PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

PEDRO LUIZ MESSANA NIERO ROCHA

FATORES DE SUCESSO E DE CUSTO AO COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DO PROJETO DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADOR (PEIEX) DE FRANCA

São Paulo
2022

PEDRO LUIZ MESSANA NIERO ROCHA

FATORES DE SUCESSO E DE CUSTO AO COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DO PROJETO DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADOR (PEIEX) DE FRANCA

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Daniela Decaro Schettini

São Paulo
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na publicação
Seção Técnica de Biblioteca
Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo

Rocha, Pedro Luiz Messana Niero
Fatores de sucesso e de custo ao comércio exterior: um estudo do Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX) de Franca / Pedro Luiz Messana Niero Rocha ; orientador: Daniela Decaro Schettini. -- São Paulo, 2022.
75 p.

Dissertação (Mestrado) – Instituto de Relações Internacionais. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

1. Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX) 2. Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento (APEX) 3. Comércio exterior 4. Fatores de sucesso 5. Micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) 6. Custos de comércio exterior I. Schettini, Daniela Decaro, orient. II. Título.

CDD – 382.0981

Responsável: Giseli Adornato de Aguiar - CRB-8/6813

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a orientadora desta dissertação, Professora Doutora Daniela Carla Decaro Schettini, que ao longo do desenvolvimento do trabalho proporcionou total apoio e suporte, gratidão pela ajuda, paciência e colaboração, não seria possível concluir sem as orientações que foram além de acadêmicas, para a vida, me proporcionando aperfeiçoar o olhar de pesquisador e me incentivando a ir além.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, Professora Doutora Adriana Schor e Professor Doutor Carlos Roberto Azzoni, pelos valiosos comentários, críticas e contribuições, que foram fundamentais para a conclusão do trabalho.

Agradeço à Universidade de São Paulo e em especial ao Instituto de Relações Internacionais da USP, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Aos meus pais, Regina Messana Rocha e Luiz Roberto Niero Rocha, gratidão por todas as oportunidades, pelo apoio incondicional ao longo do processo de dissertação, por acreditarem e me apoiarem sempre em todas as esferas da minha vida.

A minha avó Lucy Buzinaro Messana, padrinho Carlos da Fonseca Brandão, madrinha Sônia Messana, e Tias Lucy Messana Brandão, Sandra Messana e Margarete Messana Quevedo e Tio Tesifon Quevedo Neto agradeço por terem sempre colaborado com minha formação acadêmica, direta ou indiretamente.

Agradeço (in memorian) a minha amada Tia Nilda Messana Bernardes que sempre me incentivou em tudo e acreditou em meu potencial e a minha avó Elza Niero Rocha.

Aos meus colegas de pós-graduação Vinicius, Giovana, Marcos e Ana Flavia por tornarem a jornada mais agradável e por todos os debates. Também aos colegas Bruna Guerrero e Juan Guia pelo apoio no trabalho.

Agradeço o apoio institucional da Fundação Educacional de Ituverava e Apex Brasil, em especial Maira Rodrigues e Karina Bazuchi.

Aos meus colegas do PEIEX, Rodrigo Ricardo, Gabryel, Lidiane, Maria Eduardo, Amanda, Eduardo Benedini (in memorian), João Victor, Jessica e Nariana agradeço pelo tempo de convívio de projeto e atuação nas empresas.

RESUMO

Esta dissertação visa explorar o Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX), um projeto do governo federal de incentivo ao comércio exterior da Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento (APEX Brasil), tendo como base os fatores de sucesso e custos à exportação apresentados pela literatura em busca da compreensão se o programa atua nesses pontos. Para isso, são analisados 190 diagnósticos de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), de diversos segmentos, atendidas por um PEIEX que ocorreu em 16 municípios na região de Franca (SP), de setembro de 2016 a setembro de 2018. Mesmo sendo o estudo concentrado geograficamente, espera-se que a diversidade de setores analisados comprove ou refute os fatores de sucessos e custos para exportação identificados com a revisão bibliográfica e lance luz à discussão acerca do projeto governamental de incentivo à exportação em especifico o PEIEX, além da análise se há outros fatores que devem ser considerados pelo programa para ajudarem as empresas a exportarem.

Palavras-chaves: Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX). Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento (APEX). Comércio Exterior. Fatores de Sucesso. Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Custos de comércio exterior.

ABSTRACT

This dissertation aims to explore the Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX), a federal government project to encourage foreign trade by the Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento (APEX Brasil), based on the success factors and costs of exports by literature in search of understanding if the program acts points. For this, 190 diagnoses of micro, small and medium-sized companies, from various segments, served by a PEIEX that took place in 16 municipalities in the region of Franca (SP) from September 2016 to September 2018. Even though the study is geographically concentrated, it is expected that the diversity of sectors analyzed will prove or refute the success factors and costs for export identified with the literature review and shed light on the discussion about a government project to encourage exports, specifically PEIEX, in addition to analyzing whether there are other factors that should be considered by the program to help companies export and/or literature.

Keywords: Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX). Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento (APEX). Foreign trade. Success factors. Micro, Small and Medium Enterprises. Foreign trade costs.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores de sucesso internos para iniciar a exportação 22
Tabela 2 - Fatores de sucesso externos para iniciar a exportação 23
Tabela 3 - Fatores de custos internos para a exportação 31
Tabela 4 – Fatores de custos externos para a exportação 32
Tabela 5 - Sistematização do questionário 37
Tabela 6 - Sistematização do número de melhorias por área 38
Tabela 7 - Indicadores socioeconômicos cidades contempladas pelo PEIEX – Franca 40
Tabela 8 - Porte empresas atendidas de acordo com número de empregados 43
Tabela 9 - Características das empresas de acordo com o grupo 45
Tabela 10 – Setor Empresa 46
Tabela 11 – *Market Share* Nacional, Valor do Produto Outras Moedas e Políticas Comerciais 48
Tabela 12 - Políticas de Carreira, Educação e Treinamento 49
Tabela 13 - Conhecimentos Gerais em Comércio Exterior 50
Tabela 14 - Pós-venda 51
Tabela 15 – Condições de pagamento 52
Tabela 16 – Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado e Produtos/Serviços 52
Tabela 17 - Conhecimento APEX Brasil e Ministério da Economia 53
Tabela 18 – Ações de Promoção e Venda 54
Tabela 19 – Agente de Logística Internacional e Documentos para Exportação 55
Tabela 20 – Fornecedores e Desoneração tributária 56
Tabela 21 - Total de Ações Aplicadas por Área 57
Tabela 22 - Comparação melhorias usadas / aplicadas 58
Tabela 23 – Melhorias de Acordo com os Fatores de Sucesso e Custo Internos e Externos ... 62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 13

2.1 Por que as Empresas Exportam? Fatores de Sucesso 14

2.2 Por que as Empresas Não Exportam? Custos à Exportação 24

3. O PROJETO DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADOR 33

3.1. O PEIEX 33

3.2. Metodologia PEIEX 36

4. ESTUDO DE CASO PEIEX-FRANCA 40

4.1 Núcleo Operacional do PEIEX-Franca 40

4.2 As Empresas Participantes PEIEX Franca 42

4.2.1 Fatores internos de sucesso e custo para exportação 44

4.2.2 Fatores externos de sucesso e custos para exportação 53

5.1 Análise das Melhorias pela Ótica dos Fatores de Sucesso e de Custo 61

6. CONCLUSÃO 65

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68

ANEXO 1 – METODOLOGIA DO PEIEX 74

1. INTRODUÇÃO

O comércio exterior (COMEX) é vital para o desenvolvimento de um Estado. Dentre os diversos benefícios, podem-se destacar: geração de empregos, fortalecimento da imagem do país, estímulo à inovação, equilíbrio de fatores ambientais, sociais e econômicos, fortalecimento da imagem do Estado, cooperação entre os Estados etc. Para a empresa, tem-se observado que aquelas que se envolvem em atividades internacionais tendem a ser mais produtivas, pagam maiores salários e introduzem, com maior frequência, a inovação em seus processos e produtos (ARBACHE; NEGRI, 2002). Devido à importância que essas empresas e o COMEX representam à sociedade e os benefícios socioeconômicos gerados, nos últimos anos o Brasil tem adotado políticas de incentivo a projetos e agências governamentais com o objetivo de difundir a cultura exportadora às empresas. Como exemplo, há a Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento (APEX Brasil), que tem como missão "desenvolver a competitividade das empresas nacionais, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED)".

> Dentre as políticas públicas especificas, concernidas diretamente à internacionalização das empresas, podem ser citadas medidas como o fornecimento de apoio informacional e de assistência técnica, a criação de uma zona de conforto no país receptor dos investimentos, o estabelecimento de incentivos fiscais, a criação de instrumentos mitigadores de risco, a criação de instrumentos de financiamento e a celebração de acordos internacionais de promoção de investimentos. (MURGI, 2016, p. 174)

Atualmente, existem alguns projetos governamentais que buscam estimular a internacionalização das empresas, devido à importância dos resultados socioeconômicos que operações de comércio exterior possibilitam. Um deles é o PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportador), um programa federal do governo brasileiro que, desde 2009, por meio da APEX Brasil, tem o objetivo de capacitar as empresas para a exportação.

> O Projeto existe desde 2009 e já atendeu a mais de 13,5 mil empresas no Brasil [até 2019 foram mais de 23 mil]. O programa oferece aos participantes, de forma gratuita, consultoria de técnicos que diagnosticam a capacidade de exportação de cada companhia e apontam soluções para problemas técnico-gerenciais. Além de incrementar a competitividade internacional, o Peiex busca promover a cultura exportadora das empresas brasileiras, qualificando e ampliando os mercados para as indústrias iniciantes em Comércio Exterior. (ABIMO, 2016)

Alguns estudos acerca do PEIEX ganharam espaço na literatura, colaborando com o debate a respeito da relevância de programas governamentais de incentivo ao COMEX, das metodologias adotadas e dos fatores que podem contribuir ou dificultar o sucesso da empresa na consolidação das operações de internacionalização.

Santos (2016) analisou o desempenho da metodologia do PEIEX ao incentivo à internacionalização e inovação para empresas do segmento de confecção. Com a análise de 180 empresas do estado do Ceará, atendidas nos anos de 2011 e 2012, identificou a importância da inovação para as empresas na conquista da internacionalização e que a metodologia necessitava de ajustes na promoção deste processo.

Dornelas (2016) se propôs a identificar os benefícios e deficiências do PEIEX, ao analisar sete empresas de setores diversos atendidas por núcleos do projeto nas regiões do Rio de Janeiro, São Paulo e Bahia nos anos de 2015 e 2016.

Rochineski (2016) verificou a contribuição do projeto para o desenvolvimento regional, em específico com 41 empresas da região do Rio Grande do Sul, e explorou o histórico do PEIEX.

A importância do PEIEX não é somente destacada pela literatura acadêmica. Em 2010, a APEX Brasil recebeu o prêmio de melhor agência de promoção comercial do mundo, concedido pelo *International Trade Centre (ITC)*, órgão vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), dado o destaque e relevância do projeto.

É necessário, porém, que os projetos sejam realmente efetivos, na mudança da realidade das empresas brasileiras, aumentando, com qualidade, sua participação no mercado global. Apesar da alta taxa de adesão de empresas participantes ao programa, o percentual de empresas que passam a exportar após serem contempladas pelo projeto é relativamente baixo se comparado ao todo, pelo menos, em uma análise de curto prazo. Em 2018, por exemplo, do total de 15.737 empresas apoiadas pela agência em seus diversos projetos, 2,2% passaram a exportar. Dentre as empresas que já exportavam (cerca de 30%), os números são melhores, visto que 64,6% dessas conquistaram novos mercados e 60,6% passaram a exportar um novo produto. Mesmo assim, quase 70% das empresas permaneceram como não exportadoras após terem passado dois anos vinculadas ao programa federal[1].

Seja porque o PEIEX é um projeto governamental que utiliza recursos públicos para incentivar o comércio exterior, ou porque possui a oportunidade de trabalhar diretamente com diversas áreas dentro das empresas, buscando estimular suas exportações, ou até mesmo pelas consequências econômicas e produtivas que a inserção no mercado internacional acarreta, é essencial aumentar a efetividade do programa no estímulo sobre as exportações nas micro,

[1] Vale destacar que o número de empresas que passaram a exportar (2,2% do total atendido) foram registradas durante o atendimento do programa, e que esse número pode aumentar visto que algumas empresas podem exportar após a conclusão do projeto.

pequenas e médias empresas, possibilitando que o país e as empresas usufruam dos benefícios gerados pelo comércio exterior.

Em geral, as pesquisas acadêmicas com foco no PEIEX, abordam a necessidade de novos estudos sobre o projeto e a importância de realizar análises com uma amostra maior de empresas, de segmentos distintos, e compará-los a estudos já realizados. Ainda, nenhum estudo realizado anteriormente buscou analisar simultaneamente todas as empresas atendidas por um PEIEX, compondo várias empresas, com diferentes portes, em diversos setores de atividades.

Sendo assim, a dissertação tem como objetivo geral explorar os fatores de sucesso e custos à exportação[2] apresentados pela literatura para as micro, pequenas e médias, especificamente para o realizado na região de Franca (SP) no período de setembro de 2016 a setembro de 2018. Apesar do PEIEX não limitar o tamanho da empresa para o atendimento, a pesquisa se restringe a MPMEs dado a amostragem da base de dados obtida. Pretende, portanto, identificar esses fatores considerados na literatura e contrapô-los empiricamente aos dados do PEIEX-Franca, constatando se o PEIEX atuou no desenvolvimento dos fatores de sucesso e na minimização dos custos apontados no levantamento bibliográfico e observados na análise empírica e em entrevista a APEX Brasil. Ao observar que o número de empresas atendidas pelo PEIEX que não exportavam e continuaram não exportando ao fim do projeto (curto prazo), a principal hipótese da pesquisa, portanto, é de que a atuação efetiva do PEIEX ocorre de forma parcial em relação aos fatores de sucesso e custos apontados pela literatura.

A dissertação está organizada da seguinte forma: o segundo capítulo consiste na exploração bibliográfica acerca dos fatores de sucesso para a exportação de micro, pequenas e médias empresas e os custos diretos e indiretos, internos e externos, que entravam o processo. Além da literatura, o capítulo inclui os principais aspectos dessas questões abordados na entrevista realizada com a APEX Brasil. O terceiro capítulo apresenta o projeto de incentivo e promoção da cultura exportadora – PEIEX - da APEX Brasil, bem como a metodologia utilizada e o seu histórico. O quarto capítulo explora o estudo de caso do PEIEX-Franca (2016-2018); com a análise dos 190 diagnósticos de empresas de diversos segmentos e de respostas do *survey* enviado para as empresas ativas, trata de contrapor empiricamente se os fatores levantados na literatura sobre sucesso e custo, discutidos no capítulo dois, estão presentes nas características e estruturas das empresas analisadas. O quinto capítulo analisa as opções de melhorias ofertadas e implementadas pelo programa às empresas, buscando

[2] Registra que os "fatores de sucesso e custos à exportação" discutidos no presente trabalho seguiu a literatura revisada, e há uma grande dificuldade em separar os fatores, visto que não são opostos, gerando ainda muita discussão na Academia.

entender ser o PEIEX atuou justamente nos fatores apontados pela literatura. Além disso, identifica a relevância das melhorias ofertadas para a conquista da exportação. Por fim, o último capítulo conclui a dissertação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Economia Internacional e a Economia Política Internacional dedicam-se a entender quais os ganhos e as perdas provenientes do comércio exterior no bem-estar social dos países quando estes permitem a abertura comercial. Em uma visão mais microeconômica, há também uma literatura especializada em estudos voltados às dinâmicas de entrada e saída das empresas no comércio exterior. Essas pesquisas são cada vez mais comuns e diversas, tendo como um de seus objetos de estudo a análise dos fatores que podem contribuir ou entravar a internacionalização de empresas. Nos últimos anos, tem-se notado a maior participação de micro, pequenas e médias empresas nessa dinâmica, as quais buscam estratégias de internacionalização com foco no crescimento ao longo do tempo (DORNELAS, 2016; CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017).

Em busca de colaborar com o processo de internacionalização das MPMEs, os governos criam programas de estímulo à exportação, como projetos de extensão, subsídios diretos as empresas, a isenção de alíquotas ou outros incentivos financeiros. Esses projetos ou programas são desenvolvidos por agências governamentais e outros tipos de organizações voltadas a promoção da exportação. A Apex Brasil, que tem como principal objetivo promover as exportações, a internacionalização das empresas brasileiras e os investimentos estrangeiros diretos, em apoio às políticas e estratégias públicas nacionais, a fim de contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira[3], possui, além do PEIEX, outros Projetos Setoriais que visam a promoção de bens e serviços brasileiros no mercado internacional. Essas iniciativas são desenvolvidas em parceria com as associações empresariais:

> Os projetos setoriais têm como objetivos: facilitar o acesso das empresas brasileiras aos principais mercados internacionais, prospectar oportunidades de negócios de exportação, melhorar a percepção internacional sobre as empresas, produtos e serviços brasileiros. Para tanto, cada projeto setorial oferece um mix de ações de promoção comercial, dentre elas: missões empresariais; rodadas de negócios; apoio à participação em feiras internacionais e visita de compradores estrangeiros ao Brasil. (Entrevista APEX Brasil, 2021)

Ainda, no Brasil há outros projetos e instituições que promovem programas para apoio à inserção das empresas brasileiras no comércio internacional, a exemplo da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e demais parceiras do Plano Nacional de Cultura Exportadora do Ministério da Economia, como apresentado na entrevista com a APEX Brasil.

[3] Entrevista APEX Brasil (2021).

Mesmo com todos os programas e incentivos, muitas empresas, até as que participam de programas de incentivo ao COMEX, às vezes não conquistam a exportação, por diversos motivos internos ou externos às empresas. Este capítulo pretende, portanto, discutir os fatores de sucesso para a exportação, assim como os custos para exportar, levantados por meio de revisão bibliográfica de estudos com empresas de variados setores e portes ao redor do mundo.

O presente trabalho, apesar de ter explorado modelos teóricos como o da escola de Uppsala que apresenta a conquista da internacionalização com o aumento gradual da obtenção de conhecimento sobre novos mercados e comprometimento dos recursos da empresa (Johanson&Vahlne, 1977); O modelo do Paradigma Eclético de (Dunning, 1988) dos investimentos direto no estrangeiro que apresenta motivos para a produção internacional como a busca de mercados consumidores, recursos e fontes de suprimentos para produção e a eficiência por meio da racionalização dos investimentos; E o modelo Heckscher-Ohlin (1977) da vantagem comparativa em que os países exportam os bens de fatores abundante e importam bens de fatores escassos, não adotou uma teoria central como base para o estudo, dado que o grande interesse é reunir os diferentes pontos apresentados tanto na literatura dedicada ao estudo de comercio exterior e de negociações internacionais, assim caracterizando como um trabalho exploratório, para identificar a realidade dos dados e não buscar adequar o PEIEX a um contexto teórico e específico.

2.1 Por que as Empresas Exportam? Fatores de Sucesso

Com o objetivo de desenvolver hipóteses sobre os fatores chaves para exportação, Cavusgil e Kilpalani (1993) realizaram uma análise exploratória das principais publicações dos 20 anos anteriores e as experiências de 130 casos de internacionalização de empresas localizadas nos Estados Unidos, Europa Ocidental, Japão e Canadá, concluindo que os fatores de sucesso para o comércio exterior são diferentes entre pequenas e grandes empresas. Os autores mostraram que não existe uma definição uniforme de sucesso na exportação, sendo necessária então uma análise e justificativa primeiramente do que é entendido como medida de êxito de exportação, que, em seu estudo, foi definido não no nível da empresa, mas sim no nível do produto, baseando-se em 3 três critérios:

> 1. Whether or not management's expectations were met in terms of the product's entry into the export market; 2. The sales volume and market share achieved by the firm; and 3. The contribution to total profit of the exporting venture. (CAVUSGIL; KILPALANI, 1993, p. 5)

Dependendo dos critérios que a empresa atingir com os produtos, ela será classificada de acordo com os níveis de sucesso: “limitados ou sem sucesso", "sucesso moderado" ou "sucesso substancial". As variáveis analisadas foram divididas em três grupos: (i) “variáveis descritivas”, que se referem a tamanho, envolvimento internacional, tipo de produto, orientação tecnológica da indústria, experiência no mercado interno e preço da concorrência dentro da indústria; (ii) “variáveis estratégicas” que se referem ao nível de comprometimento gerencial, tipo de entrada no mercado de exportação (produto da empresa versus lançamento de novo produto para o mercado externo), gama de produtos básicos (produto único versus produtos múltiplos), escopo de entrada (mercados únicos versus múltiplos mercados), estratégia de posicionamento do produto e adaptação do produto (inicial e subsequente); e (iii) “variáveis de mix de marketing”, sendo canais de distribuição (próprios ou terceirizados), orçamento e preço.

