumento da produtividade. É através destas iniciativas que as MPE's podem trabalhar a agregação de valor de seus produtos, capacitar e profissionalizar seus sistemas produtivo e de gestão, além de contribuir para a solidificação de segmentos da economia dos países, principalmente dos em processo de desenvolvimento.

O mais importante é que o desenvolvimento destas empresas está totalmente ligado ao crescimento das regiões e como mencionado anteriormente, das Vilas Produtivas, que através de iniciativas conjuntas, entre o governo, a iniciativa privada e suas instituições, servem de suporte na promoção e no desenvolvimento da região como um todo, abastecendo toda a cadeia produtiva.

2.4.2 A Experiência Espanhola

A busca de alternativas para aumentar o incremento do processo produtivo dos países, voltou-se para o segmento de MPE's, pelo fato das mesmas estarem respondendo com alto grau de êxito e comprometimento a todas as ações que visam profissionaliza-las e agregar valor a seus produtos.

Puga (2000), identifica a importância deste segmento, que mesmo em períodos de recessão, produz um volume maior de inovações, são mais flexíveis adaptando-se mais rapidamente às mudanças tecnológicas, além de estarem destacando-se e alguns países como Estados Unidos, Taiwan e Itália.

A Espanha é um grande exemplo a ser analisado, em virtude da similaridade existente entre sua estrutura produtiva e a brasileira, além das estratégias vitoriosas de incremento na produção, como no processo de gestão e internacionalização de MPE's através da parceria entre governo e entidades privadas.

O *Plan de Internacionalización* – PI, é uma iniciativa do Ministério da Economia que contempla as principais linhas de política, além dos instrumentos voltados para a internacionalização das empresas e para o aumento da participação espanhola no comércio internacional de bens e de serviços. Também é objetivo do Governo espanhol, através desta ferramenta fazer com que as MPE's internacionalizadas venham a contribuir com as grandes empresas espanholas situadas na América Latina, enriquecendo o tecido empresarial local. O sucesso do modelo espanhol é identificado pelo aumento gradativo e significativo que as empresas espanholas vem alcançando em termos de investimento e circulação de seus produtos em escala global, gerando o crescimento das exportações espanholas em relação ao total mundial.

A Espanha também caracteriza-se pela presença de Agências de Desenvolvimento Regional – ADR's, em sua estrutura de apoio e incremento a economia do país. Essas agências surgiram como entidades de promoção econômica devido a pulverização das ações governamentais. Desempenham seu papel como entidades de apoio, principalmente ao sistema produtivo e empresarial, além da preocupação constante com a questão da mão-de-obra e sua empregabilidade.

A atuação destas ADR's no ambiente em que as MPE's desenvolvem suas atividades, visa facilitar a inovação tecnológica adaptando e ampliando as estruturas produtivas com o intuito de gerar empregos.

O governo espanhol trabalha hoje através de um órgão gestor dos principais programas de internacionalização de empresas, principalmente as micro, pequenas e médias empresas.

O ICEX (*Instituto Español de Comercio Exterior*), pertence à Secretaria de Comércio e Turismo no Ministério da Economia e conta com programas como o PAPI (*Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión*) e o PIPE (*Plan de Iniciación a la Promoción Exterior*). Ambos programas, trabalham com a premissa de estimular e apoiar projetos novos e de expansão de empresas, dando o apoio necessário para que comecem a exportar da forma mais prática possível e com um mínimo de risco.

(...) o PAPI (Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión), cujos principais objetivos são estimular e apoiar projetos novos e de expansão, modernização, e privatização de empresas existentes; projetos industriais e de criação de empresas prestadoras de serviços no exterior que exijam investimentos significativos em ativos fixos e; projetos empreendidos por empresas espanholas individualmente ou com a participação de sócios locais. (...) o PIPE 2000 (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior). Este Programa é fruto do acordo entre o Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), o Conselho Superior de Câmaras de Comércio, as Comunidades Autônomas e as Câmaras de Comércio (que totalizam 85) para facilitar a promoção e a comercialização exterior das MPME. Seu objetivo era conseguir que 2.000 pequenas e médias empresas se convertessem em novos exportadores estáveis no ano 2000. (SZAPIRO e ANDRADE, 2001 p.8)

A garantia mais importante para um empresário, principalmente do segmento de MPMEs, é a questão do respaldo e da confiabilidade. O PIPE é um programa onde estão inseridas as instituições espanholas que trabalham com o comércio exterior. É um programa qualitativo e integral oferecendo às empresas participantes uma completa linha de serviços necessários a atuação internacional.

Surge com isso, uma necessidade de interação entre as diversas organizações, afim de construir projetos pautados em ações conscientes e principalmente na identificação de ferramentas voltadas ao desenvolvimento sustentado das regiões e adequado as suas realidades e necessidades.

Este processo torna-se muito importante para as MPE's, em seu atual estágio de desenvolvimento e com todas as expectativas por parte dos países em relação a sua internacionalização como mais uma forma de agregação de receitas as suas economias, principalmente neste mercado competitivo onde a organização e coordenação das MPE's é o desafio dos governos e demais entidades.

Neste sentido e buscando transformar-se num modelo regionalizado, os consórcios de exportação espanhóis também participam ativamente e são influenciados pelo governo a unirem-se através da promoção de associações com empresas de objetivos similares, para uma comercialização conjunta voltada à exportação.

No entanto, a problemática dos recursos financeiros também está presente nas empresas espanholas, porém existem uma série de entidades que trabalham em função do apoio a internacionalização destas empresas, como o ICO (Instituto de Crédito Oficial), ligado ao mesmo órgão estatal que o ICEX. Sua importância está em possuir uma linha de crédito a longo prazo e a disposição das Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPME's espanholas, com condições melhores que as existentes no mercado, o que possibilita a operacionalidade da mesma.

A linha ICO-ICEX é uma linha de financiamento à internacionalização de MPME espanholas que teve uma dotação de 32 bilhões de pesetas (US\$ 168.642.062) em 1999 e 2000. O objetivo é de financiar os investimentos produtivos no exterior de MPME espanholas em implantação e diversificação de atividades. Esta linha oferece um apoio financeiro em condições preferenciais de longo prazo onde o ICO aporta os recursos creditícios e o ICEX subvenciona os baixos juros. O instrumento é comercializado através de entidades bancárias nacionais e regionais que fazem parte dos convênios de mediação do ICO. Entre 1997 e 1999 os recursos desta linha colocados a disposição das MPME somaram 80 bilhões de pesetas (US\$ 421.605.156). Nos dois primeiros anos, a linha ICO-ICEX financiou 380 projetos de investimentos estrangeiro direto de MPME espanholas, dos quais mais da metade se dirigiam à América Latina. (SZAPIRO e ANDRADE, 2001 p.9)

Seguindo a mesma linha do ICO, outra instituição que trabalha no estímulo a internacionalização das MPME's espanholas é o COFIDES (*Compañía Española de Financiación al Desarrollo*), porém, com uma linha de atuação mais centrada em fomentar os investimentos produtivos de empresas espanholas em países em desenvolvimento. Seus dois principais fundos são o FONPYME (*Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña e Mediana Empresa*) e o FIEEX (*Fondo para Inversiones en el exterior*).

Segundo Szapiro e Andrade (2001), o FOMPYME trabalha através do aporte de recursos em capitais temporários e minoritários, para empresas espanholas, enquanto

que o FLEX desenvolve o mesmo tipo de aporte, mas para empresas estrangeiras, alvo das empresas espanholas.

Por fim, o sistema espanhol também contempla uma instituição encarregada pela cobertura de riscos comerciais e políticos derivados das vendas de produtos e serviços de empresas, tanto no mercado interno, como no externo. A criação da CESCE (*Compañia Española de Seguros de Crédito a la Exportación S.A.*) foi através de uma parceria público/privada, para dar uma maior simplicidade administrativa, reduzindo a burocracia e tornando o processo mais acessível pelo meio empresarial.

Todo este Plano para fomentar a Internacionalização das empresas espanholas, principalmente às MPMEs, estabelecido pelo governo, visa criar uma rede de escritórios econômicos e comerciais de apoio, para atendimento as demandas e necessidades destas empresas. Através destas ações, e do comprometimento das entidades parceiras neste novo processo de desenvolvimento regionalizado, não apenas do sistema produtivo e empresarial do país será beneficiado, como também, num segundo momento, a promoção do território espanhol externamente através de suas empresas.

Os governos reconhecem que estes empreendimentos criam a maioria dos empregos do setor privado na região e servem como ferramenta para redistribuir mais igualmente as rendas. Muitos aspiram também que, como aconteceu com as micro e pequenas empresas em outras partes do mundo, a nova geração de pequenos negócios resulte mais ágil que as grandes empresas na hora de adaptar-se as flutuações econômicas, as novas tecnologias e as exigências dos mercados de exportação. Mas o desenho de políticas para as micro, pequenas e médias empresas pode ser particularmente difícil. Os responsáveis desta tarefa devem ter em conta que estas empresas constituem um grupo heterogêneo que enfrenta problemas singulares. (CONGER, 2002 p.38)

As iniciativas de internacionalização das MPE's espanholas tentam, através de suas diversas ações, passar para o empresariado que conta com um produto ou um serviço próprio, uma vontade de internacionalizar sua empresa e a possibilidade de conhecer novos mercados e oportunidades. Porém, é necessário existir um engajamento não apenas das instituições de apoio como também das empresas participantes, que passarão a exportar profissionalmente, com um risco mínimo, com uma metodologia adequada para as particularidades de cada empresa, além do

acompanhamento profissional necessário para o desenvolvimento de um projeto claro e específico.

2.4.3 A Experiência Mexicana

O desenvolvimento empresarial mexicano de acordo com Szapiro e Andrade (2001), principalmente no segmento de MPE's está totalmente voltado para à questão da sobrevivência e controle do mercado interno, com alguns focos para as exportações. Isso se deve principalmente à dependência econômica deste país em relação aos mercados dos Estados Unidos e Canadá, dois países superdesenvolvidos que mantêm relações comerciais com o México através de uma Área de Livre Comércio, sem contar que o vínculo existente entre este segmento e o das grandes empresas mexicanas é muito frágil. O país concentra muito de sua estrutura produtiva nas MPE's, pensadas a partir de cadeias de valor agregado, onde existem as consideradas de *apoyo* com enfoque nacional e internacional e as *industrias locales* apoiadas de forma direta pelos governos locais.

Neste sentido, cabe ressaltar a necessidade do governo e das entidades empresariais em apoiar o segmento de MPE's do país através da criação de cadeias produtivas locais, principalmente para abastecer e trabalhar em função das grandes empresas, para num segundo momento, despertar de forma organizada e conjunta para o mercado internacional.

O apoio às MPMEs mexicanas ganhou impulso após a crise do país em dezembro de 1994. Em particular, passou a haver uma preocupação explícita com a adição de valor agregado nacional às vendas ao exterior. O apoio às MPMEs passou a ser visto no âmbito de uma estratégia de substituição de importações, sendo priorizadas iniciativas voltadas para a inserção das MPMEs nas cadeias produtivas, como fornecedoras de grandes empresas. (PUGA, 2003 p.23)

O desempenho do tecido empresarial mexicano depende da adequação desta estrutura local ampliada, afim de atingir melhores padrões de qualidade de vida e de

produção. Ações fragmentadas por parte das instituições em relação às cadeias produtivas, torna o processo moroso, fazendo com que esta interação entre as MPE's e as grandes empresas venha a tornar-se inviável. Já as ações de cunho institucional e parcerias entre empresas individuais, segundo Farah (2001), podem potencializar a criação de atividades externas positivas com possibilidade de cooperação competitiva.

Desta forma, a fragmentação institucional é um dos maiores problemas ao sistema produtivo mexicano, pois, além de tratarem-se de pequenas estruturas, possuem um orçamento insuficiente para a aplicação de projetos claros e condizentes com as necessidades do segmento. Afim de coordenar as ações e reestruturar este sistema é que em 1996 o governo mexicano resolve em conjunto com os setores produtivos, incrementar a competitividade das empresas, criando um entorno favorável para as mesmas e promovendo a competitividade das MPE's para posterior internacionalização. Szapiro e Andrade (2001) identificam que esta interação se deu através da criação da Comissão Intersetorial de Política Industrial (CIPI) que reúne várias instituições de apoio e fomento às MPE's, desenvolve programas de apoio a projetos destinados a prestar assessoria, informação, modernização tecnológica, incentivo à exportação, entre outros, porém, não conta com corpo técnico capaz de coordenar todos os programas.

A criação de uma nova cultura produtiva e a estratégia de internacionalizar as empresas nacionais, principalmente as MPE's, fazem com que o México torne-se competitivo e atrativo para investimentos externos. A profissionalização do setor e as ferramentas que tornam-se disponíveis em relação a novos mercados, programas de qualidade, competitividade entre empresas, entre outros, servem de base para a consolidação do desenvolvimento regional do país.

De acordo com Cáceres (2001), a inserção competitiva das MPE's no mercado internacional deve estimular o agrupamento e a cooperação, mesmo mantendo a individualidade de cada organização, mas viabilizando o estabelecimento de estratégias comuns que visem a comercialização de seus produtos.

O México contempla seu setor produtivo com programas que trabalham como suporte às empresas, tanto em relação à estruturação e solidificação junto ao mercado interno, como em relação à adequação e atuação no mercado externo. São eles: ECEX

(Empresa de Comércio Exterior), FUNTEC (*Fundación Mexicana para la Innovación y Transferência de Tecnologia en la Pequeña y Mediana Empresa*) e o CRECE (*Centros Regionales para la Competitividad Empresarial*). São programas de fomento ao desenvolvimento de uma nova cultura produtiva baseada nas necessidades do mercado externo, funcionando como ferramentas de apoio e assessoria as MPE's.

Ainda que de maneira precária e sem muita estrutura, o México está desenvolvendo um sistema para a adequação de seu processo produtivo, baseado nas necessidades e aptidões regionais e com uma forte interação entre as MPE's e as grandes empresas.

O processo de internacionalização deste segmento depende da integração regional entre os parceiros e principalmente, das ações de profissionalização, capacitação, adequação aos sistemas internacionais de qualidade, promoção comercial e principalmente, do apoio do governo mexicano como fomentador e articulador das estratégias que nortearão o processo de inserção destas empresas no mercado internacional.

2.4.4 A Experiência Brasileira

A abertura comercial brasileira em relação ao mercado internacional deu-se de forma tardia e configurou-se apenas como uma liberalização comercial. As empresas nacionais, despreparadas tanto para competir internacionalmente quanto para resguardar o mercado interno das grandes multinacionais num primeiro momento, tiveram que executar algumas ações que as capacitou para interagir neste novo panorama comercial.

