

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

MATHEUS COIMBRA THOMÉ

**PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO E ESCOLHA DE UM MERCADO ALVO
PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO
SETOR METAL MECÂNICO LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2022**

MATHEUS COIMBRA THOMÉ

**PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO E ESCOLHA DE UM MERCADO ALVO
PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO
SETOR METAL MECÂNICO LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional pela Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

**CAXIAS DO SUL
2022**

MATHEUS COIMBRA THOMÉ

**PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO E ESCOLHA DE UM MERCADO ALVO
PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO
SETOR METAL MECÂNICO LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional pela Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.

Aprovado em: 30/06/2022.

Banca Examinadora:

Orientador Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.
Universidade de Caxias do Sul-UCS

Prof. Dr. Alex Eckert. Universidade de Caxias do Sul-UCS

Prof. Ms. Rogério da S. França Jr. Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico aos meus pais, Marcelo, Leyla. A minha irmã Letícia e minha namorada Carolina que me acompanharam desde o início desta trajetória e são alicerces na minha vida.

RESUMO

O mundo tem passado por várias transformações, tanto na perspectiva político-econômica, quanto na gestão das organizações. Como resultado dessas transformações, as empresas se deparam com uma nova realidade, cujos reflexos são invocados pelo mercado e pela concorrência. Para atender esse mercado globalizado, as empresas são forçadas a serem competitivas e qualificadas. E no caso das micro e pequenas empresas – MPEs não é diferente, uma vez que possuem hoje um papel fundamental no mercado brasileiro. Para tanto, necessitam de profissionais qualificados, seja na forma de assessoria e/ou consultoria para ajudar nesse processo de internacionalização. O presente trabalho elaborou um planejamento de exportação com vistas a escolha de um possível mercado alvo para um grupo de produtos com a mesma Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM produzido por uma micro e pequena empresa do setor metalúrgico, localizada na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. O trabalho fez uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, utilizando o método dedutivo e um estudo de caso em uma MPE que pretende exportar e entrar no mercado internacional. Depois de elaborar o planejamento de exportação e aplicá-lo na empresa em análise, constatou-se que a mesma está preparada para se internacionalizar e que o mercado mais viável para a exportação do grupo de produtos é a Argentina.

Palavras-chaves: Internacionalização de empresa. Micro e pequenas empresas. Assessoria e Consultoria. Exportação. Mercado Alvo.

ABSTRACT

The world has been going through several transformations, as in the political-economic perspective, as in the management of organizations. As a result of these transformations, companies are faced with a new reality, whose reflections are invoked by the market and competition. To serve this globalized market, companies are forced to be competitive and qualified. And in the case of micro and small companies it is no different, since they play a fundamental role in the Brazilian market today. For this, they need qualified professionals, either as advisors and/or consultants to help in this internationalization process. The present work developed an export planning with a view to choosing a possible target market for a group of products with the same Mercosul Common Nomenclature – NCM produced by a micro and small company in the metallurgical sector, located in Serra Gaúcha, in the State of Rio Grande do Sul - Brazil. The work made a qualitative and bibliographical research, using the deductive method and a case study in a micro and small company that intends to export and enter the international market. After elaborating the export planning and applying it to the company under analysis, it was found that it is prepared to go international and that the most viable market for the export of the product group is Argentina.

Keywords: Internationalization of companies. Micro and small companies. Advice and consulting. Exportation. Target Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do diagnóstico dos procedimentos	28
Figura 2 - Incoterms	34
Figura 3 - Modalidades de pagamento e seus prós e contras.....	37
Figura 4 - Lista de documentos e fases	40
Figura 5 - Fluxograma do planejamento de exportação resumido	42
Figura 6 - Aspectos para conhecer o mercado alvo	44
Figura 7 - Mapa estratégico de mercados e oportunidades comerciais para exportações brasileiras	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas de inserção internacional de empresa	29
Quadro 2 - Os 4Ps do marketing.....	46
Quadro 3 - Passos do planejamento de exportação	55
Quadro 4 - Dados gerais dos mercados alvos viáveis 2020	60
Quadro 5 - Planejamento de exportação da empresa em estudo	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BACEN	Banco Central do Brasil
CAMEX	Câmara do Comércio Exterior
CE	Comprovante de Exportação
CNI	Conferência Nacional da Indústria
DECEX	Departamento de Operações de Comércio Exterior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	Câmara de Internacional do Comércio
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
Incoterms	<i>International Commercial Terms</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PEIEX	Programa de Qualificação para Exportação
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RE	Registro de Exportação
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretária de Comércio Exterior
SECOMs	Setores de Proteção Comercial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNDO GLOBALIZADO.....	18
2.2	ASSESSORIA E CONSULTORIA	21
2.2.1	Assessoria para internacionalização	22
2.2.2	Modelos de Assessoria para a Internacionalização	26
2.3	PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO	31
2.3.1	Modais de transportes	31
2.3.2	Modalidades de pagamento	35
2.3.3	Órgãos e programas de apoio ao exportador	38
2.3.4	Documentação necessário para exportação	39
2.3.5	Caracterização do mercado alvo	43
2.3.4	Marketing	45
2.3.5	Custos e formação do preço de venda	47
3	METODOLOGIA	50
3.1	INSTRUMENTO DE PESQUISA	52
3.2	FORMA DE ANÁLISE.....	52
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	52
3.3.1	História da empresa	52
3.3.2	Missão	53
3.3.3	Visão	53
3.3.4	Política de Qualidade	53
3.3.5	Princípios da Empresa	53
3.3.6	Serviços	53

4	ESCOLHA DO MERCADO ALVO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	67
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	67
	REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um processo de integração entre povos, empresas e governos de diferentes nações, que acabou por causar transformações em todos os países. Em função disso, houve um aumento no ritmo de trocas, principalmente porque os transportes e as tecnologias de comunicação melhoraram, resultando na quebra de barreiras e obstáculos.

A abertura de mercados e a entrada de capital estrangeiro facilitou a internacionalização das empresas, uma vez que apresenta um conjunto de vantagens e deixa de ser uma escolha e acaba passando a ser uma necessidade, como afirma Cunha (2011).

Em virtude disso, as micro e pequenas empresas (MPEs), mesmo com suas limitações, perceberam essa necessidade pois, representam segundo o Sebrae (2019) mais de 90% das empresas regulares no Brasil. Elas também são responsáveis por 60% dos empregos das pessoas economicamente ativas. Para a economia brasileira as MPEs tem um papel muito importante. Nesse sentido, elas estão vislumbrando novos mercados e estão buscando a internacionalização.

Para as MPEs, existem alguns desafios quando se pensa em internacionalizar, sobretudo porque ainda há poucas orientações aplicáveis às empresas de menor porte.

Quanto aos tipos de internacionalização em MPEs, o mais comum é a exportação, podendo ser definido também como a porta de entrada no mercado externo (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Segundo Kotler (2019), os principais tipos de internacionalização de modo geral são exportação direta e indireta, licenciamento, *joint ventures* e investimento direto. Cunha (2011) reforça ainda que cada tipo requer um grau de comprometimento diferente de maneira sucessiva.

As MPEs dentro desse contexto, precisam estar preparadas para este mercado. Nesse sentido, necessitam de profissionais qualificados, na forma de assessoria e/ou consultoria para ajudar nesse processo de internacionalização.

Nas empresas, as relações de consultoria e/ou assessoria são pontuais. Consultoria é acionada para detectar e solucionar o problema. Por sua vez, a assessoria objetiva a um aconselhamento contínuo, tentando diagnosticar os problemas da empresa. A assessoria, nesse aconselhamento, participa de forma continuada na gestão da empresa. O assessor aponta a solução e se envolve para solução do problema, enquanto o consultor apenas aponta a solução sem se envolver no processo de resolução do problema.

Para um planejamento de exportação, também é importante que MPEs tenha conhecimento sobre o melhor mercado alvo para o produto que pretende exportar. O planejamento é fundamental para que comece o seu processo de exportação e possa fazer parte do mercado global.

Para tanto, é importante, entender os processos, as leis que envolvem a exportação no país na qual está inserida e o país que pretende atingir. Depois, então, estudar e buscar quais os mercados alvos viáveis para o grupo de produtos que pretende exportar. A empresa precisa entender a importância desse planejamento, tendo em vista que cada país possui características técnicas e comerciais variadas.

Neste sentido, a pesquisa foi segmentada em cinco capítulos. No primeiro capítulo estão presentes a introdução e a definição do problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e específicos. O segundo capítulo destina-se à fundamentação teórica que embasa a pesquisa falando sobre micro e pequenas empresas no mundo globalizado; Assessoria e consultoria; Assessoria para internacionalização; Marketing, formação de custos e preços de vendas e Planejamento de exportação. No terceiro capítulo fala-se sobre a metodologia e a caracterização da empresa, objeto desse trabalho. O quarto capítulo traz a análise dos resultados e escolha do mercado alvo. Por fim, no capítulo cinco, têm-se as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Hoje diante da globalização, as micro e pequenas empresas precisam se preparar para conquistar o mercado externo.

A internacionalização requer que as MPEs busquem informações e apoio para se inserir neste mercado global. Desta forma a assessoria empresarial passou a ser uma ferramenta para as empresas, já que as dificuldades ao nível de administração e

funcionários, fizeram com que os empresários buscassem, novas alternativas e ajuda profissional externa.

Segundo Lima (2021):

A Assessoria Empresarial é uma prestação de serviço de alguém que possui conhecimentos especializados em determinada área profissional. Sua função é auxiliar tecnicamente na elaboração de um projeto, mas também na execução de serviços. Portanto, já há uma diferença em relação à consultoria empresarial, pois há também o envolvimento prático do contratado.

Assim a assessoria coleta informações que possibilitam viabilizar, desenvolver e implementar projetos de acordo com a necessidade do cliente, já que é realizada por um profissional qualificado e conhecedor do tema, o qual efetua diagnósticos e processos, identificando soluções e recomendando ações.

Para se inserir no mercado global, as empresas, normalmente, precisam de uma assessoria internacional. Os profissionais que trabalham com isso estão preparados para atuar na internacionalização das empresas e podem assessorar as empresas a buscar este mercado globalizado. A assessoria e consultoria internacional são prestação de serviços. Os profissionais com seu conhecimento são fundamentais para as MPEs que querem se inserir no mercado globalizado. Ter esses profissionais qualificados de perto ajuda na internacionalização que as empresas necessitam. Eles conhecem as técnicas, as leis, os processos e claro conhecimento para estudar os mercados alvos que são viáveis para exportação.

Além disso, outros aspectos a serem considerados no processo de internacionalização são: marketing, a formação de custos e preços de venda. São ferramentas indispensáveis para a inserção no mercado internacional.

Na delimitação do problema, a análise se embasou para os países da América Latina, tendo em vista que a empresa nesse primeiro momento, objetiva se preparar para se internacionalizar tendo como alvo esses países.

Diante do exposto, o problema que norteou essa pesquisa foi saber, qual o possível mercado alvo para o grupo de produtos em estudo com vistas à exportação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um planejamento de exportação com vistas à escolha de um possível mercado alvo para um grupo de produtos com a mesma Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM produzido por uma Empresa do setor metal mecânico, localizada na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar MPEs, assessoria e consultoria na área do Comércio Internacional;
- b) Identificar os mercados alvos viáveis para os produtos em estudo com vistas à exportação.
- c) Elaborar um planejamento de exportação, para uma pequena empresa do setor metalúrgico, localizada na Serra Gaúcha;
- d) Aplicar num estudo de caso para validar o processo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mundo tem passado por várias transformações, tanto na perspectiva político-econômica, quanto na gestão das organizações. Como resultado dessas transformações, as empresas se deparam com uma nova realidade, cujos reflexos são invocados pelo mercado e pela concorrência.

Para atender esse mercado globalizado, as empresas são forçadas a serem competitivas e qualificadas. No caso das micro e pequenas empresas e por sua estrutura organizacional como também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças de ambiente e, por isso, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório.

Com a abertura de mercado, as MPEs foram ganhando importância para o cenário empresarial como traz Longenecker *et al.* (2007) quando afirmam que as

pequenas organizações industriais, como parte da comunidade empresarial, contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, contribuindo, assim, de forma geral e similar às grandes empresas.

Para Solomon (1986), a presença das pequenas empresas no contexto sócio-econômico de um país é de extrema importância, visto que elas proporcionam uma energia vital para a reestruturação econômica necessária no sentido de produzir o aumento da produtividade de que se carece.

De acordo com Souza (1995), a importância das MPEs pode ser ressaltada pelas seguintes características:

- são os amortecedores dos efeitos das flutuações na atividade econômica;
- mantém o patamar da atividade econômica em certas regiões;
- apresentam potencial de assimilação, adaptação, e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e processo;
- contribuem para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas.

Segundo Caceres (2001), o segmento das MPEs para a economia dos países, faz com que os governos interajam constantemente com o meio empresarial para garantir sua sobrevivência e crescimento. O autor salienta ainda que são empresas caracterizadas pela forte iniciativa empreendedora.

Importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego (IBGE, 2003). Elas são uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação e que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Dentro desse mercado globalizado, constatou-se que os negócios internacionais trazem benefícios para a economia, para as empresas e para a sociedade que dispõe de uma qualidade muito maior de produtos e serviços decorrentes da alta competitividade e busca pela excelência entre as empresas

(FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996).