Com a análise das variáveis apresentadas, Cavusgil e Kilpalani (1993) concluíram que:

> Comparing the importance of the top 5 determinants of long-term success for small and large firms provides interesting insights. For both groups of firms, high commitment of top management was essential, as were “appropriate” distribution channels. For large firms, this meant company-owned channels; and for small firms, independent distribution channels. A concentration strategy seemed best for large firms; single product and single market entry paid off. For sustained success, new products and subsequent product adaptation helped. Small firms, having fewer resources, were better off with diversification strategy of a new product and multiple market entry. Both groups appeared to gain from a strategy of changing. (CAVUSGIL; KILPALANI, 1993, p. 13)

Entretanto, os autores afirmaram que as hipóteses referentes ao tamanho das empresas devem ser aprofundadas, dado que as empresas de médio porte possuem menor propensão a exportar, o que leva à necessidade de novas pesquisas para esclarecimentos. Além disso, observam que a adaptação inicial do produto não é um dos principais contribuintes para o sucesso de exportação, mas a adaptação subsequente pode ajudar; e, para as grandes empresas, instrumentos não relacionados a preços são mais eficazes do que mudanças de preço ao exportar.

Katsikeas, Deng e Wortzel (1997) também realizaram um estudo para identificar os fatores chaves de sucesso de exportação. Notaram que há duas grandes correntes de estudos nessa área. Uma delas busca identificar as diferenças entre empresas exportadoras e não exportadoras. Já a outra, concentra-se nas empresas exportadoras, explorando as forças internas e externas que influenciam a performance da exportação. Por meio da análise de 297 pequenas e médias empresas manufatureiras do Canadá, os autores apresentaram “…three issues (…) particularly important in the exporting literature” (KATSIKEAS; DENG e

WORTZEL;1997, p. 54): (i) como as políticas governamentais de promoção de exportação e os gerentes de empresas contribuem para a exportação; (ii) a literatura geralmente trata as amostras de forma semelhante, deixando de levantar características importantes como tamanho da empresa, tipo de produto e desenvolvimento, considerando apenas um segmento; e (iii) que a maioria dos estudos tem se concentrado em empresas dos Estados Unidos e que a generalização para outros países pode implicar em compreensões e teorias errôneas.

Os autores afirmaram ainda que a literatura de exportação apresenta um potencial de variáveis que influenciam a exportação e o seu sucesso, sendo essas variáveis originadas dentro de três áreas principais "… marketing policy elements, firm-specific factors, and factors in the external environment." (KATSIKEAS; DENG e WORTZEL 1997, p. 55).

As variáveis de "elementos de política de marketing" foram: preço competitivo, condições de pagamento, esforços em promoções, pós-vendas, distribuição, e acessibilidade de distribuição física. Já os "fatores específicos das empresas", remetem às características importantes para o sucesso, sendo elas: intensidade de tecnologia, planejamento de exportação, controle de gerenciamento, qualidade do time de exportação, conexões internacionais, controle de qualidade do produto e resiliência financeira. E, por último, os "fatores no ambiente externo", aludem aos elementos associados a relações diplomáticas entre Estados, acordos de negócios multilaterais e bilaterais, acordos contratuais, subsídios à exportação, falta de restrição comercial, credibilidade nacional no mercado internacional, incentivos fiscais, regulamentação específica da indústria, ausência de tarifas de importação, estabilidade da economia estrangeira, baixo risco nas operações do mercado de exportação, potencial de mercado, momento da economia em mercado externo, renda disponível no país anfitrião e acessibilidade ao mercado de exportação (KATSIKEAS; DENG e WORTZEL 1997).

Além desses fatores, Katsikeas; Deng e Wortzel (1997) apontam muitas pesquisas que utilizam o nível de internacionalização (intensidade de vendas e mercados atendidos), tamanho da empresa (número de funcionários) e tipo de produto (análise do setor) para identificar a relação com o sucesso de exportações. E das três áreas identificadas anteriormente, e tidas como fatores que contribuem ao sucesso de exportação, os autores encontraram conclusões semelhantes ao estudo de Cavusgil e Kilpalani (1993), sendo o único fator de discordância o tamanho das empresas, afirmando não terem encontrado grande relevância na relação.

Cavusgil e Nevin (1981) analisando em 473 fábricas localizadas em um estado específico dos Estados Unidos afirmaram que fatores como natureza dos produtos, mercados, orientação de tecnologia, definição clara das estratégias e metas das firmas e uma atuação incisiva dos gerentes possuem um grau substancial para determinar o sucesso de exportação.

Apesar de algumas diferenças amostrais entre os estudos de Cavusgil e Nevin (1981), Cavusgil e Kilpalani (1993) e Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), percebem-se fatores de sucesso que se reforçam entre os estudos, resumidos em fatores internos de natureza dos produtos, comprometimento e tamanho.

Considerando uma amostra de 135 pequenas empresas de manufatura da Suécia[4], Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004) identificaram diferenças entre os fatores que levam à internacionalização e ao crescimento de exportação ao longo de três anos. Os autores apontaram seis fatores situacionais ou contingenciais que influenciam as atividades internacionais de pequenas empresas: (i) tamanho da firma, (ii) idade, (iii) nível de tecnologia, (iv) idade do CEO, (v) a ocorrência de planejamento na empresa, e (vi) o dinamismo percebido no ambiente da empresa. Os resultados mostram que CEOs mais jovens com percepção de um ambiente dinâmico e em rápida mudança parecem explicar os motivos de algumas pequenas empresas conquistarem o envolvimento internacional e outras não. No entanto, uma vez que uma significativa proporção de sua receita é proveniente de vendas externas, é também a idade da empresa que aponta maior relevância para explicar por que algumas pequenas empresas continuam a crescer as atividades internacionais.

De acordo com Tsiotsou e Hajidimitriou (2017), "…. it has been supported that the internationalization of firms (exports) differs from country to country." levando a diferentes resultados na percepção dos vários fatores influenciando o desempenho das exportações (TSIOTSOU E HAJIDIMITRIOU, 2017). A amostra de seu estudo era composta majoritariamente por pequenas e médias empresas gregas de manufaturas, além de empresas atacadistas e varejistas e de serviços. Em relação ao tamanho das empresas, quase 65% possuíam até 50 funcionários. Em termos de métodos de exportação, 35% da amostra utilizaram exportações diretas e 22%, uma combinação de exportação direta e uso de representantes no mercado externo, enquanto 24% produziam seus produtos no exterior. O restante da amostra usou uma combinação de vários métodos de exportação. Os autores identificaram que entre os fatores internos que influenciam o desempenho das exportações são mais importantes as características dos produtos, o comprometimento e a experiência dos

[4] Entre 10 a 50 empregados seguindo a definição da União Europeia de tamanho.

gerentes com as atividades de exportação, o preço do produto e a participação em feiras internacionais. Já em relação a fatores externos, indicaram como mais influentes o ambiente econômico, a competitividade de seus produtos e o ambiente político. O estudo fornece fortes indícios de que as PME gregas que percebem a importância desses fatores de sucesso são as que apresentam melhor desempenho nas operações de exportação.

No Brasil, o estudo de Carvalho, Gomes e Lima (2012) visa identificar os fatores de sucesso das exportações de pequenas e médias empresas brasileiras, valendo-se da análise de empresas que já possuíam operações de exportação e tendo como recorte empresas do mesmo segmento de uma determinada região do país, assim como realizado na pesquisa de Cavusgil e Nevin (1981). Os autores apontam a importância de estudos voltados às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), devido à escassez de esforços dedicados a essa temática, defendendo que mais pesquisas e estudos nessa área poderiam resultar na permanência das operações de exportação dentro dessas empresas (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012).

> [...] micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) representam parcela significativa do PIB brasileiro, contribuem para a geração de emprego e para o desenvolvimento econômico e local e podem ser vistas como estratégia para ampliar as exportações nacionais. Na região Sudeste do país, encontra-se mais da metade (50,9%) de todos os estabelecimentos de micro e de pequeno porte (CARVALHO; GOMES; LIMA, apud Sebrae, 2008; 2012, p.380).

Analisando 117 empresas no período de 2003 até 2008, divididas em exportadoras contínuas e descontínuas, os autores estruturaram a análise dos possíveis condicionantes que, supostamente, resultam em um melhor desempenho exportador em três grupos. Como primeiro fator, classificaram o setor de atuação da firma, investigando se a empresa está ou não inclusa nos "... setores com tradição exportadora [que] são mais articulados e têm maior poder de barganha, sendo constantemente contemplados com programas públicos e privados (via representações de classe)". (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012, p.401). O setor tradicional exportador é aquele em que, historicamente, o país possui diferencial comparativo e isso pode resultar em maior desempenho exterior.

Em seguida estão os fatores externos em torno da empresa, como a taxa de câmbio, barreiras comerciais, taxa de juros, e diferenças culturais, sendo estes fatores que fogem do controle da empresa e podem representar barreiras à entrada ou à permanência da empresa no comércio exterior. Essas possíveis adversidades podem ser superadas apenas com estratégias e investimentos altos, pois "... protegem o mercado estrangeiro de novos concorrentes e que, normalmente, só são superados a custos altos..." (CARVALHO; GOMES; LIMA, p. 385) e

são consideradas muito importantes na tomada de decisão à entrada das empresas no comércio exterior.

De acordo com as respostas dos gestores das empresas de menor porte, que já tiveram a experiência de exportar seus produtos, a taxa de câmbio é o fator importante na competitividade externa, e as barreiras impostas para alguns produtos no mercado externo constituem obstáculos à entrada e à permanência na atividade exportadora, como será melhor discutido na próxima seção. Logo, se há "... fatores externos que influenciam a sua organização, menores serão as chances de a empresa ser uma exportadora contínua, conforme estabelecido em estudos anteriores como os de Ali (2004), Baldauf, Cravens e Wagner (2000), Calantoneet al. (2006) e Markwald e Puga (2002)." (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012, p.288)

Por último, consideram os fatores específicos da empresa, como tamanho, tempo de existência e exportação, intensidade de exportação, treinamento de pessoas, capacidades tecnológicas, que buscam identificar a intensidade de adoção de inovação tecnológica de produto, processo e organizacional. "As características das firmas podem condicionar melhor desempenho da organização" (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012, p. 386). Tal resultado vai ao encontro das análises de Andersson; Gabrielsson e Wictor (2004) e são fatores que exercem influência sobre o sucesso da empresa nas operações de exportação.

> "... quanto maior o tamanho da empresa, maior a chance de a empresa se tornar uma exportadora continua. Vantagens associadas com economias de escala, especialização, acesso a recursos financeiros, mão de obra especializada e capacidade de correr riscos estão entre as razões para explicar por que empresas de maior porte tendem a melhor desempenho nos mercados internacionais. (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012, p.389)

A pesquisa de Carvalho, Gomes e Lima (2012) também revelou que as empresas exportadoras contínuas são mais intensivas em ações de inovação tecnológica. Contudo, os resultados de suas amostras não deixam claro que tal característica (inovação tecnológica) seja capaz de determinar a permanência da empresa na atividade exportadora. De acordo com os autores, essa característica pode ser dividida em 2 vertentes: "...inovação de processo, por processos tecnológicos novos para o setor de atuação e inovação organizacional, por meio de mudanças significativas nos conceitos e/ ou práticas de comercialização..." (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012, p.402). Essas duas atividades podem explicar diferenças no desempenho exportador.

Arbache e Negri (2002) investigaram a importância da educação, tecnologia, escala de produção, tempo de emprego médio e da experiência como fatores de sucesso à exportação de

um país em desenvolvimento. Esse estudo demonstra a importância desses fatores para a inserção das empresas no mercado internacional e a limitação dos modelos de comércio exterior baseados apenas em análises de dotação de intensidade do uso de fatores para explicar os determinantes das exportações do Brasil. Os autores sugerem que a educação, a tecnologia e a escala de produção devem receber atenção especial no fomento de políticas públicas voltadas ao comércio exterior. Com uma amostra de 31 mil firmas e 5 milhões de trabalhadores, entre 1996 e 1998, os autores revelaram que as empresas que operam no comércio exterior pagam prêmios salariais, o que sugere maior produtividade e que esses fatores estariam ligados a fontes não analisadas como "...salários de eficiência, aspectos organizacionais e culturais associados à maior exposição das firmas exportadoras à concorrência internacional, bem como o uso mais eficiente dos fatores de produção locais, economias de escala e dotação tecnológica." (ABARCHE; NEGRI, 2002).

Arbache e Negri (2002) apresentam que as:

> ...variáveis explicativas são: tamanho (...), escolaridade (...), multinacionais, tempo de emprego médio dos trabalhadores na firma (em meses), experiência média dos trabalhadores na firma (anos), e dummies de indústria a dois dígitos da qual a firma faz parte. (...) A inclusão das dummies industriais no modelo tem o objetivo de testar se as características da indústria, como tecnologia e dotação e intensidade do uso de fatores, influenciam a competitividade internacional da firma. (ARBACHE; NEGRI, 2002, p.23)

Os autores apontam a falta de um padrão setorial na amostra, o que revela que as "... exportações dependem mais das características das firmas que das características das indústrias." (ARBACHE; NEGRI, 2002, p.23) e concluem que as empresas exportadoras e não exportadoras têm diferentes características de mão de obra (em termos de escolaridade), tamanho, intensidade tecnológica e nacionalidade do capital. Além disso, os ganhos de escala e educação, variáveis associadas à tecnologia, são fundamentais para explicar a probabilidade de exportarem, pois, empresas exportadoras valorizam mais as variáveis de capital humano, sugerindo a importância e necessidade de qualidade e eficiência. Em linhas gerais, concluem que a entrada ao comércio exterior aparenta estar mais associada às características internas do que à indústria à qual a empresa pertence (ARBACHE; NEGRI, 2002).

Cislaghi; Fernandes; Wegner (2017) também buscaram compreender o processo de internacionalização, identificando a relação entre a transformação das capacidades dinâmicas da empresa com o sucesso da conquista de novos mercados. As capacidades dinâmicas podem ser entendidas como "... habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva por meio da capacidade de criar, estender ou mesmo modificar a base dos recursos" (CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017, p. 587), o que encontra semelhança nas variáveis

descritivas e estratégias de Cavusgil e Kilpalani (1993). O termo busca a conceito da capacidade das empresas em se renovarem e inovarem as suas competências com o ambiente já existente de desafios e incertezas. Podem também ser entendidas como uma das fontes da vantagem competitiva, em que Barcelos e Contador (2015) sugerem ter surgido a partir de definições mais amplas, com a Visão Baseada em Recursos (VBR) de Barney (1991) e Capacidades Essenciais (Leonard-Barton, 1992).

Santos (2012) explorou os fatores de tecnologia diretamente ligados à internacionalização de empresas. Em seu estudo, analisou a metodologia utilizada pelo PEIEX para identificar a contribuição de um incentivo externo à empresa, para a inovação de empresas do segmento de confecção no Ceará, dividindo sua amostra de 180 empresas em três *clusters* - agrupamentos das empresas com características similares de vendas no mercado internacional (faturamento), bem como no porte da empresa, na quantidade de funcionários, na satisfação inicial e final com o PEIEX e nas vendas no mercado exterior.

De acordo com os agrupamentos, Santos (2012) entrevistou os gestores acerca da gestão de inovação, com o intuito de relacionar os dados obtidos das empresas referentes às vendas no mercado internacional com as variáveis de percepção da inovação, de conhecimento sobre instrumentos de apoio a inovação e redes de interação. Pôde-se, então, compreender que os fatores de desenvolvimento de tecnologia estimulados por um fator externo, como o PEIEX, e alinhados aos fatores internos da empresa contribuem para o sucesso da internacionalização.

Atualmente, projetos governamentais de promoção à exportação são fatores externos de grande relevância, especialmente para pequenas e médias empresas, que muitas vezes necessitam de auxílio e não contam com recursos suficientes para iniciarem processos de internacionalização. Esses projetos buscam estimular as exportações, podendo ser projetos que atuam diretamente nos fatores internos da empresa, a exemplo do PEIEX, que buscou, como identificado por Santos (2012), atuar na inovação, ou que agem nos fatores externos. A literatura mostra que o desenvolvimento de fatores internos e externos das empresas, como apresentado por uma série de autores, são fatores chaves de sucesso para a exportação (Rochineski, 2016; Cavusgil e Kilpalani, 1993; Katsikeas; Deng e Wortzel, 1996; Cavusgil e Nevin, 1981; Andersson; Gabrielsson e Wictor, 2004; Tsiotsou e Hajidimitriou, 2017; Carvalho, Gomes e Lima, 2012; Arbache e Negri, 2002; Cislaghi; Fernandes; Wegner, 2017; Santos, 2012).

Nos últimos anos, como exposto anteriormente, o comércio exterior deixou de ser compreendido apenas a partir da análise de fatores naturais endógenos das fronteiras do país, sendo também resultante da relação entre atores públicos e privados, o que torna importante o desenvolvimento dos projetos públicos.

> Ao analisar as novas teorias de comércio internacional, Nakano (1994) conclui que a explicação para os novos padrões de comércio e da competitividade surgiu com base no exame da interação estratégica entre empresas e governo. Os novos modelos incorporam concorrência imperfeita (oligopólios e concorrência monopolística) e fatores como barreiras à entrada, produtos diferenciados, economias de escala, learning-by-doing e progresso tecnológico. (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012, p.383)

As novas teorias passam a entender a importância não somente do Estado para alavancar as dinâmicas e os fatores do comércio exterior, com a complexidade das relações internacionais, buscando analisar também o valor e o papel das empresas nesse cenário, bem como a relação entre esses dois atores.

Para compreender melhor a importância dos projetos governamentais de incentivo a exportação, Dornellas (2016) investigou os benefícios e deficiências do PEIEX, e concluiu que as empresas que passaram a exportar ou aumentaram suas vendas, já possuíam fatores em que a metodologia do PEIEX ajudou aperfeiçoar, fatores estes que não dependem apenas das políticas ofertadas, mas também de características internas das empresas, como: porte da empresa, setor de atuação, nível de experiência com exportação, compromisso da gestão e propensão a exportar, além da experiência prévia com alguma consultoria ou capitação e experiência internacional dos gestores das empresas, como constatado anteriormente por outros autores. Ainda, o autor apresenta que além desses fatores internos, que estão ligados a características da empresa, fatores externos são importantes também.

De acordo com a literatura apresentada, nota-se que vários fatores de sucesso para exportação aparecem de forma recorrente nos trabalhos apresentados mesmo em se tratando de empresas de diferentes segmentos, localidade e período de análise. Entre os autores aqui estudados, há uma convergência de variáveis essenciais ao início ou intensificação das exportações. A Tabela 1 e 2 resumem os fatores apresentados e a exposição de cada autor.