Segundo Brasil (2003) apenas a liberalização comercial brasileira foi privilegiada com a abertura comercial e a alteração da política de comércio exterior ocorrida na década de 90, que expôs a indústria brasileira à livre concorrência mundial e incentivou as empresas nacionais a adotarem padrões internacionais de qualidade.

A adoção de estratégias coerentes para o desenvolvimento do setor produtivo brasileiro e sua inserção internacional, passou a ser discutida com mais ênfase nos

âmbitos local, regional e nacional. As entidades institucionais e o governo começam a focar as oportunidades da indústria brasileira junto aos diversos mercados, adotando medidas pertinentes junto aos países parceiros e integrantes de Blocos Econômicos Regionais. As empresas começam a ter um maior envolvimento com o mercado externo, adotando suas exigências através da importação de insumos, maquinários e equipamentos, gerando produtos mais competitivos internacionalmente.

O mercado internacional tornou-se uma ferramenta de agregação de valor a todos os segmentos, ou seja, as empresas que se inserem neste contexto, trazem consigo as características regionais, bem como, é através da adequação e do apelo internacional dado a um produto que o mercado conhece o profissionalismo e o padrão técnico da região onde o mesmo é desenvolvido. Segundo Brasil (2003), a partir da adoção de políticas que criem condições para inserir na base exportadora as MPE's, criar-se-á uma melhor distribuição de renda e redução das desigualdades sociais.

O segmento empresarial brasileiro, seguindo os mesmos padrões mundiais (principalmente dos países em desenvolvimento), é fortemente marcado pela presença atuante das MPE's nos principais índices de desenvolvimento nacional. Porém, a forma de atuação para com o segmento não é tão focada e desenvolvida como na Itália e Espanha, mas também não está tão frágil como no caso do México. Existem várias ações governamentais e institucionais que apóiam o segmento em relação a sua inserção internacional. No entanto, tratam-se de ações pulverizadas em vários locais distintos e sem coordenação conjunta entre eles.

As ações brasileiras, de acordo com Farah (2001), são conseqüência das experiências européias para o desenvolvimento local. Desta forma, os agentes públicos e privados executam suas tarefas no intuito de gerar como resultados uma melhor qualidade de vida para a região.

Para alcançar um grau de profissionalismo e capacitação junto ao segmento de MPE's, fazendo com que os arranjos produtivos locais tornem-se sustentáveis e criem uma força geradora de alternativas de apoio e abastecimento para as grandes empresas, é necessário que os programas de apoio e as entidades participantes foquem-se nas realidades do setor produtivo para com as exigências dos mercados.

No Brasil hoje, principalmente pelas MPE's serem grandes geradoras de postos de trabalho para a população de baixa renda, entre outros, existe uma variedade de programas de apoio distribuídos por vários Ministérios, ou por instituições que de alguma forma estão subordinadas a estes órgãos.

Um dos riscos mais freqüentes é a politização dos programas destinados as MPMEs. Dado que este setor concentra uma porção considerável da população em qualquer país (e por isso, existem muitos potenciais eleitores), tais iniciativas podem se converter facilmente em fichas no jogo político, especialmente em época de eleição. Outro risco para estas políticas e programas é a falta de um forte respaldo econômico, uma característica que no geral se deve ao fato de que estas medidas devem cobrir uma vasta gama de áreas. Com muita freqüência, os funcionários parecem crer que as políticas para a pequena empresa acontecem apenas aprovando leis ou fazendo discursos, passando muito por alto a necessidade de comprometer recursos públicos e privados para sustenta-las. Um terceiro risco surge quando o setor público aplica estas políticas. Embora o setor privado esteja envolvido cada vez mais no desenho e execução de programas para as MPMEs, ainda assim persiste a tendência a justificar a intervenção do setor público invocando verdadeiras ou falsas "falhas de mercado". Esta tática só conduz a resultados calamitosos. (LLISTERRI, 2002 p.39)

A busca de parcerias é essencial. O planejamento das atividades e a geração de ações conjuntas, além de aumentar o grau de competitividade entre as integrantes do grupo, cria uma nova dinâmica nos mercados, devido ao surgimento de novos espaços econômicos, bem como o aumento da competitividade e redução das importações em conseqüência da maior agregação de valor dos produtos locais.

Sem uma maior integração e união que vise capacitar o empresariado local e adequá-lo aos padrões internacionais de produtividade e qualidade exigidos pelos mercados, as ações de apoio e promoção, tanto por parte do governo, como das demais instituições, terão um efeito muito lento. Neste sentido, estas ações devem priorizar a necessidade de união das empresas setorialmente, através do desenvolvimento de uma cultura exportadora, para num segundo momento poder desenvolver e visualizar todo o processo de exportação.

Cáceres (2001), afirma que na nova política industrial brasileira, as MPE's foram apontadas como o segmento capaz de contribuir para o incremento das exportações,

porém é necessário que estas empresas trabalhem associativamente. Como trata-se de um segmento caracterizado pela sua heterogeneidade, torna-se um desafio na implementação de programas de internacionalização de MPE's, desenvolver uma cultura de cooperação, como também, uma cultura exportadora.

Visando agregar valor aos produtos nacionais e torna-los mais competitivos internacionalmente, o governo brasileiro conta com uma série de programas voltados para o desenvolvimento do sistema empresarial. Dentre eles destacam-se:

- Programas voltados para o estímulo à competitividade através de modernização tecnológica;
- Programas voltados para a geração e identificação de negócios e mercados no exterior;
- Programas de apoio a Consórcios de Exportação;
- Programas de capacitação de agentes para comércio exterior;
- Programas para financiamentos à exportação e
- Programas para seguros de crédito e cobertura de riscos políticos à exportação.

A adoção de estratégias e ações, que venham a capacitar e viabilizar a estabilidade das empresas no mercado é vital para o desenvolvimento de um sistema de internacionalização. Porém fatores como falta de recursos, ações pulverizadas, sobreposição de programas, financiamentos restritos, falta de informação, entre outros, podem vir a inviabiliza-lo.

De acordo com Szapiro de Andrade (2001), o processo de conscientização e formação de uma cultura exportadora no segmento de MPE's, é muito moroso e a pulverização das ações governamentais e institucionais deixa o empresariado desconfiado em relação a adoção de determinado projeto, fazendo com que muitas empresas deixem de exportar, não por não possuírem um perfil para isso, mas em virtude de não saber onde buscar informações suficientes para desenvolver o processo.

Surgindo como complemento aos programas citados anteriormente, o governo brasileiro conta com uma série de ações e ferramentas de apoio ao exportador onde de acordo com Brasil (2003), destacam-se:

- Portal do Exportador – Lançado em 2001 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, foi criado visando

disponibilizar ao meio empresarial o maior número de informações possíveis, relacionadas ao Comércio Exterior. É uma ferramenta voltada principalmente para o segmento de MPE's, onde as mesmas podem encontrar informações sobre procedimentos administrativos na exportação, programas de apoio, feiras e eventos, oportunidades comerciais, financiamentos, seguros e crédito, entre outros elementos primordiais no processo de internacionalização destas empresas;

- Aprendendo a Exportar – Programa do MDIC/SECEX, destinado a passar informações de forma interativa de modo que o empresário possa desenvolver seu fluxograma de exportação. Conta com a parceria de outras entidades governamentais, como a Agência de Promoção das Exportações - APEX e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, atuando, com o objetivo de difundir a cultura exportadora e incentivar às MPME's a ingressarem no mercado internacional;
- Aliceweb – Sistema criado pela SECEX com o intuito de modernizar a disseminação dos dados estatísticos do Comércio Exterior Brasileiro. Através dele, o empresário tem acesso a balança comercial, além da identificação do destino dos produtos exportados, bem como as principais demandas de importação do país;
- Projeto Radar Comercial – Também é um programa desenvolvido pela SECEX, com o objetivo de aumentar as exportações brasileiras através da identificação de mercados e produtos que venham a incrementar a pauta exportadora. Trabalha cruzando os dados do Brasil e países foco, que representam praticamente 90% do comércio mundial. Os resultados das análises podem ser gerais, produtos prioritários no curto prazo, médio prazo, longo prazo e agregação setorial e dados sobre empresas exportadoras;
- CAMEX – Câmara de Comércio Exterior, presidida pelo Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, sendo composta por mais seis ministérios (Casa Civil; Fazenda; Planejamento, Orçamento e Gestão; Relações Exteriores e Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Além de

ser o instrumento de diálogo junto ao setor produtivo, cabe à CAMEX coordenar políticas relativas ao comércio exterior de bens e serviços. Todas as ações da instituição visam a inserção competitiva do Brasil na economia internacional, através da coordenação da ação dos órgãos que trabalham com o comércio exterior, além da definição de normas e procedimentos, no âmbito das atividades de importação e exportação.

- Brasil Trade Net – Sistema de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores que visa disseminar, através da internet, informações comerciais e de investimentos. É um sistema capaz de oferecer ao empresariado brasileiro um canal de comunicação direto com importadores, interessados tanto pelos produtos, como por demandas de investimento.
- APEX – Agência de Promoção das exportações, criada em 21 de novembro de 1997, pelo Decreto nº 2.398, com o intuito de aumentar o volume de exportações das MPE's brasileiras. A entidade apóia em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE nos estados, ações que visem a capacitação e o treinamento de pessoal especializado em Comércio Exterior; pesquisas de mercado; rodadas de negócios; informação comercial; e participação em feiras e seminários.
- Banco do Brasil – Entidade financeira que trabalha visando auxiliar as empresas em seu acesso ao mercado internacional. Em sua estrutura de apoio encontra-se o Programa de Apoio às Exportações – PAE, englobando consultorias em negócios internacionais, treinamentos, encontros e seminários, feiras e eventos. Outro programa desenvolvido pelo banco refere-se a geração de negócios internacionais – PGNI, onde o empresário recebe a consultoria de um gerente de negócios internacionais e conta com todos os instrumentos de apoio creditício às MPME's. O banco também atua como agente financeiro do PROEX – Programa de Apoio às Exportações Brasileiras.

- Exporta Fácil – Ferramenta dos Correios que viabiliza uma solução logística baseada na simplificação do processo exportador brasileiro. Garantia de segurança, além de alternativa para as MPE's que não exportam grandes volumes;
- PROGEX – Programa de Apoio Tecnológico à Exportação do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC, e da Secretaria Executiva da Câmara de Comércio Exterior – CAMEX, em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia - FINEP, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas - IPT e demais instituições, visando um aporte às MPME's em relação aos serviços tecnológicos para alavancar as exportações. Atende a todos os setores, principalmente na adequação tecnológica dos produtos para o mercado externo e;
- Entidades Privadas – Câmaras de Comércio, Entidades de Classe, Sindicatos, Associações e Cooperativas que em conjunto com o governo federal desenvolvem ações visando a inserção internacional, principalmente das MPE's.

2.5 Sistemas de Padronização

Existem algumas barreiras técnicas que servem para impedir a entrada de alguns produtos em determinados mercados.

(...) a capacidade do homem para criar várias formas, sejam implícitas, sejam explícitas, de inibir a importação de produtos concorrentes é tão ampla, que um inventário de tais medidas logo se torna muito extenso. Além disso, é evidente que esta habilidade nunca se interromperá: similarmente às formas de se evitarem impostos, a criação humana de barreiras não-tarifárias indubitavelmente se desenvolverá para sempre. As instituições nacionais e internacionais que lidam com este problema devem reconhecer isto como parte das circunstâncias que têm de enfrentar. (PRAZERES, apud JACKSON, 2002 p. 83)

Essas barreiras são uma forma de proteção da indústria nacional, que pode sofrer um colapso com a entrada de produtos similares, com qualidade igual ou superior e com preços mais atrativos.

Segundo Macedo-Soares (1996), este novo paradigma constituído pela Qualidade Total, tem predominado na maioria das estratégias de negócios das organizações em virtude de estar focado sempre de forma a atender melhor os clientes.

Depois da internacionalização das economias e do surgimento dos Blocos Econômicos Regionais, ficou mais difícil restringir a entrada destes produtos. Para controlar o acesso e conter o desequilíbrio da indústria nacional, muitos mercados profissionalizaram-se na criação de barreiras naturais, como a adoção de normas e certificações internacionais de qualidade.

Os consumidores, neste sentido, estão cada vez mais ávidos por qualidade, o que significa, de acordo com Reis e Mañas (1994), que as empresas que não conseguirem conquistar a demanda, terão que refazer seus produtos e estratégias, gerando custos adicionais que poderão inviabilizar a competitividade da empresa em relação ao mercado.

Esse novo procedimento utilizado pelas empresas para atestar a qualidade de seus produtos e o profissionalismo utilizado em sua criação, foi bem recebido pelos importadores, que começaram a torna-lo padrão em seus processos de negociação. Sua interação com a demanda foi mais profissional, sem interrupções ou problemas de devolução de mercadorias suspeitas, tornando este processo totalmente resguardado.

Em contraponto, as empresas nacionais também tiveram que buscar esta nova adequação, porém, de certa forma, a padronização e certificação dos produtos segundo as normas internacionais de qualidade, serve de laboratório para empresas que buscam internacionalizar seus produtos e atuar de forma competitiva nos diversos mercados.

A falta de profissionalização das empresas brasileiras no referente a processos de qualidade demonstra claramente a fragilidade dos setores empresariais nacionais e o grande espaço existente para o surgimento de novos entrantes (concorrentes). A padronização torna-se o caminho mais seguro para a produtividade em nível internacional, pois, trata-se da ferramenta gerencial mais moderna e que deve estar ao

acesso dos cargos de chefia, pois trata-se de um encargo essencialmente gerencial. (CAMPOS, 1992)

Em relação às empresas brasileiras, é preciso adequar cada setor individualmente, nos padrões de operacionalidade das ferramentas de qualidade, sem que elas percam sua flexibilidade (principalmente as empresas de micro e pequeno porte).

Para tanto, uma das alternativas existentes para a formulação deste modelo, é a padronização e certificação destas empresas segundo os procedimentos da Organização Internacional de Normatização – ISO, porém não causando com isso o engessamento destas empresas.

A qualidade é reconhecida mundialmente como um componente essencial da competitividade. A certificação pela ISO 9000 é um elemento primordial do trabalho mercadológico de uma companhia, devendo redundar no aumento dos negócios da mesma. A qualidade atualmente, é encarada como uma necessidade por empresas de diversos portes e ramos de atividades, para adequar-se às exigências e dinâmica do mercado consumidor. Há uma competitividade muito grande no mundo todo. O que antes era apenas um diferencial, hoje, a certificação é uma condição importante para alcançar mercados. (LUZ, 2002 p. 16)

É preciso estar adequado e certificado segundo os padrões internacionais de qualidade para cada vez mais buscar novos mercados e abrir novas portas, além de conter o volume de importações ocasionado pela abertura dos mercados. Porém, deve-se ter claro que esta operação servirá apenas como suporte ao desenvolvimento industrial.