A exploração de mercados externos também tem interessado as MPEs que vêm enxergando a internacionalização como uma estratégia para diversificar seus produtos e serviços.

Existem diversos tipos de internacionalização, sendo que o mais utilizada por MPEs é a exportação, que pode ser classificada como a primeira etapa da internacionalização, segundo Palacios (2004) ela também é dividida entre exportação indireta e exportação direta, diferenciando-se devido ao grau de risco e controle envolvidos.

As micro e pequenas empresas para se internacionalizar enfrentam diversos problemas, o primeiro obstáculo na qual se deparam é falta de consciência exportadora. De acordo Cignacco (2009), “consciência exportadora é uma atitude positiva do empresário que lhe permite desenvolver uma vinculação progressiva internacional por meio de um compromisso em médio e longo prazos com os mercados externos.”

Para o sucesso da internacionalização, as empresas precisam de estudo e planejamento, como também de forças impulsionadoras. No que se refere ao estudo e planejamento, as assessorias e/ou consultorias de empresas especializadas podem ajudar nesse processo de internacionalização.

Diante do exposto, o presente estudo se justifica, na medida em que tem como objetivo geral elaborar um planejamento de exportação com vistas à escolha de um possível mercado alvo para um grupo de produtos com a mesma Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM produzido por uma Pequena Empresa do setor metalúrgico, localizada na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica da presente pesquisa trouxe três tópicos. No primeiro, fala-se sobre as micro e pequenas empresas - MPEs, com intuito de conhecer um pouco sobre as mesmas. No segundo, sobre consultoria e assessoria buscando conceituar, diferenciar e mostrar sua importância, além de tratar sobre processo de internacionalização, fatores, motivos que levam uma empresa a internacionalizar e os modelos de assessoria para internacionalização. O último, fala sobre planejamento de exportação, abordando modais de transportes, modalidades de pagamento, órgãos e programas de apoio ao exportador, documentação, mercado alvo, marketing, e formação de custos e preços de vendas.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNDO GLOBALIZADO

O acesso facilitado a bens e serviços oriundos de diversos lugares do mundo é um fenômeno complexo. Porém, negociar esses bens e serviços não é algo recente pois, vem acontecendo desde a Rota da Seda que ligava o ocidente ao oriente, de Chang'an até Roma. O que é parcialmente novo são empresas com operações de venda e produção inter-relacionadas alocadas ao redor do mundo, o que intensifica a concorrência mundial (KOTABE, 2016).

A ideia de globalização sugere o conceito de unidade, de uma economia global e uma estrutura única. No entanto, não se pode falar de uma cultura global ou de uma identidade global única da mesma forma a que se refere aos níveis econômicos e tecnológicos.

O efeito da globalização fez com que o Brasil, em meados da década de 90, abrisse suas fronteiras com a abertura para o mercado internacional, abrindo portos e reduzindo as barreiras tarifárias, bem como se unindo a blocos econômicos como o Mercosul, no qual as tarifas externas entre os países integrantes foram eliminadas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). Em função da chegada de capital estrangeiro e investimentos externos, fizeram com que a economia brasileira desse um salto e impulsionou o mercado interno a se posicionar com maior competitividade, já que teriam que concorrer com organizações de diversas partes do mundo.

Essa abertura desencadeou também um interesse das empresas brasileiras em se internacionalizar e conquistar seu espaço no mercado global. Contudo, percebe-se que existem ainda algumas incertezas e riscos que as micro e pequenas empresas estão sujeitas, principalmente devido a limitação de recursos.

Entretanto, Etemad (2022) desenvolveu uma estrutura composta por três forças e influências denominadas de *Push Factor*, *Pull Factor* e *Mediating Forces*, que auxiliam na reflexão a respeito da internacionalização das empresas de menor porte. A primeira influência está relacionada com os fatores internos da empresa (*Push Factor*), com as estratégias organizacionais, o perfil dos líderes e o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A segunda influência são os fatores externos (*Pull Factor*) que empurram as empresas para o ambiente internacional, podendo ser os parceiros estratégicos, as alianças internacionais, o avanço tecnológico, o surgimento dos blocos econômicos e a facilidade de comunicação decorrente da globalização (CUNHA, 2011). Por fim, existem as forças mediadoras (*Mediating Forces*) que estão relacionadas às características específicas da empresa, seu segmento, sua necessidade de recursos e sua demanda. Mesclando essas três forças, Etemad (2022) afirma que é possível intensificar o processo de internacionalização das MPEs.

Além disso, internacionalizar exige planejamento e conhecimento do mercado externo no qual a empresa pretende se inserir, prática que nem sempre está acessível, seja por falta de conhecimento técnico ou por falta de um bom *network*. Também existem implicações burocráticas, econômicas e políticas que podem influir nos trâmites da internacionalização (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014). A exploração de mercados externos tem chamado a atenção de MPEs que já apresentam certa estabilidade nacionalmente, e que enxergam a internacionalização como uma estratégia de diversificação, tanto de mercado, como de produtos e serviços (BRANDT; HULBERT, 1977).

Além disso, os negócios internacionais trazem benefícios para a economia, para as empresas e para a sociedade que dispõe de uma qualidade muito maior de produtos e serviços decorrentes da alta competitividade e busca pela excelência entre as empresas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996).

O mundo das MPEs possui grande diversidade de padrões de reprodução econômica em meio ao desenvolvimento capitalista brasileiro. Elas são responsáveis por parte considerável do emprego da força de trabalho na economia, essas empresas estão marcadas pelas profundas desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e recursos próprios para investimento e de capacidades inovativas que levam a distintas estruturas de contratação e proteção do emprego no interior delas (SANTOS, *et al.*, 2012).

Segundo a definição da Lei Geral das MPEs (Lei no 123/2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360.000,00 por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4.800.000,00 anualmente para serem enquadradas. Outra definição é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que limita a microempresas aquelas que empregam até 9 pessoas, no caso de comércio e serviços, ou até 19 pessoas, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção. As múltiplas definições de MPEs existentes no Brasil e seu tratamento metodológico subsidiam a produção de informações cuja homogeneização é muito limitada.

Muitas MPEs vislumbram também como as médias e grandes empresas em expandir seus negócios e investir no mercado internacional. Para tanto, precisam de assistência para dar os primeiros passos rumo ao processo de internacionalização, outras precisam de ajuda para se manterem competitivas nos mercados estrangeiros.

No entanto, as MPEs precisam estar preparadas para sua internacionalização, necessitando de profissionais com qualificação para atuar diretamente nesse processo. Para essas empresas fica difícil financeiramente que tenham no seu quadro de funcionários profissionais que atuem nesse processo. Neste sentido, elas precisam buscar no mercado esses profissionais através da contratação de empresas de assessoria e/ou consultoria para dar esse suporte.

2.2 ASSESSORIA E CONSULTORIA

A assessoria tem sua raiz na palavra latina *assessore* que quer dizer dar a alguém uma recomendação sobre o que deve ser feito em uma situação particular. No mundo globalizado e competitivo em que se vive, às constantes mudanças obrigaram as MPEs a repensarem o seu modelo de gestão. Nesse sentido, deve haver um monitoramento e uma reavaliação constante das operações das empresas, a fim de garantir um sincronismo entre a estratégia traçada e a sua correta execução. Santana (2007) afirma que “se as micro e pequenas empresas demoram para perceber o turbilhão que as assola em adotar medidas gerenciais eficazes, elas perdem competitividade e acabam sendo devoradas pelos concorrentes”.

Dito isso, já se percebia desde a antiguidade a prática da consultoria, que era feita de maneira informal naquela época, com pessoas tentando ajudar e dar conselhos a outras. Porém com o passar do tempo, a consultoria passou a se profissionalizar, com seu desenvolvimento de forma sistematizada e as MPEs veem nela uma ferramenta de auxílio em sua gestão.

Segundo Oliveira “consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 2019, p. 4).

Assim, pode-se dizer que tanto a assessoria, como a consultoria empresarial são prestação de serviço, onde o profissional ajuda com o seu conhecimento, se tornando muito útil para as MPEs, já que estão num processo de inicialização de desenvolvimento, possibilitando seu crescimento e sua permanência no mercado. Para as MPEs que objetivam entrar no mercado exterior, aliar-se com profissionais formados e qualificados na área de internacionalização faz necessário e é fundamental.

As empresas por si só devem estar preparadas para atender a um mercado globalizado, ainda mais as micro e pequenas empresas, cuja estrutura organizacional também pela forma como são gerenciadas, estão vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório.

Os clientes e todas as outras pessoas envolvidas e relacionadas com seus serviços ou produtos são capazes de traduzir a perspectiva de um ângulo para outro. Desta forma, passaram a ser uma ferramenta para as empresas, já que as dificuldades ao nível de administração e funcionários, fez com que os empresários busquem novas alternativas e ajuda profissional externa.

Assim estas empresas especializadas coletam informações que possibilitam viabilizar, desenvolver e implementar projetos de acordo com a necessidade do cliente, já que é realizada por um profissional qualificado e conhecedor do tema, o qual efetua diagnósticos e processos, identificando soluções e recomendando ações.

2.2.1 Assessoria para internacionalização

Internacionalizar uma empresa significa adotar uma nova filosofia por parte da mesma. Dentro dessa filosofia está a competitividade, ou seja, de que forma a instituição pode tornar-se competitiva, a fim de atuar no mercado internacional. Vieira (2004) diz que fatores como o sistema competitivo do país, a estrutura da empresa e o conhecimento dos mercados internacionais são as ações prioritárias num processo de internacionalização de empresas.

Tomando como base o modelo de empresas para o mercado internacional, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2019) salienta que da totalidade de exportações brasileiras, as MPEs representam em torno de 40% desse percentual. Pensando nisso, a Conferência Nacional da Indústria - CNI e o Sebrae assinaram um convênio em 2019 para estimular e capacitar as MPEs a se internacionalizarem.

De acordo com Dias (2002) os principais motivos que levam uma micro ou pequena empresa a entrar no mercado externo são: a diminuição da dependência dos mercados internos, o aumento das receitas operacionais, uma maior rentabilidade da empresa, melhoria da qualidade e competitividade do produto.

Segundo Brasil (2021), num processo de internacionalização, as empresas devem desenvolver todo o seu mecanismo de estruturação, baseadas em fatores como:

- a) Gerência de Exportação - onde deve-se dar ênfase à coleta de dados para a realização de avaliações, principalmente internamente. Seleção de produtos, mercados e a forma de ingresso tornam-se primordiais, além do plano de comercialização, da escolha do parceiro e do início do processo de comercialização;
- b) Administração da Exportação – a preocupação está em torno da solicitação de orçamento, avaliação, negociação, recepção e aceitação de pedido para estruturação da produção. Torna-se necessário a confecção do produto com controle de qualidade em relação ao rótulo, embalagem, além da preparação, verificação e despacho dos documentos na alfândega local e saída da mercadoria via porto, aeroporto ou fronteira do país exportador;
- c) Gerência de Mercado – torna-se importante o pagamento dos impostos, a interação com a alfândega do país importador, a retirada das mercadorias e eventual troca de rótulos. É interessante acompanhar a distribuição do produto, desenvolver um plano de marketing local, além de estreitar sempre o contato com o comprador.

Minervini (2019, p. 283) vai ao encontro disso quando diz que “internacionalizar significa tornar-se comum a várias nações, universalizar-se”. Pode-se dizer que internacionalizar é trabalhar com mercados internacionais. Costa e Santos (2011, p. 11), colaboram com Minervini, quando dizem que ela acontece “quando a empresa começa a ter algum tipo de relacionamento com clientes e/ou fornecedores localizados além das fronteiras nacionais”.

O processo de internacionalização pode ocorrer por inúmeros motivos. De acordo Kotler e Keller (2019) são muitos fatores que levam a ele, como maiores oportunidades de lucro no mercado internacional, a necessidade de uma base de clientes com tamanho maior que o disponível no mercado interno, a defesa dos interesses do mercado interno contra-atacando empresas globais no mercado delas, ou mesmo a exigência dos clientes internos que passam a viajar e querer ser atendidos em outros países. Por outro lado, Kotler e Keller (2019) alertam para os riscos que precisam ser considerados antes da tomada de decisão de se internacionalizar. De modo geral, os riscos estão relacionados à cultura e leis internacionais, como não compreender as preferências do mercado estrangeiro e não conseguir oferecer um produto que desperte interesse, incorrer em custos

inesperados com normas estrangeiras, ou não compreender a cultura de parceiros e fornecedores. Os autores ainda dizem que “o país estrangeiro pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros” (KOTLER; KELLER, 2019, p. 646).