Tabela 1 - Fatores de sucesso internos para iniciar a exportação

Fatores internos	Não concordam	Concordam parcialmente	Concordam plenamente
Tamanho da empresa	Andersson; Gabrielsson e Wictor (2004)	Cavusgil e Kilpalani (1993)	Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Dornellas (2016); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Cislaghi; Fernandes; Wegner (2017); Tsiotsou e Hajidimitriou

			(2017); Carvalho, Gomes e Lima (2012)
Idade empresa	Andersson; Gabrielsson e Wictor (2004)		Tsiotsou e Hajidimitriou (2017); Carvalho, Gomes e Lima (2012)
Envolvimento internacional, como metas, como crescimento, lucros, e desenvolvimento de mercado			Cavusgil e Kilpalani (1993);Tsiotsou e Hajidimitriou (2017); Carvalho, Gomes e Lima (2012) ; Cavusgil e Nevin (1981); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996)
Tipo de produto, setor de atuação da firma, adaptação do produto			Cavusgil e Kilpalani (1993); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Cavusgil e Nevin (1981); Dornellas (2016); Tsiotsou e Hajidimitriou (2017); Carvalho, Gomes e Lima (2012)
Estratégia de posicionamento do produto[5] / esforços de promoções			Cavusgil e Kilpalani (1993); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996) Andersson; Gabrielsson e Wictor (2004)
Controle de qualidade do produto			Katsikeas; Deng e Wortzel (1996)
Nível e orientação tecnológica da indústria	Andersson; Gabrielsson e Wictor (2004)		Cavusgil e Kilpalani (1993); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Cavusgil e Nevin (1981); Santos (2012); Arbache e Negri (2002); Carvalho, Gomes e Lima (2012); Cislaghi; Fernandes; Wegner (2017)
Experiência no mercado interno			Cavusgil e Kilpalani (1993); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Cislaghi; Fernandes; Wegner (2017)
Preço de venda / concorrência			Cavusgil e Kilpalani (1993); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996)
Nível de comprometimento gerencial			Cavusgil e Kilpalani (1993); Dornellas (2016); Cavusgil e Nevin (1981) ; Santos (2012); Tsiotsou e Hajidimitriou (2017)
Condições de pagamento		Cavusgil e Kilpalani (1993)	Katsikeas; Deng e Wortzel (1996)
Pós vendas[6]		Cavusgil e Kilpalani (1993)	Katsikeas; Deng e Wortzel (1996)
Resiliência financeira			Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Cavusgil e Nevin (1981)
Experiência prévia com alguma consultoria ou capitação e experiencia internacional dos gestores das empresas			Dornellas (2016); Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Dornellas (2016); Tsiotsou e Hajidimitriou (2017)
Experiência internacional (exemplo: feiras internacionais), educação formal e experiência geral em negócios			Tsiotsou e Hajidimitriou (2017); Arbache e Negri (2002); Dornellas (2016)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 - Fatores de sucesso externos para iniciar a exportação

Fatores externos	Não concordam	Concordam	Concordam plenamente

[5] Estratégia de posicionamento do produto refere-se aos esforços de pesquisa e marketing para encontrar o público alvo e mercado com maior abertura.

[6] Pós-venda é o processo que se inicia após a venda de um produto e ou serviço, no qual a empresa busca prestar toda assessoria necessária para entender a satisfação do cliente e controlar possíveis riscos de insatisfação.

		parcialmente	
Percepção da inovação, conhecimento sobre instrumentos de apoio a inovação e redes de interação.			Deng e Wortzel (1996); Cavusgil e Nevin (1981); Santos (2012); Cislaghi; Fernandes; Wegner (2017)
Relações diplomáticas entre Estados, acordos de negócios multilaterais e bilaterais, acordos contratuais, subsídios à exportação, falta de restrição comercial, credibilidade nacional no mercado internacional, incentivos fiscais, regulamentação específica da indústria, ausência de tarifas de importação, estabilidade da economia estrangeira, baixo risco nas operações do mercado de exportação, potencial de mercado, momento da economia em mercado externo, renda disponível no país anfitrião e acessibilidade ao mercado de exportação; taxa de câmbio, barreiras comerciais, taxa de juros, e diferenças culturais.			Katsikeas; Deng e Wortzel (1996); Carvalho, Gomes e Lima (2012)

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Por que as Empresas Não Exportam? Custos à Exportação

Os custos à exportação podem ser entendidos, em partes, como o componente negativo dos fatores de sucesso. Como discutido, alguns dos fatores de sucesso para a exportação (internos ou externos) requerem que as empresas incorram a custos de investimentos, como o investimento em inovação e adaptação de produtos ou processos, manutenção ou contratação de uma equipe especializada em operações de comércio exterior, capacitação profissional, participação em feiras e rodadas de negócios etc. O envolvimento internacional da empresa demanda investimento, visto que há um esforço de recursos de tempo e dinheiro para o desenvolvimento de um novo mercado ou produto. No entanto, as barreiras à exportação não se resumem apenas a estes “componentes negativos” do sucesso.

Os custos relacionados diretamente a operações de exportação podem ser diretos ou indiretos, internos ou externos, no nível da operação do processo de exportação ou produto, ou de ambos, e podem se apresentar como barreiras de entrada ao mercado exterior para as empresas se não bem administrados e compreendidos.

Sobre os custos relacionados à exportação, assim como para os fatores de sucesso, encontra-se uma literatura diversa, visto que os estudos acerca da temática trazem que a "...literature is necessarily piecemeal, with each paper dealing with at best a subset of the factors believed to influence trade costs" (Arvis et al., 2016, p. 454). A discussão desta seção traz estudos de custos que incidem entre países, ou nível externo, (Anderson, Wincoop, 2004; Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer, Dopinath, 2011; Jacks, Meissner, Novy, 2011; Arvis et al., 2016), no nível interno da empresa ou produto (Copeland 2007; Lopez, Gama, 2011; Jingtao, Chengqi 2012; Gao, He, Yin, 2017), ou ainda, os custos levantados pela entrevista com a APEX Brasil em 2021, com foco aos custos à exportação para empresas brasileiras[7].

As leis e normas próprias de cada país implicam em custos diferentes às operações e produção de serviços e produtos, tornando mais desafiador estimar os fatores de custos à exportação, como explicam Anderson e Wincoop (2004):

> Trade costs are large when broadly defined to include all costs involved in getting a good from producer to final user. Both international trade costs and local distribution costs are very large and together dominate the marginal cost of production. Trade costs also vary widely across countries. On average, developing countries have significantly larger trade costs, by a factor of two or more in some important categories. Trade costs also vary widely across product lines, by factors of as much as ten or more (ANDERSON, WINCOOP, 2004, p.747)

Além disso, os autores dividem os custos em duas categorias, sendo a primeira referente às políticas de barreiras comerciais, como tarifas e quotas, e a segunda correspondente ao risco de exportação, como durante o transporte e custo tempo. Os autores também identificam que os custos impostos por políticas dos países em desenvolvimento são maiores que os Estados mais ricos. Os mesmos resultados são encontrados no trabalho de Arvis et al. (2016), no qual analisam os custos de comércio para setores de manufatura e agricultura em 167 Estados no período de 1995 a 2012 e concluem que esses custos ainda representam sérias barreiras à integração dos países em desenvolvimento ao comércio mundial.

Arvis et al. (2006) ainda discutem que os acordos de integração regional são uma forma de colaborar com a redução dos custos de comércio, e esse incentivo é mais político do que comercial. Jacks, Meissner e Novy (2011), em um estudo sobre os acordos bilaterais, com uma amostra de fluxos de comércio de 130 Estados das Américas, Ásia, Europa e

[7] A entrevista com a APEX Brasil foi realizada por meio de perguntas enviadas por e-mail à coordenação de qualificação da APEX e distribuída entre os profissionais da equipe do Ensino de Comércio Exterior (ECEX) e outros para enriquecer as respostas.

Oceania no período de 1870 a 2000, apresentam que pouco se sabe sobre as consequências e determinantes dos custos comerciais, sendo que estes vão além das tarifas e custos de transporte, considerando também barreiras culturais, como o idioma, e riscos econômicos, como os regimes de taxas de câmbio.

Entre os custos comerciais, parte da literatura se dedica à análise das restrições financeiras existentes nos países (Bellone; Musso; Nesta e Schiavo; 2008), relacionados aos custos irrecuperáveis ("*sunk costs*"), que fazem com que muitas empresas não iniciem suas operações de exportação. Das, Roberts e Tybout (2007) esclarecem que os *sunk costs* são os custos envolvidos para abertura de canais de distribuição, aprendizados dos procedimentos burocráticos do próprio país bem como o país de destino das exportações, além das adaptações nos produtos e embalagens. Compreendem também os custos fixos que podem ser investimentos para manter a presença no mercado estrangeiro, custos com seguro, monitoramento de procedimentos alfandegários e padrões de exigências do produto. Analisando empresas manufatureiras colombianas, os autores mostraram que os custos irrecuperáveis de entrada dessas empresas no mercado estrangeiro são elevados e heterogêneos entre os tamanhos das empresas (maiores custos para empresas menores) e os setores de produção:

> The lower entry costs for large producers could reflect differences in the types of goods they are exporting and/or the markets they service. Size advantages may also derive from existing contacts and distribution channels among large plants or from larger front office operations. (DAS; ROBERTS; TYBOUT, 2007, p.854)

Os *sunk costs* podem se apresentar como custos diretos e indiretos tanto no nível da operação como do produto. Kim, Reimer e Munisamy (2011) examinaram como as mudanças nos custos de comércio entre países afetaram a entrada, saída, produtividade e exportação no setor manufatureiro coreano com o recorte temporal de 1992 – 2002 e obtiveram resultados similares aos de Das, Roberts e Tybout, (2007). Dentre as sete hipóteses testadas, os autores concluem que a queda dos custos de exportação aumenta a probabilidade de entrada de novas empresas no mercado externo e defendem que os custos abordados (*sunk costs)* podem ser enfrentados com políticas governamentais de incentivos à exportação assim como apresentado Jacks, Meissner, Novy (2011).

Nota-se nos últimos anos, a adoção de medidas por parte dos governos para diminuir os custos a exportação, e que há um esforço para diminuir as barreiras[8] políticas, sanitárias e

[8] As barreiras comerciais ou barreiras alfandegárias podem ser definidas como, qualquer medida, lei, regulamento, política ou prática governamental que imponha restrições ao comércio exterior (Ministério da Economia, 2019)

comerciais, mas ainda há falhas políticas ou de mercado que entravam os avanços. Copeland (2007) realiza um estudo acerca dos programas/investimentos governamentais de incentivo à exportação, em busca da compreensão dos custos relacionados à exportação. Estes decorrem das falhas de mercado devido à não apropriação das externalidades positivas geradas pelo transbordamento de informações (*spillovers*), ou ainda dos recursos que as empresas devem despender por causa da informação assimétrica. Segundo o autor, há três tipos de *spillovers* de informação. O primeiro relacionado aos recursos dedicados pela própria empresa ao estudo de novos mercados de entrada, independentemente se efetivamente entra ou não (caso em que os investimentos são perdidos) nesses mercados[9]. O segundo se relaciona com o conjunto de informações gerado a partir de como outras empresas se posicionam estrategicamente (as externalidades positivas) em suas tentativas de entrar em novos mercados[10], ou seja, conhecimento absorvido de experiências de outras empresas. O terceiro se relaciona com a propagação da informação acerca de algum problema com a demanda de um produto ou serviço de determinada empresa e como isso afeta as outras empresas de produtos similares ou diferentes, seu setor ou cadeia produtiva[11].

Já a informação assimétrica ocorre porque as firmas necessitam encontrar parceiros, distribuidores e fornecedores de confiança e qualidade para estabelecerem sua rede de trabalho e contratos e isso requer um investimento de tempo e recursos.

> …costs of identifying new markets, developing distribution channels, finding suitable and reliable suppliers, dealing with local regulations, learning how to adapt a product to local market conditions, learning the right marketing strategy for the foreign market, issues of asymmetric information about quality of both one's own product and those utilized in the foreign market, and many others. (COPELAND, p. 8, 2007)

A fim de solucionar ou minimizar as falhas de mercado, Copeland (2007) identifica que alguns custos podem ser resolvidos com intervenções governamentais, como o setor de "infraestrutura" e "comunicação", que são essenciais não só para o desenvolvimento doméstico do país, como também facilitam o comércio exterior, na medida em que tendem a reduzir os custos de comércio. Por outro lado, o autor contrapõe que o próprio mercado

[9] "...general information regarding issues such as market opportunities, how to deal with the foreign regulatory process, or how distribution networks work" (COPELAND, p.48, 2007)
[10] "... is generated by the demonstration effects arising from the actions of firms that attempt to begin exporting or investing in foreign markets." (COPELAND, p.48, 2007)
[11] "...arises from externalities affecting the foreign demand for goods and services from a particular country." (COPELAND, p.48, 2007)

privado, em forma de associações de indústrias e trades[12], poderia resolver muitos desses custos, gerados pelas falhas de mercado.

Analisando uma amostra de 30.333 empresas da província de Zhejiang (China) dos segmentos de mineração, manufatura e eletricidade, gás e água, no período de 2001 a 2003, Jingtao e Chengqi (2012) validam a hipótese que os *sunk costs* influenciam na entrada de empresas e que as pequenas e médias empresas apesar de levarem mais tempo para conquistarem novos mercados dado esses custos, como apresentado por Copeland (2007), elas podem encontrar formas de compensar os custos de entrada sem depender de programas governamentais ou incentivos:

> large firms rely on productivity advantages to offset sunk costs of exporting […] In contrast, SMEs, though tend to be less productive than large firms, can mobilize resources of clustering and networking by locating in economic zones to overcome sunk costs and expand into foreign markets. We also find that unlike their domestic counterparts, foreign-invested firms, regardless of size, rely on superior ability to configure governance and resources to minimize the costs associated with exporting (Filatotchev et al., 2008) […]. SMEs benefit more from foreign ownership than large firms. This implies that SMEs can build partnerships with foreign-invested firms in the form of joint ventures, contractual arrangements or strategic alliances. Such partnership allows local SMEs to learn from their foreign counterparts and overcome competitive disadvantages in expanding into foreign markets. (JINGTAO; CHENGQI, p. 779, 2012)

As respostas da entrevista da APEX Brasil (2021) vão de encontro aos resultados obtidos por Jingtao e Chengqi (2012), ao afirmar que a exportação pode ser realizada "...sem maiores percalços tanto por micro e pequenas quanto por grandes empresas...", contudo, a dinâmica de entrada a novos mercados ocorre de forma diferente, pois "...empresas maiores possuem uma estrutura mais robusta de identificação de oportunidades comerciais e de apoio regulatório para exportação – e, por isso, sofrem um pouco menos com esse tipo de dificuldade...".

Em relação às dificuldades, o estudo de Gao, He e Yin (2017) analisa a escolha da firma entre o *processing exports* (quando as empresas que exportam sob demanda) e o *ordinary exports* (quando as empresas exportam de forma recorrente). Utilizando duas bases de dados para análise do período de 2000 a 2006, concluem que *processing export* possuem custos fixos menores que *ordinary export* e assim os custos fixos menores podem compensar a baixa produtividade, e as empresas optarem pelo modelo de *processing export*.

[12] Empresas que auxiliam outras empresas em seus processos de exportação e importação. Atuam como facilitadoras com a intermediação entre as empresas que desejam exportar para outros Estados.

Na entrevista com a APEX (2021), a agência afirmou que é "muito difícil fazer uma estimativa robusta dos custos que as empresas enfrentam para exportar, pois eles serão impactados por uma série de variáveis" (Entrevista APEX Brasil; 2021), o que dificulta, talvez, ações governamentais assertivas no enfrentamento dos *sunk costs* e entraves às empresas. Mesmo assim, entre os principais custos internos levantados pela agência estão os relacionados à ampliação da capacidade de produção ou de adequações no processo produtivo, que podem variar grandemente em termos de recursos aplicados (Entrevista APEX Brasil, 2021). Além disso, muitas vezes é necessária a capacitação da equipe e implementação da cultura exportadora na empresa dado o conhecimento mínimo sobre os processos internos de exportação do próprio país e de outros Estados, a necessidade de criação de uma área especializada para exportação na empresa para pesquisas e prospecção de novos mercados, a estruturação de ações de promoção comercial específicas para o mercado de destino, verificar a natureza do produto ou serviço exportado, cujas necessidades especiais de transporte podem impactar nos custos e a distância entre o vendedor e o cliente e os termos da negociação de compra (e o Incoterm[13] utilizado) (Entrevista APEX Brasil, 2021).

Em termos dos custos externos, a entrevista também revelou que as principais dificuldades que as empresas brasileiras possuem para iniciarem atividades exportadoras relacionam-se aos *sunk costs*, assim como encontrado por Das, Roberts e Tybout (2007) e Kim, Reimer e Munisamy (2011) nas empresas colombianas e coreanas, como, por exemplo o acesso a "linhas de financiamento para exportações de pequeno valor" (Entrevista APEX Brasil, 2021). A entrevista informa que "financiamentos são geralmente oferecidos para operações acima de US$ 100 mil ou mais, e a maioria dos exportadores, especialmente pequenas e médias empresas, realiza as primeiras operações com valores inferiores às linhas de financiamento oferecidas".

Além disso, as empresas encontram dificuldades e alto custo na "infraestrutura logística" para a chegada das mercadorias nos portos e aeroportos brasileiros, os quais muitas vezes estão associados ao custo Brasil por falta de políticas públicas efetivas que buscam melhorar a infraestrutura (Entrevista APEX Brasil, 2021).

As "barreiras técnicas/tarifárias" assim como apresentado na pesquisa de Roberts e Tybout (2007), podem dificultar a entrada, reduzindo a competitividade dos produtos brasileiros. Na mesma linha, a falta de "acordos econômicos", bilaterais ou multilaterais, diminuem as possibilidades de acesso a determinados mercados, com redução de custos

[13] Incoterms ou termos internacionais de comércio são cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional, definindo os deveres e obrigações do exportador e importador.

associados a barreiras tarifárias, não-tarifárias, fitossanitárias, técnicas e certificações exigidas pelos mercados de destino (Entrevista APEX Brasil, 2021).

Ainda entre os custos externos, a entrevista cita a falta da cultura exportadora[14] nas diversas regiões do país, a qual busca estimular o comércio exterior e cuja falta, aumenta os custos dado a não disseminação de informações e assessoria; além da falta de adesão a uma cultura de "Inteligência de Mercado", em que a empresa deve buscar o monitoramento dos concorrentes, produtos e preços praticados de produtos similares ou semelhantes (Entrevista APEX Brasil, 2021).

Lopez e Gama (2011) chamam a atenção para o papel que os incentivos fiscais do país exportador podem desempenhar ao eliminar os tributos incidentes sobre os produtos nas operações comuns de mercado, quando ocorre a exportação. Os autores também consideram outros custos que geralmente incidem no processo, como a comissão do agente exportador, que tem o contato do comprador e ajudou na venda, ou presta consultoria/assessoria para a operação, as adaptações na embalagem visto que geralmente o mercado externo em que a mercadoria está sendo enviada exige certas adaptações ou requer uma embalagem diferente, o processo de unitização que se refere à reorganização e agrupamento de produtos para sua gestão unificada na armazenagem e transporte, custos de licença, documentos e formalidades, custos com frete e seguros internos, movimentos em terminais da mercadoria e transporte e seguros internacionais (LOPEZ; GAMA, 2011)

De acordo com a literatura apresentada e a entrevista com a APEX Brasil, nota-se que vários fatores de custos para exportação são identificados em ambos e, como nos fatores de sucesso, aparecem de forma recorrente nos trabalhos, mesmo se tratando de empresas de diferentes segmentos, localidade e período de análise. E como apresentado em entrevista da APEX Brasil, para as empresas brasileiras, as dificuldades são de longa data, variando a intensidade com que os fatores incidem a depender, dentre outras componentes, da conjuntura macroeconômica e política do país e do exterior.

Assim como realizado na sessão anterior, as Tabelas 3 e 4 apresentam os custos internos e externos à empresa, que podem ser diretos e indiretos, tanto pensados em termos das necessidades do produto para a exportação, como da própria operação de exportação, que, se não bem entendidos e administrados, dificultam a entrada de empresas em novos mercados.