O Sistema ISO

Os sistemas de normatização utilizados pelas empresas para alcançar os padrões de qualidade exigidos pelo mercado são apenas indicadores, ou seja, depende de cada empresa no conjunto de suas atividades e estratégias, definir de que forma irá manter-se no mercado, ou ainda, como irá agregar valor a seus produtos e alcançar índices satisfatórios em relação à fidelidade e satisfação de seus consumidores.

No processo evolutivo dos sistemas de gestão presenciou-se o crescimento pela busca da “Qualidade Total” nas instituições, pois o consumidor tornou-se mais exigente quanto à qualidade de produtos e serviços que são consumidos. Portanto, o termo qualidade evolui conforme o contexto, passando a fazer parte do dia a dia das organizações competitivas. Atualmente, para a instituição permanecer com uma fatia do mercado, necessita passar por mudanças em busca da racionalidade, o que representa, em termos mundiais, um esforço no sentido de mudar práticas gerenciais inadequadas e conceitos ultrapassados, na busca de um novo modelo capaz de suportar as rápidas transformações e exigências do meio. (OLIVEIRA, 2002 p.18)

Estes sistemas, iniciaram suas atividades para dar suporte na avaliação da qualidade das empresas fornecedoras. Com a exigência cada vez maior das demandas por produtos tecnologicamente avançados e com qualidade certificada, cria-se uma necessidade por selecionar os fornecedores com onível adequado para atender as exigências dos vários mercados.

Países como Estados Unidos e Inglaterra exigiram de seus fornecedores, através de órgãos governamentais, que documentem seus sistemas, conforme normas específicas exigidas pelo mercado interno. Esta prática começa a estender-se para vários países do mundo. Cria-se a necessidade da existência de uma instituição internacional que desenvolva as normativas que serão adequadas pelos países conforme suas necessidades.

Essas necessidades geraram a criação em 1947 da Organização Internacional para Normatização - ISO, com o principal intuito de desenvolver um conjunto de normas a serem desenvolvidas na Europa, principalmente em relação à manufatura, comércio e comunicação. A ISO tem como base a Norma inglesa BS 5750 de 1979, sendo a mesma publicada em 1987 pelo comitê TC 176.

A série ISO 9000 é um conjunto de Normas publicadas pela Organização Internacional para Normatização. Em inglês a denominação da organização é International Organization for Standardization. As publicações ISO são feitas em Inglês, Francês e Russo, e essa é mais uma razão porque não se usou uma abreviatura derivada de uma língua. (...) Esta baseada em Genebra, Suíça, e tem atualmente 137 países membros. Cada país tem um representante junto à ISO. A ABNT é o representante do Brasil. (LUZ, 2002 p.39)

A internacionalização dos produtos com certificação, é um processo interessante para o desenvolvimento das empresas. Elas começam a perceber que estão cada vez mais transparecendo qualidade e profissionalismo, ou seja, este processo possibilita que as empresas comecem a trabalhar suas marcas e conseqüentemente torna-las internacional. A fortificação da marca da empresa e o marketing que este processo de certificação gera, são ferramentas que agregam valor não apenas no processo produtivo, como também na inter-relação empresa-cliente, que em certos mercados e em algumas culturas é fator essencial para o sucesso do negócio.

De acordo com Macedo-Soares (1996), além de importante elemento de marketing para as empresas, a certificação ISO – 9000 torna-se um “passaporte” de entrada dos produtos da empresa nos países industrializados.

Um dos exemplos significativos que serve para demonstrar como uma empresa pode utilizar-se de seu processo de qualidade para promover e solidificar sua marca, é o caso da Brastemp que utilizou-se de uma ferramenta de marketing e a divulgou pela mídia televisiva através da propaganda. A chave do processo era demonstrar, através de pessoas comuns que compravam seus equipamentos e que conversando com seus amigos terminavam dizendo: “não é nenhuma Brastemp”. A partir do momento em que uma empresa chega a um patamar onde a própria demanda reconhece e incentiva suas ações, o processo produtivo torna-se estável, estando a mesma pronta para investir com força em promoção, ampliação e busca de novos mercados.

Juran (1990), define os diferentes padrões culturais existentes, como eternas fontes de problemas. Desta forma o relacionamento entre as empresas e estas novas demandas, localizadas em mercados até então desconhecidos, deve ser aproximado através da qualidade. E as empresas devem deixar claro que seus produtos são feitos para satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores, a melhora tanto da qualidade dos produtos, como dos serviços das empresas, torna-se prioridade. Quando as empresas recebem de seus clientes, ou são identificadas por eles, como geradoras de qualidade, estas antigas barreiras são ultrapassadas, gerando ganhos positivos em relação à fidelidade, concorrência interna e externa, além da certeza de estar caminhando visando o crescimento e o lucro sustentado.

Empresas que definem internacionalizarem-se e atuarem sob a determinação de normas que as certificam como aptas a produzir produtos de qualidade, devem dar ênfase especial a parceria. A partir do momento, em que a empresa está operando com excelência em relação a seu processo produtivo e atua no mercado através de parcerias estratégicas com o processador e o fornecedor, o sistema como um todo tende a fluir com mais velocidade e maior segurança.

O fator parceria no ambiente organizacional das MPE's, segundo Cerqueira (1994), torna-se condicionante, tanto para a atuação no mercado interno, quanto no externo. Por tratar-se de empresas com outra realidade, o próprio processo de certificação individual torna-se difícil e a composição de núcleos, ou consórcios, enfim, a atuação do segmento em parceria além de ser um condicionante a permanência destas empresas no mercado, configura-se como uma excelente estratégia competitiva.

A atuação em forma de redes por parte destas empresas, pode garantir a sobrevivência e maior competitividade. Neste sentido, a obtenção de uma padronização que vise a melhoria no processo de qualidade do segmento das MPE's é fator crucial para o desenvolvimento das regiões, principalmente daquelas que hoje encontram-se marginalizadas. Portanto, a adequação ao sistema ISO e a adoção de parcerias, são ferramentas adaptáveis a este segmento e que servirão não apenas para seu futuro desenvolvimento, como também, para a promoção de alguns territórios em âmbito internacional.

O sistema normativo internacional da gerência da qualidade denominado ISO 9000, visa em sua essência, assegurar a produção de bens e serviços segundo níveis de qualidade pré-estabelecidos e que devem ser acolhidos pela estrutura e pelos vários processos produtivos das organizações.

A última atualização da série é denominada ISO 9000:2000, e consiste num maior e mais efetivo comprometimento por parte da administração das empresas. Busca cada vez mais dar enfoque aos processos, agregando valor efetivo a todos os seus estágios complementares.

De acordo com Luz (2002), esta nova série adequa os antigos 20 itens da norma em apenas 8, com o propósito de apresentar os requisitos de maneira mais clara e intangível. Tudo isso, sem alterar seu conteúdo.

A questão está focada em dar mais flexibilidade para as empresas definirem e trabalharem suas necessidades.

Para as MPE's, torna-se um sistema ideal em virtude do foco estar centrado nesta flexibilidade, pois trata-se de um segmento onde o diferencial está na habilidade de atender o mercado com rapidez, qualidade e profissionalismo exigindo que as estruturas trabalhem em sintonia com as necessidades e repentinas mudanças do mercado.

A figura 1, segundo Oliveira (2002), mostra uma representação esquematizada da norma de série ISO 9000:2000, que concentra-se na melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, para atingir em todas as fases de realização do produto, os requisitos iniciais do cliente que geram a sua satisfação final.

Figura 01: NORMA ISO 9000:2000



Fonte: Norma ISO 9000:2000

Porém, os sistemas de certificação não estão focados somente no referente aos processos de Qualidade Total das empresas.

Alguns governos, influenciados por organismos internacionais e também como forma de barreiras naturais à entrada de alguns produtos em seus mercados, começam a exigir que só circulem produtos que de alguma forma não agrediram a natureza em sua concepção, ou ainda, que não tragam problemas em relação ao seu processo de reaproveitamento, evitando a agressão ao meio ambiente.

Oliveira (2002) considera esta abordagem, como um processo de preparação das empresas em relação à incorporação de preocupações com a administração ecológica, ou seja, a incorporação de problemas ambientais nas estratégias das empresas.

Ao se planejar um Sistema de Gestão, deve-se ter em conta que todos visam uma abordagem que enfatize a prevenção. Portanto, os principais requisitos para que uma empresa se integre no processo ou de Gestão da Qualidade, ou de Gestão Ambiental visando principalmente adequar seu sistema produtivo e gerencial deixando-o apto para atuar nos diversos mercados são:

- a) os objetivos da organização sejam claramente definidos, priorizados e quantificados sempre que possível;
- b) critérios adequados de mensuração sejam escolhidos para confirmar que os objetivos foram alcançados. Esses critérios devem ser definidos antes de ir para a próxima etapa;
- c) seja preparado um plano para atingir cada objetivo. O plano deve ser desenvolvido, primeiramente, em termos amplos e, depois, em detalhes; as metas específicas devem ser acordadas, especialmente as tarefas que tem de ser realizadas por pessoas ou equipes designadas para implementar o plano;
- d) estejam disponíveis recursos financeiros adequados e outros recursos;
- e) sejam medidos e analisados criticamente os planos de implementação e sua eficácia em atingir os objetivos. (CICCO, 1998 p.72)

Seguindo este foco e considerando que as questões ambientais que estão relacionadas às atividades da indústria e do comércio, vem assumindo uma importância crescente e afetando de forma determinante a vida das empresas, é necessário que as

mesmas respeitem cumpram estas exigências que configuram-se com requisito de peso no comércio internacional.

Este movimento iniciou principalmente com a criação do selo Anjo Azul em 1977 pela Alemanha. Com isso, inicia-se a era dos rótulos ecológicos, que tem como base a certificação ambiental, utilizando as forças do mercado como indutoras desta oferta de melhores produtos, proporcionando uma nova oportunidade de negócios para as empresas.

Em 1º de setembro de 1996, a Organização Internacional de Normatização, publica a ISO 14000, permitindo as empresas elaborar políticas e objetivos dentro da sua estrutura, relacionadas ao meio ambiente.

A certificação ISO 14000, trabalha e tem como principal objetivo, contribuir para a melhoria da qualidade ambiental, controlando a poluição e integrando o setor produtivo na otimização do uso dos recursos ambientais. Surge principalmente para estabelecer um conjunto de procedimentos que venham a relacionar o meio ambiente com ferramentas como: projeto, planejamento, produção e pós-venda.

Não há dúvidas de que a conscientização do público com os aspectos ambientais faz com que as organizações que levam ISO em conta tenham uma vantagem competitiva em relação às demais. Os produtos terão uma utilização mais segura, minimizando os desperdícios e aumentando a proteção ambiental. Se o consumidor pode escolher entre dois produtos com preço e qualidade similar, certamente ele dará prioridade a produtos que não afetem o meio ambiente de forma danosa.

Em relação ao processo de internacionalização de empresas, a certificação ambiental é extremamente importante, pois identifica os produtos através de uma imagem de responsabilidade social no processo produtivo, fazendo com que as práticas com relação ao ambiente sigam uma orientação mais adequada às exigências crescentes.

De acordo com Oliveira (2002), devido ao sucesso de sua predecessora, a ISO 9001, a ISO 14001, tende a ser adotada por todas as empresas líderes em seus segmentos, o que ocasionará um efeito em cadeia em relação as concorrentes, pois

trata-se de um fator de conquista de mercado, que gera aumentos significativos na produtividade.

Com isso, a competitividade hoje não está mais focada no processo de conquista de mercado a qualquer custo, ou estratégias de desenvolvimento através da exploração irracional do meio ambiente. O desenvolvimento industrial e a conquista de novos mercados depende da estrutura de gestão das empresas e principalmente das ferramentas que serão usadas no desenvolvimento das estratégias que nortearão seu foco de atuação. A questão das certificações, tanto em relação a qualidade, como em relação ao meio ambiente, servem apenas para antecipar a empresa no referente as novas exigências dos mercados internacionais, além de criar parâmetros e salvaguardas para com a concorrência.

Desta forma, o segmento de MPE's deve ter claro os caminhos de acesso ao mercado internacional e as ferramentas necessárias para administrar as estratégias das empresas em função da satisfação da demanda.

Para tanto, torna-se necessário primeiramente identificar a demanda através de um processo de segmentação de mercado, ou seja, com a estruturação da empresa e de todos os seus departamentos, no sentido de torna-la internacional, o foco de atuação em um determinado mercado possibilita um processo de promoção mais personalizado e em virtude de tratar-se de um universo específico, facilitando o levantamento de um valor adaptável as necessidades e realidades da empresa.

Neste sentido torna-se mais fácil adaptar-se as exigências do mercado selecionado fazendo com que o produto tenha competitividade não apenas no preço, como também em questões de qualidade e serviços de pós-venda. Esta adequação deve atender as necessidades dos mercados, muitas vezes exposta através de barreiras tarifárias e não-tarifárias que servem principalmente para resguardar o sistema produtivo local.

A transposição destas barreiras, através de parcerias com empresas locais (formação de *joint-venture*), ou ainda pela certificação da empresa e posterior adequação aos padrões internacionais de qualidade, fazendo com que sua inserção neste mercado não venha a inviabilizar todo o processo em virtude da falta de algum mecanismo exigido pelo mercado em relação a entrada de produtos estrangeiros.

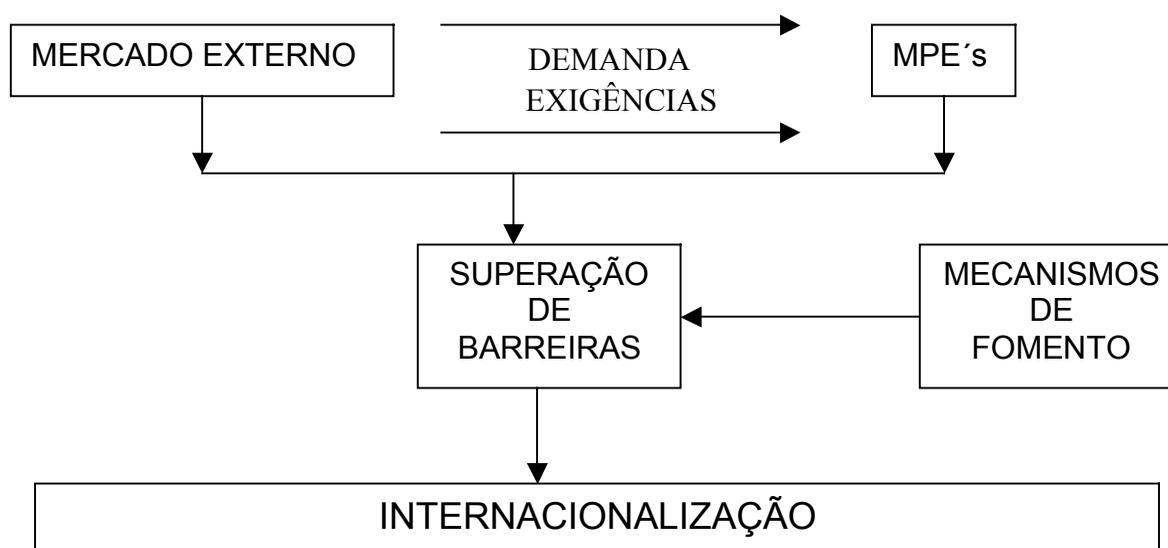
Porém, no sentido do maior aproveitamento dos mercados por parte das MPE's e ainda de um maior fluxo de intercâmbio entre as mesmas e os mercados, torna-se necessário a utilização de todos os mecanismos de fomento existentes, pois estes, configuram-se como importante ferramenta de entrada em determinados mercados, viabilizando o acesso das empresas de forma mais personalizada.