Muitas teorias trazem discussões sobre a internacionalização. Nessas discussões, elas trazem duas abordagens: a econômica e a comportamental. Costa e Santos (2011, p. 86) diz que a abordagem econômica “considera que a expansão da empresa é baseada em uma lógica racional, levando em conta critérios estritamente econômicos.” As teorias principais que sustentam essa abordagem, são a *Market Power Approach*, a Teoria da Internacionalização e o *Eclectic Paradigm of International Production*. Para essa teoria, as empresas expandiriam sua participação no mercado nacional e apenas após atingir o ponto de máxima concentração, sem espaço para crescimento interno, elas iriam para o mercado internacional, para cumprir o mesmo processo de crescente concentração. Essa teoria da Internacionalização, segundo Costa e Santos (2011, p. 88) enfoca “a eficiência das operações das firmas e custos de transação como a lógica que justifica um mercado”. Por outro lado, o *Eclectic Paradigm of International Production*, vê em firmas multinacionais vantagens de propriedade com as quais, através do controle de suas operações internacionais, elas obtêm maior retorno sobre seus diversos produtos e melhor coordenação de ativos complementares.

Ainda segundo os autores, em relação à segunda abordagem da internacionalização, diz que o processo de internacionalização “necessita de um comprometimento gradual dos recursos em mercados culturalmente próximos e considera imperfeições de mercado como informação para a tomada de decisões dentro da sua estratégia” (COSTA; SANTOS, 2011, p. 89).

Na comportamental, as principais abordagens teóricas são: *Modelo de Uppsala*, *Networks Perspective* e *International Entrepreneurship View*. O Modelo de *Uppsala* dá bastante consideração ao conhecimento no processo de internacionalização. O processo de expansão internacional seria gradual, progredindo à medida que o empresário tenha mais informações sobre o mercado alvo. A aproximação teria sempre início e de acordo com Costa e Santos (2011, p. 91) “em países que estivessem psicologicamente mais próximos do mercado doméstico e perseguirem uma sequência incremental de estágios, com aumento no comprometimento de recursos em cada país hospedeiro”. Por sua vez, a *Networks*

Perspective é igual aos pressupostos do modelo de *Uppsala*, entretanto acrescenta que as tomadas de decisões seriam determinadas pela inter-relação entre os agentes do mercado.

Para Barretto e Rocha (2003), o crescente envolvimento de uma empresa com as operações no mercado internacional pode ser realizado principalmente de duas formas: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). O processo de internacionalização para dentro é caracterizado por importações, licenças de fabricação, compra de tecnologia e/ou contratos de franquia com empresas no exterior. Já o processo de internacionalização para fora acontece por meio de exportações, licenças ou franquias e investimentos diretos no exterior (BARRETTO; ROCHA, 2003).

A assessoria empresarial em comércio internacional dá apoio às empresas que estão inseridas ou querem se inserir no mercado exterior nas áreas de investimento, transferência de tecnologia e procedimentos de importação e exportação. Nesse sentido, os assessores utilizam de sua qualificação para fazer a empresa assessorada ter os melhores resultados nas suas negociações internacionais.

Um dos papéis do assessor empresarial na área internacional é mostrar ao seu assessorado os caminhos mais adequados em cada etapa da exportação de seu negócio. Diante do exposto, acredita-se que mesmo as empresas que já contam com profissionais com *Know-how* de como agir com as negociações em relação ao comércio exterior, investir em uma assessoria é uma opção interessante, na medida em que a finalidade desses profissionais é buscar melhores resultados e benefícios nesse tipo de negócio. A experiência em comércio internacional por parte dos assessores é decisória quando o assessorado quer obter melhores resultados possíveis no que diz respeito ao amplo segmento de negociações internacionais.

Para aquelas empresas que ainda não investem no segmento de exportação, como é o caso da empresa em análise nesta pesquisa, é primordial e, mais do que isso, trata-se de uma necessidade se quer realmente se internacionalizar.

Diante do exposto, contratar uma empresa de assessoria internacional e/ou ter um apoio de um consultor é importante tanto para aquelas empresas que já estão inseridas, como para aquelas que ainda querem se inserir no mercado exterior. E uma sugestão para isso, é contratar uma assessoria em comércio internacional que tenha conhecimento necessário e conte com profissionais qualificados para apresentar oportunidades e soluções inovadoras.

A assessoria empresarial internacional oferece ainda um acompanhamento integral para que em cada etapa da negociação a empresa possa ser bem assessorada no que tange a articulação com fornecedores, controle de qualidade dos produtos e distribuição das mercadorias, etc. Para isso, a assessoria trabalha diretamente com os gestores das diversas áreas, pois o objetivo é mostrar a cada negociação os melhores resultados com benefícios econômicos e mercadológicos.

Além disso, uma assessoria internacional com profissionais qualificados e competentes irá proporcionar negociações internacionais mais assertivas, eficientes e seguras, independentemente do segmento do mercado.

2.2.2 Modelos de Assessoria para a Internacionalização

As formas de internacionalização de acordo com Fleury *et al* (1981) apresentam três alternativas básicas para atuação no mercado internacional: exportação, empreendimento em conta de participação e investimento direto. Kotler e Keller (2019, p. 647) por sua vez, diz que o movimento mais comum é o da entrada 'sequencial' "na qual as empresas são introduzidas gradual e sequencialmente; ou a abordagem de entrada 'pulverizada', na qual a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo". Os autores acima citados, entretanto, reconhecem o fenômeno das *Born Global*, embora não aprofundem as considerações sobre ele.

Conforme Costa e Santos (2011), a exportação ocasional, pontualmente, é o primeiro passo para entrar em sequência. O objetivo é que esses serviços esporádicos possam oportunizar ao empreendedor uma ideia de processos para exportação. Eles salientam também que servem para "colher informações sobre o potencial de mercado no exterior, bem como para entender o que os consumidores daquele país pensam, o que eles desejam e se o produto oferecido pela empresa atende às aspirações desse mercado" (COSTA; SANTOS, 2011, p. 58). Nesses casos, as empresas procuram obter um intermediário que comercializa seus produtos, com a responsabilidade pela parte comercial e burocrática em terra estrangeira.

De acordo com os autores, o segundo passo à internacionalização foca estabelecer uma filial comercial própria no território estrangeiro para usufruir de contato direto com o mercado.

Sobre isso, Costa e Santos (2011, p. 66) falam que "assim, a firma tem

condições de se adequar às necessidades mercadológicas, inclusive oferecendo produtos exclusivos para estas, mesmo que produzidos no país de origem”. A fase final de internacionalização seria a instalação da unidade de produção nesse mercado onde já estão trabalhando. Os autores (2011, p. 66) vão mais além dizendo que “ao mesmo tempo, nada impede a firma de transformar o país no qual está instalando a unidade produtiva em uma plataforma de exportação para outros países, ou mesmo de produzir determinados bens específicos para serem comercializados mundialmente”.

Outras formas de internacionalização são: venda de conhecimento por quem tem propriedade intelectual, que pode ser feito por:

Franchising, em que a empresa vendedora fornece a estrutura completa de negócio para outra; licenciamento, que é a autorização para produzir e comercializar o produto da empresa de origem; ou transferência de tecnologia (ToT) que consiste em vender e transferir a tecnologia de uma empresa para outra (COSTA; SANTOS, 2011, p. 71).

Tem-se também a possibilidade de entrada através de parcerias como consórcios ou *joint ventures*.

Caldeira citado por Oliveira (2003, p. 3-4) esclarece sobre os processos de internacionalizar dizendo que:

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

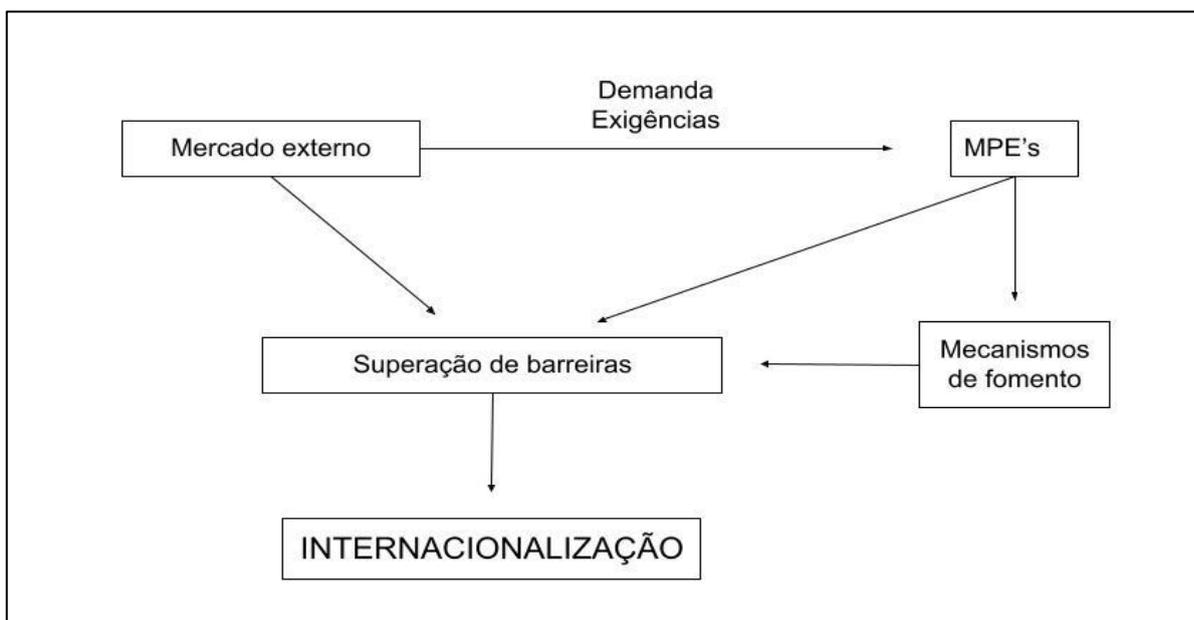
De acordo com Vieira (2004, p. 87):

O processo de internacionalização para o segmento de MPEs depende da interrelação existente entre estas empresas e o mercado num primeiro momento. Em uma segunda fase, deve-se estar seguro de que o resultado desta interação anterior irá superar as barreiras de entrada, com a ajuda de alguns mecanismos de fomento.

Para o autor não existe um diagnóstico dos procedimentos necessários para essa aproximação e interação. Nesse sentido propôs na sua pesquisa um fluxograma que pode ajudar nesse processo, conforme demonstrado na figura 1.

Segue o fluxograma do autor:

Figura 1 – Fluxograma do diagnóstico dos procedimentos



Autor: Vieira, 2004.

O mercado internacional requer inteligência estratégica para competir. As empresas precisam fazer uma análise de suas potencialidades e otimização da utilização das suas capacidades. Neste sentido, uma condição primordial para exportar é a qualificação da mão-de-obra apta ao mercado produtivo, com visão sistêmica e focada para a vocação regional.

De acordo com Vieira (2004, p. 100):

As MPEs têm capacidade de gerar empregos, riquezas e rendas na economia brasileira, ocupando novos nichos, tendo forte indicação territorial e capacitando empreendedores. Apesar de elas terem as mesmas necessidades e competirem num mesmo mercado com empresas de grande porte, muitas das funções empresariais desenvolvidas internamente por estas empresas, não podem ser absorvidas individualmente pelas MPEs, como por exemplo departamento de exportação, ou ainda contratação de consultoria especializada.

Outros autores acreditam que a internacionalização deve acontecer de forma gradual, sendo necessário que a empresa conheça a necessidade de ter acesso a informações sobre o mercado externo, que saiba identificar oportunidades, riscos e lidar com essas forças. Considerando-se que esse movimento acontece de forma progressiva, o processo de aprendizagem auxilia na consistência de suas decisões e de sua gestão (FLEURY, 2006).

Palacios (2004) sobre esse modelo gradual, criou um escalonamento. Para o autor, o escalonamento é capaz de demonstrar o grau de comprometimento em relação à estratégia de entrada de uma empresa no mercado internacional. A partir desse modelo, o autor considera cinco etapas, resumidas no **Quadro 1** a seguir:

Quadro 1 - Etapas de inserção internacional de empresa

ETAPAS	ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS
1	Exportação indireta	Utilizada por muitas empresas em função de pequeno risco e investimento exigido
2	Exportação direta	Empresas vendem de forma contínua ou esporadicamente a depender da motivação
3	Licenciamento	Maior envolvimento e processo de internacionalização tende maior duração
4	<i>Joint venture</i>	Grande envolvimento empresarial sem perda sem perda de identidade, adaptado a empresas inovadoras que visam parceria interna
5	IDE	Podem tomar forma de filial (modelo não frequente em empresas de pequeno porte)

Fonte: Palacios (2004).

Tomando como base o quadro 1, a primeira etapa é a de exportação indireta, que se caracteriza pela contratação de intermediários no mercado doméstico da empresa exportadora, de modo geral, se enquadram aquelas de menor porte ou iniciantes na atividade internacional, que precisam de apoio externo para facilitar o processo de exportação. Nesse caso, as principais vantagens desse modo de internacionalização referem-se a um risco menor envolvido, em comparação a uma atividade direta, além disso, evita investimentos adicionais na operação como por exemplo, com a criação de um departamento específico e oferece custos iniciais menores (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Nessa primeira etapa, acredita-se que a assessoria em comércio internacional possa ajudar, na medida em que ela tem um atendimento especializado em processos de importação e exportação de mercadoria nos modais aéreo, marítimo e rodoviário. A assessoria empresarial internacional tem como foco as necessidades do cliente, isto

é, seu assessorado, como também na sua rotina logística e documentos necessários para a operação.