[14] Mais informações no "Plano Nacional da Cultura Exportadora (PNCE) - Siscomex"

Tabela 3 - Fatores de custos internos para a exportação

Custos Internos	Não Concordam	Concordam parcialmente	Concordam plenamente
Estudo de novos mercados / identificar novos mercados			Copeland (2007); Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011); Jingtao, Chengqi (2012); Lopez; Gama, (2011); Apex Brasil (2011)
Ampliação da capacidade de produção ou de adequações no processo produtivo			Lopez; Gama, (2011); Apex Brasil (2011); Jingtao, Chengqi (2012)
Criação de uma área específica para exportação dentro da empresa (colaboradores, infraestrutura)			Entrevista Apex Brasil (2021)
Capacitação da equipe e implementação da cultura exportadora na empresa			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011); Apex Brasil (2011)
Inteligência de Mercados			Copeland (2007); Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011);Apex Brasil (2011); Jingtao, Chengqi (2012)
Os custos fixos que podem ser investimentos para manter a presença no mercado estrangeiro			Anderson e Wincoop (2004); Jingtao, Chengqi (2012)
Desenvolver canais de distribuição e transporte			Copeland (2007); Jingtao, Chengqi (2012)
Questões de informação assimétrica sobre a qualidade de ambos os produtos próprios e utilizados no mercado externo.			Copeland (2007); Jingtao, Chengqi (2012)
Adaptações nos serviços, produtos e embalagens. Aprender a estratégia de marketing certa para o mercado externo		Anderson e Wincoop (2004)	Copeland (2007); Das, Roberts e Tybout (2007); Lopez; Gama, (2011); Apex Brasil (2011); Kim, Reimer e Munisamy (2011) ; Jingtao, Chengqi (2012); Apex Brasil (2011)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4 – Fatores de custos externos para a exportação

Custos Externos	Não Concordam	Concordam parcialmente	Concordam plenamente
Encontrar fornecedores adequados e confiáveis			Lopez; Gama, (2011); Copeland (2007)
Ações de promoção comercial (material promocional, prospecção, viagens, eventos, envio de amostras etc.)			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011)
Infraestrutura logística			Copeland (2007)
Impostos e taxas para realizar o processo de exportação.			Anderson e Wincoop (2004); Copeland (2007); Jacks, Meissner, Novy, (2011)
Aprendizados dos procedimentos burocráticos do próprio país bem como o país de destino das exportações			Copeland (2007); Jingtao, Chengqi (2012)
Canais de distribuição			Copeland (2007); Jingtao, Chengqi (2012)
Custos com seguro			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011); Copeland (2007)
Monitoramento de procedimentos alfandegários e padrões de exigências do produto			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011)
Ambiente regulatório			Copeland (2007)
Distância			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011)
Acesso a linhas de crédito			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011); Apex Brasil (2011);
Barreiras técnicas/tarifárias e acordos econômicos			Das, Roberts e Tybout (2007)
Comissão do Agente Exportador			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011)
Matérias primas			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011)
Regulamentações locais			Das, Roberts e Tybout (2007); Kim, Reimer e Munisamy (2011)
Barreira de idioma (dificuldades com comunicação)			Jacks, Meissner, Novy, (2011)
Câmbio			Jacks, Meissner, Novy, (2011)

Fonte: Elaboração própria.

3. O PROJETO DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADOR

3.1. O PEIEX

Dentre os diversos projetos de incentivo e promoção da cultura exportadora brasileira, observa-se o "Projeto de Extensão Industrial Exportador" – PEIEX, um programa lançado em 2009[15] pela "Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento" (APEX Brasil), agência federal que tem como missão "desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED)" (Manual de Trabalho – PEIEX, 2015).

A Apex Brasil, responsável pela metodologia e gerenciamento do programa a nível nacional e pela coordenação dos Núcleos Operacionais, busca promover os produtos e serviços brasileiros no exterior para atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Visando atingir seus objetivos, a agência realiza diversas ações de promoção comercial para estimular as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros, como, por exemplo, as missões prospectivas comerciais, as rodadas de negócios, o apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, as visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira, entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil (Manual PEIEX, 2015).

A Agência também promove a competitividade das empresas brasileiras em seus processos de internacionalização, por meio de estudos e análises de mercados, que visam orientar as empresas e os parceiros em relação às melhores oportunidades para os seus negócios internacionais (inteligência de mercado). Essas ações têm como objetivo facilitar o acesso aos mercados internacionais, diversificar os destinos das exportações e melhorar a percepção internacional dos produtos e serviços brasileiros. Os serviços da Agência possibilitam aos empresários o contato direto com parceiros de negócios internacionais, os quais auxiliam na inserção ativa e competitiva das empresas nos mercados estrangeiros (promoção de negócios e imagem) e desenvolvem ações para promover e facilitar a atração de investimentos estrangeiros diretos (IED), a fim de melhorar a imagem do Brasil como um mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro, promovendo, assim, o desenvolvimento e a competitividade do país. As ações de atração de investimentos visam induzir a transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras (APEX Brasil, 2020).

[15] (ABIMO, 2016)

De acordo com o Manual do PEIEX, o projeto se inseriu na nova política comercial em 2009, denominada Plano Brasil Maior, com o "... objetivo de qualificar e incrementar a competitividade sustentável e promover a cultura exportadora por meio da implementação de melhorias gerenciais e inovações tecnológicas nas empresas.", do aumento da eficiência da estrutura produtiva, da capacidade de inovação das empresas brasileiras e da expansão das exportações (Manual de Trabalho – PEIEX, p.13, 2015). Especificamente buscando ampliar o acesso aos produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de Governo e setor privado, introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas, promover a capacitação para a inovação e promover a interação e a cooperação entre as empresas e instituições de apoio. O Projeto conquistou um grau tão significativo de visibilidade que, no ano de 2010, a Apex Brasil foi eleita a melhor agência de promoção comercial entre os países em desenvolvimento pelo International Trade Centre (ITC), organismo vinculado à ONU, na apresentação do Projeto PEIEX (Manual PEIEX, 2015).

O PEIEX é implementado em todas as regiões do país pelas entidades executoras do programa, que podem ser "instituições de ensino (Universidades, Parques Tecnológicos ou Fundações de Amparo à Pesquisa) ou Federações de Indústria"[16]. Para se tornar uma entidade executora, a APEX realiza parcerias com essas organizações, que, por sua vez, recebem uma verba para desenvolverem o projeto e, em contrapartida, ficam responsáveis pela aplicação da metodologia do projeto na qualificação de empresas.

A escolha da entidade executora é realizada pelos técnicos da Apex-Brasil, os quais visitam o local na organização e analisam os seguintes pontos: "...disponibilidade de infraestrutura para instalação do Núcleo PEIEX, possibilidade de contratação de bolsista – [...] projeto de caráter extensionista, oferecimento de curso de graduação ou pós-graduação, experiência com projetos [...] empresaria[is], dentre outros."[17]. No processo de escolha, vinculam-se profissionais especialistas ou com experiência em comércio exterior ao PEIEX.

As empresas selecionadas para participar do programa são escolhidas de acordo com critérios da Apex Brasil em conjunto com os representantes do Núcleo Operacional - vinculado a entidade executora do projeto, que definem, juntamente, o número de empresas a serem atendidas, bem como o perfil e os critérios. De acordo com o Manual de trabalho do PEIEX, a seleção das empresas deverá observar critérios como:

• O produto ou serviço da empresa deverá ser passível de ser exportado;

[16] Consulta em: https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiex/
[17] Consulta em: https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiex/

• Empresas com os atributos de inovação, design e/ou sustentabilidade devem ser priorizadas;

• A empresa deverá ter capacidade produtiva e/ou possibilidade de expansão, com o objetivo de alcançar o mercado externo;

• Empresas participantes dos Projetos Setoriais da Apex Brasil, indicadas pela Apex-Brasil e empresas selecionadas para o atendimento do PEIEX devem ser priorizadas;

• Empresas em fase inicial de estruturação em processo, produto e gestão, como por exemplo, empreendedores individuais e algumas microempresas, não poderão ser atendidas;

• Empresas com características apenas comercias não poderão ser atendidas;

As empresas que participam do projeto não possuem custo algum. A única contrapartida é a dedicação e o cumprimento do cronograma de atividades sugeridas pelo técnico extensionista, as quais envolvem o recebimento da equipe para diagnósticos, melhorias, bem como a participação em workshops, rodadas de negócio e outras atividades que buscam a melhoria operacional da empresa para atingirem a exportação (Manual de Trabalho – PEIEX, 2015).

Após ser definida a entidade executora, é implementado, por assinatura de convênio entre a entidade executora com a APEX Brasil, o Núcleo Operacional (NO), que é responsável pelo município/região e tem como missão diagnosticar os pontos a melhorar da empresa, e assim sugerir soluções e implementar, sempre que possível, inovações técnicas, gerenciais e tecnológicas, com o intuito de promover a modernização e a capacitação empresarial, ou seja a operacionalização do projeto (Manual de Trabalho – PEIEX, 2015).

A composição dos Núcleos Operacionais (NOs) varia no número de coordenadores, monitores e técnicos extensionistas e apoio administrativo com estagiários, de acordo com a meta de atendimento de empresas definidos pela Apex Brasil e Entidade Executora. A seleção do time leva em consideração as vocações dos setores da região, buscando profissionais com experiência e conhecimento necessários à elaboração do diagnóstico, voltados aos desafios e soluções empresariais da região do NO. As funções são divididas em:

- Coordenador de Núcleo: responsável pelo PEIEX dentro da instituição conveniada, respondendo pelo cumprimento das metas estabelecidas pelo convênio (Manual de Trabalho – PEIEX, 2015).

- Monitor Extensionista: gerencia a atuação da equipe técnica, respeitando e seguindo as diretrizes estabelecidas pela Metodologia de Trabalho com o objetivo de atingir as propostas do Projeto (Manual de Trabalho – PEIEX, 2015).
- Técnico Extensionista (TE): aplica a Metodologia do PEIEX nas empresas e representa o elo entre o Projeto e a empresa, atuando nas áreas de melhoria propostas.
- Estagiário: prestar apoio à equipe do Núcleo Operacional, auxiliando nas ações operacionais e oferecendo apoio aos técnicos.

O projeto oferece às empresas um diagnóstico que tem por objetivo apresentar os pontos fortes, bem como aqueles a serem melhorados em seis áreas analisadas das empresas. Os resultados dos diagnósticos apresentam sugestões de ações de melhorias pontuais[18], com o intuito de impactar o desempenho competitivo e estimular a cultura do comércio exterior.

3.2. Metodologia PEIEX

A metodologia do PEIEX visa identificar os pontos fortes e aqueles a serem melhorados das empresas e, assim, sugerir e aplicar ações voltadas às áreas que o diagnóstico indica.

Para que a equipe contratada do Núcleo Operacional possa operacionalizar o projeto, é realizada, por meio da Coordenação Nacional do Projeto da Apex Brasil, uma capacitação de cinco dias para o aprendizado sobre o uso da metodologia. O programa do curso de capacitação para a metodologia apresenta, principalmente, as ações preliminares que os NOs devem tomar, como definições de metas, reuniões com entidades setoriais, acompanhamento de metas de prospecção e adesões de empresas e definição do Comitê Consultivo, como, por exemplo, o SEBRAE, Banco do Brasil etc. Esses Comitês são:

> "...regionalmente integrados por representantes dos governos estaduais e municipais, entidades de classe, empresários e instituições de apoio. Esses Comitês podem ser integrados por instituições relacionadas aos setores com diferentes especializações produtivas ou lideranças de entidades setoriais, representam a instância encarregada da *interface* entre a esfera federal e a estadual/regional. (Manual de Trabalho PEIEX, 2011, p.11)

A função do Comitê Consultivo é dar auxílio e discutir os principais desafios regionais que impactam diretamente nas empresas e, assim, subsidiar os NOs a tomarem as melhores ações e escolherem setores e empresas que mais necessitam de ajuda. A metodologia de trabalho consiste nas etapas expostas na do Anexo 1 deste trabalho chamado "Metodologia do PEIEX". Em termos gerais, a primeira visita do técnico, que será o responsável pelo projeto

[18] Para consultar a tabela de melhorias solicitar em: p.rocha@usp.br.

(gerente do projeto), apresenta os objetivos e fases do projeto[19]. A segunda visita consiste na ida à planta de produção e na realização do diagnóstico da empresa por meio de um questionário e de entrevistas aos proprietários, gestores e colaboradores. O questionário analisa os pontos fortes e aqueles a serem melhorados e valida a capacidade exportadora da empresa. Nessa etapa, diferentes partes são entrevistadas, como gerente de vendas, produção, finanças e custos, produto e manufatura e outros *stakeholders*[20].

O diagnóstico in loco na empresa consiste na aplicação de um questionário com 295 perguntas nas áreas de (i) Administração Estratégia (28 perguntas), (ii) Capital Humano (28 perguntas), (iii) Finanças e Custos (34 perguntas), (iv) Vendas e Marketing (45 perguntas), (v) Comércio Exterior (45 perguntas) e (vi) Produto e Manufatura (115 perguntas). A Tabela 5 sistematiza essas informações[21].

Tabela 5 - Sistematização do questionário

Admin. Estratégica	AE1 - Estratégia Organizacional
	AE2 - Estrutura Organizacional
	AE3 - Indicadores de Desempenho
Capital Humano	CH1 - Estratégias de Recursos Humanos
	CH2 - Administração de Recursos Humanos
	CH3 - Educação e Treinamento
	CH4 - Indicadores de Recursos Humanos
Finanças e Custos	FC1 - Administração Financeira
	FC2 - Indicadores Financeiros
	FC3 - Administração de Custos
	FC4 - Indicadores de Custos
Vendas e Marketing	VM1 - Avaliação de Mercado
	VM2 - Política Mercadológica
	VM3 - Análise de Desempenho
Comércio Exterior	CE1 – Engenharia de Exportação
	CE 2 – Plano de Exportação da Empresa
	CE 3 – Programas do Governo de auxílio à Exportação

[19] A duração da visita varia de duas a quatro horas, em média.
[20] Esta etapa tende a ter a duração mais de uma semana.
[21] O questionário completo pode ser solicitado em p.rocha@usp.br.

	CE 4 – Processo de Exportação
Produto e Manufatura	PM1 - Desenvolvimento de Produto
	PM2 – Gestão da Inovação
	PM3 - Processo de Manufatura
	PM4 - Qualidade e Indicadores
	PM5 - Gestão Ambiental
	PM6 - Eficiência Energética

Fonte: Material de Metodologia do PEIEX. Elaboração própria.

Encerradas as entrevistas, o técnico extensionista elabora um relatório de diagnóstico, que é validado pelo Monitor do Projeto e é apresentado aos responsáveis da empresa e decidido em conjunto o Plano de Ação, ou seja, uma série de opções de melhorias que os técnicos e as entidades parceiras podem escolher entre 272 sugestões ofertadas, conforme sintetizado na Tabela 6[22].

Tabela 6 - Sistematização do número de melhorias por área

ÁREA		**Número de ações disponíveis**
Admin. Estratégica	AE1 - Estratégia Organizacional	11
	AE2 - Estrutura Organizacional	8
	AE3 - Indicadores de Desempenho	5
Capital Humano	CH1 - Estratégias de Recursos Humanos	14
	CH2 - Administração de Recursos Humanos	7
	CH3 - Educação e Treinamento	4
	CH4 - Indicadores de Recursos Humanos	6
Finanças e Custos	FC1 - Administração Financeira	9
	FC2 - Indicadores Financeiros	16
	FC3 - Administração de Custos	3
	FC4 - Indicadores de Custos	9
Vendas e Marketing	VM1 - Avaliação de Mercado	19
	VM2 - Política Mercadológica	22
	VM3 - Análise de Desempenho	11
Comércio Exterior	CE1 – Engenharia de Exportação	5
	CE 2 – Plano de Exportação da Empresa	8
	CE 3 – Programas do Governo de auxílio à Exportação	7
	CE 4 – Processo de Exportação	8
Produto e Manufatura	PM1 - Desenvolvimento de Produto	13
	PM2 – Gestão da Inovação	5
	PM3 - Processo de Manufatura	43
	PM4 - Qualidade e Indicadores	9

[22] A totalidade de opções de melhorias pode ser solicita em p.rocha@usp.br

	PM5 - Gestão Ambiental	19
	PM6 - Eficiência Energética	11

Fonte: Material de Metodologia do PEIEX. Elaboração própria.

A terceira etapa consiste na execução do Plano de Melhoria, que pode ser executado por integrantes do Núcleo Operacional ou parceiros como SEBRAE, SENAC, Banco do Brasil, Correios, SENAI, Secretarias de Governo, Federações de Indústrias e outros. O tempo de duração dessa etapa depende muito das melhorias que serão aplicadas, bem como da assiduidade dos integrantes da empresa, podendo variar de um a 12 meses. Por último, a empresa avalia o projeto, respondendo a um questionário em que se apreciam os técnicos, a Apex Brasil, e a metodologia do Projeto.

4. ESTUDO DE CASO PEIEX-FRANCA

4.1 Núcleo Operacional do PEIEX-Franca

O PEIEX – Franca foi desenvolvido de setembro de 2016 a setembro de 2018 na região de Franca, localizada no norte do Estado de São Paulo. A APEX Brasil, juntamente com a instituição executora do PEIEX (a Fundação Educacional de Ituverava, FE), selecionaram 16 municípios (Tabela 7) a serem contemplados pelo projeto com a meta de atender ao longo de dois anos 190 empresas. Destas, pouco menos de 60% estão localizadas no Munícipio de Franca.

Para a realização do Projeto, o Núcleo Operacional do PEIEX Franca foi composto por um coordenador, um monitor extensionista, seis técnicos extensionistas e três estagiários. Os técnicos possuíam formação e experiência na área de comércio exterior, marketing e vendas, finanças e custos e administração estratégica e recursos humanos, enquanto o monitor possuía experiência na área de produto e manufatura. Dos seis técnicos extensionistas, dois eram professores da Fundação Educacional que sediou o Núcleo Operacional, bem como o monitor. Entre os demais, dois possuíam experiência internacional e dois possuíam elevado conhecimento da cidade de Ituverava.

Apesar de o NO ter sido sediado no município de Ituverava, a maioria das empresas contempladas pelo projeto foram do município de Franca localizada a 70,08 km de Ituverava. A região está entre os três maiores centros econômicos do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte) e tem forte influência da agricultura com o cultivo da cana-de-açúcar, grãos como soja, milho e sorgo, plantações silvícolas e a cafeicultura (Cidades Paulista, 2020). Entre as atividades da indústria de transformação, se destacam as indústrias de metalmecânicos, moveleiras, alimentícias, elétricas, fertilizantes, usinas de açúcar e álcool e calçados. A Tabela 7 apresenta o total de empresas atendidas, distância da cidade do NO e principais indicadores socioeconômicos da região de Franca.

Tabela 7 - Indicadores socioeconômicos cidades contempladas pelo PEIEX – Franca

Município	Total de empresas atendidas	Distância do Núcleo Operacional (KM)	População total	PIB per capita	Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	Composição Produto Interno Bruto (PIB)			
						Administração Pública (%)	Agropecuária (%)	Industria (%)	Serviços (%)
Franca	110	70,08	353.187	27.098	0,78	12,42	0,53	17,93	59,53
Ituverava	19	n/a	41.824	39.097	0,76	10,48	10,08	26,09	40,46
São Joaquim da Barra	18	32,8	46.512	30.118	0,76	11,91	5,25	26,68	46,42
Cristais Paulista	10	56,1	7.588	23.226	0,73	17,77	36,34	7,29	34,86

Guará	6	13,7	21.220	20.036	0,71	20,1	16,43	15,53	43,37
Igarapava	6	37,1	30.432	35.787	0,76	10	8,02	14,55	56,11
Miguelópolis	6	33,5	22.226	51.021	0,74	9,09	40,25	28,24	20,47
Patrocínio Paulista	6	76	14.670	62.782	0,73	6,47	20,02	36,78	27,89
Guaíra	2	54	33.119	26.591	0,72	4,88	6,34	50,75	28,65
Altinópolis	1	115	16.184	32.489	0,73	12,28	37,04	4,18	42,07
Itirapuã	1	98	6.499	12.222	0,70	33,71	17,68	10,31	33,59
Jeriguara	1	26,9	3.159	26.095	0,70	21,11	35,54	7,42	32,76
Morro Agudo	1	59,6	32.968	41.246	0,71	15,2	4,6	18,18	48,14
Orlândia	1	47,8	44.028	41.134	0,78	10,06	3,4	31,91	42,68
Pedregulho	1	41,8	16.744	58.474	0,71	6,81	9,32	61,83	19,57
Ribeirão Corrente	1	41,2	4.718	18.702	0,71	25,73	29,26	8,19	34,19
Média	12	53,57	43.442	34.132	0,73	14,25	17,51	22,87	38,17

Fonte de dados PEIEX – Franca e IBGE. Elaboração própria.