Isso ocorre, em virtude destes mecanismos serem estratégias nacionais (que atuam no apoio ao setor exportador do país), e internacionais (através de incentivos dados pelos países para fomentar o estabelecimento de investimentos internacionais que venham a aquecer a economia), que visam tornar o comércio internacional mais profissional e com produtos mais adequados as necessidades da demanda.

Diante do exposto, pode-se concluir que a base de um processo de internacionalização para o segmento de MPE's depende da inter-relação existente entre estas empresas e o mercado num primeiro momento. Em uma segunda fase, deve-se estar seguro de que o resultado desta interação anterior irá superar as barreiras de entrada, com a ajuda de alguns mecanismos de fomento.

Enfim, sem esta primeira aproximação e interação, não existe um diagnóstico dos procedimentos necessários para a internacionalização das MPE's, desta forma, torna-se necessário numa primeira análise entender o fluxograma a seguir e com ele, viabilizar os procedimentos necessários para o processo de internacionalização do segmento de MPE's.

Figura nº2 – Fluxograma Básico de Internacionalização



Fonte: O Autor.

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE MPE's

O processo de internacionalização de empresas exige uma série de cuidados e procedimentos, que acabam tornando-o uma arte. Todo artista, desenvolve alguns procedimentos elaborados e analisados no seu processo de aprendizagem, que fazem com que ele elimine uma série de barreiras para chegar ao seu objetivo, ou seja, a perfeição de seu trabalho com uma margem de erro muito pequena e um valor agregado incalculável em sua obra.

Em relação às empresas, o processo deve ser o mesmo, pois a partir do momento em que a exportação é considerada viável e operacional por parte do dono da empresa, principalmente nas MPE's, tanto suas chances de sobrevivência como o grau de competitividade aumentam gradativamente, tornando-as mais estáveis em relação aos mercados.

Com a eliminação das barreiras que protegiam no passado a indústria nacional e a maior abertura resultante da formação de blocos econômicos e das negociações multilaterais, a internacionalização passou a ser o caminho natural para que as empresas se mantenham competitivas. Se as empresas se dedicarem exclusivamente a produzir para o mercado interno, sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras aqui mesmo. Assim, para manterem sua participação no mercado interno, deverão modernizar-se e tornar-se competitivas em escala internacional. (COLIN, 2003)

É claro que para atingir o êxito desejado em uma exportação, deve-se levar em consideração os seguintes aspectos: cambio, excesso de burocracia, falta de financiamento, apoio institucional, entre outras. Porém, tratam-se apenas da base de um processo de adequação e diversificado como o Mercado Internacional.

Segundo Brasil (2003), toda a responsabilidade em relação ao sucesso ou fracasso de um processo de exportação está nas mãos do empresário, entretanto no sentido de obter sucesso, o mesmo deve criar uma verdadeira engenharia de exportação composta por fatores como: sistema competitivo do país; conhecimento do mercado e estrutura da empresa.

Neste sentido, se pode antecipar os principais entraves que possam vir a ocorrer durante o processo, pois cria-se uma visão totalmente macro da situação, com análises e informações importantes no ambiente interno da empresa (nível de informação, promoção eficaz, integração, conhecimento sobre contratos e programação fiscal internacional, análise de custos, estrutura interna, etc), em relação ao mercado onde ela está se inserindo (obstáculos, parceiros, canal de ingresso, adaptação do produto, logística, etc) e em relação ao sistema competitivo do país no qual ela pretende entrar (política cambial, incentivos, transportes, financiamentos, entre outros).

Tratando-se de MPE's, um primeiro procedimento para sua internacionalização de forma gradual, diz respeito ao agrupamento de várias empresas com objetivos e estratégias comuns, além de um forte sentimento de parceria e profissionalismo entre as mesmas, para atingir, tanto em nível de produção, como de qualidade, os padrões exigidos pelos clientes internacionais. Segundo Cáceres (2001), este processo deve visar uma parceria de longo prazo, mantendo a individualidade das empresas, mas criando uma coordenação entre elas para o desenvolvimento, troca de informações e estratégias comuns de comercialização dos produtos. Desta forma, estas empresas estarão iniciando seu processo de inserção internacional de uma forma mais viável, tanto em termos de recursos, como em relação a escala e criação de imagem.

Existem várias razões que fazem com que uma empresa inicie um processo de interação com o mercado internacional, gerando ganhos tanto estruturais como competitivos e financeiros. De acordo com Brasil (2003), dentre as várias motivações que impulsionam estas instituições, destacam-se:

- Necessidade de operar em um mercado de volumes;
- Pedidos casuais de importadores;
- Dificuldades de vendas no mercado;
- Melhor aproveitamento das estações;

- Possibilidade de preços mais rentáveis;
- Melhor programação da produção;
- Prolongamento do ciclo de vida dos produtos;
- Diversificação de riscos;
- Melhora da imagem, com relação a fornecedores, bancos e clientes;
- Equilíbrio e aumento do nível de competitividade em relação a entrada de competidores no mercado interno;
- Estratégia de desenvolvimento mais ampla;
- Aumento da qualidade, criatividade e;
- Profissionalismo da estrutura como um todo.

No processo de exportação, a adequação da empresa é mais importante que a do produto, pois a partir do momento em que a mesma encontra-se em condições de operar internacionalmente, seus produtos serão apenas o componente final desta interação entre uma estrutura integrada e organizada e o mercado.

Seguir alguns procedimentos em relação à atividade internacional torna-se relevante no sentido de tratar-se de um mercado, com variáveis muitas vezes incontroláveis, tendo a empresa a necessidade de contar com um planejamento e atitudes previamente identificadas no sentido de não utilizar estruturas inadequadas, adaptar-se as diferentes culturas e suas necessidades, bem como ter um controle total no gerenciamento da exportação.

Em relação ao exposto, todos os procedimentos necessários a internacionalização de uma empresa devem atender de forma específica aos parâmetros de uma exportação, como o mercado (comunicação, seleção e gestão); o produto (um produto correspondente às exigências); a empresa (que pense internacionalmente e atue, em consequência integrando várias funções) e a informação (que constitui-se a base de todo projeto de exportação). (BRASIL, 2003).

Após uma análise por parte dos departamentos da empresa, bem como da gerência, no sentido de avaliar sua capacidade exportadora, torna-se necessário identificar as oportunidades, selecionando mercados e parceiros que se adaptem aos reais interesses da empresa, bem como, trabalhar as alternativas de promoção e comercialização mais rentáveis e com um mínimo de custo. Isso deve ser analisado em

virtude da empresa não estar exportando apenas um produto, mas sim sua capacidade de projetar, produzir, embalar, gerenciar, transmitir segurança e excelência em todas as fases do projeto.

Antes de iniciar qualquer empreendimento, é importante avaliar as barreiras existentes em relação aos mesmos, para poder trabalhar ferramentas de suporte capazes de supera-las. Estas ferramentas farão com que o produto se adeque as necessidades dos consumidores, através de uma avaliação da engenharia de exportação da empresa. O importante, torna-se ter um objetivo, pois com ele trabalha-se um Plano de Marketing para superar estas barreiras minimizando os riscos e alguns custos excessivos.

Para tanto, torna-se necessário à adoção por parte das empresas, principalmente as MPE's, dos seguintes procedimentos, apresentados a seguir sob forma de fluxograma, a fim de implementarem uma inserção internacional mais concisa e substancial.

PROCEDIMENTOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MPE'S

ANÁLISE DA EXTRUTURA DA EMPRESA

- Tempo de existência;
- Características;
- Ramo de Atividade;
- Origem do Capital Social;
- Número de Empregados;
- Fatores de Competitividade;
- Fatores de Qualidade;
- Tecnologia do Produto;
- Oferta de Complementares;
- Nível de Informação;
- Promoção eficaz;
- Integração Empresarial;
- Conhecimento de Contratos;
- Programação Fiscal Internacional;
- Estrutura Interna de Exportação;
- Método de Elaboração de Custos;
- Gestão do Cliente e Perfil Profissional;
- Reconhecimento da Marca;
- Sistema de Distribuição;
- Organização da Produção;
- Disponibilidade de Matéria Prima e Logística;
- Incentivo ou Redução da Carga Tributária;
- Capacidade de Investimentos e Ampliação;
- Normatização e Certificação;
- Avaliação da Capacidade Expotadora;
- Assistência Técnica e;
- Completa interação entre os setores de Marketing, Logística, Jurídico, Comercialização, Produção e Financas.

ESTABELECIMENTO DE VINCULO DE COOPERAÇÃO

CONHECIMENTO DO MERCADO

- Pesquisa de Mercado;
- Levantamento de Oportunidades existentes e criadas;
- Seleção de Mercados;
- Escolha de Parceiros;
- Análise da Concorrência;
- Vantagens da Concorrência;
- Avaliação da possibilidade de realizar pesquisa e registro da marca da empresa;
- Conhecimento da Estrutura interna do mercado;
- Análise dos ambientes político, legal, sociocultural, econômico, competitivo e tecnológico do país;
- Seleção da Forma de Ingresso;
- Plano de Comunicação;
- Conhecimentos em relação a alfândega do país importador;
- Pagamento de impostos;
- Análise das Questões Culturais;
- Logística competitiva internacional;
- Criação de parcerias para assistência técnica;
- Disponibilidade de fabricação de embalagem ou rótulo diferente;
- Verificação das especificidades do mercado;
- Conhecimento das Práticas Comerciais do país;

SISTEMA COMPETITIVO DOS PAÍSES

- Informações sobre o país;
- Informações sobre a moeda nacional e análise da variação e dos riscos;
- Políticas Cambiais;
- Políticas de Promoção Comercial;
- Análise da participação do país em Acordos Comerciais Internacionais;
- Sistemas de financiamentos e incentivos ao estabelecimento de Planta Industrial;
- Estrutura Bancária;
- Estrutura de transportes;
- Existência de empresas de consultoria e assessoria a operações de exportação (*trade*).
- Seguros;
- Barreiras Tarifárias e Não-tarifárias e;
- Tipo de certificação exigida e questões sanitárias.

INSTRUMENTOS DE FOMENTO

- Criação de consórcios de exportação, desenvolvidos pela Agência de Promoção de Exportações - APEX;
- Incentivos à diversificação da pauta exportadora, incorporando empresas com novos produtos antes ausentes da pauta;
- Programa "Exporta Fácil" dos Correios, que facilitou e agilizou as vendas externas de produtos de pequeno valor;
- Implantação da Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior (MDIC), auxiliando as empresas a ingressarem ou expandirem a atividade de exportação.
- Programa Especial de Exportações, PEE – coordenado pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)

Desta forma, as MPE's que em seu processo de interação com o mercado internacional, consigam adotar e coordenar com clareza os procedimentos citados anteriormente, terão além de uma maior competência para atuar neste mercado externo, uma solidez e ampliação de sua área de atuação interna em virtude do aumento da qualidade e atendimento em relação aos clientes. Como já mencionado, o processo coeso de internacionalização de uma empresa não depende apenas da venda do produto, mas sim da adequação da mesma em relação aos padrões internacionais exigidos, pois com isso, o procedimentos desde a criação até pós-venda dos produtos serão mais amplos e profissionais em todos os departamento, ocasionando uma quebra natural das barreiras de entrada dos mesmos nos mercados.

3.1 Proposta

Cada vez mais soluções externas estão sendo associadas a problemas internos, favorecendo a intensificação das iniciativas, principalmente das Unidades da Federação. Isso ocorre principalmente pelo crescente envolvimento dos Estados no processo de globalização e suas disputas e conquistas de espaço no referente a agenda internacional dos governos centrais, consolidando-se com isso, grandes agentes nesta dinâmica internacional. Devido a esta participação dos Estados nas agendas internacionais, o Brasil tem procurado adequar-se com sua vocação federalista e de forma mais condizente com sua grande dimensão territorial e imensa diversidade sócio-econômica, cultural e ambiental.

No plano empresarial, os Estados brasileiros contam com uma diversidade setorial ampla, caracterizada pela presença de grandes e médias empresas, mas também com um alto número de MPE's espalhadas por todo o território nacional.

Pela grande extensão territorial brasileira e por seu mercado consumidor ser conhecido internacionalmente como altamente consumista é que o Brasil torna-se atrativo para várias empresas internacionais. Porém, a indústria brasileira, da mesma forma busca uma interação mais acentuada com o mercado internacional afim de

estabelecer mecanismos que venham a gerar lucro e segurança para os produtos nacionais.

O segmento de MPE's brasileiro, por sua grande representatividade, vislumbra uma maior e mais consciente participação no comércio internacional, sendo esta fundamental em virtude de criar para estas empresas a oportunidade de operar em um mercado de volumes, fazendo com que pedidos casuais de importadores tornem-se cada vez mais freqüentes, ajudando, com a prospecção de uma nova oportunidade a vencer as dificuldades com as vendas no mercado interno.

O processo de exportação de uma MPE possibilita uma melhor programação de sua produção, além da viabilidade em alcançar preços mais rentáveis com a venda de seus produtos para o exterior, em virtude das operações comerciais internacionais serem em sua grande maioria feitas em dólar.

Segundo este enfoque, as empresas podem trabalhar melhor as estações e desta forma prolongar o ciclo de vida dos produtos, pois tem a disponibilidade de disponibilizar para outros mercados, produtos que já não oferecem atratividade internamente.

As exportações podem gerar as MPE's um equilíbrio e possível aumento do nível de competitividade em relação à entrada de concorrentes no mercado interno. Isso ocorre em função da agregação de valor e adequação estrutural na qual as empresas exportadoras devem passar, o que de certa forma gera benefícios também no mercado interno, pois torna os produtos importados similares em termos de qualidade com os nacionais, que influenciarão o consumidor no referente a segurança e ao pós-venda.

O segmento de MPE's precisa de uma estratégia de desenvolvimento mais ampla, focada principalmente no aumento da qualidade, criatividade e profissionalismo da sua estrutura como um todo. Desta forma, as MPE's estarão trabalhando em função da diversificação de riscos e ainda contribuindo no sentido da melhora de sua imagem, com relação aos fornecedores, bancos e clientes.