A segunda etapa é de exportação direta que, em geral, demanda a contratação de intermediários no país de destino para viabilizar a operação, além da necessidade de estruturação interna. Se, por um lado, investimentos e riscos são um pouco maiores que os envolvidos na etapa anterior, esse modelo oferece maior controle da operação, proximidade com o mercado externo e maiores chances de lucratividade (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A terceira etapa é a de licenciamento, que representa um acordo contratual no qual uma empresa, detentora de uma propriedade intelectual (patente, marca registrada, direito autoral, design industrial etc.), cede a outra o direito de explorá-la por um período determinado, a partir do pagamento de *royalties* ou outras compensações. Esse modelo apresenta vantagens em relação a não necessidade de investimentos de grandes quantias na operação, nem do envolvimento do licenciador no mercado externo. Entretanto, devem-se considerar as desvantagens representadas pela falta de controle e retornos menores, além dos riscos relativos ao compartilhamento de segredos industriais e *knowledge*, possivelmente absorvidos pelos licenciadores que, ao final do contrato, podem passar a desenvolver suas próprias soluções e ofertá-las ao mercado.

A quarta etapa é denominada *joint venture*, e se caracteriza por uma operação desenvolvida em conjunto com um parceiro no país de destino, a fim de compartilhar riscos e investimentos, potencializando elementos da cadeia de valor. Além disso, em função de legislação local, às vezes esta é a única alternativa para acessar o mercado em questão, nessa etapa, as principais desvantagens identificadas referem-se aos custos ligados à gestão e ao controle da operação.

A quinta etapa é a de investimento direto estrangeiro (IDE), que representa um alto grau de comprometimento da empresa com as operações internacionais, por meio de construção ou aquisição de escritórios, plantas produtivas etc. Entretanto, o IDE oferece oportunidades maiores de retornos financeiros, de controle e envolvimento com as características do mercado local, capacitando-a para melhor entendimento das necessidades e desejos do mercado alvo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.3 PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO

A exportação é uma escola de aprendizagem e competitividade para a empresa, pois além de qualificar mais seus funcionários, ela também inova processos, melhora a comunicação e promoção, investe e aprimora novas áreas.

Ela assume um papel importante para o rumo da empresa, criando um futuro em um ambiente globalizado, que cada vez mais exige das empresas capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto nacionalmente quanto internacionalmente.

Após a empresa avaliar sua capacidade exportadora e começar a procurar por novos mercados onde inicialmente pretende se inserir, cuidados devem ser tomados. Segundo Minervini (2019), o mercado externo não é uma ampliação do mercado interno, assim nem todo produto/serviço fará sucesso em outros países, pois cada um possui características técnicas e comerciais diferentes.

Assumpção (2007), afirma que o conhecimento da documentação necessária na operação, as formas de pagamento, os modais de transporte, são fundamentais para que não haja surpresas durante o processo. Para dar continuidade no planejamento de exportação, a empresa precisa dar início aos trâmites para entrar no mercado internacional.

De acordo com Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC):

A empresa sendo livre de pendências fiscais e estando regularizada, não enfrentará problemas para obter a licença junto à receita federal. Após a validação, a empresa poderá fazer o uso do Siscomex, que é uma ferramenta que faz a integração de todas atividades, registros, acompanhamentos e controles de todas as etapas das operações de exportação. (MDIC, 2020).

2.3.1 Modais de transportes

Dando início a operacionalização da exportação, a empresa precisa conhecer os Termos de Comércio Internacional - *Incoterms* versão 2020, publicados pela Câmara de Internacional do Comércio (ICC).

De acordo com o site Fazcomex, os *Incoterms*:

São normas padronizadas que regulam aspectos diversos do comércio internacional. São importantes pois têm o papel de deixar clara a alocação de riscos, custos e obrigações entre o comprador e o vendedor em um contrato de compra e venda de mercadorias (<https://www.fazcomex.com.br/incoterms/>. Acessado em 12/04/2022).

Vale ainda ressaltar que os *Incoterms* não são imposições e sim uma proposta para o melhor entendimento entre vendedor e comprador. Tais regras viram cláusula e passam a ter força legal depois de serem incluídas no contrato, por isso para evitar problemas é de suma importância conhecer e saber utilizar cada termo de acordo com a estratégia da empresa.

De acordo com os autores Dos Santos e Mariano (2020), os *Incoterms* são divididos em duas categorias: os aplicáveis a qualquer meio de transporte e os aplicáveis apenas quando a transação envolve transporte marítimo ou por vias navegáveis.

Em relação às categorias, Dos Santos e Mariano (2020) explicam cada uma delas a partir do tipo de transporte:

Categoria 1 - aplicáveis a qualquer meio de transporte.

- a) EXW (*Ex-Works*) – A mercadoria é disposta ao comprador no estabelecimento do vendedor, a exportação da mercadoria e o custo total de transporte é de responsabilidade do importador. Essa modalidade é uma das mais utilizadas, pois garante menor responsabilidade para o exportador e conseqüentemente maior para o importador, mas no Brasil tem pouca aplicação, uma vez que a legislação brasileira obriga que o desembaraço aduaneiro seja feito pelo exportador.
- b) FCA (*Free Carrier*) – A mercadoria é entregue para o importador em local determinado já “desembaraçada”, isto é, com os trâmites de exportação concluídos. O exportador se responsabiliza pelo transporte da carga até o porto/aeroporto, bem como por todos os processos e custos seguintes.
- c) CPT (*Carriage paid to*) – Transporte pago até: estabelece que o vendedor é o responsável pelas despesas de embarque e frete internacional da mercadoria até o local de destino. Fica a critério do comprador utilizar ou não um seguro, pois se decidir não contratar, todas as responsabilidades de perda ou danos a mercadoria continuam sendo do comprador.
- d) CIP (*Carriage and Insurance Paid to*) – É parecido com o CPT, mas o exportador também arca com despesas de seguro do transporte da mercadoria até o local indicado.

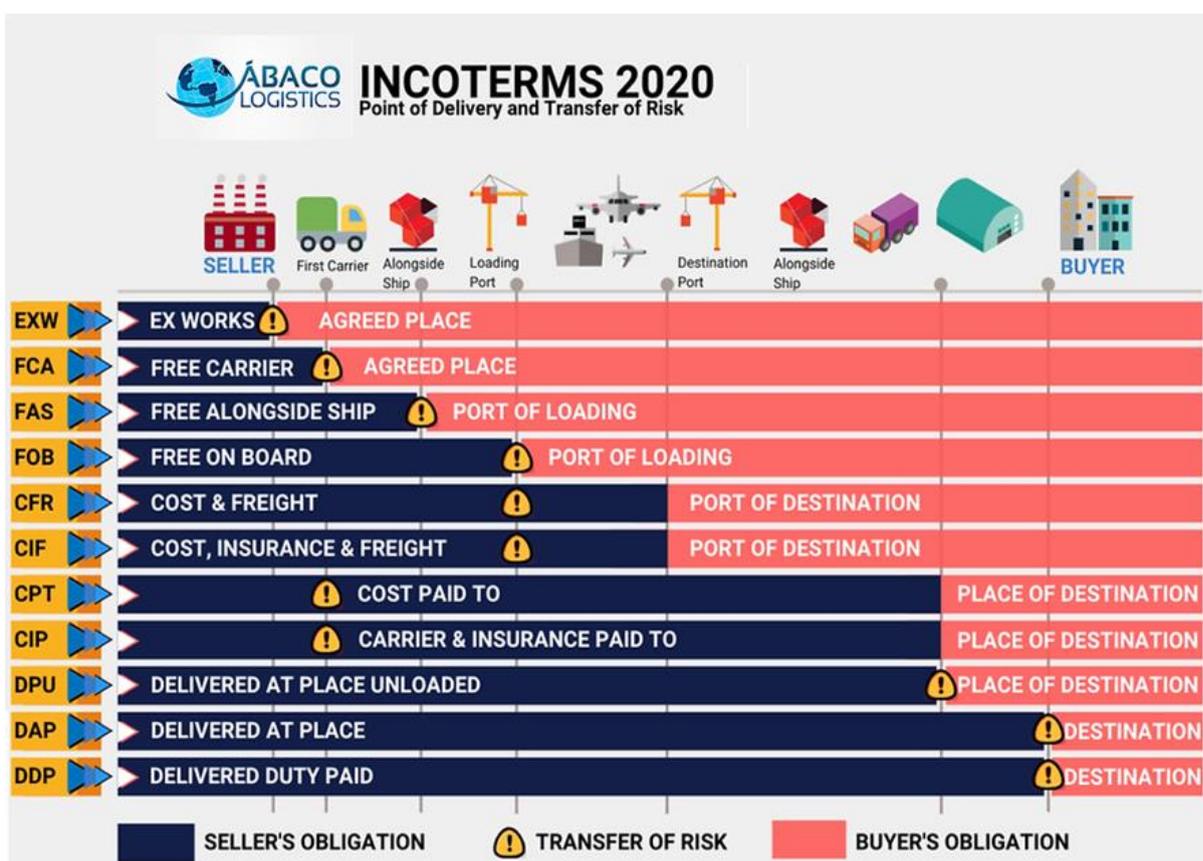
- e) DAP (*Delivered at place*) – O vendedor assume o compromisso de entregar a mercadoria em local previamente designado pelo comprador. O desembaraço de importação é feito no local de destino, bem como a descarga da mercadoria.
- f) DPU (*Delivered At Place Unloaded*) – O vendedor assume todos os riscos envolvidos em levar e descarregar as mercadorias no local de destino designado, substituiu o DAT.
- g) DDP (*Delivered duty paid*) – O exportador entrega a mercadoria no destino final, arcando com todo o transporte até o local de uso da mercadoria pelo importador. Esta modalidade expõe o vendedor a mais riscos, mas é a que mais agrega valor à exportação.

Categoria 2 - aplicáveis apenas quando a transação envolve transporte marítimo ou por vias navegáveis.

- a) FAS (*Free alongside ship*) – A mercadoria é levada pelo vendedor/exportador ao navio, no porto terminal. A operação de embarque e o transporte internacional segue como responsabilidade do comprador. Essa modalidade não é adequada quando as mercadorias são entregues ao transportador antes de estarem ao lado do navio, por exemplo, onde as mercadorias são entregues a uma transportadora no terminal de contêineres.
- b) FOB (*Free on board*) – Entrega livre a bordo: nesse termo a responsabilidade do exportador só acaba quando a mercadoria estiver dentro do navio que fará o transporte. É um dos mais utilizados devido ao conhecimento do exportador quanto aos custos e outros procedimentos em seu país, já que simplifica a vida tanto do comprador quanto do vendedor, afinal, o exportador envia a mercadoria com tudo resolvido para o importador, assim tornando o processo de recebimento mais simplificado.
- c) CFR (*cost and freight*) – Custo e frete: Até a mercadoria passar da murada do navio, o custo com transporte e demais encargos fica por conta do exportador, o seguro pode ser combinado entre as partes e no contrato deverá ser exposto o responsável por esse encargo.

- d) CIF (*Cost, insurance and freight*) – Custo, seguro e frete: o vendedor é o responsável pela carga até o momento da transposição da amurada do navio no porto de embarque, assim como com os custos e fretes até o porto de destino.

Figura 2 - *Incoterms*



Fonte: Ábaco Logistics (2020).

A tomada de decisão sobre qual o melhor *Incoterm* adotar para as operações internacionais não é fácil, e deve considerar não somente os custos, mas a capacidade operacional, o grau de serviço oferecido ao cliente e o relacionamento existente das partes envolvidas (MACHADO; TEIXEIRA, 2020).

No caso das MPEs que estão começando a exportar, os empreendedores precisam estar atentos, já que o transporte internacional tem uma série de taxas, impostos e custos que devem ser computados corretamente.

Machado e Teixeira (2020) afirmam que não existe um *Incoterm* melhor ou pior, apenas o mais adequado para cada transação comercial, e que seu entendimento é fundamental para empresas que desejam vender internacionalmente.

Isso se aplica especialmente para as micro e pequenas empresas, cujo impacto financeiro pode ser maior e a complexidade jurídica para resolução de conflitos pode se tornar um grande agravante.

Empresas com menor experiência dos *Incoterms* devem reduzir seus riscos, assim optando pelas condições de venda EXW ou FCA, que lhes atribui menos responsabilidade e uma menor possibilidade de erros na formação de custos para venda internacional. À medida que adquirirem domínio sobre as regras de transações internacionais, podem evoluir suas transações e negociações para *Incoterms* mais complexos, como o CIF ou até mesmo o DDP, onde o exportador corre mais riscos, mas também são as condições que mais agregam valor à exportação.

2.3.2 Modalidades de pagamento

Após a escolha do *Incoterm* a ser usado, deverá ser acordado entre o exportador e o importador a modalidade de pagamento no exterior. Essa decisão conjunta, além de levar em conta o grau de confiança comercial existente entre as partes, deverá conciliar também as áreas comercial, financeira e de segurança.