Franca foi o munícipio com mais empresas contempladas da região. De acordo com o último Censo (2010) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Franca se destaca por ser o 74º município mais populoso do Brasil de 5.570 municípios (353.187 pessoas estimadas em 2019), apresentando um Produto Interno Bruto (PIB) per capita de R$ 27.097,66 (IBGE, 2017) e um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH, 2010) de 0,780[23]. Em 2017, seu PIB era composto por 59,53% de serviços, 17,93% da indústria, e 0,53% da Agropecuária (IBGE, 2015).

A Indústria Calçadista é a principal atividade francana, correspondendo a 10,46% das atividades do município (2018), formada, majoritariamente, por micro e pequenas empresas. Ainda, quando analisado o número de setor por empregados, a indústria calçadista é a segunda a gerar mais empregos (16.617 empregos formais em 2018) (FECOMÉRCIO, BACEN, MEC, ABRAS, DATASUS, ABRASCE, Ministério do Trabalho e IBGE), o que reforça o título da cidade de ser conhecida como a Capital Nacional do Calçado, atraindo o desenvolvimento de novos fornecedores de insumos, fábricas de equipamentos, comércio exterior e prestadores de serviços. Além da indústria de calçados, o setor alimentício, o de confecção, o químico-cosmético e a atividade cafeeira são muito importantes para o município, que este está localizado na região da Alta Mogiana, uma das mais importantes regiões produtoras de café do mundo. Por fim, segundo dados da Prefeitura de Franca, o setor educacional é bastante consolidado, dado que a cidade possui renomadas instituições de ensino, como a UNESP (Universidade Estadual Paulista), a Uni-FACEF (Centro Universitário

[23] Segundo a PNUD, o IDH possui a seguinte classificação de acordo com os índices: Muito Alto (MA) : de 0,800 a 1,000; Alto (A): de 0,700 a 0,799; Médio (M): de 0,600 a 0,699; Baixo (B): de 0,500 a 0,599; Muito Baixo (MB): de 0,000 a 0,499.

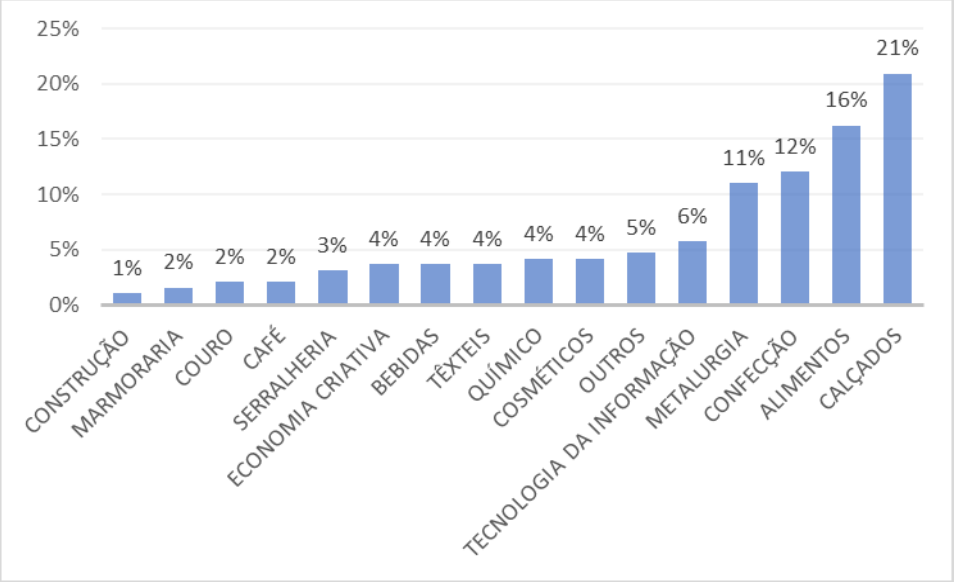
Municipal de Franca), a FDF (Faculdade de Direito de Franca), FATEC - Faculdade de Tecnologia Dr. Thomaz Novelino, e a UNIFRAN (Universidade de Franca), além da presença do “Sistema S” (Senai, Sebrae, Sesi e Senac).

Ituverava e São Joaquim da Barra foram, na sequência, as duas cidades que mais receberam atendimento do PEIEX, pelo número de empresas. Os três municípios contêm mais de quarenta mil habitantes e um alto nível de desenvolvimento, de acordo com a PNUD, além de alta participação dos setores da industrial e serviços na composição do PIB. Em termos gerais, todas as cidades estão classificadas como alto desenvolvimento pelo IDH e apenas em Cristais Paulista, Miguelópolis e Jeriguara o setor agrícola possui maior participação do que o de serviços na composição do PIB. Por outro lado, a indústria é destaque em Patrocínio Paulista, Guairá, Orlândia e Pedregulho, cuja participação no PIB supera os 30%. Com exceção de Franca, todos os demais municípios contemplados pelo projeto não chegam ao total de 50 mil habitantes, segundo as estimativas de 2019 do IBGE.

4.2 As Empresas Participantes PEIEX Franca

O Gráfico 1 ilustra o número de empresas por segmento do projeto PEIEX Franca. Há maior concentração de empresas atendidas do setor de calçados (21%), seguida dos setores de alimentos (16%), confecção (12%) e o de metalurgia (11%), que juntos representam 60% do total de empresas atendidas pelo projeto na região.

Gráfico 1 – Setores de empresas atendidas pelo PEIEX



Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Em relação ao tamanho das empresas participantes, 71,6% eram micro, 23,2% pequena e 5,3% média empresa, como apresenta a Tabela 8[24] (IBGE). Um dos motivos que podem explicar a não adesão de empresas de grande porte é que essas já realizam operações de exportações de forma consolidada, ou muitas vezes não veem valor no projeto. O PEIEX-Franca atendeu apenas uma empresa de grande porte e, como esta possui características muito distintas de todas as demais analisadas no presente estudo, foi excluída da amostra.

Tabela 8 - Porte empresas atendidas de acordo com número de empregados

Classificação Porte de empresa atendidas pelo PEIEX segundo IBGE		
Microempresa (até 19 empregados)	136	71,6%
Pequena empresa (de 20 a 99 empregados)	44	23,1%
Média empresa (de 100 a 499 empregados)	10	5,3%
Total	190	100,0%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Constatou-se que das 190 empresas atendidas, 29 já possuíam o Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR), que é o sistema da Receita Federal que permite que empresas possam importar e exportar. Sem essa licença, as empresas ficam impossibilitadas de realizar qualquer operação nas importações e exportações de forma direta, mas podem ainda realizar de forma indireta por meio de empresas especializadas em comércio exterior. A posse do RADAR por parte dessas empresas da amostra é um indicativo que em algum momento realizou uma operação de exportação ou importação dado que o RADAR possui um tempo de validade, atualmente de 18 meses.

As empresas participantes do PEIEX-Franca foram divididas em quatro grupos, considerando também o fator de já possuírem ou não o RADAR.

- Grupo 1: 15 empresas que exportaram após PEIEX e já possuíam RADAR;
- Grupo 2: 29 empresas que exportaram após PEIEX e não possuíam RADAR;
- Grupo 3: 14 empresas que não exportaram após PEIEX e possuíam RADAR;
- Grupo 4: 132 empresas que não exportaram após PEIEX e não possuíam RADAR.

Do total de empresas atendidas pelo PEIEX-Franca, 44 passaram a exportar ou aumentaram o volume de exportações durante ou ao término do projeto, totalizando 23% das empresas (Grupos 1 e 2). Já das 146 empresa que não passaram a exportam durante ou ao fim

[24] Classificação IBGE por número de colaboradores: Indústria: Micro: com até 19 empregados, Pequena: de 20 a 99 empregados, Média: 100 a 499 empregados e Grande: mais de 500 empregados. Comércio e Serviços: Micro: até 9 empregados, Pequena: de 10 a 49 empregados, Média: de 50 a 99 empregados e Grande: mais de 100 empregados.

do PEIEX (Grupos 3 e 4), 14 já possuíam a licença para importar/exportar sendo um indício que em algum momento anterior ao PEIEX realizaram operações de exportação ou importação.

Com essa divisão das empresas em quatro grupos, trataremos de identificar se há correlação entre os fatores de sucesso e custo à exportação apresentados pela literatura (discutidos no Capítulo 2) e os dados das variáveis obtidas das empresas participantes do PEIEX-Franca.

Em busca de sistematizar a análise, os fatores são divididos entre dois grupos, o primeiro nomeado de "fatores internos de sucesso e custos para exportação", com as variáveis de tamanho, tempo de existência, setor de atuação, envolvimento internacional (metas de crescimento), estratégia de posicionamento, e fatores a serem analisados de políticas de vendas (preço de venda em outras moedas), nível e orientação tecnológica, política de educação e treinamento, experiência no mercado, comprometimento gerencial, adaptação do produto, controle de qualidade do produto, pós venda, condições de pagamento, adequações nos processos, produtos e embalagens, canais de distribuição e transporte dentre outros que serão analisados.

Já o segundo, "fatores externo de sucesso e custo para exportação" representa os fatores de conhecimento sobre instrumentos de apoio a inovação e redes de interação, encontrar fornecedores adequados e confiáveis, ações de promoção comercial, canais de distribuição, custos com seguro, monitoramento de procedimentos alfandegários, ambiente regulatório, comissão do agente exportador, regulamentações, barreiras e outros que serão comparadas as variáveis a serem apresentadas nas próximas seções.

As variáveis da próxima seção referem-se às características que as empresas já possuíam antes da implantação das melhorias do programa. Assim, neste capítulo, observa-se se a literatura é corroborada pelas características das empresas brasileiras participantes deste estudo de caso. Em seguida, o Capítulo 5 foca na atuação do PEIEX junto às empresas, analisando se a metodologia do programa busca trabalhar junto aos fatores de sucesso e custos apresentados pela literatura.

4.2.1 Fatores internos de sucesso e custo para exportação

A Tabela 9 apresenta algumas características internas das empresas. O tamanho da empresa, medido pelo número de empregados, pode ser um fator que influencia o sucesso para a empresa exportar, visto que o Grupo 1 em média possui maior número de funcionários,

seguido pelos Grupos 3 e 2, com médias muito próximas, em torno de 25 empregados e, com valor significativamente menor, o Grupo 4 (com 14 funcionários em média). Ou seja, as empresas que passaram exportar ou já exportaram são de maior porte, possuindo, em média, mais empregados, característica que está em linha com os resultados da revisão da literatura da maioria dos estudos analisados anteriormente.

Tabela 9 - Características das empresas de acordo com o grupo

	Grupo 1 Exportaram e já possuíam RADAR	Grupo 2 Exportaram e não possuíam RADAR	Grupo 3 Não exportaram e já possuíam RADAR	Grupo 4 Não exportaram e não possuíam RADAR
Número de empresas	15	29	14	132
Número médio de empregados (tamanho)	76	23	27	14
Tempo médio no PEIEX (meses)	7,20	5,59	3,50	4,61
% de empresas com alto comprometimento	80%	93,10%	42,86%	53,03%
Idade da empresa (média, anos)	22,20	14,41	12,71	11,13

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Em relação ao fator idade das empresas, as que exportaram (Grupos 1 e 2) possuem maior tempo de existência, sendo 22 e 14 anos em média. Já as que não exportaram (Grupos 3 e 4) em média possuem tempo de existência inferior à dos dois primeiros grupos, sendo 12 e 11 anos. Portanto, a experiência da firma no mercado parece ser um fator importante para o sucesso exportador, consoante com o que a maioria dos trabalhos discutidos apresentam.

Ainda, as empresas do Grupo 1 foram as que ficaram mais tempo vinculadas ao projeto (sete meses, em média), seguida pelas empresas do Grupo 2 (cinco meses e meio), Grupo 4 (quatro meses e meio) e Grupo 3 (três meses e meio). Associa-se assim, que as empresas que tiveram sucesso na operação de exportação estiveram vinculadas mais tempo em relação à média geral do projeto de 4,9 meses. Supõe-se também que o menor período de vínculo do Grupo 3 com o projeto em relação ao Grupo 4, seja por esse já possuir um certo conhecimento das práticas de exportação, visto que possuem o RADAR.

O nível de comprometimento da empresa com o projeto foi medido pelos gerentes de projeto do PEIEX para cada empresa, que avaliaram o nível de participação da firma em workshops, rodadas de negócio, comprometimento com as informações solicitadas pelos técnicos, operacionalização com as propostas de melhoria, dedicação e assiduidade nas

reuniões e visitas de melhoria dos técnicos. Os dados desse item na Tabela 9 representam, dentro de cada grupo, a porcentagem de empresa que tiveram alto comprometimento com o projeto[25]. Os resultados revelam que os Grupos 1 e 2 tiveram, em média, um maior número de empresas que se dedicaram ao projeto (com 80% e 93% das empresas com alto comprometimento, respectivamente). Já os Grupos 3 e 4 que não passaram exportar, apresentaram baixo nível de comprometimento, especialmente se comparado aos Grupos 1 e 2, visto que cerca da metade das empresas do Grupo 4 possuem alto nível de comprometimento e pouco mais da metade das empresas do Grupo 3 não tiveram alto grau de comprometimento. Este resultado também se encontra de acordo com os estudos de Tsiotsou e Hajidimitrou (2017), Carvalho, Gomes e Lima (2012), Cavusgil e Kilpalani (1993) em que o fator de comprometimento das firmas é relevante para as exportações.

O setor de atuação da empresa também pode apresentar forte influência no sucesso da exportação, de acordo com a literatura. A Tabela 10 apresenta o número de empresas atendidas por setor e, dentre essas, o número das que intensificaram ou iniciaram as exportações.

Tabela 10 – Setor Empresa

Setor	Quantidade	Passaram a exportar	% que passaram a exportar
Café	5	4	80%
Cosméticos	8	5	63%
Construção	2	1	50%
Calçados	40	16	40%
Bebidas	6	2	33%
Químicos	8	2	25%
Couro	4	1	25%
Confecção	23	4	17%
Economia criativa	7	1	14%
Alimentos	31	4	13%
Outros	9	1	11%
Metalurgia	20	2	10%
Tecnologia da informação	11	1	9%
Serralheria	6	0	0%
Têxteis	7	0	0%
Marmoraria	3	0	0%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria

[25] Os gerentes de projetos classificaram as empresas entre as que tiveram alto e baixo comprometimento. Para estar no grupo de alto comprometimento a empresa tinha que ter atingido cinco dos seguintes critérios: ter participado em mais de um workshops ofertado pelo projeto, ter demonstrado interesse em participar das rodadas de negócio, comprometimento com as informações solicitadas, operacionalização com as propostas de melhoria, dedicação e assiduidade nas reuniões e visitas de melhoria dos técnicos.

A literatura apresenta que empresas que pertencem a “setores tradicionais” possuem maiores chances de iniciarem exportações, dado que esses setores possuem tradição exportadora (associado ao tempo e reconhecimento), a exemplo no caso do Brasil que é reconhecido pela exportação de *commodities*, como soja, café, cana de açúcar, minério de ferro e outros. E de acordo com a tabela, o setor de café, tradicionalmente exportador no Brasil, desponta como setor em que as empresas passaram a exportar, dentre as analisadas. E apesar do setor calçadista não estar no “setor tradicional”, Franca é reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela força do setor. Assim, os resultados aqui apontam que apesar de que setores tradicionais terem sim mais chances de exportar, setores especializados também possuem, como é o caso de calçados apresentados na tabela.

Apesar dos setores de calçado e cosméticos não estarem associados a “setores tradicionais”, são setores que possuem forte atuação na região de Franca, somados ao tempo de atuação, e empresas do mesmo setor juntas podem formar cluster especializados de produção (polos de produção) o que aumenta o potencial exportador, podendo assim, equiparar com setores tradicionais, levando à compreensão do motivo de empresas desses setores terem tido maior taxa de sucesso em operações de exportação. Apesar de existirem indícios nesse sentido, novos estudos devem ser realizados, visto que as informações das amostras não apresentam dados das empresas que exportavam antes do PEIEX, apenas informações de empresas que possuíam o radar, o que é utilizado como indicador de ter ocorrido atividade exportadora.

Em relação ao envolvimento internacional, estratégia de posicionamento e políticas de vendas das empresas, a Tabela 11 apresenta o percentual de empresas dos grupos que adotam catálogo dos produtos e serviços com o preço em outras moedas (indicando envolvimento internacional), o percentual de empresas que acompanham sua participação no mercado nacional, além do percentual que desenvolvem políticas de vendas[26]. Conforme discutido na literatura, são fatores importantes para a conquista de novos mercados e a manutenção da competição interna e permanência no mercado e, portanto, essenciais também para o sucesso das operações de comércio exterior. Vale destacar que os dados fornecidos pelo PEIEX-Franca contemplam apenas as políticas de vendas para o mercado nacional.

[26] Políticas de vendas significam as estratégias adotadas pela empresa de como posicionar o produto e serviço no mercado, definição dos concorrentes, definição do público-alvo e estratégias de marketing.

Tabela 11 – *Market Share* Nacional, Valor do Produto Outras Moedas e Políticas Comerciais

	% Empresas com conhecimento de participação de mercado nacional	% Empresas que possuem o preço do produto em outras moedas (USD / EUR)	% de empresas que acompanham os preços de serviços e produtos dos concorrentes no mercado nacional
Grupo 1	60,0%	86,7%	86,7%
Grupo 2	37,9%	31,0%	79,3%
Grupo 3	7,1%	64,3%	92,9%
Grupo 4	26,5%	9,8%	81,8%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Nota-se uma média bastante superior das empresas dos Grupos 1 e 2 em relação ao seu próprio conhecimento de participação de mercado nacional. Interessante observar a discrepância do conhecimento sobre o *market share* entre as empresas que já possuíam RADAR: entre as que exportaram (Grupos 1) 60% possuíam essa informação sobre o mercado em contradição com apenas 7,1% das empresas do Grupo 3, que não exportaram.

O contrário ocorre em relação a apresentar os produtos e serviços em outra moeda, sendo que as empresas que possuem RADAR são aquelas que em sua maioria (quase 90% do Grupo 1 e 65% do Grupo 3) possuem catálogos em moeda estrangeira. Nota-se também que apenas um terço das empresas que passaram a exportar sem ter RADAR (Grupo 2) possuíam seus preços em outras moedas, indicando ainda a falta de preparo da empresa para o mercado internacional. Possuir o valor das mercadorias ou produto em moeda estrangeira, em teoria, poderia representar conhecimento sobre o mercado externo ou alvo, contudo não se pode concluir se as empresas apenas converterem o valor do produto usando o *incoterm ex work* (EXW), ou seja, o valor do produto sendo retirado na fábrica. Em relação à política de vendas, a maioria das empresas atendidas acompanha o preço de venda das concorrentes no mercado nacional.

Contraponto as informações da Tabela 11 com a literatura, há uma correlação entre os fatores de sucesso e as políticas praticadas que buscam o envolvimento internacional e estratégia de posicionamento. As empresas do Grupo 1 se destacam na primeira e segunda coluna da tabela. Sendo o Grupo 2 e 4 com os menores percentuais, coincidindo com o fato de ambos não possuírem RADAR e não terem exportado, pelo menos, diretamente, indicando a necessidade de amadurecimento nos conhecimentos de participação de mercado e formulação do preço, ou conversão para moeda estrangeira bem como acompanhamento dos preços dos concorrentes visto que nem 50% das empresas realizam essa prática. As empresas que, em

algum momento realizaram atividades exportadoras (Grupos 1 e 3) são aquelas com maior percentual de acompanhamento dos seus preços no mercado.