Analisando-se este enfoque, interligado com as ações governamentais e privadas de promoção e desenvolvimento das regiões produtivas brasileiras é que cria-se a necessidade do levantamento de procedimentos que farão com que as MPE's

internacionalizem-se e neste mesmo contexto possam promover o território brasileiro como marca de excelência na produção e comercialização de seus produtos.

Para tanto, faz-se necessário primeiramente criar um vínculo cooperativo entre as MPE's, capacitando-as e adequando-as para operar internacionalmente como parceiras, no sentido de gerar uma competição sadia entre elas, não onerando-as nem tornando-as obsoletas interna e externamente.

Desta forma, visando uma interação viável e uma internacionalização adequada, torna-se necessário analisar a estrutura das MPE's em função de fatores como o tempo de existência destas, suas características, ramo de atividade, se é uma empresa familiar, qual é a origem de seu capital social, ou seja, trabalha em função de financiamentos, ou tem capacidade de manter-se com capital próprio.

No processo de interação entre empresas e mercados internacionais, a informação é a chave de todo o processo, pois é através dela que pode-se verificar qual o nível tecnológico e de interação que a mesma encontra-se, tanto em relação a sua estrutura interna, como em relação aos fornecedores, clientes e concorrentes.

Fatores como competitividade e qualidade interagem diretamente na tecnologia do produto, bem como na oferta de complementares, pois é através da inserção de um produto no mercado, que surge por intermédio de ferramentas como o pós-venda, a inserção neste mesmo ambiente de produtos complementares ao inicialmente prospectado.

A internacionalização de uma MPE exige, um mínimo de informações básicas para que a empresa possa adotar uma postura correta em relação ao fechamento ou não de determinada negociação. Estas informações estão relacionadas a como fazer um contrato internacional, uma programação fiscal internacional, como se dará a elaboração do custo dos produtos no mercado internacional, enfim, trata-se de uma série de elementos e métodos que competem à empresa no processo de gestão de seus clientes.

Muitas vezes a prospecção do mercado e a identificação dos clientes tornem-se mais fáceis que a gestão da matéria prima para a produção, a logística necessária para a entrega, ou a avaliação da capacidade exportadora em uma empresa que não conhece sua estrutura interna e que não consegue uma completa interação entre os

setores de marketing, logística, jurídico, produção, comercialização, finanças, planejamento, entre outros que sem dúvida são o elemento principal na adequação e no processo de preparação para a internacionalização de uma MPE.

Com a adequação da estrutura da empresa, torna-se necessário avaliar num segundo momento, as informações e os possíveis gargalos do mercado no qual a mesma prospecta participar. É através do levantamento das oportunidades existentes e das que precisam ser criadas que pode-se avaliar se o investimento a ser feito neste mercado está de acordo com as necessidades e estratégias da empresa em relação a suas atividades internacionais.

Outro aspecto importante nesta etapa é quanto aos ambientes político, legal, sociocultural, econômico, competitivo e tecnológico do país, pois são estas informações que darão embasamento para as questões burocráticas e contratuais, podendo eliminar ou apontar alguns riscos quanto a transparência das negociações.

Alguns mercados são potenciais, pois não contam com a tecnologia necessária para a fabricação de certos produtos, tendo que importa-los e com isso, suprir as necessidades de suas demandas. Porém, torna-se fundamental avaliar a logística interna, os procedimentos alfandegários e principalmente a disponibilidade de assistência técnica por parte das empresas prestadoras de serviço locais. Tudo isso para assegurar a segurança da empresa no referente ao seu futuro relacionamento com o cliente, que em mercados onde a empresa não está estabelecida fisicamente, torna-se o seu principal relações públicas.

Após o processo de estruturação da MPE com foco na exportação e análise de todos os gargalos do mercado em prospecção, através de pesquisa de mercado, sendo necessário à análise do sistema competitivo do país cujo mercado em potencial é atrativo. Desta forma é importante estar interado das políticas cambiais, informações sobre o risco país, quais políticas de promoção comercial existem e quais seriam interessantes para a empresa, enfim, são informações importantes no processo de internacionalização de uma MPE, pois podem gerar benefícios ou entraves quanto a sua entrada no mercado.

Como citado anteriormente, uma das formas de internacionalizar uma empresa é através da construção de planta industrial no exterior, com isso, saber se o mesmo

participa de acordos comerciais internacionais, ou como funciona o sistema de financiamentos e incentivos industriais, ou ainda como funciona a estrutura bancária e de transportes neste mercado, tornam-se procedimentos básicos quanto à interação entre a empresa e o mercado.

Muitos mercados exigem certas certificações quanto ao processo de gestão, qualidade dos produtos, meio ambiente, questões sanitárias, entre outras. Para tanto, desenvolver estratégias no sentido de conquistar estes mercados, requer atenção e informação no referente a estes fatores.

No sentido de gerar crescimento na balança comercial, os países desenvolvem uma série de instrumentos de fomento ao setor empresarial. Estes, tornam-se relevantes principalmente para o segmento de MPE's, pois auxiliam em seu processo de internacionalização. Esta prática gera ganhos recíprocos, pois neste processo de interação com as empresas, o governo interage com o mercado internacional no sentido de promover seu território, tornando-o atrativo para investimentos internacionais em virtude do alto desenvolvimento do setor produtivo local.

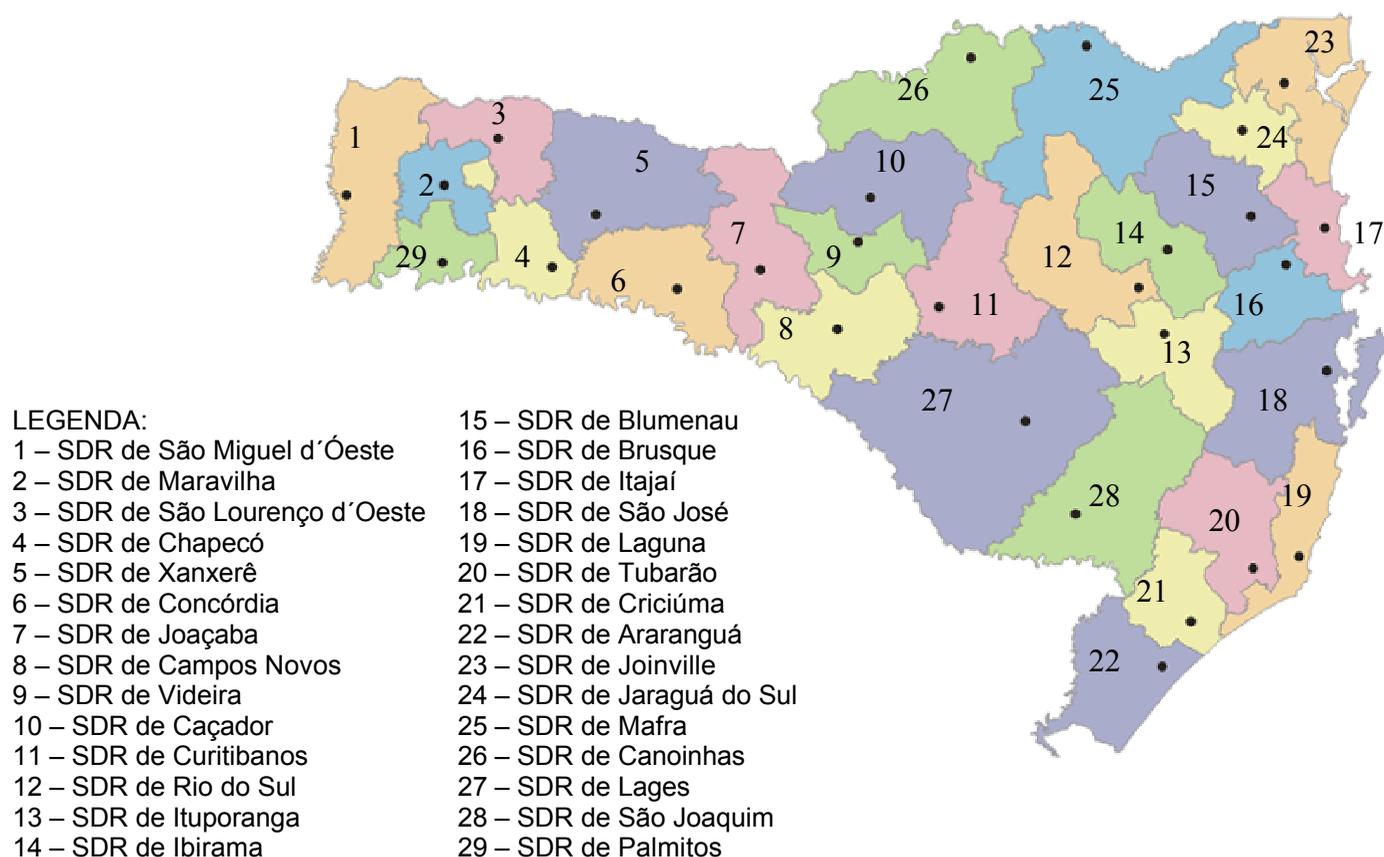
Tendo este enfoque como principal estratégia de atuação, a maximização da inserção do Estado de Santa Catarina no plano internacional, exige um engajamento pró-ativo e dinâmico do Governo do Estado, com estratégias e ações coordenadas entre os vários agentes dos setores público e privado. O Estado conta com condições privilegiadas, importantes vantagens comparativas e competitividade do ponto de vista do ambiente de negócios, disponibilidade de infra-estrutura e capital humano. Destaca-se o empreendedorismo de seu empresariado, a qualidade de sua mão-de-obra e o alto nível de suas universidades, fatores esses que permitem ampliar o seu engajamento internacional. (COLIN, 2003).

Para fortalecer e equilibrar o desenvolvimento regional, o poder executivo catarinense elaborou e estabeleceu de uma nova estrutura administrativa através da Lei Complementar nº 243 de 30 de Janeiro de 2003, estabelecendo 29 Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional (SDR), responsáveis pela interação e articulação dos atores regionais para fomentar seu crescimento, conforme estabelece o Art. 55 da lei:

- I – representar o Governo do Estado no âmbito da respectiva região, bem como articular as suas ações, promovendo a integração regional dos diversos setores da administração pública;
- II – promover a compatibilização do planejamento regional com as metas do Governo do Estado e com as necessidades da região;
- III – implementar as prioridades da região, conforme definidas no Congresso Estadual de Planejamento Participativo e nas reuniões do Orçamento Regionalizado;
- IV – realizar a execução das atribuições finalísticas das Secretarias de Estado Centrais, mediante a coordenação destas, nos termos de decreto do Chefe do Poder Executivo;
- V – participar da elaboração de projetos e programas a cargo de órgãos estaduais e que se relacionem especificamente com o desenvolvimento da região;
- VI – elaborar o respectivo regimento interno, resguardando as particularidades regionais e sazonais;
- VII – participar da elaboração de projetos, programas e ações a cargo de órgãos estaduais que se relacionem especificamente com o desenvolvimento da região;
- VIII – colaborar na sistematização das propostas formuladas no Congresso Estadual do Planejamento Participativo e nas audiências do Orçamento Regionalizado;
- IX – coordenar a execução ou executar as obras e serviços no âmbito da respectiva região de abrangência;
- X – coordenar as ações de desenvolvimento regional que lhe são afetas; e
- XI – apoiar o desenvolvimento municipal. (SANTA CATARINA, 2003)

A nova estrutura administrativa estabelecida pelo Governo de Santa Catarina, encontra-se no mapa a seguir:

Figura nº 4 – Nova Estrutura Administrativa do Estado de Santa Catarina



Fonte: Governo de Santa Catarina, 09/08/2004.

Com a criação destas Secretarias, permitindo ações conjuntas regionalizadas entre os setores público e privado, abrem-se novas oportunidades para o incremento do comércio exterior e da inserção internacional do setor produtivo do Estado de Santa Catarina.

Os Sistemas Produtivos Locais são a base do desenvolvimento produtivo do Estado de Santa Catarina, porém, em relação ao atual contexto de desenvolvimento e as inovações tecnológicas, encontram-se defasados tanto tecnologicamente, como gerencialmente. A articulação regional com a adequação e o crescimento destes sistemas produtivos e sua inserção internacional, nos moldes de países como Itália e Espanha, depende da aproximação e da relação destas novas estruturas regionais de governo com os demais atores locais: prefeituras municipais, associações comerciais e

industriais, universidades, associações de micro e pequenas empresas, cooperativas, bancos de fomento, etc.

Santa Catarina vem se destacando das outras unidades da federação, pela construção de procedimentos que visam a internacionalização das empresas e a conseqüente identificação no país como território de qualidade no referente ao seu processo produtivo.

No referente ao mercado internacional, principalmente em relação à internacionalização das MPE's catarinenses, este sistema de integração entre as diversas entidades, será importante para a aplicação de políticas de apoio embasadas nas realidades regionais de cada setor.

Apesar do crescimento das exportações brasileiras, o Estado de Santa Catarina apresenta índices ainda muito incipientes se comparados a regiões da Europa, como Itália e Espanha e a regiões da Ásia, que como no Estado, apresentam uma forte participação de MPE's (responsáveis pela oferta de emprego e geração de renda da população mais carente).

Competir em um mercado internacional requer inteligência estratégica, necessariamente passando por uma análise de potencialidades e otimização da utilização das capacidades. Desta forma, a qualificação da mão-de-obra apta ao mercado produtivo, com visão sistêmica e focada para a vocação regional, torna-se condição indispensável para o desenvolvimento do potencial exportador.

Reconhecidamente, no Brasil e em outros países do mundo, este segmento torna-se relevante para o desenvolvimento econômico e a promoção do bem-estar social.

As MPE's tem capacidade de gerar empregos, riquezas e rendas na economia brasileira, ocupando novos nichos, tendo forte indicação territorial e capacitando empreendedores.

Apesar delas terem as mesmas necessidades e competirem num mesmo mercado com empresas de grande porte, muitas das funções empresariais desenvolvidas internamente por estas empresas, não podem ser absorvidas individualmente pelas MPE's, como por exemplo departamento de exportação, ou ainda contratação de consultoria especializada.

A articulação do governo estadual em relação a este segmento pretende que a capacidade competitiva destas empresas em âmbito internacional, seja determinada também com base nas informações, inovações tecnológicas, nos processos de qualidade, formação de uma imagem sólida e de marca regional, que possa ser percebida adequadamente pelos clientes/consumidores.

Em países e regiões, onde este segmento é competitivo tanto internamente como internacionalmente, destaca-se uma estrutura de suporte baseada nos poderes público e privado como já demonstrado anteriormente.

A globalização criou um novo conceito de mercado e, por conseqüência, exige um novo perfil empresarial. A implantação de novos modelos empresariais proporcionará o crescimento e a manutenção da economia catarinense.