Assim, o exportador poderá escolher segundo o site governamental Siscomex (2021) entre:

- a) Pagamento Antecipado: o importador remete previamente o valor da transação, após, o exportador providencia a exportação da mercadoria e o envio com a respectiva documentação. Do ponto de vista cambial, o exportador deve providenciar, obrigatoriamente, o contrato de câmbio, antes do embarque, junto a um banco, pelo qual receberá reais em troca da moeda estrangeira, cuja conversão é definida pela taxa de câmbio vigente no dia. Esta modalidade de pagamento não é muito frequente, pois coloca o importador na dependência do exportador.
- b) Remessa Direta ou Sem Saque: O importador recebe diretamente do exportador os documentos de embarque, sem o Saque; promove o desembaraço da mercadoria na alfândega e, posteriormente, providencia a remessa da quantia respectiva diretamente para o exportador. Esta modalidade de pagamento é de alto risco para o exportador, uma vez que,

em caso de inadimplência, não há nenhum título de crédito que lhe garanta a possibilidade de protesto e início de ação judicial. No entanto, quando existir confiança entre o comprador e o vendedor, possui algumas vantagens, como agilidade na tramitação de documentos e isenção ou redução de despesas bancárias.

- c) Cobrança Documentária: é caracterizada pelo manuseio de documentos pelos bancos. Os bancos intervenientes nesse tipo de operação são meros cobradores internacionais de uma operação de exportação. O exportador embarca a mercadoria e remete os documentos de embarque a um banco, que os remete para outro banco, na praça do importador, para que sejam apresentados para pagamento (cobrança à vista) ou para aceite e posterior pagamento (cobrança a prazo). Para que o importador possa desembaraçar a mercadoria na alfândega, ele necessita ter em mãos os documentos apresentados para cobrança.
- d) Carta de Crédito: é a modalidade de pagamento mais utilizada no comércio internacional, pois oferece maiores garantias, tanto para o exportador como para o importador. É uma ordem de pagamento emitida por um banco emissor, a pedido do importador, em favor do exportador. Essa modalidade de pagamento é uma ordem de pagamento condicionada, ou seja, o exportador só terá direito ao recebimento se atender a todas as exigências por ela convencionadas.

No processo de internacionalização existem vantagens e desvantagens, assim a empresa precisa estar preparada, definir estratégias, buscar novas soluções e se adaptar ao crescente processo do mercado. Abaixo, uma tabela mostrando as modalidades de pagamento e seus respectivos prós e contras.

Figura 3 - Modalidades de pagamento e seus prós e contras

Modalidade	Agentes	Vantagens	Desvantagens
Pagamento Antecipado	Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção dos custos de cobrança. • Risco zero de inadimplência. • Obtenção de recurso financeiro para financiamento da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume o risco de variação cambial.
	Importador	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência do risco de variação do preço do bem ao exportador. • Obtenção de vantagem quanto à redução no preço do bem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desencaixe de capital de giro. • Assume os riscos políticos e comerciais. • Atrasos por contingenciamento da exportação do produto.
Carta de Crédito	Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do recebimento do valor da exportação, ao cumprir os termos e as condições da Carta de Crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer discrepância da Carta de Crédito, mesmo que irrelevante, pode causar redução no valor a ser recebido.
	Importador	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento da operação somente quando cumpridos os termos e as condições da Carta de Crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume o custo real da Carta de Crédito.
Cobrança Documentária	Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de que a mercadoria só será entregue ao importador após este aceitar ou pagar o saque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume o custo bancário da operação. • Assume o risco de inadimplência do importador.
	Importador	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediação da operação/ tramitação de documentos, via banco, reduzindo-se o risco de extravio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberação da mercadoria somente após o pagamento/aceite do saque.
Remessa sem Saque	Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de despesas bancárias. • Maior agilidade na tramitação de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume o risco de inadimplência do importador.
	Importador	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção de despesas bancárias. • Recebimento de mercadoria sem necessidade de aceite e pagamento. • Maior agilidade na tramitação de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de extravio de documentação.

Fonte: CNI - Confederação Nacional da Indústria (2021).

O Comércio Internacional apresenta muitos desafios, principalmente para as micro e pequenas empresas, por isso conhecer as modalidades de pagamentos internacionais é fundamental para empresas que pretendem operar no mercado internacional.

A escolha da modalidade exige cautela e uma análise criteriosa para encontrar a melhor forma de pagamento. Segundo a empresa Conseed - Consultoria e Contabilidade (2018), o domínio e a escolha consciente da modalidade de pagamento certa são cruciais, interferindo de forma significativa na qualidade dos negócios e determinando o sucesso ou não de uma empresa no cenário internacional.

Para as MPEs que estão adentrando no mercado internacional, formas de pagamento mais seguras e com menos riscos são mais aconselháveis. Como a carta de crédito, que é a modalidade que oferece mais garantia. Com ela, o exportador assume menos riscos, já que existe um banco intermediador que determinará as condições de pagamento e recebimento, e somente se todas as exigências forem atendidas, o negócio se concretizará.

Conforme a empresa for ganhando experiência e mercado, pode partir para modalidades com menos burocracias e despesas, como a Remessa Sem Saque, onde existindo uma relação de confiança entre importador e exportador se ganha maior agilidade no processo de exportação e menores custos.

2.3.3 Órgãos e programas de apoio ao exportador

Para as micro e pequenas empresas, a exportação é um processo de paciência, complexo e envolve tempo.

Diante disso, o governo e órgãos promovem programas de promoção e apoio ao exportador. Quando uma pequena e micro empresa pensa em ampliar o seu mercado e decide se internacionalizar, ela pode e deve procurar programas, consultorias e órgãos que a oriente durante o processo (MINIVERNI, 2019).

A seguir alguns órgãos que oferecem informações e auxiliam as MPEs no Brasil:

- a) Órgão Anuente: onde existem a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX); Banco Central do Brasil (BACEN)
- b) Órgão Administrativo Federal: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que promove o desenvolvimento econômico por meio de políticas de estímulo ao comércio exterior, à indústria, comércio e serviços, e à inovação empresarial. Dentro do MDIC fazem parte a Secretária de Comércio Exterior (SECEX), Vitrine do Exportador e o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex).
- c) Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex

Brasil) que promove as exportações brasileiras, apoia a internacionalização das empresas, atrai investimentos estrangeiros, organiza ações de promoção comercial, rodadas de negócios e apoia a participação das empresas em feiras internacionais.

Estes são alguns órgãos de apoio e programas que oferecem auxílio às micro e pequenas empresas, outros podem ser encontrados ainda no site do MDIC.

Existem também as *trading companies*, que são empresas especializadas em operações de comércio exterior, elas agem como facilitadoras no processo internacional assumindo o papel de consultores/assessores para seus clientes.

Para as MPEs que estão começando no âmbito internacional, *trading companies* são uma escolha inteligente, já que podem atuar em nome da empresa junto aos órgãos privados e públicos envolvidos no processo de despacho aduaneiro, como também junto aos importadores.

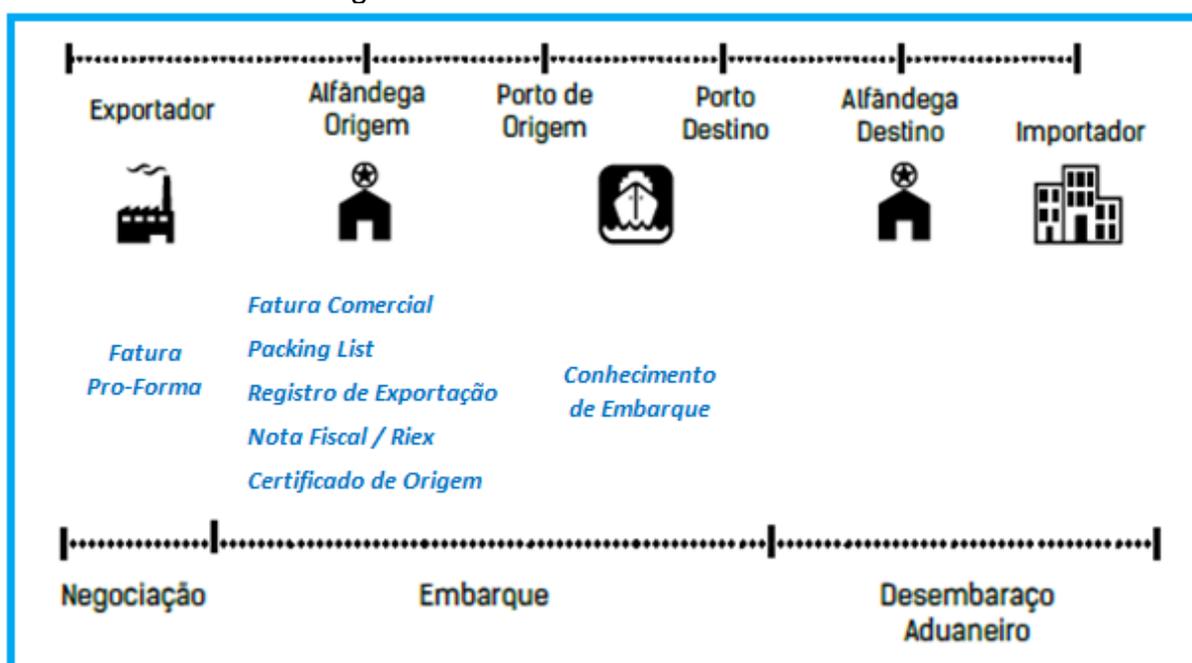
Além de oferecer maior segurança ao fazer a negociação, de acordo com Sprenger (2022) a *trading* irá executar uma análise minuciosa do fornecedor ou comprador, diminuindo grandemente a chance do comércio com empresas desonestas ou o recebimento da carga com qualidade inferior ao acordado.

2.3.4 Documentação necessário para exportação

A documentação no processo de internacionalização é uma parte essencial para que a exportação ocorra de acordo com os trâmites aduaneiros, servindo para organizar e formalizar as condições da negociação.

Por ser um processo internacional, a lista de documentos é bastante longa, mas se a empresa está sem nenhuma pendência fiscal, será relativamente fácil obter todos os documentos necessários sem muita preocupação (BUENO, 2022).

Figura 4 - Lista de documentos e fases



Autor: Alves (2018).

Segundo Alves (2018), a lista de documentos está dividida em três momentos: a fase de negociação; a fase da remessa e entrega; e os itens necessários no Brasil.

- Fase de Negociação:

Fatura Proforma ou Proforma *Invoice*: A fatura Proforma dá início à negociação. Logo após os primeiros contatos e manifestada a intenção de realização de uma operação comercial, o exportador emite para o importador uma proforma *invoice* para que este providencie a Licença de Importação, dentre outras providências.

- Remessa e entrega: são documentos de validade internacional necessários para embarque e remessa ao importador.

a) Fatura Comercial ou Commercial Invoice: É o documento internacional emitido pelo exportador que, no âmbito externo, equivale à Nota Fiscal. Sua validade começa a partir da saída da mercadoria do território nacional. É um dos principais documentos exigidos pela maioria das autoridades alfandegárias de todo o mundo para liberar remessas e/ou embarques. É um documento de caráter legal e está sujeito à lei internacional, além de ser um instrumento fundamental entre o exportador e importador, já que serve como

registro da transação comercial realizada entre ambas as partes. Deve ser emitida no idioma do país importador ou em inglês.

- b) *Packing List*: Documento emitido pelo exportador para o embarque de mercadorias que se encontram acondicionadas em um ou mais volumes e que contenham variados tipos de produtos. É necessário para o desembaraço da mercadoria e para a orientação do importador quando da chegada dos produtos no país de destino.
- c) Conhecimento de Embarque: Documento emitido pela companhia transportadora que atesta o recebimento da carga, as condições de transporte e a obrigação de entrega das mercadorias ao destinatário legal no ponto de destino pré-estabelecido, conferindo a posse das mercadorias.
- d) Certificado de Origem: É o documento providenciado pelo exportador e utilizado pelo importador para comprovação da origem da mercadoria e habilitação à isenção ou redução do imposto de importação, em decorrência de disposições previstas em acordos comerciais ou do cumprimento de exigências impostas pela legislação do país de destino.
- e) Certificado ou Apólice de Seguro de Transporte: Documento necessário quando a condição de venda envolve a contratação de seguro da mercadoria. Deve ser providenciado junto à companhia seguradora antes do embarque da mercadoria.

Documentos necessários no Brasil: são documentos internos, com validade para as leis e território brasileiro, para embarque, cobrança e registro junto aos órgãos intervenientes do comércio exterior brasileiro.

- a) Registro de Exportação: Documento eletrônico emitido e preenchido no Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior), diretamente pelo próprio exportador ou pelo seu representante legal. Tem a finalidade de registrar a operação para fins dos controles governamentais nas áreas comercial, fiscal, cambial e aduaneira.
- b) Nota Fiscal: Depois de aprovado o Registro de Exportação – RE, o próximo passo é a emissão da Nota Fiscal, que deve acompanhar a mercadoria desde a saída do estabelecimento até a efetiva liberação junto à Receita Federal do Brasil (RFB). Ela precisa acompanhar o produto somente no trânsito interno.

c) Comprovante de Exportação (CE): É o documento oficial emitido pela Receita Federal do Brasil que comprova o efetivo embarque da mercadoria. O CE consubstancia a operação de exportação e tem força legal para fins administrativos, cambiais e fiscais.