Em relação ao nível de orientação tecnológica, a Tabela 12 compara o percentual de empresas que possuem plano de carreira e adotam políticas de educação e treinamento. Entende-se que o número de empresas que adotam plano de carreira é pequeno, sendo que os Grupos 1, 2 e 4 não chegam a 14% do total. Mesmo no Grupo 3, o total não ultrapassa muito mais que 20%; tal resultado pode ser compreendido pelo porte das empresas atendidas e por muitas serem familiares.

Tabela 12 - Políticas de Carreira, Educação e Treinamento

	% empresas que adotam plano de carreira	% empresas que adotam política de educação e treinamento
Grupo 1	13,3%	60,0%
Grupo 2	10,3%	27,6%
Grupo 3	21,4%	7,1%
Grupo 4	8,3%	27,3%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Já em relação ao percentual de empresas que adotam a política de educação e treinamento, destaca-se o Grupo 1 apresentando o maior percentual de empresas que buscam o desenvolvimento dos colaboradores, seguido pelo Grupo 2 com 27,6% de suas empresas, o Grupo 4 com 27,3% e o Grupo 3 com 7,1%. Há uma associação entre empresas que já possuíam experiência com o mercado exterior (Grupo 1) com aquelas que realizam investimento em educação e treinamento, que pode colaborar para o aumento do nível de tecnologia da empresa. O comportamento do Grupo 1 ressalta-se em relação aos demais e corrobora com o resultado da literatura, visto que investimentos em educação e treinamento podem colaborar com a resolução de questões de informação assimétrica sobre a qualidade de ambos os produtos próprios e utilizados no mercado externo, ainda podem trazer soluções para a ampliação da capacidade de produção ou de adequações no processo produtivo e revelam que a empresa teve experiência prévia capacitação, o que segundo a literatura são fatores importantes de serem administrados.

Segundo esse entendimento, o investimento em treinamento pode representar um custo elevado e uma barreira à exportação, especialmente para as empresas de menor porte. As empresas com maior sucesso de exportação (Grupo 1) são aquelas que já exportaram em

algum momento (RADAR) e continuaram exportando após o programa. Menos de 30% das empresas que nunca exportaram de forma direta (não possuíam RADAR, Grupos 2 e 4) realizam investimentos em capacitação. Dentre as empresas do Grupo 3, que já exportaram em algum momento, porém descontinuaram a prática, apenas 7% investem em treinamento de seus colaboradores.

A Tabela 13 apresenta a experiência internacional das empresas atendidas, com a análise acerca do total de empresas que sabem para "onde" e "como" exportar, além de conhecer as barreiras de exportação bem como missões e rodadas de negócios internacionais.

Tabela 13 - Conhecimentos Gerais em Comércio Exterior

	% empresas que sabem para onde exportar	% empresas que sabem como exportar	% empresas que conhecem as barreiras de exportação	% empresas que conhecem as missões e rodadas de negócio
Grupo 1	53,3%	46,7%	40,0%	40,0%
Grupo 2	17,2%	17,2%	3,4%	31,0%
Grupo 3	42,9%	42,9%	35,7%	28,6%
Grupo 4	1,5%	2,3%	2,3%	8,3%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

De acordo com a literatura, a experiência internacional dos gestores das empresas é um importante fator para a conquista de novos mercados. A análise da Tabela 13 corrobora essa questão, pois sinaliza que os grupos que já realizaram exportações em algum momento (Grupos 1 e 3) têm mais empresas com conhecimento de para "onde" e "como" exportar, sendo acima de 40% para ambos os grupos, com uma grande distância para as empresas que nunca exportaram, pelo menos de forma direta (Grupos 2 e 4). Os dados ainda sugerem outro comportamento interessante: 17,2% das empresas do Grupo 2 possuíam conhecimento para onde e como exportar antes de participarem do PEIEX, mesmo não tendo realizado exportações. Para as empresas do Grupo 4, que também não realizaram exportações antes do PEIEX, em torno de 2% tinham esse conhecimento. Esse contraste entre os Grupos 2 e 4 sugere que o preparo e experiência internacional da empresa pode ser fundamental para o sucesso exportador. Ainda observando o resultado do Grupo 2, ao contrastar com o total de empresas desse grupo, apenas 17,2% tinham conhecimento para onde e como exportar e que, após o programa, por terem realizado exportações, sabe-se que elas adquiriram esses conhecimentos, sinalizando uma ótima contribuição do PEIEX.

Em relação à percepção sobre as "missões e rodadas de negócio" observa-se o baixo percentual das empresas do Grupo 4, que, aliás, ao revelar possuir baixo conhecimento geral

nas questões de comércio exterior, concorda com a literatura sobre a experiência internacional dos gestores contribuem para o sucesso exportador.

De acordo com a literatura, as práticas de pós-venda são fatores internos de sucesso para exportação. Dentre as variáveis disponíveis, foram selecionadas a porcentagem das empresas que declararam possuir departamento de relacionamento com clientes, bem como buscam estabelecer o índice de satisfação de cliente, conforme apresentado pela Tabela 14. Ambos podem ser considerados importantes indicadores em práticas de pós-venda, visto que os índices auxiliam na compreensão dos pontos a melhorar nas próximas negociações.

Tabela 14 - Pós-venda

	% empresas que possuem departamento de relacionamento com clientes	% empresas que estabelecem o índice de satisfação do cliente
Grupo 1	53,30%	13,30%
Grupo 2	31, 0%	10,30%
Grupo 3	52,90%	21,40%
Grupo 4	11,50%	8,30%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Os grupos que já possuíam radar (Grupos 1 e 3) têm mais de 50% das empresas que possuem departamento de relacionamento com clientes, ou ainda um canal de comunicação voltado para essa prática. Já os Grupos 2 e 4 não apresentam muitas empresas a possuir departamento de relacionamento com clientes. Mesmo assim, observa-se novamente uma distância entre a porcentagem do Grupo 2 (31% das empresas) e do Grupo 4 (11,5%).

Já ao analisar o percentual de empresas que estabelecem índice de satisfação, tem-se que o Grupo 3 apresenta mais empresas a “realizarem pesquisa de satisfação”, seguida pelos Grupos 1, 2 e 4, com menores diferenças entre si, Mesmo com resultados baixos, novamente as empresas dos Grupos 1 e 3 se destacam em relação aos demais, o que indica que as empresas que já exportaram buscam a compreensão da percepção sobre “qualidade” do produto e ou serviço que estão entregando ou ainda compreender adaptações que devem ser realizadas nos produtos e ou serviços.

A Tabela 15 trata das condições de pagamento das empresas, podendo ser ofertadas com sistema de negociação, facilidade no pagamento do produto ou serviço prestado e política de preços e prazos. Os grupos que já possuíam radar (Grupos 1 e 3) têm mais empresas que possuem um sistema de negociação com política de preços e prazos. Os Grupos 2 e 4 não apresentam muitas empresas com oferecimento de condições de pagamentos aos

clientes, sendo o Grupo 2 com 17,2% e Grupo 4 com 11,5%, um percentual de empresas muito pequeno.

Tabela 15 – Condições de pagamento

	% empresas que possuem sistema de negociação	% empresas que possuem política de preços e prazos	% empresas que conhecem as modalidades de pagamentos internacionais
Grupo 1	53,30%	53,30%	40,0%
Grupo 2	17,20%	17,20%	3,4%
Grupo 3	42,90%	42,90%	42,9%
Grupo 4	11,50%	11,50%	2,3%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Já para empresas que apresentaram conhecer modalidades de pagamentos internacionais, a distribuição do percentual de empresas é semelhante ao de conhecimento sobre barreiras de exportação (Tabela 13), em que os Grupos 1 e 3 apresentam mais de 40% das empresas a conhecerem modalidades de pagamentos internacionais e Grupo 2 e 4 não chegando a 5%, sendo este um fator de conhecimento essencial para analisar as possibilidades de exportação.

Um custo interno à exportação importante levantado pela literatura é o investimento necessário para manter a presença da empresa no mercado exterior, como a "criação de uma área específica para exportação dentro da empresa (colaboradores, infraestrutura)". As variáveis da Tabela 16 tratam de compreender se existem colaboradores que dedicam tempo e esforços para a compreensão de novos mercados.

Tabela 16 – Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado e Produtos/Serviços

	% empresas que realizam ou utilizam dados de pesquisa (clientes ou mercado)	% empresas que prospectam novos clientes/mercados
Grupo 1	17,20%	86,70%
Grupo 2	10,30%	79,30%
Grupo 3	21,40%	92,90%
Grupo 4	11,50%	81,80%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

O número de empresas que adotam tal prática é pequeno, sendo que os Grupos 2 e 4 não chegam a 12% do total. Grupo 1 sendo 17,20% e Grupo 3 sendo 21,40%, ambos, já possuíam RADAR, o que pode explicar um maior percentual de empresas a utilizar dados de pesquisa e estarem melhor preparadas ao comércio exterior. Apesar do baixo percentual de

empresas que utilizam dados de pesquisa, registra-se que a maioria das empresas dos grupos prospectam novos clientes e mercados. Os resultados sugerem que, apesar de dispenderem esforços na busca de novos clientes e mercados, poucas empresas utilizam pesquisas de dados de forma estratégica para análise de abertura de novos mercados, talvez por desconhecimento de opções disponíveis ou pelo elevado custo de tais pesquisas.

4.2.2 Fatores externos de sucesso e custos para exportação

Entre os fatores externos de sucesso de operações de exportações, apresentado tanto pela literatura quanto pela entrevista com a APEX Brasil (2021), é o conhecimento sobre projetos de incentivo governamentais. A Tabela 17 apresenta na primeira coluna as empresas que já receberam incentivos fiscais para a comercialização de produtos, ou que foram contempladas por algum programa governamental. Grande parte das empresas de todos os grupos analisados não recebeu benefícios, o que não aponta essa variável como um fator de sucesso para as exportações. Especialmente, como os Grupos 1 e 3 exportam ou já exportaram, esse resultado mostra que as empresas tendem a se valer de seus próprios recursos para montar suas operações de exportação conforme corroborado pela entrevista da APEX Brasil. Exatamente os mesmos percentuais das empresas da primeira coluna, se repetem na terceira coluna , as que conhecem entidades de fomento para projetos de inovação, podendo decorrer das empresas terem tido conhecimento das entidades no momento que buscaram os incentivos governamentais.

Já a segunda coluna apresenta o percentual de empresas que conhecem a APEX Brasil e o MDIC (atual Ministério da Economia). O maior conhecimento se mantém no Grupo 1, com cerca de 54% das empresas apresentando conhecimento das organizações públicas de incentivo ao comércio exterior, reduzindo esse percentual na medida em que avançamos para situações em que as empresas não exportam, de acordo com o esperado pela literatura.

Tabela 17 - Conhecimento APEX Brasil e Ministério da Economia

	% empresas que obteve incentivos governamentais	% empresas que conhecem a APEX e Ministério da Economia	% empresas que conhecem entidades de fomento para projetos de inovação
Grupo 1	6,7%	53,3%	6,7%
Grupo 2	10,3%	34,5%	10,3%
Grupo 3	7,1%	28,6%	7,1%
Grupo 4	12,9%	17,4%	12,9%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Investir em “ações de promoção comercial (material promocional, prospecção, viagens, eventos, envio de amostras etc.)” e “padrões de exigências do produto” também são apontados como êxito para atuar no mercado exportador. Conforme a Tabela 18, tem-se que os Grupos 1 e 2 são os que mais investem na produção de material promocional, com mais de 50% das empresas para o Grupo 1 e quase 80% do Grupo 2. Já para os Grupos 3 e 4 menos de 40% das empresas realizam material promocional.

Tabela 18 – Ações de Promoção e Venda

	% empresas que produzem material promocional	% empresas que fazem investimentos em design do produto e/ou embalagem	% empresas que conhecem as adaptações que precisam fazer aos produtos para exportar
Grupo 1	53,3%	40,0%	40,0%
Grupo 2	79,3%	31,0%	31,0%
Grupo 3	35,7%	35,7%	35,7%
Grupo 4	12,9%	17,4%	2,30%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Sobre a porcentagem de empresas que conhecem as adaptações que precisam realizar em seus produtos para exportar e que investem em design do produto e embalagem, possuindo, portanto, flexibilidade ou adequação de seus produtos à padrões de exigências, nota-se maior proporção para os Grupos 1 e 3, que já haviam tido contato com exportações. O Grupo 2, entretanto, possui um percentual bastante próximo de empresas que incorrem a esses custos. Por outro lado, apesar de 2,3% das empresas do Grupo 4 terem conhecimento das adaptações necessárias de seus produtos para o mercado exportador, apenas 17,4% delas realizaram esse tipo de investimentos.

O desenvolvimento de canais de distribuição e transporte também geram custos que podem ser impeditivos da entrada de empresas no mercado exportador. Entre as variáveis disponíveis, utilizamos o percentual de empresas que sabem para que serve e como funciona um agente de logística internacional, que conhecem os documentos necessários para exportação e que sabem preparar a documentação de exportação (internar/externa), conforme apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 – Agente de Logística Internacional e Documentos para Exportação

	% empresas que sabe para que serve e como funciona um agente de logística internacional	% empresas que conhecem os documentos necessários para exportação	% empresas que sabem preparar a documentação de exportação (interna/externamente)
Grupo 1	40,0%	40,0%	13,3%
Grupo 2	17,2%	3,4%	0,0%
Grupo 3	35,7%	35,7%	35,7%
Grupo 4	2,3%	2,3%	0,0%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Um agente de logística internacional é um profissional que desenvolve soluções em qualquer modal para a entrega do produto, ou seja, colabora com a distribuição e geralmente são fornecedores adequados e confiáveis para operações de comercio exterior. As empresas que possuem conhecimento sobre este profissional se concentram, em sua maioria, nos grupos que já realizaram exportações (Grupos 1 e 3). Interessante notar a distância dos percentuais entre as empresas do Grupo 2 (17,2%) e 4 (2,3%). Mesmo não tendo realizado exportações antes do desenvolvimento do projeto, as empresas do Grupo 2, que passaram a exportar depois do PEIEX, apresentaram um percentual maior de conhecimento à respeito do agente de logística, sinalizando um processo de amadurecimento e aprendizado das empresas do Grupo em relação às operações de comércio exterior.

Comportamento semelhante é observado na distribuição das empresas em relação ao conhecimento sobre os documentos necessários para exportação. Assim como os resultados sobre as empresas que sabem preparar a documentação de exportação (interna/externa), os Grupos 1 e 3, que já tiveram contato com exportações antes do PEIEX, possuem os maiores percentuais. Destaca-se o baixo percentual de empresas do Grupo 2 sobre conhecimento dos documentos necessários; sendo um grupo que passa a exportar após o PEIEX, observa-se a importância do programa na transmissão de conhecimento sobre processos burocráticos de exportação para as empresas.

Por fim, a Tabela 20 considera questões sobre custos consequentes da informação assimétrica, tratada pela literatura, em termos da qualidade dos fornecedores. As variáveis disponíveis se referem ao percentual de empresas que adotam critérios de seleção de fornecedores (cotação), o controle do desempenho do fornecedor, além das empresas conhecerem as regulamentações locais, em específico, a desoneração tributária da exportação

em busca da compreensão das empresas sobres impostos, taxas e incentivos envolvidos na operação de exportação apresentado como uma variável de custo pela literatura.

Tabela 20 – Fornecedores e Desoneração tributária

	% empresas que adotam critérios de seleção de fornecedores (cotação)	% empresas que analisam o controle do desempenho do fornecedor	% empresas que conhecem a desoneração tributária da exportação
Grupo 1	40,0%	13,3%	40,0%
Grupo 2	17,2%	10,3%	3,4%
Grupo 3	35,7%	21,4%	35,7%
Grupo 4	2,3%	2,3%	2,3%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

De uma forma geral, poucas são as empresas que possuem uma política mais ativa em relação aos seus fornecedores, revelando deficiências de gestão que perpassam por todos os grupos. Os grupos que já possuíam RADAR (1 e 3) possuem maior frequência de empresas que buscam adotar critérios para seleção de fornecedores. Contudo o percentual cai quando se trata de analisar o controle do desempenho do fornecedor. A maioria das empresas da amostra (Grupo 4) não adotam critérios de seleção e nem controlam o desempenho de seus fornecedores. Ao analisar o percentual de empresas que conhecem a desoneração tributária, novamente os destaques ocorrem nos Grupos 1 e 3, que já possuíram contato com exportação.

De uma forma geral, ao contrapor empiricamente os fatores de sucesso e custos levantados pela literatura (Capítulo 2) com os dados do PEIEX ocorrido na região de Franca de 2016 a 2018 (Capítulo 4), e dividindo as amostras das empresas participantes do PEIEX Franca em quatro grupos, encontra-se um forte indício que as variáveis dos fatores analisados com as variáveis que as empresas apresentaram para o sucesso e custos de operações de exportação possuem correlação e validam a literatura acerca dos fatores de sucesso e custos explorados.

5. ANÁLISE DAS MELHORIAS PROPOSTAS PELO PEIEX

Este capítulo tem como objetivo analisar empiricamente se o PEIEX atuou nos fatores de sucesso e custo à exportação levantados pela bibliografia (discutidos no Capítulo 2), em busca de auxiliar as empresas na concretização de operações de COMEX. Para isso, serão analisadas as opções de melhorias[27] ofertadas e ações de treinamento que os técnicos propuseram e desenvolveram nas empresas, dentre as disponíveis pelo programa. Serão também expostos os resultados do *survey* realizado com uma amostra das empresas atendidas, juntamente com as respostas da entrevista concedida pela APEX Brasil.

A metodologia do PEIEX sugere, de um total de 272 opções, de 5 a 10 melhorias que podem ser implementadas nas empresas, divididas em seis áreas de atuação. Desse total, observou-se que 218 foram aplicadas nas empresas atendidas pelo PEIEX-Franca. Cada uma dessas melhorias pode ser aplicada em mais de uma empresa e assim, foram totalizadas 772 ações de melhorias executadas.

Tabela 21 - Total de Ações Aplicadas por Área

Área	Total de Melhorias Disponíveis	Total de Melhorias Usadas	Núm. de Vezes que foi Aplicada
Comércio Exterior	28	28	217
Finanças e Custos	37	37	147
Administração Estratégica	24	22	138
Vendas e Marketing	52	50	120
Produto e Manufatura	100	51	102
Capital Humano	31	30	48
Total	272	218	772

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria.

Do total de ações de melhoria executadas, 28% foram na área de comércio exterior, seguida pela área de finanças e custos com que representa 19%, Administração Estratégica em 18%, Vendas e Marketing em 16%, Produto e Manufatura em 13% e por último Capital Humano 6% do total de melhorias do total de ações aplicadas.

A maioria das ações disponíveis busca atuar nos fatores de sucesso que a literatura apresenta. As melhorias que mais tiveram recorrência nos quatro grupos de empresa foram voltadas para “capacitação/treinamento e comércio exterior”, “conhecer o fluxograma de exportação” e “criar um modelo de fluxo de caixa”, o que indica que o PEIEX Franca buscou

[27] Para consultar as melhorias ofertadas pelo PEIEX solicitar no e-mail p.rocha@usp.br

cumprir com um dos seus objetivos que é levar informações acerca do COMEX para o desenvolvimento da cultura exportadora.

As empresas do Grupo 1 utilizaram, em média, 3,64 melhorias, enquanto as do Grupo 2 usaram 3,83 melhorias, 3,79 para o Grupo 3 e 4,19 melhorias para o Grupo 4, em média, o que indica que as empresas do Grupo 4 necessitaram de maior atenção e execução de melhorias. Observando o desvio padrão, conclui-se que os Grupos 1 e 3 tenderam a usar os tipos de melhorias (áreas) de forma mais homogênea, enquanto os Grupos 2 e 4 tiveram maior diversidade na escolha das áreas das melhorias. A Tabela 22 destaca, por grupo, as áreas cujas melhorias ocorreram com maior recorrência.