Estratégias de desenvolvimento e crescimento devem ser adotadas para garantir a sobrevivência das empresas, frente a este novo mercado globalizado e altamente competitivo. A linguagem utilizada e as estratégias que devem nortear o processo de transferência do conhecimento devem levar em conta as características próprias das empresas de micro, pequeno e médio portes catarinenses. O desenvolvimento do Estado de Santa Catarina é fruto de um modelo, cujos agentes de ação sempre foram as MPE's.

A capacitação e a informação são fatores decisivos de sucesso, capazes de gerar as condições reais de competitividade e sustentabilidade. A flexibilidade e a agilidade das MPE's, em desenvolver soluções e produtos, representam fatores decisivos para a implantação de um sistema capaz de promover, cada vez mais, o desenvolvimento econômico e social dos municípios e pólos regionais, através de sua inserção no âmbito internacional.

O Estado conta com condições privilegiadas e vantagens competitivas do ponto de vista de ambiente de negócios, disponibilidade de infra-estrutura e capital humano. No entanto, são ainda inúmeras as possibilidades de aproveitamento de oportunidades no campo internacional, sobretudo para o engajamento do segmento de MPE's no esforço exportador, atração de novos investimentos e estabelecimento de cooperação econômica, técnico-científica cultural, nas diversas áreas.

O processo de internacionalização do segmento de MPE's catarinenses depende da evolução da cultura exportadora regional. Torna-se necessário a atuação do Estado como principal agente articulador e fomentador das políticas regionais, no sentido de agregar valor aos processos produtivos e organizar as estruturas de apoio que abastecem cada setor.

A Secretaria de Estado da Articulação Internacional, criada pela Lei Complementar nº 243, de 30 de Janeiro de 2003 e com o objetivo de propor e coordenar ações de incentivo ao Comércio Exterior, em particular o fomento às exportações, além de apoiar atividades que visem ao incremento das exportações, estimulando o associativismo e os arranjos produtivos locais – APLs, desenvolveu o projeto Núcleos de Fomento às Exportações, no sentido de promover o desenvolvimento econômico e social dos Municípios e Pólos Regionais, através da inserção internacional, notadamente das MPE's.

Dentre as atividades da Secretaria da Articulação Internacional, pediu-me o Senhor Governador Luiz Henrique da Silveira fosse dada prioridade à promoção das exportações catarinenses com ações que permitam a consecução deste objetivo. Neste sentido, determinou a criação do Conselho Estadual de Articulação do Comércio Exterior e dos núcleos de fomento à exportação, utilizando a capilaridade das Secretarias Regionais de Desenvolvimento. É evidente a importância econômica e social da atividade exportadora. Dentre as vantagens que oferece às empresas, podem ser destacadas principalmente: maior produtividade; redução da dependência das vendas internas; aumento da capacidade inovadora; aperfeiçoamento de recursos humanos; aperfeiçoamento dos processos industriais e comerciais e prestígio para a imagem da empresa. (COLIN, 2003).

O projeto visa implementar junto às Secretarias de Desenvolvimento Regional, uma estrutura que contemple:

- Uma rede de informações para o acesso, a divulgação e o acompanhamento das oportunidades de comércio exterior;
- O mapeamento e criação de um banco de dados destas potencialidades;
- Serviços de consultorias em exportação e promoção comercial;
- Criação de linhas de crédito para potenciais consórcios, prospecção de mercados-alvo;

- Apoio para a realização de convênios para a formação de Arranjos Produtivos Locais;
- Desenvolvimento de estratégias regionais para a promoção comercial;
- Definição de pauta de produtos selecionados para prospecção no exterior;
- Apoio a eventos relacionados com a cultura exportadora;
- Capacitação e treinamento empresarial em função de demandas setoriais e
- Apoio a participação de Missões Empresariais, Rodadas de Negócios e Feiras no Exterior.

O lançamento oficial do presente projeto se deu através da assinatura de um Convênio de Cooperação no dia quinze de dezembro de 2003, na solenidade de instalação e posse dos membros do Conselho Estadual de Articulação do Comércio Exterior do Estado – CEACEx, entre a Secretaria de Estado da Articulação Internacional, a Secretaria de Estado da Fazenda e a Agência Catarinense de Fomento.

O CEACEx é um órgão de deliberação coletiva, vinculado à Secretaria de Estado da Articulação Internacional, e conforme a Lei nº 12.732/2003, está destinado a orientar e coordenar a política estadual de comércio exterior, visando a inserção competitiva dos produtos e serviços catarinenses no mercado internacional. Dentro deste Conselho estão representadas algumas entidades estaduais públicas e privadas e federais (como consultoras, sem direito a voto), além de especialistas de comércio exterior e legislação comercial internacional, indicadas pelo governador.

Compete principalmente ao Conselho:

- Propor e apoiar diretrizes de política estadual relacionada ao comércio exterior;
- Promover a integração e a articulação de ações e programas realizados por órgãos estaduais que repercutam no comércio exterior, com o fim de harmonizá-los ou unificá-los;
- Estabelecer procedimentos objetivando a aproximação entre os diversos setores produtivos e os órgãos governamentais, com o objetivo de obter diagnóstico e impulsionar a exportação;

- Promover ações objetivando a estruturação setorial das cadeias produtivas, direcionadas à organização de entidades consorciadas visando a exportação.

Na promoção destas ações e das demais, pertencentes ao Art. 2º da Lei do Conselho, o mesmo deverá priorizar as atividades que privilegiem as Micro e Pequenas Empresas Catarinenses.

Devido a todas estas ações criadas para auxiliar e dar suporte ao desenvolvimento dos trabalhos relativos ao comércio exterior catarinense, as 29 Secretarias de Desenvolvimento Regional contarão ainda com a coordenação de um núcleo central de informações da Secretaria de Estado da Articulação Internacional que, por sua vez, vai desenvolver um canal de acesso aos órgãos públicos e privados ligados com o comércio exterior e a inserção internacional do segmento de MPMEs nos âmbitos nacional e internacional.

O Projeto dos Núcleos de Fomento às Exportações, pretende criar dentro destas 29 Secretarias de Desenvolvimento Regional, uma interface de apoio no sentido de coordenar as iniciativas locais, juntamente com as demais instituições. Esta interação possibilitará que os pequenos núcleos setoriais formados possam ter acesso de forma coordenada e profissional a todos os procedimentos necessários para atingir o mercado internacional com uma estrutura básica de apoio gerencial, uma interação com o sistema competitivo do país e principalmente conhecimentos básicos em relação ao mercado.

O projeto, no entanto, pretende antes de iniciar suas linhas de ação junto ao empresariado catarinense, desenvolver um estudo para conhecer de forma mais apurada as realidades da economia e seu potencial exportador, verificando que setores destacam-se, bem como quais estão apenas iniciando suas atividades e ainda, suas necessidades e interações com sua região, ou com as demais regiões do Estado.

Este estudo é fundamental para focar os investimentos adequados de acordo com o potencial das regiões, para complementar seus Arranjos Produtivos e formarem num segundo momento, verdadeiros *Clusters* que darão sustentabilidade e visibilidade internacional para o território catarinense.

Portanto, a primeira etapa do projeto Núcleos de Fomento às Exportações, pretende levantar as seguintes informações:

- Mapeamento da produção regional e disponibilidade de matéria-prima por região;
- Caracterização dos meios de produção formais e informais (indústria, pequenos produtores rurais, agroindústrias, empresas de micro, pequeno, médio e grande portes, etc.);
- Balança Comercial catarinense detalhada por região;
- Participação das regiões nas exportações nacionais;
- Os principais produtos fabricados e os principais exportados por região;
- Determinação dos principais parceiros comerciais por região;
- Programas oficiais de fomento à exportação;
- Mapeamento da utilização por região da infra-estrutura estadual (portos, aeroportos, rodovias e ferrovias), para o escoamento da produção;
- Diagnóstico da capacidade de mão-de-obra para a produção de produtos qualificados direcionados ao mercado internacional, bem como para instalar ou não escolas técnicas em algumas regiões;
- Indicativos de capacitação para a potencialização do perfil exportador regional;
- Diagnóstico de oportunidades de negócios para o mercado internacional e;
- Mapeamento de estruturas de *Clusters* produtivos ou aglomerados pré-competitivos.

Num segundo momento, estas informações deverão ser disponibilizadas em um banco de dados. Este banco será acessado pelos técnicos das entidades parceiras e os profissionais atuantes nas 29 Secretarias de Desenvolvimento Regional, sendo uma ferramenta de fácil acesso, periodicamente atualizada e com informações e dispositivos como:

- Reuniões on-line;
- Video conferência;
- Notícias de Comércio Exterior;

- Informações Institucionais;
- Base de dados com as informações da primeira parte do projeto;
- Informações sobre o Conselho Estadual de Articulação do Comércio Exterior;
- Projetos nacionais e internacionais para infra-estrutura, formação e capacitação empresarial;
- Principais exigências internacionais em relação à certificação de empresas e produtos;
- Missões governamentais e empresariais em visita ao Estado e do Estado ao Exterior;
- Feiras e Eventos nacionais e internacionais;
- Programas e Convênios de Cooperação Nacionais e Internacionais;
- Capacitação através de cursos on-line relacionados ao processo de gestão e de promoção comercial das empresas; e
- Links das entidades parceiras e das principais instituições que trabalham com o tema.

Estes dispositivos acima mencionados, bem como outros que no transcorrer das atividades sejam necessários, servirão de base para a capacitação e agregação de valor das empresas, num processo totalmente amplo que tem como objetivo final à internacionalização das mesmas, além do desenvolvimento sustentável dos municípios e pólos regionais do Estado de Santa Catarina.

O projeto pretende contar com a parceria de instituições públicas e privadas nacionais e estaduais, como:

- Ministério do Desenvolvimento, indústria e Comércio Exterior – MDIC;
- Ministério das Relações Exteriores – MRE;
- Agência de Promoção de Exportações – APEX;
- Banco do Brasil - BB;
- Caixa Econômica Federal – CEF;
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT;
- Serviço Brasileiro de Apoio às Mico e Pequenas Empresas – SEBRAE;
- Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão - SPG;

- Secretaria de Estado da Agricultura e Política Rural – SDR;
- Secretaria de Estado da Infra-estrutura – STO; Secretaria de Estado da Organização do Lazer – SOL;
- Agência Catarinense de Fomento – BADESC;
- Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC;
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE;
- Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina – FAESC;
- Federação das associações Comerciais e industriais de Santa Catarina – FACISC;
- Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – FAMPESC;
- Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de de Santa Catarina – FCDL;
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC;
- Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina – FECOMERCIO;
- Fórum Catarinense de Desenvolvimento – FORUMCAT;
- Organização das Cooperativas do estado de Santa Catarina – OCESC;
- Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC;
- Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL;
- Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – CERT.

O objetivo é desenvolver uma interface entre elas, criando uma estrutura única com a articulação governamental, mas totalmente gerida pelo sistema empresarial, como no modelo espanhol onde o programa PIPE, que aloca recursos únicos e desenvolve projetos viáveis para desenvolver e internacionalizar as micro e pequenas empresas.

Os agentes centrais e regionais que identificarão a demanda e usarão as ferramentas do sistema para tornar as empresas adequadas aos padrões internacionais exigidos, trabalharão no sentido de minimizar ao máximo alguns erros que segundo a SECEX (BRASIL, 2003), ocorrem no encaminhamento das empresas em relação ao mercado internacional:

- Falta de avaliação da capacidade de internacionalização;

- Não considerar os aspectos das diferenças culturais;
- Falta de pesquisa de mercado;
- Seleção errada do parceiro;
- Não efetuar pesquisa, registro e monitoramento da marca;
- Elaboração de contratos sem considerar a legislação e a prática do país estrangeiro;
- Extrema diversificação dos mercados;
- Falta de conhecimento das normas de defesa do consumidor;
- Não contar com a estrutura interna adequada para gerenciar a exportação e
- Falta de presença no mercado.

Este processo será desenvolvido pela capacitação de agentes públicos e privados, através de convenio entre a Secretaria de Estado da Articulação Internacional - SAI e o MDIC, e constituirá a base para um adequado atendimento às empresas catarinenses com o desejo de atuar no mercado internacional, bem como a promoção de ações estratégicas de divulgação dos produtos, serviços e potencialidades econômicas do Estado.

Através desta iniciativa, o Estado de Santa Catarina estará capacitando profissionais nas diferentes regiões produtivas e estreitando o relacionamento entre as empresas de micro, pequeno e médio portes, que buscam maior adequação de suas atividades e oportunidades para operar em âmbito internacional.

Estes profissionais desenvolverão uma interação constante com o setor produtivo no sentido de fomentar ações e oportunidades até então desconhecidas e que de certa forma, tornam-se totalmente viáveis a partir do momento em que o empresário decide capacitar-se e aprimorar tanto o processo produtivo como o processo de gestão, a ponto de criar mais uma ampla alternativa de mercado para seus produtos.

O surgimento de Consórcios Setoriais e Cooperativas de Crédito, bem como o aumento do volume de operações de crédito entre estas empresas e as agencias de crédito estaduais e federais, públicas e privadas, será outra característica marcante desta iniciativa, inédita em termos de desenvolvimento regional.

Acreditando neste modelo, algumas iniciativas de núcleos de empresários foram concretizadas, como o caso dos apicultores da região da grande Florianópolis, os fruticultores da região de São Joaquim e os bananicultores e produtores de cachaça da região de Luiz Alves. Estes empresários uniram-se para fortalecer e adequar seus produtos e procedimentos para atuação no mercado internacional.

Neste sentido, o processo de exportação é um caminho usado pelas empresas para atingirem ganhos de competitividade, melhora na qualidade de seus produtos, maior amplitude da marca, além de uma abordagem mais profissional e competente com a demanda interna. Tudo isso, acompanhado do ganho financeiro que uma empresa alcança com as exportações, o que torna este processo tão vislumbrado pelos empresários.

As principais dúvidas e preocupações das empresas que desejam ingressar no mercado internacional, principalmente no segmento de MPE's, estão voltadas a falta de apoio, tanto público como privado para a internacionalização do segmento, ou ainda, ações pulverizadas em vários órgãos, como já citado anteriormente, sem uma coordenação entre os mesmos, fazendo com que o empresário, incapacitado de descobrir e identificar os ganhos de cada programa, desista, ou ingresse por conta própria sem nenhum apoio ou suporte.

Questões como o excesso de burocracia para concretizar uma exportação, a falta de crédito para ajudar a produção, financiamentos para garantir a exportação, entre outras, são apenas o início de uma longa lista de preocupações que o empresário tem para atingir o sucesso esperado no mercado internacional.

Para o segmento de MPE's, não basta a criação de ações e iniciativas embasadas no associativismo e na cooperação entre as empresas. Sozinhas elas não são competitivas, portanto a união de grupos de empresas torna-se uma exigência.