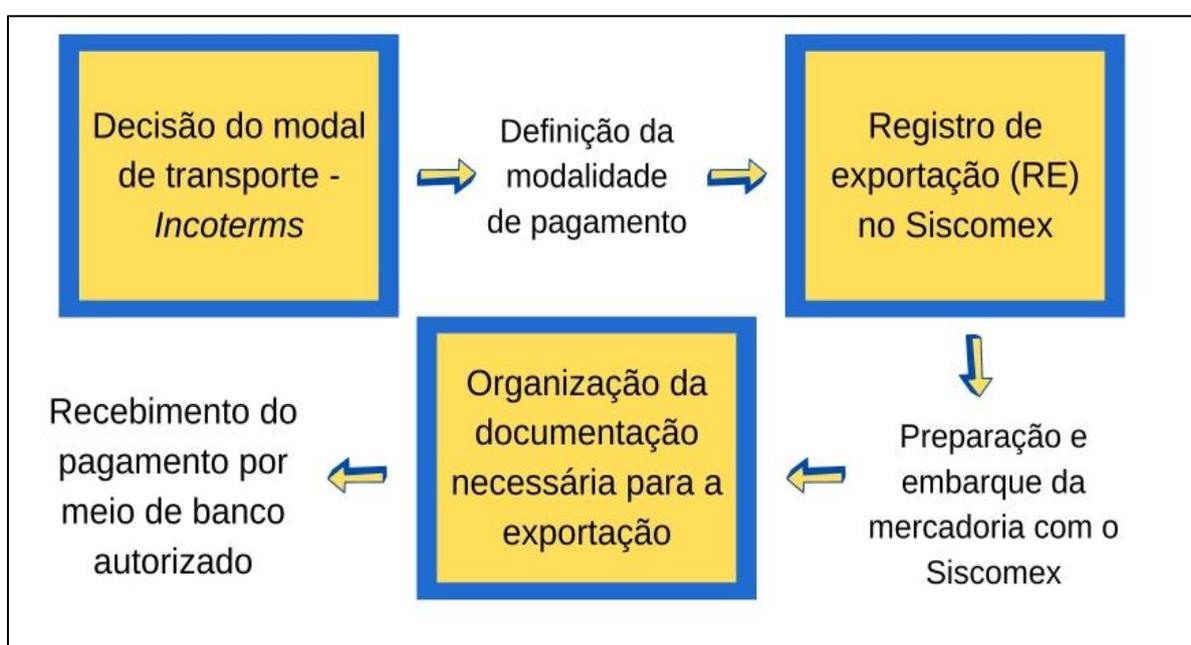
d) Contrato de Câmbio: Documento informatizado para coleta de informações, emitido pelo banco negociador de câmbio e que formaliza a troca de divisa estrangeira por moeda nacional.

Para não correr riscos na hora de exportar suas mercadorias e por se tratar de um processo internacional, a documentação é essencial em todas as etapas, tanto para a legalidade do processo quanto para a segurança do produto.

É um fator que para as MPEs deve ser considerado e analisado com detalhes, principalmente por estarem iniciando seu caminho internacionalmente, garantindo assim a eficiência da exportação.

Diante do exposto sobre este capítulo, pode-se resumir as etapas do planejamento de exportação no fluxograma a seguir:

Figura 5 - Fluxograma do planejamento de exportação resumido



Fonte: Autor (2022).

Em virtude do que foi mencionado, vale ressaltar a importância de todos esses documentos de exportação estarem formalizados de acordo com as exigências específicas do país para o qual a empresa deseja exportar.

2.3.5 Caracterização do mercado alvo

O mercado é uma instituição social que estabelece as condições para a troca de bens e serviços. Assim, criando uma relação comercial para desenvolver transações, trocas ou acordos entre os vendedores e os compradores.

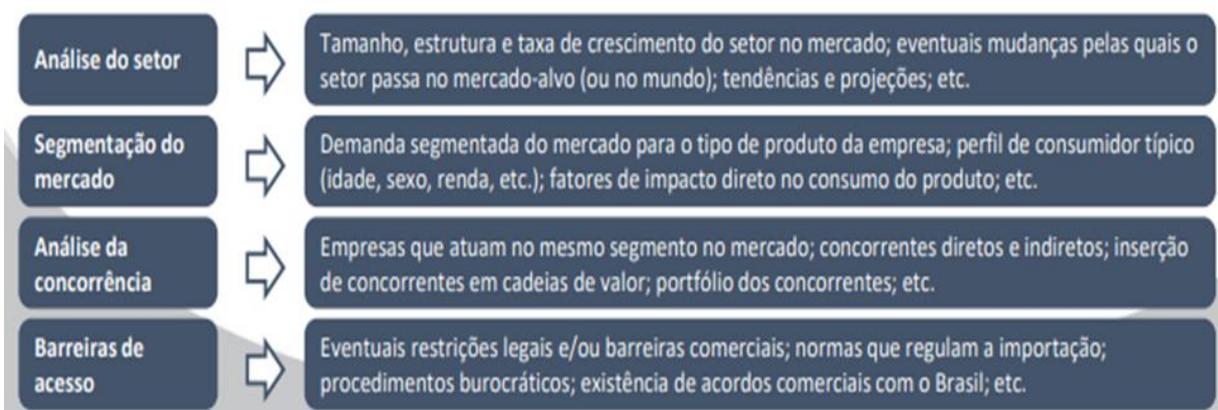
No mundo cada vez mais globalizado, a urgência de buscar novos mercados é fundamental. Segundo Moraes (2019), “a pesquisa de mercado é um instrumento adotado para entender a realidade de um mercado e aumentar a efetividade das ações tomadas em relação a um empreendimento”. Em outras palavras, é basicamente uma forma de coletar informações importantes que auxiliem uma empresa a tomar decisões mais seguras e acertadas.

Os dados podem incluir características comportamentais, hábitos de consumo, como também levantamentos de *benchmarking* de empresas de diferentes setores. Essas informações podem ser obtidas de duas maneiras diferentes. De acordo com Moraes (2019):

- Pesquisa primária: quando a pesquisa de mercado é realizada pela própria empresa que fará uso dos dados ou por algum profissional contratado para essa finalidade;
- Pesquisa secundária: quando os dados são coletados e/ou analisados por terceiros (profissional ou empresa especializada). Inclui-se aqui também os relatórios, artigos e guias disponibilizados publicamente por outras companhias.

Essas pesquisas e análises prévias são uma forma eficiente de entender a natureza e o comportamento de um mercado e reduzir a margem de erro. Este processo consiste em conquistar e valorizar o produto/serviço, orientando o posicionamento e elaboração de estratégias para a atuação da empresa no mercado a ser atingido. De acordo com a Programa de Qualificação para Exportação - Peiex (2020) levantamento de informações, análise e entendimento do mercado onde a empresa pretende atuar são alguns aspectos costumeiramente abordados para conhecer melhor o mercado-alvo, facilitando o acesso e a adaptação, bem como contribuindo para a identificação de parceiros e fornecedores.

Figura 6 - Aspectos para conhecer o mercado alvo



Fonte: Peiex (2020).

A noção de mercado alvo diz respeito ao destinatário ideal de um produto/serviço, que se encaixe ao cliente que pode consumir o produto. De acordo com Minervini (2019) dentre todos os produtos de uma empresa, deve-se realizar uma análise para identificar quais são os produtos mais competitivos e que mais atendem às preferências e necessidades dos clientes no mercado externo.

As empresas optam pelo mercado internacional para fortalecerem sua produção e não se restringirem apenas ao mercado nacional. Para avaliar corretamente os mercados externos, a empresa deve desenvolver e seguir uma sistemática considerando as características e peculiaridades de seu produto, seu setor e seu segmento de atuação.

Em relação a isso, Camuñas diz que:

Países próximos são uma melhor escolha para o início de um processo de exportação, já que as empresas não precisam ter grandes estoques de segurança e conseguem manter o fluxo de produção, reduzir os custos de armazenagem e evitar o estoque de produtos sazonais ou perecíveis (CAMUÑAS, 2018).

Ainda segundo o autor (2018), a não especialização e definição do seu produto/serviço no âmbito internacional é um problema em um mercado tão competitivo quanto o atual. Pois para ter sucesso, é vital a especialização em qualquer que seja a área de atuação da empresa, assim capturando seus clientes em potencial e não os perdendo para seus concorrentes. Feiras e exposições para a busca de um mercado novo e divulgação, dão à empresa novas possibilidades, pois reúnem a maioria das empresas do ramo e mostram como os consumidores se interessam pelas soluções.

Diante do exposto, Lacerda (2020) afirma que “o público-alvo é o segmento do mercado que a marca quer atingir. Estratégias e campanhas não são criadas para atingir todo mundo, mas apenas um grupo de consumidores com perfil demográfico, comportamental e psicográfico semelhante”. Assim a empresa tende a melhorar suas soluções, adequando-as às reais necessidades de seus clientes.

O estudo de mercado, portanto, surge como uma ferramenta essencial para minimizar riscos e identificar oportunidades em qualquer estágio de vida de uma empresa. Para micro e pequenas empresas, é importante salientar que o maior mercado ou o com mais potencial nem sempre é o melhor mercado a ser conquistado (SEBRAE 2015). Isso porque as MPEs possuem capacidade produtiva limitada e correm o risco de não poder atender a um médio ou grande cliente em mercados de grande potencial.

2.3.4 Marketing

O trabalho de marketing tem uma influência de forma direta nas empresas de performance de exportação. No processo de internacionalização, as MPEs precisam conhecer o mercado e sua realidade. A partir dessa perspectiva, o marketing é uma das ferramentas indispensáveis. Entretanto esse marketing deve ser global.

Kotabe e Helsen, são dois autores que falam da evolução do marketing em direção ao marketing global. Os autores trabalham com cinco estágios de evolução que não necessariamente trabalham de forma sequencial, podendo mudar conforme o mercado. São eles: 1. Marketing doméstico; 2. De exportação; 3. Internacional; 4. Multinacional; 5. Global (KOTABE; HELSEN, 2016).

Sobre o marketing de exportação, Cunha (2012) diz que o motivo vem do exterior.

[...] não necessariamente em função das estratégias e esforços da empresa para sua promoção no exterior; muitas vezes, em função das limitações do mercado local (forte concorrência, baixa demanda etc.) há motivação para buscar novas oportunidades no exterior (CUNHA, 2012, p. 47-48).

Keegan (2005), salienta que a empresa que pretende exportar, deve-se aprofundar os conhecimentos sobre concorrência, políticas e regulamentações governamentais, forças econômicas e sociais, para alcançar os objetivos do marketing.

Kotler e Armstrong (2015) destacam os dois principais objetivos do marketing: (i) atrair novos clientes, para desenvolver a marca; (ii) fidelização de clientes, mantendo-os satisfeitos. Para efetivá-los, as empresas devem realizar um planejamento estratégico.

Kotler e Armstrong (2015) esclarecem que é preciso traçar as metas do plano estratégico. Ele antecede o estudo do mix de marketing, pois visa obter um melhor entendimento sobre o assunto.

Keegan (2005) afirma que o marketing não é apenas um conjunto de conceitos, é também um conjunto de atividades e processos de negócios. Essas atividades são chamadas de 4P's. Por sua vez, Kotler e Armstrong (2015) conceituam o marketing como uma forma de captação de valores entre cliente e empresa. A empresa precisa ter um relacionamento sólido com o cliente através de ferramentas como o mix de marketing, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Os 4Ps do marketing

Atividade	O que é	Exemplos
Produto	Bens e serviços que a empresa oferece aos seus clientes	Variedade, qualidade, <i>design</i> , nome da marca, embalagem, serviços
Preço	Quantia monetária que os clientes precisarão pagar para adquirir o produto	Preço de tabela, descontos, concessões, prazos de pagamentos, financiamento
Praça	Os locais onde pode-se encontrar os produtos da empresa	Canais, cobertura, locais, estoque, transporte, logística
Promoção	Indica os pontos fortes dos produtos e convence os clientes a comprá-los	Propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas

Fonte: Kotler e Armstrong, 2015.

Com as empresas atuando no exterior, houve um aumento da operação internacional e nesse sentido o marketing internacional, é uma opção mais independente. Cunha (2012) salienta que essa independência se dá em termos de adaptação e atenção às necessidades externas.

2.3.5 Custos e formação do preço de venda

Ghilardi e Zamberlan, no que se refere às micros e pequenas empresas, diz que é “importante verificar a utilização dos sistemas de custos pelas empresas de pequeno porte, pois a falta de sua utilização pode tornar as empresas vulneráveis à concorrência globalizada” (2006, p. 1).

Ainda os autores Ghilardi e Zamberlan (2006), salientam que exigirá também maior controle e amplitude no que tange o processo de planejamento, em especial em relação aos sistemas de custos e contabilidade gerencial, pois são fundamentais para auxiliar a competitividade empresarial.

Nesse sentido, Maciel, Rocha e Almeida (2005, p. 6), explica que “estabelecer preços de venda competitivos é uma tarefa que exige do empresário o conhecimento dos componentes que dão origem ao preço de venda”. Os empresários precisam saber a interferência de cada componente no preço de seu produto. Sobre isso, Maciel, Rocha e Almeida diz que é importante “[...] para que se possa atingir um preço que seja aceito pelo mercado e vantajoso para empresa” (MACIEL; ROCHA; ALMEIDA, 2005, p. 6).