Tabela 22 - Comparação melhorias usadas / aplicadas

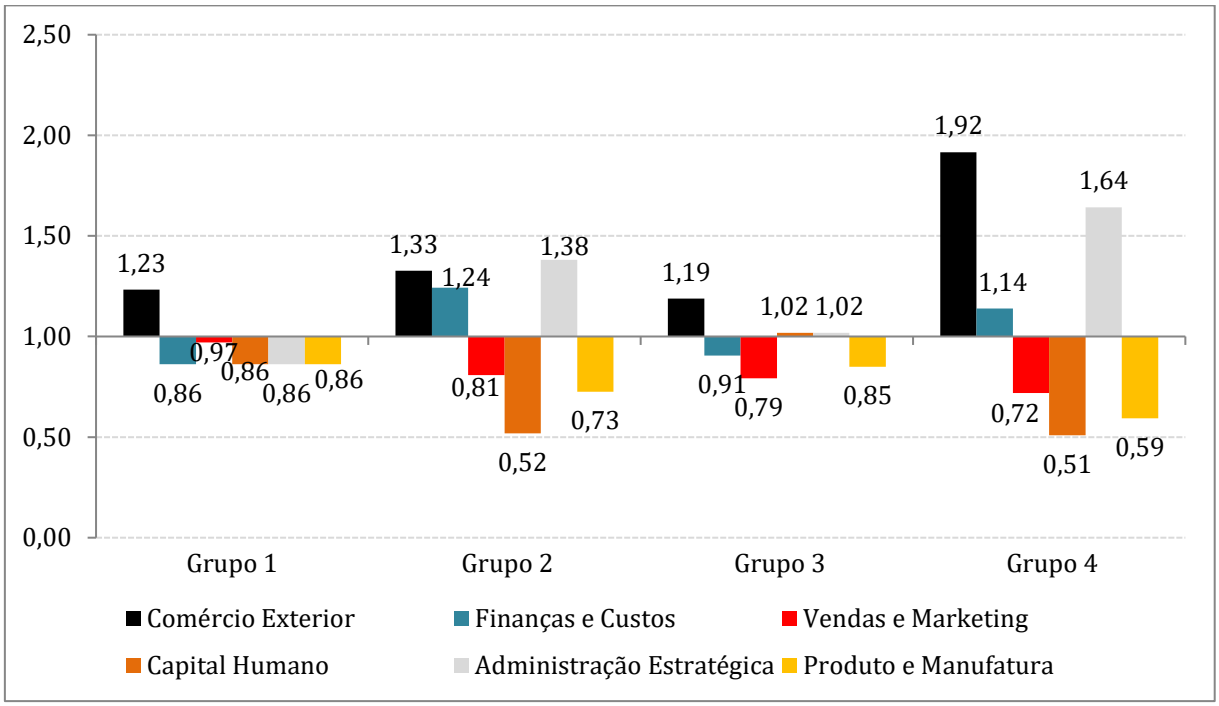
	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4		
Área	Usada (%)	Aplicada (%)	Aplicada/ Usada	Usada (%)	Aplicada (%)	Aplicada/ Potencial	Usada (%)	Aplicada (%)	Aplicada/ Potencial	Usada (%)	Aplicada (%)	Aplicada/ Potencial
CE	31,8	39,2	1,23	21,7	28,8	1,33	33,3	39,6	1,19	13,5	25,9	1,92
FC	18,2	15,7	0,86	15,9	19,8	1,24	16,7	15,1	0,91	17,2	19,6	1,14
VM	18,2	17,6	0,97	14,5	11,7	0,81	16,7	13,2	0,79	22,7	16,3	0,72
CH	13,6	11,8	0,86	17,4	9,0	0,52	5,6	5,7	1,02	11,7	5,9	0,51
AE	9,1	7,8	0,86	13,0	18,0	1,38	16,7	17,0	1,02	11,0	18,1	1,64
PM	9,1	7,8	0,86	17,4	12,6	0,73	11,1	9,4	0,85	23,9	14,2	0,59
Média			0,94			1,00			0,96			1,09
Desvio-Padrão			0,14			0,33			0,13			0,53

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria

Legenda: Comércio Exterior (CE), Finanças e Custos (FC), Vendas e Marketing (VM), Capital Humano (CH), Administração Estratégica (AE) e Produto e Manufatura (PM)

Comparando-se a porcentagem de melhorias usadas com as aplicadas, todos os Grupos usaram "em excesso" a melhoria de comércio exterior, ou seja, apresenta um fator de número de vezes em que a melhoria foi aplicada em relação a quantas melhorias da área foram usadas maior do que um. No entanto, o Grupo 1 usa em excesso apenas essa categoria de melhoria, enquanto os demais grupos também “abusam” das melhorias de administração estratégica. A necessidade específica de cada grupo se mostra em finanças e custos para os Grupos 2 e 4 e Capital Humano para o Grupo 3, conforme ilustrado pelo Gráfico 2, que apresenta o resultado do fator aplicada/usada. Apesar dos Grupos 2 e 4, por exemplo, usarem em excesso a área de finanças e custos, o Grupo 2 usou com maior intensidade do que o Grupo 4 (1.24 x 1.14)

Gráfico 2 – Comparação Melhorias por Grupo



Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria

Dentre as melhorias de comércio exterior, a de "apresentar o fluxograma de exportação"[28] foi colocada como necessária para todas as empresas, em busca de atender um dos objetivos do programa de incentivar a cultura exportadora. Entretanto, mesmo não tendo exportado, o Grupo 4 usou muito mais melhorias dessa área em relação aos demais grupos, seguido pelo Grupo 2, enquanto Grupos 1 e 3 de forma praticamente semelhantes.

Os Grupos 2 e Grupo 4 usaram em menor intensidade as melhorias de capital humano, com grande contraste em relação aos demais grupos. Observando o comportamento do número de ações aplicadas em cada área, entende-se que o Grupo 2 tende a ser parecido com o 4, sugerindo que ambos estão em um processo de amadurecimento em curso, visto que ambos não possuíam radar e nunca exportaram até o momento de atendimento do PEIEX. O Grupo 2 se diferencia do 4 porque exportou após ou durante o PEIEX.

Ainda entre as ações na área de Comércio Exterior, nota-se que melhorias como "auxílio na prospecção de novos mercados", "conhecer a preparação da documentação de exportação" e "pesquisa de mercados potenciais para exportação do produto" tiveram maior recorrência nas empresas dos Grupos 1, 2 e 3 e são consideradas ações proativas para a abertura de novos mercados. E melhorias mais abrangentes, como "treinamento em comércio exterior" e "fluxograma para exportação" tiveram grande recorrência em todos os grupos,

[28] Ação de melhoria que busca apresentar o passo a passo da exportação de forma geral.

sendo consideradas melhorias que buscam apresentar o passo a passo da exportação de forma geral.

A área de Finanças e Custos, a segunda a ter maior recorrência de melhorias no consolidado, para os grupos que passaram a exportar, houve maior recorrência de ações de "criar um modelo de fluxo de caixa" e "melhorar planilha de custo do produto". Como apresentado na sessão de custos a exportação, entende-se que essas melhorias buscam controlar e melhorar os custos internos da empresa, além de ajudar na saúde financeira, gerando resultados se a empresa possui um produto/serviço economicamente viável para a exportação e se está pronta para atuar em novos mercados.

A terceira área no consolidado a apresentar maior recorrência de melhorias executadas foi Administração Estratégica, sendo para os dois grupos que passaram a exportar (Grupos 1 e 2) maior recorrência de ações em "treinamento e realização do planejamento estratégico", sendo essas melhorias voltadas para ajudar principalmente nos objetivos da empresa, ou seja metas de crescimento e posicionamento de mercado. Já para o Grupo 4, a terceira área a ter maior recorrência foi de "capacitação em finanças e custos", demanda em que o técnico extensionista apresenta os principais passos para o comércio exterior.

A área de Vendas e Marketing que se destaca como a quarta a receber maior recorrência de melhorias, sendo para os grupos que passaram a exportar, a maior recorrência de demanda em "auxílio na prospecção de novos mercados" e "conhecer ferramentas para pesquisar possíveis mercados de atuação". Já para os grupos que não exportaram, a "capacitação em vendas e marketing" foi uma ação bem abrangente. Observa-se, portanto, maior demanda das empesas que exportaram por ações com foco no comércio exterior.

A área Produto e Manufatura, quinta a receber mais recorrência de melhorias no consolidado, indicou, para os grupos que passaram a exportar, maior recorrência de ações de "estabelecimento de identificadores de custos" e outras mais pontuais como "melhorar planilhas de indicadores de controle de custos". E para os grupos que não exportaram, "elaborar estatística de qualidade".

A área de Capital Humano, em relação ao total de melhorias aplicadas, apresenta-se como a área com menor número de ações utilizadas, contudo destaca-se como uma das três áreas com maior recorrência para o Grupo 3, sendo a demanda em "capacitação em capital humano" que é voltada para conhecer os processos e a importância de implantação de boas práticas e treinamento, sejam motivacionais ou técnicos.

Para os grupos que passaram a exportar (Grupos 1 e 2) ocorreu maior recorrência de ações nas áreas de Comércio Exterior e Finanças e Custos com demandas bem especificas, em comparação com os grupos que não exportaram (Grupos 3 e 4). Para estes, nota-se uma maior recorrência também nas áreas de Administração Estratégica, Vendas e Marketing e Produto e Manufatura, que seguiram uma proporção muito próxima no total de recorrência para os dois grupos, além de demandas mais abrangentes.

Um *survey* realizado com as 190 empresas atendidas pelo PEIEX, com o objetivo de analisar a influência do programa sobre a empresa, identificou-se que 146 firmas estão em operação (consulta março/2021), das quais, 66 responderam. Das empresas que não exportaram, nota-se que a principal dificuldade são variáveis relacionadas aos "custos" como encontrar compradores externos, ações de promoção comercial, e investimentos para abertura prospecção de novos mercados. Mesmo assim, grande parte dos respondentes afirmou que o PEIEX apresentou um "passo a passo" para a exportação e entenderam que as empresas encontram valor no projeto de forma geral, apesar de apontarem que o tempo do projeto deveria ser maior.

5.1 Análise das Melhorias pela Ótica dos Fatores de Sucesso e de Custo

Para analisar se o PEIEX Franca desenvolveu os fatores compreendidos como importantes para a exportação, dentre as 272 melhorias disponíveis pelo programa, foram selecionadas aquelas que dialogam com os fatores destacado na literatura discutida e organizados nas Tabelas 1 a 4 do Capítulo 2. Reordenando as melhorias oferecidas pelo PEIEX de acordo com os indicadores apontados pela literatura, a nova classificação propõe 14 fatores, sendo 2 fatores externos (FE) e 12 fatores internos (FI). A Tabela 23 apresenta o percentual de quantas empresas do grupo demandaram a ação de melhoria para o desenvolvimento do fator que a literatura apresenta como importante. Os preenchimentos das células foram divididos por quintis, sendo cores mais escuras correspondendo às maiores porcentagens.

Observando as médias por grupo, nota-se que não há muita diferença entre as porcentagens de firmas que demandaram as melhorias do programa, tendo em torno de um terço das firmas recebidos os aprimoramentos em cada grupo. No entanto, quando consideramos apenas os fatores utilizados por cada grupo (média sem zeros), constata-se maior uso das melhorias pelas empresas do Grupo 1 (43%), seguidas pelos Grupos 3 (38%),

próxima do Grupo 2 (35%). Ou seja, as firmas do Grupo 1 tiveram maior participação nas melhorias ofertadas pelo PEIEX em relação aos fatores de sucesso e custo à exportação.

Em geral, observa-se uma elevada concentração da atuação do PEIEX em três fatores internos às firmas. Quase 90% das empresas buscaram maior experiência tanto em termos internacionais quanto do funcionamento geral de seus negócios. Além disso, 73%, em média, receberam melhorias em resiliência financeira (um fator associado à estratégia da empresa) e 88% em medidas que estimulassem maior comprometimento dos gerentes com as necessidades da empresa, que em geral são treinamentos e capacitações para melhorar os processos internos e pode ser entendido como um fator que antecede outros fatores, visto que o comprometimento gerencial está associado à tomada de decisões se a empresa deve ou não exportar. Estas melhorias foram aplicadas em quase a totalidade das empresas do Grupo 4. O comprometimento gerencial, entretanto, foi desenvolvido em mais de 90% das firmas dos Grupos 2, 3 e 4, sendo esta, aliás, a principal melhoria aplicada aos Grupos 3 e 4, que não exportaram após o PEIEX.

Tabela 23 – Melhorias de Acordo com os Fatores de Sucesso e Custo Internos e Externos

FATORES DE SUCESSO E CUSTO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	Média
FI - Experiência internacional (exemplo: feiras internacionais), educação formal e experiência geral em negócios	93%	86%	79%	98%	89%
FI - Resiliência financeira	60%	76%	57%	99%	73%
FI - Nível de comprometimento gerencial	67%	90%	93%	100%	88%
FI - Envolvimento internacional com crescimento, lucros, e desenvolvimento de mercado	20%	10%	36%	18%	21%
FI - Envolvimento internacional com metas	0%	7%	0%	3%	3%
FI - Estratégia de posicionamento do produto / esforços de promoções	67%	45%	29%	26%	42%
FI - Tipo de produto, setor de atuação da firma, adaptação do produto	0%	0%	0%	1%	0%
FI - Preço de venda / concorrência	7%	31%	29%	12%	20%
FI - Condições de pagamento	0%	0%	7%	2%	2%
FI - Controle de qualidade do produto	0%	3%	14%	5%	6%
FI - Pós-vendas	0%	3%	0%	8%	3%
FI - Nível e orientação tecnológica da indústria	13%	24%	21%	23%	20%
FE - Conhecimento sobre instrumentos de apoio a inovação	13%	7%	14%	8%	11%
FE - redes de interação	0%	0%	0%	2%	1%
Média	24%	27%	27%	29%	27%
Média sem zeros	43%	35%	38%	29%	36%

Fonte de dados PEIEX – Franca. Elaboração própria

O fator “estratégia de posicionamento do produto e esforços de promoções” também é considerado pela literatura e apontado nas respostas *survey* como essencial para as empresas conseguirem exportar. É o quarto fator mais utilizado pelas empresas, em média (42%). Interessante notar a distância entre a porcentagem das firmas que utilizaram essa melhoria nos Grupos 1 e 2 (que passaram ou expandiram as exportações após o PEIEX; 67% e 45, respectivamente) e os Grupos 3 e 4 (que não exportaram após o PEIEX; 29% e 26%, respectivamente).

Mesmo com esses esforços, por outro lado, não foram aplicadas melhorias de “envolvimento internacional com metas” para o Grupo 1, assim como tampouco para o Grupo 3. Ambos podem ser porque as empresas já têm ou tiveram RADAR, e assim vivenciaram a abertura de mercados, já possuindo a experiência (Grupo 1) e, portanto, não necessitando melhorias explícitas desse fator, não tendo sido necessário a atuação do PEIEX, ou simplesmente não propuseram metas por não terem interesse em voltar a exportar (Grupo 3), ou por experiências fracassadas anteriormente (que demandaram investimentos sem os retornos apropriados) ou por falta de comprometimento dos envolvidos. Apesar das porcentagens baixas também se apresentarem para os Grupos 2 e 4, nota-se que o grupo que passou a exportar após o PEIEX (Grupo 2) possui o maior valor de firmas participantes nesse fator entre todas as abrangidas.

Ainda em tema semelhante, quase nenhuma empresa demandou ações no fator “tipo de produto, setor de atuação da firma, adaptação do produto”, mostrando que as empresas ou estão pouco dispostas a investirem em modificações e adaptações de seus produtos para a exportação, ou não necessitam dos ajustes. Caso seja a primeira opção, ao ser um importante fator destacado pela literatura, mais esforços por parte do PEIEX e parceiros (linhas de financiamento e crédito) devem ser despendidos neste fator a fim de ajudar as empresas a trabalharem em seus produtos de acordo com as demandas do exterior. A segunda opção também pode ser possível para algumas firmas, ainda mais quando contrapomos com o elevado uso do fator da “experiência internacional, educação formal e experiência em negócios”, podendo indicar que o produto já está com um bom valor agregador e o setor apresenta resiliência, não são necessárias adaptações, pode-se já partir em busca de novos mercados.

O fator “condições de pagamento” não teve demandas por parte das empresas dos Grupos 1 e 2, talvez por 40% das empresas do Grupo 1 declararem conhecer as modalidades de pagamento e Grupo 2 talvez demonstrasse necessidade de melhorias em outros fatores

como “preço de venda / concorrência”, que pode-se compreender como uma etapa anterior à negociação e, consequentemente, a escolha da modalidade de pagamento. Ainda, a demanda nula por melhorias no “pós-venda” pelos Grupos 1 e 3 pode ocorrer porque mais de 50% das empresas nos dois grupos possuem departamento de relacionamento com clientes, não sendo talvez necessário melhorias para esse fator. Observa-se que, dos fatores relacionados às condições de preço e pagamento (“preço de venda/concorrência” e condições de pagamentos) e o relacionamento com os clientes (“controle de qualidade” e “pós-vendas”), há, de forma geral, pouca atuação do PEIEX junto à essas empresas, com um pouco mais de trabalho sendo construído em cerca de um terço das empresas do Grupo 2 (que passaram a exportar) e do Grupo 3 (que não exportaram).

“Redes de interação” é outro fator pouco trabalhado pelo PEIEX. Dentre as melhorias deste indicador consideram-se o uso de terceiros que auxiliem no processo de exportação (identificação de parcerias e representantes comerciais, potenciais fontes de informação de mercado e a possibilidade de adoção de capital de giro). São especialistas que poderiam reduzir os custos relacionados à informação assimétrica e ajudar a desenvolver canais de distribuição e transporte. As melhorias relacionadas à este fator foram utilizadas somente por 2% das empresas do Grupo 4.

Em resumo, as empresas dos quatro grupos demonstraram maior necessidade de melhorias nos fatores de: “experiência internacional, educação formal e experiência geral em negócios “, “nível de comprometimento gerencial”, “estratégia de posicionamento do produto / esforços de promoções” e “resiliência financeira”. Sendo que o percentual de demandas para os Grupos 2, 3 e 4 seguiu um mesmo padrão. Já os fatores que tiveram menor demandam foram os de “redes de interação”, “tipo de produto, setor de atuação da firma, adaptação do produto” e “condições de pagamento”. Ressalta-se que muitas melhorias podem necessitar de uma ordem cronológica para sua aplicação, isto é, o programa não sugeriria melhorias mais sofisticadas à determinadas firmas ou grupos caso desenvolvimento mais básicos sejam necessários primeiro.

Com esta análise pode-se compreender que o PEIEX atuou nos fatores levantados pela literatura de sucesso e custos para exportação, e que os fatores internos a empresa também são importantes para o sucesso, visto que apesar de terem atuado nos fatores nem todas as empresas passaram a exportar.

6. CONCLUSÃO

O comércio exterior é vital para o desenvolvimento de um Estado, possibilitando a geração de empregos, fortalecimento da imagem do país, estímulo à inovação, equilíbrio de fatores ambientais, sociais e econômicos, cooperação entre os Estados dentre outros benefícios. Esta dissertação explorou o Projeto de Extensão Industrial Exportador (PEIEX), um programa lançado em 2009 pela APEX Brasil, agência federal que tem como missão "desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED)" (Manual PEIEX, 2015). Por utilizar recursos públicos na busca da promoção da cultura exportadora e por ter a oportunidade de agir diretamente com as empresas, faz-se necessário que o programa seja realmente efetivo na mudança da realidade das empresas brasileiras, aumentando, com qualidade, sua participação no mercado global. Por isso, a importância de se estudar as condições das micro, pequenas e médias empresas brasileiras e de um dos programas do Estado de incentivo ao comércio exterior, entendendo os fatores de sucesso e custos à exportação levantados pela literatura, para compreender também se o programa atua nesses fatores.

A dissertação explorou e identificou os fatores de sucesso e custos à exportação apresentados pela literatura, para então contrapô-los empiricamente aos dados do PEIEX realizado em 16 municípios da região de Franca (SP) no período de setembro de 2016 a setembro de 2018, e assim constatar se o PEIEX e sua metodologia atuou no desenvolvimento dos fatores de sucesso e na minimização dos custos apontados no levantamento bibliográfico e observados na análise empírica e em entrevista a APEX Brasil.