A questão fundamental está centrada na competitividade, ou seja, de que forma este grupo de empresas tornar-se-á atrativo para competir igualmente com os grandes grupos nacionais e internacionais, como também, com os segmentos de MPE's dos demais países, que utilizam-se destas mesmas práticas, para atuarem internacionalmente.

Outra questão importante é quanto ao respaldo do projeto, ou seja, o desenvolvimento de um programa estadual, deve num primeiro momento, mesmo que de forma simplificada, atender o universo catarinense como um todo, portanto, torna-se necessário identificar uma demanda presente em todo o Estado para desenvolver o processo de forma que todas as regiões sejam contempladas.

Em relação às instituições parceiras no processo: SAI, SEBRAE, SAR, FIESC, CIDASC, entre outras, é necessária uma definição, mesmo daquelas mais ativas no processo, no que se refere a competência de cada uma.

Neste sentido, por tratar-se de um projeto estadual e devido à sua complexidade em relação à interação necessária entre as parcerias, a SAI, visando contemplar mesmo que em forma de projeto piloto todas as 29 Secretarias de Desenvolvimento Regional, resolveu desenvolver esta interação com o segmento do Agronegócio Catarinense. Este procedimento pode ser explicado em virtude de três fatores:

1º) O Brasil, segundo a Conferencia das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), será em aproximadamente 10 anos, o maior país agrícola do mundo e o Estado de Santa Catarina através da interação existente entre as pequenas propriedades rurais abastecendo as grandes indústrias do setor, contribui significativamente para que o país alcance este patamar. Além de ser caracterizado como eminentemente agrícola, está inserido no contexto internacional como grande produtor e exportador de uma ampla linha de produtos altamente competitivos e apreciados pelos consumidores.

Neste sentido, o segmento agrícola catarinense, está atuando ativamente em todas as regiões do Estado, portanto, a adequação deste projeto com o agronegócio torna viável a execução de um levantamento econômico completo estadual como o que foi planejado e descrito anteriormente.

2º) Precisa-se verificar a interação das parcerias estaduais para o sucesso do projeto. Em relação a esta preocupação, já existiam conversações entre a SAI, a SAR através da CIDASC, a FIESC e o SEBRAE/SC. Trata-se de uma parceria muito importante, pelo fato de englobar as principais instituições do estado envolvidas com o assunto, trabalhando de forma integrada, inclusive em termos de recursos financeiros,

para criar um ambiente ideal para o desenvolvimento das políticas do segmento de MPE's e possível perspectiva de ampliação do mercado de atuação.

3º) Santa Catarina é caracterizada pelo alto desenvolvimento em relação à produção de alimentos, porém na questão comercialização, um alto índice destes produtos são vendidos sem nenhuma agregação de valor. Basicamente, o Estado vende seus produtos in natura e compra manufaturados.

Quando uma empresa opta por ingressar no mercado internacional através das exportações e existe uma demanda que justifica esta operação, o principal ganho em relação ao mercado interno é o preço. O problema é que a maioria dos produtos agrícolas exportados pelas empresas catarinenses não são processados, quando eles estiverem adequados e processados em função das exigências do mercado, terão novamente aumento de comercialização interna, competindo com os importados e continuarão sendo exportados, pois já atestaram sua qualidade.

No momento que as empresas catarinenses estiverem adequadas para atender as demandas mais exigentes do mercado internacional, criar-se-á uma barreira de contenção natural em relação à entrada de produtos importados.

Com os mercados consumidores cada vez mais exigentes e ávidos por produtos de qualidade, as empresas que trabalham em função dos consumidores finais, deixaram de operar apenas com alguns produtos e hoje oferecem uma grande diversidade. Como a realidade agrícola do Estado ainda está aquém destas condições, a maioria dos produtos encontrados nos supermercados e demais estabelecimentos, é importado ou originário de outro Estado brasileiro.

A partir do momento em que o sistema produtivo catarinense puder suprir estas necessidades com a mesma qualidade dos demais, as questões vigentes passam a ser a quantidade, a rapidez em termos de logística e conseqüentemente o preço final, que tornarão os produtos catarinenses competitivos como os demais.

3.2 Aplicação – AGROEXPORT

No dia 15 de Dezembro de 2003, na solenidade de instalação do Conselho Estadual de Articulação do Comércio Exterior – CEACEx, foi assinado um Convênio inédito no Estado de Santa Catarina em benefício do segmento de MPE's, principalmente daquelas com aspirações ao mercado internacional.

Sabedores que o Estado de Santa Catarina é referência internacional na produção e comercialização de seus produtos agrícolas e com o intuito de capacitar e profissionalizar a agricultura familiar, principalmente em relação às pequenas propriedades, que a SAI, a SAR através da CIDASC, a FIESC e o SEBRAE/SC, firmaram o Termo de Cooperação Técnica para a Promoção do Agronegócio Catarinense pela inserção de Micro, Pequenas e Médias Agroindústrias no mercado internacional.

O presente termo conta com os seguintes objetivos:

- Promover a articulação entre os poderes público e privado;
- Promover a inserção de micro, pequenas e médias empresas do agronegócio catarinense no mercado internacional;
- Promover o território catarinense como produtor de alimentos de excelência, no âmbito internacional;
- Disseminar as melhores práticas em comércio exterior entre as MPE's do agronegócio catarinense.

Surge com esta iniciativa, a possibilidade de implantação do projeto dos Núcleos de Fomento às Exportações, iniciando de forma adiantada, pelo fato de já existir uma demanda potencial e esta demanda estar presente de forma ativa em todas as regiões do Estado e principalmente, existir um conjunto de parcerias com objetivos definidos e ações previamente selecionadas para a implantação e desenvolvimento do programa.

O Agroexport tem como objetivos centrais:

- Difundir a Cultura Exportadora no universo das pequenas empresas do agronegócio catarinense;
- Promover o ganho de competitividade nas empresas;

- Conscientizar empresários a participar de programas de capacitação continuada de longo prazo, para tornar sua empresa exportadora;
- Fazer da Internacionalização das pequenas empresas uma estratégia de governo para o desenvolvimento econômico de Santa Catarina.

Desta forma, o agronegócio catarinense não estará apenas trabalhando estratégias em função do mercado internacional, pois com esta interação e preocupação do setor, do governo do Estado e das entidades empresariais em capacitar e adequar em função da demanda externa, grande parte dos interessados nestes produtos será o consumidor interno. Isso ocorre em virtude do setor agrícola catarinense (com exceção de algumas grandes empresas) não possuir uma estrutura organizada para interagir com o comércio nacional. Isto pode ser verificado pela ausência de muitos produtos catarinenses produzidos pelas MPE's nas prateleiras das grandes redes nacionais

Pretende-se com esta iniciativa, alcançar os seguintes resultados finalísticos:

- Aumentar o percentual da produção destinado à exportação;
- Aumentar a produtividade das empresas;
- Aumentar o faturamento e a rentabilidade;
- Promover os produtos catarinenses no mercado internacional.

Por tratar-se de um projeto que engloba todas as atividades relativas à agroindústria e por trabalhar com um público muito desigual em relação ao grau de desenvolvimento de suas empresas, torna-se necessário à aplicação de um diagnóstico competitivo exportador, a fim de identificar e congregar empresas com uma mesma realidade para o desenvolvimento de um trabalho mais centrado e numa mesma linguagem para as empresas participantes.

Este diagnóstico será desenvolvido e aplicado individualmente pelo SEBRAE e terá como objetivo analisar os seguintes critérios em relação ao desenvolvimento de cada empresa:

- Liderança;
- Estratégia e Planos;
- Clientes e Sociedade;
- Informações e Conhecimentos;

- Equipe / RH;
- Processo Produtivo;
- Finanças e Contabilidade;
- Uso e Desenvolvimento de Tecnologia;
- Logística de Aquisição e de Distribuição;
- Marketing e Vendas;
- Relação com Clientes e Fornecedores;
- Cooperação com Instituições e
- Comércio Exterior.

No entanto, antes de desenvolver o diagnóstico competitivo nas empresas, a equipe coordenadora do projeto terá que cadastrar as interessadas. Este cadastro será efetuado na realização de alguns eventos regionais, destinados à sensibilização e conscientização da importância de tal iniciativa para o setor do agronegócio catarinense.

A metodologia utilizada nos eventos de conscientização será a seguinte: após a apresentação do programa pelos técnicos das entidades, os empresários interessados serão atendidos individualmente, para coletar o maior número de informações possíveis e fazer com que o empresário não se sinta pressionado ou envergonhado de falar de sua empresa em público e possa solucionar dúvidas relativas ao desenvolvimento do programa. O objetivo é tornar o ambiente totalmente interativo, pois a participação do sistema empresarial nos eventos de sensibilização e sua possível conscientização é que darão o suporte necessário para o início das etapas seguintes.

A partir da seleção das empresas participantes dos seminários e da análise dos dados do diagnóstico competitivo empresarial, inicia-se o Programa de Competitividade Evolutiva com duração de 24 meses e que contempla as seguintes ações:

- Diretório Agroexport – Consolidação de banco de dados com diagnóstico nas empresas inscritas avaliando sua competitividade exportadora;
- Inteligência Comercial – Identificação de mercados avaliando produtos potenciais para exportação;
- Desenvolvimento Empresarial – Portfólio de cursos (instrutoria e consultoria) oferecido às empresas;

- Inovação do Processo Produtivo e Design – Consultorias tecnológicas individuais (35.200 horas);
- Plano de Internacionalização e Assessoria para Exportação – Desenvolvimento, implementação e acompanhamento de planos de internacionalização e assessoria para exportação;
- Monitoria e Auditoria – Acompanhamento das metas e indicadores de desempenho do programa de evolução das empresas;
- Suporte ao Mercado – Material promocional do programa, eventos de sensibilização e articulação com o mercado, prospecção e apoio às vendas e
- Promoção Comercial – Catálogo de exportadores do agronegócio bilíngüe, participação em feiras internacionais, missões empresariais e rodadas de negócios no Brasil e no exterior.

Após os 24 meses de treinamento e aprimoramento das empresas em relação ao processo de internacionalização (incluindo participação em algumas feiras e rodadas de negócios nacionais e internacionais), o SEBRAE aplicará pela segunda vez o Diagnóstico Competitivo Exportador, para que a coordenação do programa possa avaliar os resultados obtidos pelas empresas neste período e principalmente, quais ganhos o processo gerou regionalmente e ainda se o mesmo conseguiu de alguma forma conter o volume de importação de produtos deste setor.

Em termos de balança comercial, os resultados deste projeto podem gerar ganhos consideráveis, pois aumentará consideravelmente o número de MPE's exportadoras, repercutindo positivamente tanto no PIB catarinense, como no nacional.

CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O processo de interação entre os países num contexto macro, passa por várias alterações que caracterizam-se como responsáveis pelos diversos fenômenos gerados em virtude destas relações. Estas alterações podem configurar-se como conflitos (como as duas grandes guerras mundiais e os demais conflitos isolados), como diferenças políticas e econômicas (Estados Unidos e antiga União Russa Socialista Soviética em conflito não declarado do sistema liberal em oposição ao sistema comunista) ou ainda podem significar importantes mecanismos na convergência de objetivos comuns (o estabelecimento da União Europeia como um modelo de integração que visa principalmente a melhoria da qualidade de vida de seus integrantes).

Neste sentido, o comércio internacional está passando por um período de mudanças e amadurecimento muito importante, principalmente em virtude das alterações nas estruturas de poder político, pela expansão das fronteiras econômicas com a crescente interdependência e abertura da economia e conseqüentemente do comércio. Tudo isso em virtude do surgimento dos Blocos Econômicos Regionais, assim como das mudanças dos padrões tecnológicos e empresariais geradas pela globalização e pelo surgimento de canais de informação on-line que possibilitam a demanda, estar em contato com todas as oportunidades em tempo real e praticamente sem restrições.

A exportação torna-se condição básica, tanto para os países como para suas empresas no equilíbrio competitivo com os mercados. As demandas setoriais começam a exigir que as empresas deixem de trabalhar em função da quantidade e passem a oferecer qualidade, ou seja produtos com o máximo de valor agregado no sentido de satisfazer a todos os tipos de clientes, que agora deixaram de ser locais e passaram a ser globais.

As grandes empresas começam a trabalhar com o enfoque no produto global, ocasionando com isso, uma reestruturação em termos de profissionalização, certificação dos produtos e serviços e capacitação para atender a estas novas

exigências.

O mercado passa a interagir cada vez mais com ferramentas como o conhecimento e a tecnologia, pois é com esta interação que as empresas poderão chegar aos mais altos padrões de concorrência e competitividade.

O desenvolvimento dos mercados, baseado no crescimento das exportações e da agregação de valor aos produtos nacionais torna-se uma meta definida por todos os países neste novo contexto da economia global. Porém, o fator diferencial neste processo, é o incremento das empresas em relação a suas forças de trabalho, com a profissionalização dessa mão-de-obra, além da busca de alternativas de desenvolvimento para as regiões economicamente deprimidas.

Em meio a todo este processo de estruturação, surge como diferencial competitivo nas economias nacionais, o segmento de MPE's, com forte participação nas balanças comerciais dos países, além de importante gerador de postos de trabalho. Este segmento torna-se uma das alternativas mais viáveis em termos de empregabilidade para pessoas de baixa renda e sem nenhuma capacitação profissional forte. Estas empresas geram uma grande contribuição ao emprego agregado a produção e a economia dos países, principalmente na América Latina. O êxito progressivo dos programas de estabilização econômica e de reforma estrutural da região, dependem de uma interação forte com este segmento, pois é através dele que serão ampliadas as políticas de distribuição dos benefícios. Estes gerados a partir do crescimento econômico dos países latino-americanos e do aumento do fluxo de valores nos mercados internos a partir da maior participação da população de baixo ingresso.

Neste sentido, o equilíbrio entre o processo produtivo e o sistema de gestão destas empresas poderá em curto espaço de tempo, dobrar a pauta exportadora brasileira, além de criar uma sinergia entre o setor público e o setor empresarial no desenvolvimento de ações, que venham a fortalecer e dar suporte as cadeias produtivas locais, além de servirem como articuladoras no processo de internacionalização e de promoção do país como território de excelência.

Portanto, a adequação de um modelo de gestão neste segmento que tenha embasamento nos padrões internacionais de qualidade e que trabalhe em função do desenvolvimento de redes de empresas, sendo complementado pelas ações

governamentais e das demais instituições, servirá não apenas para aumentar a expectativa de vida destas empresas, como também no desenvolvimento de ações coordenadas entre o setor público e privado que profissionalizem e qualifiquem o empresariado, aumentando a pauta de exportações e diminuindo consideravelmente a importação de produtos com alto valor agregado.