Outros autores falam de algumas limitações para a determinação do preço de venda dos produtos e/ou serviços oferecidos. Entre as limitações está a revisão da sua eficiência operacional, no que tange a gestão de custos.

Em relação a gestão de custos, Machado e Souza (2006) dizem que no mercado competitivo, os clientes estabelecem o preço pelo qual estão dispostos a pagar pela aquisição de bens e serviços e, conseqüentemente, as empresas perdem a autonomia de formar o preço que desejam.

Além disso, nota-se que é preciso também fazer uma análise do grau de elasticidade da demanda, os preços dos concorrentes e os produtos substitutos, as condições do mercado em que a empresa está inserida, a estratégia de marketing da organização, etc. (MARTINS, 2010).

Para os autores Bruni e Famá (2019, p. 265), fixar o preço dos produtos é “um dos mais importantes aspectos financeiros”. Ele é fundamental para a organização e o seu sucesso também depende disso.

Diante disso, percebe-se que através do cálculo do preço de venda, a empresa deve ser capaz de aumentar os seus lucros, atender às ambições do mercado e aplicar, da melhor maneira, os níveis de produção (BRUNI; FAMÁ, 2019).

Por essa perspectiva, Bruni e Famá (2019) indicam três processos que podem ser utilizados para a definição do preço: os custos, os consumidores e a concorrência.

No processo baseado nos custos, “quanto mais baixo for o custo de produção de um produto em relação ao preço pago pelo cliente, maior será a capacidade de fornecimento por parte da empresa” (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2006, p. 385). No entendimento desse primeiro processo, quanto menor for o custo de produção, mais as empresas conseguem fixar preços que atraem os clientes e, assim, os gestores conseguem obter maior lucro para suas organizações.

Em relação ao cliente consumidor, as empresas fazem uso do valor do produto percebido pelos clientes, e não pelos custos do vendedor (BRUNI; FAMÁ, 2019). De acordo com Horngren, Datar e Foster (2006), os clientes influenciam os preços, e com isso promovem a demanda por determinado produto ou serviço. Também, elas devem conhecer de forma aprofundada o mercado onde estão instaladas. Braga *et al.* (2009, p. 3) comungam com autores quando diz que “o conhecimento do mercado permite decidir se a gestão de preços do produto será vendido a um preço mais alto, atraindo as classes economicamente mais elevadas, ou a um preço popular, atendendo as camadas mais pobres”.

A determinação do preço é a análise da concorrência. Nessa terceira abordagem, de acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004), as organizações devem ficar atentas em relação aos concorrentes, tendo em vista que os produtos alternativos ou substitutos podem afetar a demanda e influenciar a decisão da empresa de baixar os preços. Nesse cenário, Canever, Schnorrenberger e Gasparetto (2020) ressaltam que os concorrentes oferecem produtos similares ou substitutos que podem ser analisados no processo de gestão de preços, sendo um dos subsídios que uma entidade pode buscar na definição da sua estratégia de preços.

Na precificação, Canever, Schnorrenberger e Gasparetto (2020) falam da abordagem mista. Nesse caso, a empresa precisa olhar a relação dos custos, da concorrência e ponderar os aspectos mercadológicos e o valor percebido pelo cliente.

Em relação a isso, Braga *et al.* (2009, p. 3) fazem um resumo e apresentam os processos (métodos) de precificação dos produtos, sendo:

[...] o método baseado nos custos é o mais tradicional e o mais comum no mundo dos negócios. A segunda metodologia de formação de preços emprega a análise da concorrência. Para o método baseado nas características do mercado, o preço é estabelecido tomando como base o valor percebido do produto pelo mercado consumidor. A quarta

e última metodologia, método misto, é a combinação dos três fatores anteriormente apresentados, custo, concorrência e mercado.

Com a formação de preços com base no custo, os autores Machado e Souza (2006, p. 49) fazem uma ressalva dizendo que é “necessário ter um parâmetro inicial ou padrão de referência para análise comparativa com o preço praticado pelo mercado, a fim de evitar que o preço calculado sobre os custos possa ser invalidado por tal mercado”.

Para chegar nesse mercado competitivo e globalizado, é fundamental que o empresário faça um planejamento do processo de formação de preço de venda e custos, que envolva os diversos métodos trazidos pelos autores que pesquisam sobre o tema. Isso é importante para tomada de decisões.

Para MPEs é importante a avaliação dos custos, principalmente, em um mercado competitivo como o de hoje. Sobre isso, Teixeira, Leal e Miranda (2018, p. 2) comentam que “[...] o lucro é determinado pelo preço que, por sua vez, é estabelecido pelo mercado, menos os custos da empresa”.

Como colocado pelos autores, percebe-se que no ponto de vista deles, uma organização para ter maior lucratividade, os diretores, ao invés de aumentarem os preços, devem diminuir seus custos.

3 METODOLOGIA

Pesquisar faz parte da vida das pessoas. No entanto, no sentido mais específico, a pesquisa é uma tarefa essencial para a ciência. Segundo Zanella (2015, p. 63) “a pesquisa visa essencialmente a produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas”.

A metodologia, por sua vez, segundo Barros e Lehfeld (2007), consiste em uma avaliação dos métodos e técnicas de pesquisa que irão conduzir a aquisição de informações e conhecimentos, visando a resolução do problema da investigação. Em outras palavras, pode-se dizer que a metodologia é o estudo dos métodos para obter conhecimento e resultados. “O método pode ser considerado uma visão abstrata da ação, e a metodologia, a visão concreta da operacionalização” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 2).

Tomando como base o que esse trabalho se propõe, pode-se se dizer conforme o problema, que se trata de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica porque irá tomar também como base o aporte teórico sobre o tema.

De acordo com Zanella (2015, p. 75):

A pesquisa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

A pesquisa bibliográfica é exigida por qualquer espécie de pesquisa. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a investigação bibliográfica busca explicar o problema de pesquisa a partir de referências teóricas, publicadas em outros estudos como artigos, dissertações, teses e livros. Além disso, os autores ainda destacam que este tipo de pesquisa é o básico para estudos, sendo o método inicial para a realização da pesquisa. Foram utilizados nesta investigação: (i) livros; (ii) e-books; (iii) sites de entidades privadas e governamentais; (iv) dados secundários.

Para Severino (2018, p. 102):

A ciência utiliza-se de um método que lhe é próprio, o método científico, elemento fundamental do processo do conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do conhecimento comum, mas também das demais modalidades de expressão da subjetividade humana, como a filosofia, a arte e a religião.

O método pode ser definido como um conjunto de atividades racionais que possibilita que o pesquisador alcance seus objetivos de forma mais segura e econômica, estabelecendo os passos a serem seguidos e contribuindo para a tomada de decisões (MARCONI; LAKATOS, 2022). O método também pode ser interpretado como um guia para a solução de um determinado problema de pesquisa (RUDIO, 2011).

De acordo com Hegenberg (apud LAKATOS; MARCONI, 2022), método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado.

Por sua vez, Trujillo (2013, p. 24), na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início os pensamentos em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso, para alcançar um objetivo.

Quanto ao método, o trabalho trabalhou com método dedutivo por partir do geral e depois particularizar com o objeto de estudo. Segundo Gil (2019, p. 9) o método dedutivo, “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.”

Em relação aos procedimentos de coleta de dados pode-se dizer que a presente pesquisa fará um estudo de caso.

De acordo com Gil (2019, p. 60):

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros.

O estudo de caso, é outra estratégia dessa pesquisa. Ela investiga “uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, p. 28), tendo como objeto de estudo um caso único ou casos múltiplos.

3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O estudo foi realizado em uma empresa do setor metalúrgico da Serra Gaúcha. Dentre os serviços prestados, a empresa em estudo oferece soluções robotizadas para soldagem MIG/MAG, usinagem, serviços de conformação e uma diversidade de benefícios incluindo a certificação ISO 9001:2015. Sua política de qualidade é analisada quanto a sua adequação a cada análise crítica da direção e está definida através do posicionamento estratégico.

Para a pesquisa foram feitas visitas na empresa estudada com a finalidade de observar o processo de internacionalização e conversar com os colaboradores que estão trabalhando na possibilidade de exportação.

3.2 FORMA DE ANÁLISE

Para análise da pesquisa, o trabalho trouxe pontos importantes do planejamento de exportação. Trazendo um passo-a-passo para exportação e o aplicando em um NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) produzido por uma micro e pequena empresa.

A ideia foi mostrar a importância do conhecimento, do planejamento e da organização para que uma empresa comece a otimizar e acelerar o seu processo de exportação.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para apresentação da empresa que é o estudo de caso desta pesquisa faz-se necessário falar um pouco da sua história, sua missão, serviços, visão e outros dados importantes da mesma.

3.3.1 História da empresa

A empresa que foi estudo de caso foi fundada em 19 de novembro de 2008. Na Receita Federal a sua situação cadastral é ativa. É uma matriz do tipo Sociedade Empresária Limitada, localizada na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul,

Brasil. Sua atividade principal é o serviço de corte e dobra de metais.

3.3.2 Missão

Fornecer soluções em componentes metálicos em série, com crescimento sustentável e assim agregar valor às partes interessadas.

3.3.3 Visão

Ser referência pela excelência como empresa nos segmentos aos quais desenvolve.

3.3.4 Política de Qualidade

A política da Qualidade é analisada quanto sua adequação a cada análise crítica da direção e está definida através do posicionamento estratégico da empresa.

3.3.5 Princípios da Empresa

Os princípios são:

- Lucratividade;
- Imagem da marca;
- Tecnologia e inovação;
- Valorização das relações humanas;
- Melhoria contínua Confiabilidade no atendimento aos requisitos aplicáveis.

3.3.6 Serviços

O ramo de atividade da empresa engloba soluções robotizadas para soldagem MIG/MAG, usinagem, serviços de conformação e uma diversidade de benefícios,

incluindo a certificação ISO 9001:2015.

A empresa conta com uma equipe de soldadores validados no processo de solda através de ensaio mecânico realizado em laboratório de parceiros. A execução acontece de acordo com as especificações solicitadas.

A empresa em estudo, atendendo às necessidades de cada projeto, fornece soluções completas, como puncionadeira e calandra, além de processos de acabamento, como tratamento térmico, zincagem e pintura.

Oferece também, um setor de montagem de equipamentos, dos quais atendem a diversos segmentos, proporcionando conjuntos em série montados conforme projeto específico solicitado.

Os serviços oferecidos da empresa são:

- Solda robotizada;
- Solda MIG/MAG TIG;
- Corte Laser;
- Usinagem;
- Conformação;
- Parceiros.

4 ESCOLHA DO MERCADO ALVO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quando uma assessoria empresarial em comércio internacional é contratada, o objetivo é apoiar às empresas, nas áreas de investimento, transferência de tecnologia e procedimentos de importação e exportação.

Conforme já citado no capítulo 2, do referencial teórico, Oliveira (2019, p. 4), diz que “consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

A empresa em estudo visa se preparar para se inserir no mercado internacional. Em função disso, o pesquisador dentro do objetivo do trabalho, utilizando a fundamentação teórica, elaborou um planejamento de exportação, mostrando os processos, tendo em vista que, uma das atribuições da assessoria empresarial na área internacional é mostrar ao seu assessorado os caminhos mais adequados em cada etapa e o que é necessário para a exportação de seu negócio.

Os passos do planejamento de exportação e suas necessidades foram descritos como mostra o quadro 3:

Quadro 3 - Passos do planejamento de exportação

(continua)

PASSO	ETAPA	DEFINIÇÃO
1	A EMPRESA ESTÁ PRONTA PARA EXPORTAR?	Verificar se a empresa tem intenção e maturidade para inserção no mercado internacional
2	PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO	Diagnóstico do potencial exportador, elaborando um plano detalhado de todas as macros e micro etapas
3	DEFINIÇÃO DO PRODUTO	Escolha do produto a ser exportado
4	CAPACIDADE PRODUTIVA	Verificar se a empresa tem condições de atender o mercado interno e externo
5	PESQUISA DE MERCADO	Busca por novos mercados e clientes
6	DEFINIÇÃO DO MERCADO	Escolha do mercado alvo para exportação

(conclusão)

7	ADEQUAÇÃO DO PRODUTO	Ajustes no produto e embalagem para se adaptar ao mercado a ser atingido
8	RADAR	(Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros) ferramenta de habilitação necessária para exportação
9	NEGOCIAÇÃO COM O CLIENTE NO EXTERIOR	Classificar corretamente a mercadoria e definir frete, seguro, local de embarque/desembarque e desembaraço aduaneiro
10	DEFINIÇÃO DAS CONDIÇÕES DE VENDA	Definir o <i>Incoterm</i> e a modalidade de pagamento
11	FORMAÇÃO DE PREÇO	Determinação do preço de exportação
12	ELABORAÇÃO DA FATURA PROFORMA	Documento informativo que contém todas as informações negociadas com o comprador internacional
13	REGISTRO DE EXPORTAÇÃO	RE no Siscomex e preparação dos documentos de exportação
14	EMBARQUE	Preparação e embarque da mercadoria junto ao Siscomex
15	DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA	Organização da documentação necessária para exportação
16	PAGAMENTO	Recebimento do pagamento através do banco negociador

Fonte: Autor (2022).