Para tanto, o segundo capítulo da dissertação dedicou-se a uma análise bibliográfica, complementada pela entrevista com a APEX Brasil, em que foram levantados os fatores de sucesso para a exportação de micro, pequenas e médias empresas e os custos diretos e indiretos, que entravam o processo. De acordo com a discussão entende-se que o desenvolvimento de fatores internos e externos das empresas, como apresentado nos estudos destacados no capítulo, encontram semelhanças em seus resultados, mesmo se tratando de empresas de diferentes localidades e setores.

Além dos fatores de sucesso, o capítulo explora os fatores de custos internos e externos, tanto pensados em termos das necessidades do produto para a exportação, como da própria operação de exportação, que, se não bem entendidos e administrados, dificultam a entrada de empresas em novos mercados. A discussão traz estudos de custos que incidem entre países, ou nível externo, no nível interno da empresa ou produto, e também as

respostadas obtidas por meio da entrevista com a APEX Brasil em 2021, com foco aos custos à exportação para empresas brasileiras. Assim como nos fatores de sucesso para exportação que há uma convergência e semelhança nos resultados dos diversos estudos, o mesmo ocorre para os fatores de custos.

Com o debate do Capítulo 2, o quarto capítulo realiza o estudo de caso empírico do PEIEX-Franca (2016-2018), dividindo as 190 empresas atendidas pelo programa em quatro grupos: empresas que exportaram após PEIEX e já possuíam RADAR (Grupo 1), empresas que exportaram após PEIEX e não possuíam RADAR (Grupo 2), empresas que não exportaram após PEIEX e possuíam RADAR (Grupo 3) e empresas que não exportaram após PEIEX e não possuíam RADAR (Grupo 4). Adotou-se que a posse do RADAR por parte da empresa amostrada é um indicativo que em algum momento ela realizou uma operação de exportação ou importação.

Uma série de fatores foi computada e discutida ao longo do Capítulo 4, observando a classificação das empresas nesses grupos. Ao analisar cada grupo, entende-se que as empresas do Grupo 3 estão, de certa forma, mais preparadas que as do Grupo 2, de acordo com os fatores da literatura. Entretanto, por algum motivo não exportaram, isso pode decorrer das empresas do Grupo 3 em algum momento terem tido a operação frustrada ou não receberem o retorno esperado do investimento realizado. Contrapondo os Grupos 2 e 3, pode-se inferir que apenas o conhecimento sobre o COMEX não basta para exportar, e outras variáveis como a proatividade e vontade fazem necessária, como apresentado no debate.

Entre as empresas que nunca exportaram (não possuíam RADAR, Grupos 2 e 4), as do Grupo 2 se apresentaram mais preparadas antes do atendimento do PEIEX do que as do Grupo 4, entretanto em muitos fatores o percentual é semelhante. Isto mostra que o PEIEX conseguiu ter sucesso entre algumas empresas que estavam em processos de amadurecimento.

Com os resultados do Capítulo 4, entende-se que muitos fatores que as empresas possuíam antes da atuação do PEIEX podem ter contribuído para que os Grupos 1 e 2 exportassem ou aumentassem as operações de exportação, confirmando a hipótese da pesquisa, de que a atuação efetiva do PEIEX ocorre de forma parcial em relação aos fatores de sucesso e custos apontados pela literatura.

Entretanto, em busca de aprofundar a pesquisa e lançar luz à essa hipótese, o Capítulo 5 apresenta empiricamente se o PEIEX atuou nos fatores de sucesso e custo à exportação apresentados no Capítulo 2. Para tanto analisou as opções de melhorias ofertadas e ações de treinamento que os técnicos propuseram e desenvolveram nas empresas, dentre as disponíveis

pelo programa e também os resultados do *survey* realizado com uma amostra das empresas atendidas, juntamente com as respostas da entrevista concedida pela APEX Brasil.

Realizando um reordenando das melhorias oferecidas pelo PEIEX com base nos fatores que a literatura apresenta como importante para exportação, pode-se compreender que o PEIEX atuou nos fatores levantados pela literatura de sucesso e custos para exportação, mas que mais ações são possíveis dentro do escopo levantado pela literatura e oferecidos pelo PEIEX. Talvez as empresas não estejam preparadas para receberem determinadas melhorias, o que pode sugerir um maior esforço dos parceiros da Apex em uma atuação prévia junto às firmas, ou mesmo uma atuação do programa em duas etapas, com um tempo total de atuação e envolvimento junto às empresas maior. Além disso, constatou-se que os fatores internos da empresa também são importantes para o sucesso, visto que nem todas as firmas passaram a exportar.

Acredita-se que com a análise bibliográfica acerca dos fatores de sucesso e custos apresentados pela literatura, das respostas da entrevista da APEX Brasil e do *survey*, a dissertação tenha conseguido identificar os fatores de sucesso e custo à exportação tanto em termos teóricos quanto empíricos, e, mesmo sendo o estudo concentrado geograficamente, entende-se que, apesar da diversidade de setores analisados, o PEIEX auxiliou as empresas na conquista de processos de exportação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMO. **PEIEX lança 10 novos núcleos em estados brasileiros.** Disponível em: https://abimo.org.br/?noticias=peiex-lanca-10-novos-nucleos-em-estados-brasileiros. Acesso em 10 de julho de 2018.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.43-76, dez. 2005.

Anderson, James, E., and Eric van Wincoop. 2004. "Trade Costs." Journal of Economic Literature, 42 (3): 691-751.

ANDERSSON, S., GABRIELSSON, J. and WICTOR, I. (2004), **International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms**. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 21: 22-34. doi:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00320.x

Andersson, Svante & Gabrielsson, Jonas & Wictor, Ingemar. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. 21. 22 - 34. 10.1111/j.1936-4490.2004.tb00320.x.
APEX Brasil. Disponível em: http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos. Acesso em 6 de julho de 2018.

ARBACHE, Jorge Saba; NEGRI, João Alberto de. **Determinantes das exportações brasileiras**: **novas evidências**, 2002 (mimeo).

ARVIS, J., DUVAL, Y., SHEPHERD, B., UTOKTHAM, C., & RAJ, A. (2016). Trade Costs in the Developing World: 1996–2010. World Trade Review, 15(3), 451-474. doi:10.1017/S147474561500052X

AVILA, Henrique de Azevedo; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **Brazilian Multinationals' Ownership Mode: The Influence of Institutional Factors and Firm Characteristics**. BAR, Braz. Adm. Rev., Rio de Janeiro , v. 12, n. 2, p. 190-208, June 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922015000200190&lng=en&nrm=iso>. access on 11 May 2020. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150025.

Ayça Tekin-Koru, Asymmetric effects of trade costs on entry modes: Firm level evidence, European Economic Review, Volume 56, Issue 2, 2012, Pages 277-294, ISSN 0014-2921, https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2011.08.003. (https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0014292111000791)

Baldwin, R. **Global supply chains: why they emerged, why they matter and where are they going**. In: Elms, D; Low, P. Global Value Chains in a changing world. Fung Fundation, Temasek Foundation and World Trade Organization, 2013.

Blank, M.C. y Mauch Palmeira, E.: **"Internacionalização de micro e pequenas empresas - uma visão crítica quanto a eficiência dos incentivos do governo"** en Observatorio de laEconomíaLatinoamericana, Número 71, 2006. Texto completo en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/

Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). **Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms**. Journal of International Marketing, 17(3), 21–38. https://doi.org/10.1509/jimk.17.3.21

CARVALHO Heloisa Rosa; GOMES, Marília Fernandes Maciel; LIMA, João Eustáquio de **Pequenas e médias empresas exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade**. *Nova econ.*, Ago 2012, vol.22, no.2, p.379-404. ISSN 0103-6351

Cavusgil, S Tamer and V H Kirpalani. 1993. **"Introducing Products Into Export Markets: Success Factors."** Journal of Business Research 27 (1): 1-15.

Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). **Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. Journal of Marketing Research**, 18(1), 116–119. https://doi.org/10.1177/002224378101800116

Cavusgil, S. Tamer , and Kirpalani, V.H. (1993), **"Introducing Products into Export Markets: Success Factors,"** Journal of Business Research, 27 (1), 1–15.

CISLAGHI, TatianePellin; FERNANDES, ElietiBiques; WEGNER, Douglas.**O Processo de Internacionalização na Transformação das Capacidades Dinâmicas de Pequenas Empresas.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**,** [S.l.], v. 6, n. 3, p. 584-615, dez. 2017. ISSN 2316-2058. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/659>. Acesso em: 07 nov. 2019. doi:http://dx.doi.org/10.16211/regepe.v6i3.659.

COPELAND, Brian R. **Is there a case for trade and investment promotion policy?.** Trade policy research, p. 1-64, 2007.

DORNELAS, Bettysa Ferreira. **Impactos de Programas de Promoção à Exportação: O Caso do Projeto PEIEX da APEX-BRASIL.** 2016. Dissertação (mestrado) –Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Dunning, J.H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies, Vol. 19, N. 1, pp. 1-31, 1988.

Dunning, J.H. **Toward an eclectic theory of international production**. Journal of International Business Studies, Vol. 11, N. 1, pp. 9-31, 1980.

Dunning, J.H.; Hoesel, R.V.; Narula, R. **Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications**. Discussion papers in International Investment & Business Studies, University of Reading, N. 227, 1997.

Dunning, J.H.; Lundan, S.M**. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise**. Asia Pacific Journal Management, Vol 25, N.4, pp. 573-593, 2008.

GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**: 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

GARCIA, Ana E. Saggioro. A internacionalização de empresas brasileiras durante o governo Lula: uma análise crítica da relação entre capital e Estado no Brasil contemporâneo. **Tese**. Rio de Janeiro: PUC, 2012.

GAO, Yu; HE, Yin; YIN, Xiaopeng. Fixed Export Costs and Trade Patterns: The Case of China. The World Economy, v. 40, n. 8, p. 1614-1623, 2017.

Governo Lança Portal BrasilExport para facilitar comércio exterior. Disponível em: http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-07/governo-lanca-portal-brasilexport-para-facilitar-comercio-exterior.Acesso em 20 de julho de 2018.

GUEDES, Ana Lucia. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 40, n. 3, p. 335-356, June 2006 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 de Julho 2018.
Hymer, S.H. **The International Operations of National Firms**. MIT Press, Cambridge, MA, 1976.

IGLESIAS, R. **Os interesses empresariais brasileiros na América do Sul**: investimentos diretos no exterior. Brasília: CNI, 2007. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/recursos/VUVSR01EY3pOZz09>. Acesso em: 3 jul. 2018.

IGLESIAS, R.; COSTA, K. **Mapa do investimento brasileiro na América do Sul e no México: análise das informações do IndexInvest Brasil**. Breves CINDES, Rio de Janeiro, jan./2012. Disponível em: <http://www.cindesbrasil.org/site2010/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=16&view=finish&cid=625&catid=4>. Acesso em: 26 set. 2013.

InvestandExport. Disponível em: < http://www.investexportbrasil.gov.br>. Acessos em 13 de junho de 2018.

JAEF, Roberto N. Fattal; LOPEZ, Jose Ignacio. Entry, trade costs, and international business cycles. Journal of International Economics, v. 94, n. 2, p. 224-238, 2014.

Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. J Int Bus Stud 8, 23–32 (1977). https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Jacks, David S. & Meissner, Christopher M. & Novy, Dennis, 2011. "<B><A HREF="https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v83y2011i2p185-201.html">Trade booms, trade busts, and trade costs</A></B>," <A

HREF="https://ideas.repec.org/s/eee/inecon.html">Journal of International Economics</A>, Elsevier, vol. 83(2), pages 185-201, March.

Jingtao Yi, Chengqi Wang, The decision to export: Firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration, International Business Review, Volume 21, Issue 5, 2012, Pages 766-781, ISSN 0969-5931, https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.001. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593111001508)

Katsikeas, Constantine S., Shengliang L. Deng, and Lawrence H. Wortzel. "Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms." Journal of International Marketing 5, no. 4 (1997): 53-72. Accessed May 2, 2020. www.jstor.org/stable/25048705.

KRAUS, Pedro Guilherme. Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Setor Ciências Exatas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

Maldifassi, José & Caorsi, Javier. (2016). Export success factors of small- and medium-sized firms in Chile. Journal of Small Business and Enterprise Development. 21. 10.1108/JSBED-03-2016-0053.

MANCUSO, Wagner Pralon. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba , n. 28, p. 131-166, Junho 2007 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782007000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 Julho de 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0104-44782007000100009.

Martin, Lisa (2015). **Introduction in Martin, Lisa (ed) The Oxford Handbook of the Political Economy of International Trade**. Oxford University Press. p. 1-11

Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/>. Acesso em 13 de junho de 2018.

Ministério de Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/base-de-dados-do-comercio-exterior-brasileiro-arquivos-para-download>. Acesso em 11 de julho de 2018.

MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. **Dissertação**. Campinas: PUC, 2016.

NAKANO, Y. **Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial**. Revista de Economia Política, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 56, out./dez. 1994.

NEGRI, F. de. **Inovaçãotecnológica e exportações das firmas brasileiras**. In: Encontro Nacional de Economia, 33., 2005, Natal. Anais... Natal: ANPEC, 2005. 1 CD-ROM.

O GLOBO. **APEX estimula a cultura exportadora**. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/apex-brasil-estimula-cultura-exportadora-22847497. Acesso em 9 de julho de 2018.

Passaporteparaomundo. Disponível em: https://passaporte.apexbrasil.com.br/apex/login/Login.aspx. Acesso em 13 de junho de 2018.

PINTO, Luiz Antônio. Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: Estudo de Caso. **Dissertação**. Instituto de PosGraduação em Pesquisa e Administração

Roberto N. Fattal Jaef, Jose Ignacio Lopez, Entry, trade costs, and international business cycles, Journal of International Economics, Volume 94, Issue 2, 2014, Pages 224-238, ISSN 0022-1996, https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2014.08.008. (https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199614001019)

ROCHINHESKI, Denise de Fátima. **O projeto de extensão industrial exportador (PEIEX) e sua contribuição ao desenvolvimento regional.** 2016. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí); Unijuí, Rio Grande do Sul.

Rock, Juan & Ahmed, Sadudrin. (2012). **Relationship Between Export Success Factors and Export Performance: Multidimensional Evidence from an Emerging Nation**

SANTOS, Eduardo Oliveira. **Inovação e internacionalização em empresas de confecção do estado do Ceará: análise do desempenho da metodologia do Projeto de Extensão Industrial**

Sanghamitra Das & Mark J. Roberts & James R. Tybout, 2007. **"Market Entry Costs, Producer Heterogeneity, and Export Dynamics,"** Econometrica, Econometric Society, vol. 75(3), pages 837-873, 05.

Steingress, Walter. “Market size and entry in international trade: Product versus firm fixed costs” Bank of Canada, 2019. Disponível em: <http://orcid.org/0000-0002-9843-6018>. Acesso em 05/12/2021.

Exportadora (Peiex). 2016. 116 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2016.

SARTI, Fernando. Internacionalização comercial e produtiva no MERCOSUL nos anos 90. 2001. 251p. **Tese.** Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000232690>. Acesso em: 22 mar. 2017.

STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-169, nov. 2010. ISSN 1809-2039. Disponível em: <**http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79184**>. Acesso em: 30 july 2018.

Tsiotsou, Rodoula H. & Hajidimitriou, Yannis. (2017). KEY FACTORS FOR SUCCESSFUL EXPORT PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED GREEK FIRMS IN THE TURMOIL.

VASCONCELOS, Cláudio Roberto Fóffano. O Comércio Brasil-Mercosul na década de 90: uma análise pela ótica do comércio intra-indústria. **Rev. Bras. Econ.**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 283-313, Mar. 2003.
Vernon, 1966

Kim, Sooil and Reimer, Jeffrey J. and Gopinath, Munisamy, The Impact of Trade Costs on Firm Entry, Exporting, and Survival in Korea. Economic Inquiry, Vol. 49, No. 2, pp. 434-446, 2011, Available at
SSRN: https://ssrn.com/abstract=1790156 or http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-7295.2009.00286.x

ANEXO 1 – METODOLOGIA DO PEIEX

Tabela 1 - Fases da metodologia do Projeto de Extensão Industrial Exportador – PEIEX

FASES	DESCRIÇÃO AÇÃO	OBSERVAÇÃO
CONTATO	Pode ser: - Via núcleo; - Visita direta à empresa; - Indicação de empresário já atendido; - Iniciativa do empresário; - Reuniões do Comitê Consultivo; - Eventos; - Indicações da Apex Brasil; - Telefônico.	Momento em que a empresa preenche a ficha de inscrição, que é o instrumento presente na Metodologia de Trabalho do PEIEX que torna uma empresa apta a ser atendida pelo Projeto. Corresponde a manifestação do empresário de seu interesse pela adesão ao PEIEX.
PRIMEIRA VISITA	Objetivo Inicial: Apresentar o Projeto e conseguir a adesão da empresa. Objetivo final: Agendar a entrevista para coleta das informações do checklist do diagnóstico.	A primeira visita será ao titular da empresa. É o momento que o TE tem para explicar os: - Objetivos das instituições envolvidas no Convênio; - Explicar o Projeto; - Detalhar seus objetivos; - Demonstrar sua operacionalização; - Explicar o Núcleo Operacional e sua equipe (TE: formações, experiências e comprometimento); - Apresentar a metodologia de atuação na empresa (fluxograma). - Importante a presença de integrante da empresa com poder decisão.
DIAGNÓSTICO	Objetivo Inicial -Coletar os dados da empresa. Objetivo Final Elaborar e apresentar o Relatório de Diagnóstico (Anexo C.06) priorizando as demandas a serem implantadas.	O TE Gestor com base na Ficha de Informações (Anexo C.02) e Questões do Checklist de Identificação Estratégica (Visão do Empresário x Observação Direta – Anexos C.03 e C.04) deve elaborar o relatório ao final da reunião. O principal objetivo é desencadear um processo de conscientização, inovação e melhorias, através da indicação da situação inicial, ações propostas e resultados desejados nas seguintes áreas: Administração Estratégica (AE); Capital Humano (CH); Finanças e Custos (FC); Vendas e Marketing (VM); Comércio Exterior (CE); Produto e Manufatura (PM). O relatório de diagnóstico busca priorizar as principais áreas que constaram com desempenho RUIM e importância MUITO IMPORTANTE.

IMPLEMENTAÇÃO MELHORIAS	Objetivo Inicial Implementação das melhorias priorizadas no Relatório do Diagnóstico (Anexo C.06) e o Plano de Atendimento de Demandas (Anexo C.07). Objetivo Final Proporcionar à empresa melhorias em gestão, processo e produto com o consequente aumento da competitividade e preparação para o Mercado Externo.	A fase de Implementação de Melhorias é considerada a etapa mais importante da aplicação da Metodologia do PEIEX nas empresas atendidas. As Implantações de Melhorias nas empresas proporcionam alcançar o real benefício oferecido pelo Projeto, consolidando o aumento de competitividade e preparação para o Mercado Externo. A identificação de empresas com demandas semelhantes ensejará implementações coletivas: - Grupos com necessidades ou objetivos compatíveis; - Grupo para exportações com o objetivo de promover esforços compartilhados. - Demandas não atendidas pelo Núcleo Operacional deverão ser consolidadas e informadas para o Monitor Extensionista com objetivo de encaminhá-las ao Banco de Oferta.
AVALIAÇÃO E EVOLUÇÃO	Objetivo Inicial Verificar o grau de satisfação do empresário. Comparar a Ficha de Informações Anexo C-02 com a Ficha de Evolução Anexo C-11. Objetivo Final Identificar a opinião do empresário a respeito do PEIEX e o ganho de competitividade obtido com o Projeto.	Momento em que o Projeto, o NO, e os Técnicos são avaliados pelos empresários atendidos pelo Projeto.

Fonte: Manual de Trabalho PEIEX. Elaboração própria.