Desta forma, o presente trabalho buscou demonstrar para o setor empresarial brasileiro, principalmente o segmento de MPE's, a importância de fatores como capacitação, certificação, gestão e cooperação como estratégia para a promoção territorial e internacionalização não apenas de seus produtos, como da marca, e com ela a assimilação de um rótulo internacional que identifique as MPE's brasileiras e coloque-as como referência na oferta internacional de produtos.

Para tanto, torna-se necessário medir e identificar a problemática atual e qualitativamente levantar procedimentos que sirvam como balizadores das estratégias de desenvolvimento do setor produtivo brasileiro, levando em conta a possível internacionalização das MPE's, porém sem deixa-las perder características como flexibilidade, além da capacidade de interação rápida as exigências da demanda.

O processo de internacionalização de uma empresa, trata-se da adoção de uma nova filosofia por parte da mesma. Esta filosofia está baseada principalmente na competitividade, ou seja, de que forma a instituição pode tornar-se competitiva, a fim de atuar no mercado internacional.

Fatores como o sistema competitivo do país, a estrutura da empresa e o conhecimento dos mercados internacionais são as ações prioritárias num processo de internacionalização de empresas.

Estes procedimentos, irão criar a oportunidade das MPE's operarem em um mercado de volumes, fazendo com que pedidos casuais de importadores tornem-se cada vez mais freqüentes, ajudando, com a prospecção de uma nova oportunidade a vencer as dificuldades com as vendas no mercado interno. Também irão possibilitar uma melhor programação de sua produção, além da viabilidade em alcançar preços mais rentáveis com a venda de seus produtos para o exterior em dólar.

Nesta mesma linha, as empresas passarão mais tempo com seus produtos no mercado, pelo fato de estarem trabalhando melhor as estações, gerando as MPE's, um

equilíbrio e possível aumento do nível de competitividade em relação à entrada de concorrentes no mercado interno.

A adoção destes procedimentos no segmento de MPE's do Estado de Santa Catarina, através do projeto AGROEXPORT, servirá de modelo para a implementação de políticas similares no âmbito das demais unidades da federação. Sendo esta interface com o setor empresarial, de vital importância no sentido de estabelecer mecanismos que promovam, em conjunto com os produtos catarinenses, seu território como marca de excelência no desenvolvimento e interação com seu sistema produtivo. Torna-se importante também destacar que com a promoção estadual, as regiões catarinenses como um todo, tornam-se foco do estabelecimento de possíveis investidores nacionais e internacionais.

Devido às características estaduais que nas últimas três décadas apresentaram crescimentos econômicos de cerca de 340%, amortizando as instabilidades nacionais e internacionais e o modelo estadual apresentando cada vez mais características e vocações regionais muito bem definidas, é que as possibilidades de insucesso no desenvolvimento de ações para internacionalizar as MPE's catarinenses tornam-se utópicas.

Para tanto, é necessário um engajamento profissional e responsável das entidades participantes do programa no sentido de dar um maior respaldo ao segmento de MPE's.

A profissionalização da gestão destas empresas, o comprometimento conjunto das ações e a adequação dos procedimentos de internacionalização, serão a base de um processo de desenvolvimento regional focado e planejado através da interação público privado no sentido de gerar oportunidades as cadeias produtivas já existentes e criar ferramentas para o surgimento de novas.

Com isso, este estudo buscou incentivar novas pesquisas centradas na internacionalização de Micro e Pequenas Empresas, para chegar a um grau de detalhamento tão amplo, a ponto de desmistificar totalmente a operacionalização do processo de exportação.

Neste sentido vale ressaltar a importância do estudo de cada um destes procedimentos individualmente, como também a aplicação dos mesmos de forma plena

em setores competitivos da economia catarinense, afim de avaliar os resultados positivos e negativos do processo como um todo. São através destas iniciativas que serão identificados os principais gargalos competitivos em relação a inserção internacional das MPE's.

BIBLIOGRAFIA

A globalização entre o imaginário e a realidade. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, Pesquisas nº13, 1998.

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo.** Tradução de Reinaldo Cue. São Paulo: SENAC, 1998.

ALMEIDA, R. de A. **Mercosul: fundamentos e perspectivas.** Brasília: Grande Oriente do Brasil, 1998.

ARMANDO, Eduardo. **Competitividade internacional em têxteis.** São Paulo: Pós-Graduação em Administração (USP), Dissertação de Mestrado, 2003.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. **Estrategia para el desarrollo de la microempresa.** Washington, fevereiro de 1995.

BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios: construindo estratégias competitivas.** – São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BASTOS, André Luís Almeida. **Modelo de apoio à seleção de produtos para fabricação baseado na performance ambiental e nos objetivos estratégicos da organização.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira / Agrícola de Souza Bethlem.** – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BIAZIN, Celestina Crocetta. **Rotulagem ambiental: um estudo comparativo entre programas.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

BILESSIMO, Luciano Dagostin. **Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

BRASIL, Lei Nº 9.841 de 05 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Treinamento em Comércio Exterior** / BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. – SENAI-DF: Brasília, 2003. 284 p.

CACERES, José Joaquin Aparício. **Um modelo de formação de consórcios de exportação como instrumento de inserção de pequenas empresas no mercado internacional.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total. Padronização de Empresas** / Vicente Falconi Campos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, Alberto Mendes. **Os treze momentos: análise da obra de Sun Tsu** / Ten Cel Alberto Mendes Cardoso. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

_____ . **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para implantação e gestão de novos negócios.** 2003. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas. UFSC. Florianópolis.

CASAGRANDE, N. G. **A gestão da informação como estratégia de acesso ao Mercosul pelas pequenas empresas de Santa Catarina: um diagnóstico do setor calçadista.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 1999.

CASAROTTO Filho, N. e PIRES, L.H. – **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local-** 2ª ed. , São Paulo, Atlas,m 2000.

CASTRO, J. A. de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais.** 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

CERCEAU, Júnia. **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico.** Belo Horizonte: Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (UFMG), Dissertação de Mestrado, 2001.

CERQUEIRA, Jorge Pereira de. **ISO 9000, no ambiente da qualidade total /** Jorge Pedreira de Cerqueira – Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1994.

CERVO, Armando Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CESPEDES, Frank V. **Marketing Integrado:** conjugando o produto, vendas e serviços para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1996.

CICCO, Francisco de. **Como Desenvolver seu sistema de gestão.** BQ-Qualidade – junho 1998, p. 72 à 76.

COLIN. **Discurso de abertura do CEACEx.** Florianópolis 15/12/2003.

COMISSÃO EUROPEIA. **Actividades a favor das PME e do artesanato**. Ed. 1998.

Competitividade Internacional e desenvolvimento das regiões. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, Debates nº15, 1998.

CONGER, Lucy. **El regreso del estado**. Revista do BID – Microempresa Americas – 2002

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Iniciando seu próprio negócio** / Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Luiz Alberto Ferla, organizadores; ilustrações de Luiz Américo B. Teixeira. – Florianópolis: I.E.A., 1997.

DAEMON, Dalton. **Estratégias operacionais em comércio internacional** / Dalton Daemon; tradutora: Maria Del Carmo Jorba Sainz de la Maza Ravaglio. – Blumenau: Ed. da Furb, 1995.

_____. **Empresas de comércio internacional: organização e operacionalidade** / Dalton Daemon. – Blumenau: Ed. da Furb, 1993.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação** / Maria Lucia Melo de Souza Deitos. – Cascavel:Edunioeste, 2002.

DIAS, Adilson Luiz. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

DIAS, L. A. **Princípios básicos de exportação**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Industria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria. 1989.

DIMANCESCU, Dan, DWENGER, Kemp. **O segredo do lançamento de produtos.** HSM Management 4 setembro-outubro 1997.

DREIFUSS, R. A. **A época das perplexidades. Mundialização, globalização e planetarização: novos desafios.** Petrópolis: Vozes, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 – **A administração na próxima sociedade** / Peter Ferdinand Drucker; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro. Os anos 90 e a virada do século.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

Em busca do futuro: competitividade no Brasil / Carlos Aníbal Nogueira Costa e Carlos Alberto Arruda – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ESPERANÇA, José Paulo. **Padrões de internacionalização das empresas portuguesas.** Disponível em <<http://www.iapmei.pt>> . Acessado em 15/03/2004.

FARAH, Moisés Francisco Júnior. **Desenvolvimento local e comportamento dos agentes econômicos: estratégias empresariais pró-ativas ou reativas?** Revista FAE, Curitiba, v.4, n2, p. 13-22, maio/ago. 2001.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total, V.2** / Armand V. Feigenbaum; tradução Regina Cláudia Loverri; revisão técnica José Carlos de Castro Walug. – São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, Maurício L. J. **A situação das pequenas e médias empresas brasileiras diante do processo de exportação.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

FUNCEX. **As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira**. Observatório Sebrae – Setembro de 2004.

FUNCEX. **Empresas exportadoras brasileiras: classificação anual por tamanho e setor de atividade**. Brasília, abril de 2002.

GARCIA, L. M. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. 6ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas / coordenação José Claudio Terra, Isak Kruglianskas. – Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL 21. **Documentação do comércio internacional e modalidades de transportes**. Disponível em: <<http://www.global21.com.br>>. Acesso em 14/08/2002.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. Disponível em <<http://www.sc.gov.br>>. Acessado em 09/08/2004.

GUEDES, Ana Lucia, FARIA, Alexandre. **Internacionalização de empresas: explorando interfaces governo-empresa e governança-gerência**. Track: International Manegement. FGV. Rio de Janeiro.

GUIDOLIN, B. **Economia e comércio internacional ao alcance de todos**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

INTELIGÊNCIA TOTAL. Revista de Publicación Semestral. 1ª ed. Santiago, Chile. Octubre 2003 – Marzo 2004.

JACOMEL, Nelson Júnior. **Emprego da NBR ISO 14000 para definição de sistema de certificação para estabelecimentos agrícolas como apoio para normalização das condições sanitárias da produção.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 1999.

JURAN, J.M., 1904 – **Juran na liderança pela qualidade** / J.M. Juran; tradução João Márcio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Juran planejando para a qualidade** / Joseph M. Juran; tradução de João Márcio Csillag, Claudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI** / Matthew J. Kiernan; tradução June Camargo; revisão técnica Roberto Morgatho – São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTABE, Masaaki. **Administração de marketing global** / Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Maria Cecília Coutinho de Arruda. – São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2000.

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Tese de Doutorado, 2000.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Desarrollo regional a través Del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una propuesta para el diseño y puesta en**

práctica de programas de promoción. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Tesis Doctoral, 1995.

LUNARDI, A. L. **Condições internacionais de compra e venda: incoterms 2000.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LUZ, Carolina da. **Implantação de programas de qualidade pela certificação ISO 9001 como diferencial competitivo para as organizações.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

MACEDO-SOARES, T. Diana de. **Práticas gerenciais-chave de qualidade das empresas líderes no Brasil** / T. Diana de Macedo-Soares e Débora Coelho Lucas – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

MALHEIROS, Telma Maria Marques. **A gestão ambiental pública.** Gazeta Mercantil, 24 de abril de 1996. fasc.6, p.6

MARTINS, Osmar da Cruz. **A influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2003.

Micro e Pequenas Empresas: Uma proposta de ação / Carmen Lima, Paulo^a Meyer M. Nascimento, Ricardo Cavalcante, Walter Macedo. Desenhahia. Dez. 2002.

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

_____. **O Exportador.** São Paulo: Makron Books, 3^a ed. São Paulo.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação passo-a-passo.** Disponível em: <<http://www.brasiltradenet.gov.br>> Acesso em 12/03/2003.

NAISBITT, John. **Paradoxo Global**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1994.

NEVES, Juçara Maria Da-Ross. **Avaliação de um modelo de gestão da qualidade segundo os princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade: um estudo de caso**. Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

NOGUEIRA, Maria Lima. **Um modelo de avaliação da qualidade para empresas de confecções com base no uso de indicadores**. Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2000.

Norma ISO 9000:2000. Disponível em <<http://www.iso.org>>. Acessado em 08/07/2004.

O emprego nas microempresas da UE. Disponível em <<http://www.eurofound.ie>> . Acessado em 15/03/2004.

Oito anos do real – os avanços no Comércio Exterior. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acessado em 22/10/2003.

OLIVEIRA, João Hélio R. de. **M.A.I.S.: método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Tese de Doutorado, 2002.

OLIVEIRA, Márcia Freire de, MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição**. 2003.

PALADINI, Edson Pacheco, 1954 – **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total** / Edson Pacheco Paladini. – São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro. Campus, 1989.

PORTUGUEZ, Anderson Pereira. **Agroturismo e Desenvolvimento Regional**. São Paulo: Hucitec, 1999.

PRAZERES, Tatiana Lacerda. **Comércio Internacional e Neoprotecionismo: as barreiras técnicas na OMC**. Florianópolis: Pós-Graduação em Direito Internacional (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

PRENCIPE. L. **As migrações e as contradições de internacionalização**. In: Fórum Social Mundial. Disponível em: <<http://www.forumsocialmundial.org.br>>. Acesso em 25/04/2003.

PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais**. Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro, Junho – 2003.

_____ . **Experiência de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Textos para Discussão 75. Rio de Janeiro, fevereiro – 2000.

RAIS. Disponível em <<http://www.rais.gov.br>>. Acessado em 03/11/2002.

REDIG, Ana. **Arranjos produtivos locais: Desenvolvimento começa em casa**. Revista Rumos. Janeiro de 2003.

Reinventando a Estratégia. HSM Management 29 novembro-dezembro 2001.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias, MAÑAS, Antonio Vico. **ISO 9000: um caminho para a qualidade total**. São Paulo: ed. Érica, 1994.

REVISTA EXPRESSÃO. Disponível em <<http://www.revistaexpressão.com.br>>. Acessado em 15/05/2004.

RUBEL, Marciano. **Modelo de Gestão de Parceria Tecnológica Estratégica para Capacitação de Recursos Humanos**. Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2002.

SANTA CATARINA. Lei Complementar Nº 243 de 30 de janeiro de 2003 – Art. 55.

SECEX, disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acessado em 09/08/2004.

SILVA, E. L. MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC / PPGEF / LED, 2000. 118p.

SOLOMON, Steven. **A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1986.

SZAPIRO, Marina, ANDRADE, Mauro. **Internacionalização em Arranjos e sistemas de MPME – NT1.8**. UFRJ, outubro de 2001.

TAKEUCHI, Aleta Regina S. Pereira. **Estratégias de internacionalização de indústria de alimentos: o caso da chocolates garoto**. Belo Horizonte: Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (UFMG), Dissertação de Mestrado, 2001.

TOMELIN, Leticia Búrigo. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2000.

VASCONCELLOS, Carlos. **Entrar al mercado encaden para hacer frente a la competencia**. Revista do BID – Microempresa Américas – 2003.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos** / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell; tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.