Depois de entender o planejamento de exportação passo-a-passo e perceber que a empresa está preparada para exportação, foi feita aplicação do modelo junto a empresa em estudo, para então partir para a escolha do mercado alvo viável.

Os assessores, através de seu trabalho especializado, buscam para sua assessorada, os melhores resultados nas suas negociações internacionais. Nesse sentido, Costa e Santos (2011, p. 58), trazidos no referencial teórico, comentam que é papel do assessor “colher informações sobre o potencial de mercado no exterior, bem como para entender o que os consumidores daquele país pensam, o que eles desejam e se o produto oferecido pela empresa atende às aspirações desse mercado”. Nesses casos, as empresas procuram obter um intermediário que comercializa seus produtos, com a responsabilidade pela parte comercial e burocrática em terra estrangeira.

Para a escolha do mercado alvo foram utilizadas ferramentas que auxiliam a prospecção de novos mercados. Uma delas é o Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras, disponibilizado pela Apex-Brasil, que é uma ferramenta de oportunidades que se destina a apoiar as empresas brasileiras no mapeamento de mercados prioritários e na diversificação de destinos e de produtos exportados.

Outra ferramenta utilizada foi o *Trade Map*, que é uma base gratuita e interativa do ITC (Centro de Comércio Internacional) que possibilita consultar dados de importação e exportação por país, produto (SH6) e grupo de produtos. E a última ferramenta foi a *Invest & Export Brasil* que reúne informações sobre mercados, acordos comerciais, estatísticas e indicadores e disponibiliza dados comerciais produzidos pelos SECOMs do Brasil no exterior.

Após reuniões e conversas com o diretor da empresa e para melhor aproveitamento do planejamento de exportação exposto, decidiu-se pelo grupo de produtos constante na NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) para exportação, NCM: 8716.90.90 – “veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios - reboques e semirreboques, para quaisquer veículos; outros veículos não autopropulsados; suas partes”. A escolha por esse grupo de produtos, foi em função da empresa já atuar no mercado interno com esses itens e já ter todo o processo de fabricação e roteiros dos produtos prontos.

Conforme a Figura 7, o produto em 2020 teve um total de 29 milhões e 410 mil dólares em exportações brasileiras para todo o mundo, dessas quase 90% sendo distribuídas entre oito países da América do Sul, sendo a Argentina o maior país importador, seguido do Chile e logo após o Paraguai. Percebe-se também que o principal concorrente brasileiro para os três mercados é a China, mesmo com a redução de exportações chinesas nos últimos anos.

Figura 7 - Mapa estratégico de mercados e oportunidades comerciais para exportações brasileiras

Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras							
Informações sobre o Mercado - Produto selecionado:							Total de países
871690: Partes de reboques e semi-reboques, para quaisquer veículos e outros veículos não autopropulsores							8
País	Importações do país 2020 (US\$)	Exportações brasileiras 2020 (US\$)	Cresc. médio exp. do Brasil 2017-2020 (%)	Participação do Brasil 2020 (%)	Principal concorrente	Cresc. médio exp. do principal concorrente 2017-2020 (%)	
Argentina	18.432.158	9.196.699	4,88	49,89	China	-4,75	
Chile	30.400.908	5.496.244	-4,39	18,08	China	-4,15	
Paraguai	3.947.750	3.398.443	6,48	86,09	China	-29,58	
Uruguai	3.932.058	2.592.595	-2,17	65,93	Argentina	-15,33	
Bolívia	3.722.469	2.485.140	23,14	66,76	China	10,82	
Peru	16.649.234	1.345.247	9,83	8,08	China	-0,17	
Colômbia	17.734.068	1.035.634	67,23	5,84	China	15,06	
Equador	5.106.971	299.607	13,92	5,87	China	-2,14	

Fonte: Apex-Brasil (2022).

Diante do exposto e observando os dados apresentados na Figura 7 pode-se dizer que os mercados mais promissores para exportação do produto escolhido são: Argentina, Chile e Paraguai.

A Argentina tornou-se um mercado alvo viável por ser o país que mais importa este NCM do Brasil, além do fato de que nos últimos três anos houve um crescimento de quase 5% nas exportações brasileiras para o país.

Apesar de ser um mercado consolidado em que as MPEs dificilmente encontrariam lugar no primeiro momento, observa-se que praticamente metade das importações argentinas são do Brasil. Vale lembrar ainda que a Argentina é o segundo maior país da América do Sul em território (IBGE, 2022), fazendo assim com que esse grupo de produtos seja fundamental em seu desenvolvimento.

Observando a figura percebe-se ainda que o principal concorrente brasileiro que é a China, perdeu nos últimos anos 4,15% de espaço no mercado albiceleste, ficando com uma cota de menos de 30% nas importações, dando mais espaço para as empresas brasileiras.

Assim, como visto nos critérios de seleção de mercado propostos pela teoria de Uppsala, apesar de não ser fácil se introduzir em um mercado novo, se possui mais chances em um mercado maior do que em um mais disputado.

Já o Chile, se mostra um potencial mercado alvo, por ser o maior país importador desse produto em toda a América do Sul, sendo mais de 30 milhões de dólares anuais.

Apesar de quase metade das importações chilenas desse NCM serem da China (45,52%), e as exportações brasileiras terem diminuído nos últimos anos, seu mercado ainda é gigantesco. Pois analisando a tabela percebe-se que os quatro países que mais compram esse tipo de produto, são equivalentes só ao mercado chileno.

Observando os dados, percebe-se ainda que as exportações chinesas vem perdendo forças e espaço a cada ano, dando oportunidades assim para novos exportadores.

É neste momento em que as micro e pequenas empresas têm chance de adentrar neste ramo, com incentivos e programas de apoio corretos, um frete competitivo e com a empresa com a ambição de se estabilizar em um mercado novo, às proporcionam uma energia vital para a produção do aumento da produtividade de que se carece no país alvo.

O Paraguai por sua vez, é um provável candidato, pois como pode-se observar na tabela, as exportações brasileiras vem aumentando a cada ano para o país, se tornando assim o principal fornecedor paraguaio.

Apesar de não comprar tanto o produto como os dois países analisados anteriormente, percebe-se que mais de 86% da importação paraguaia deste NCM vem do Brasil, como sendo seu principal fornecedor, o mercado paraguaio depende quase que exclusivamente das empresas brasileiras.

Além de que a China, que é o principal concorrente brasileiro, vem perdendo quase todo seu espaço no mercado paraguaio, quase 30% nos últimos três anos, ficando com uma participação de menos de 10% no mercado, abrindo assim novas oportunidades para MPEs exportadoras em busca de um novo mercado.

Segue os dados gerais dos três possíveis mercados no quadro 4:

Quadro 4 - Dados gerais dos mercados alvos viáveis 2020

País	Extensão Territorial	População	PIB US\$	IDH
Argentina	2.780.000 km ²	45.195.777	383.067 bilhões	0,845
Chile	756.102 km ²	19.116.209	252.940 bilhões	0,851
Paraguai	406.752 km ²	7.132.530	35.304 bilhões	0,728

Fonte: IBGE (2022).

Após análises e discussões feitas a partir das três ferramentas citadas anteriormente, embasada pela noção de mercado proposta pela teoria de Uppsala e pelos critérios de seleção de mercado apresentados por Minervini (2019), decidiu-se que a Argentina é o mercado com mais potencial para exportação deste NCM.

Chegou-se a esta conclusão, pelo fato do país ser o maior importador desse grupo de produtos do Brasil, além de que apresentou dados positivos perante sua compra, uma vez que praticamente metade (49,89%) vem de empresas brasileiras.

A Argentina possui o segundo maior produto interno bruto da América do Sul e o melhor entre os três mercados analisados, trazendo assim impactos positivos na atividade econômica que se manifestam no ambiente. Ainda segundo o IBGE (2022) seu IDH de 0,845 apesar de ser um pouco menor que o do Chile, é considerado alto e bom, acarretando deste modo em um considerável nível de desenvolvimento em questões básicas do país.

Ficando atrás do Brasil em âmbitos sul americanos no critério de extensão territorial e em terceiro em população, o país albiceleste se faz um mercado internacional viável, já que por ser um país próximo ao Brasil e de cultura semelhante, teorias comportamentais sobre internacionalização de empresas como o modelo Uppsala sugerem que são elementos que tendem a contribuir para o início dos trabalhos de exportação.

Dado que as empresas se internacionalizam gradualmente, levando em consideração o aprendizado alcançado e a percepção de riscos associados à distância psíquica entre seu mercado doméstico e o mercado estrangeiro. A distância psíquica mostra uma relação relevante para as MPEs em vista às exportações, em virtude de que a seleção do destino internacional pelo tamanho do potencial mercado, se explica com a menor distância psíquica e geográfica, a fim de facilitar a negociação.

Assim, quanto maior a distância psíquica, menor a propensão dos exportadores em buscar mercados alvos viáveis, os quais exigiriam maior quantidade de recursos e aprendizado corporativo em mercados internacionais para diminuir a percepção do risco envolvido no processo (NUWAGABA, NATAYI & NGOMA, 2013). Como dito anteriormente, apesar de não ser fácil se introduzir em um mercado novo, se possui mais chances em um mercado maior do que em um mais disputado, visto que, atuar em mercados mais competitivos requer maior prática de gestão para assegurar bom relacionamento com parceiros (APEX-BRASIL, 2022).

Lembrando que além do principal concorrente para as MPEs brasileiras que é a China está perdendo espaço e mercado nos últimos anos, ainda vive-se uma pandemia, que afeta a logística e a economia global, reforçando ainda mais a relação de distância psíquica e geográfica.

Englobando todos os critérios citados anteriormente, as MPEs possuem capacidade produtiva limitada e talvez não consigam suportar a um médio ou grande cliente. É estritamente recomendada a participação em feiras, rodadas de negócios e visitas aos clientes no mercado selecionado, sendo assim essencial para analisar produtos e preços. Além de que busquem recursos e apoio nos processos envolvidos na exportação que facilitem as micro e pequenas empresas a se internacional.

Com o planejamento de exportação elaborado, a partir dos passos que uma empresa precisa seguir no processo de internacionalização e o possível mercado alvo viável, torna-se importante que esse planejamento estudado, fosse aplicado para o objeto em estudo. Nesse sentido, foi elaborado um planejamento de exportação focado na empresa estudada. Segue as informações no quadro 5:

Quadro 5 - Planejamento de exportação da empresa em estudo

(continua)

PASSO	ETAPA	DEFINIÇÃO
1	A EMPRESA ESTÁ PRONTA PARA EXPORTAR?	Após algumas reuniões com a direção da empresa, foi constatado através do questionário e relatório de diagnóstico do PEIEX-APEX que a empresa está apta para exportar

(continuação)

2	PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO	Com base no modelo trazido, foi proposto o plano macro (já elencadas nesse quadro de planejamento). Posteriormente, serão elaborados as micro etapas, detalhando cada atividade operacional para possível exportação
3	DEFINIÇÃO DO PRODUTO	NCM 8716.90.90 - veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios - reboques e semirreboques
4	CAPACIDADE PRODUTIVA	Analisado internamente, a empresa atualmente está com uma ociosidade na ordem de 30% (informação divulgada pela empresa)
5	PESQUISA DE MERCADO	A pesquisa realizada nesse trabalho, através das ferramentas de prospecção de mercados, identificou possível potencial em exportar produtos nos segmentos de peças no setor rodoviário e agrícola (produtos já fabricados e comercializados no mercado interno)
6	DEFINIÇÃO DO MERCADO	Países latino-americanos, iniciando pela Argentina
7	ADEQUAÇÃO DO PRODUTO	Setor de engenharia já ajustou roteiros e estruturas dos produtos para o mercado externo
8	RADAR	Conforme citado no passo 1, para continuidade no projeto PEIEX, a empresa necessita está com toda documentação pronta junto ao Siscomex, habilitando a empresa a exportar
9	NEGOCIAÇÃO COM O CLIENTE NO EXTERIOR	Dependerá muito da localização e negociação com cliente no exterior, porém o indicado para a empresa seria aplicar a modalidade onde a responsabilidade de frete, seguro, local de embarque/desembarque e desembaraço aduaneiro seria até a fronteira do Brasil com a Argentina
10	DEFINIÇÃO DAS CONDIÇÕES DE VENDA	Os <i>Incoterms</i> seriam o EXW ou FCA, a definir com o importador, conforme indicado no item 2.3.1 e a modalidade de pagamento seria a Carta de crédito, indicado no item 2.3.2.

(conclusão)

11	FORMAÇÃO DE PREÇO	Seguinte com base do preço do mercado interno, onde serão deduzidos todos os impostos e gastos referente ao mercado interno e acrescidos os gastos referentes ao mercado externo mais a margem de lucro definida pela empresa
12	ELABORAÇÃO DA FATURA PROFORMA	Atribuição da Assessoria/consultoria - vai depender da negociação firmada com o cliente no mercado internacional, mas deverá conter todas as informações negociadas com esse comprador internacional
13	REGISTRO DE EXPORTAÇÃO	Atribuição da Assessoria/consultoria - RE no Siscomex e preparação dos documentos de exportação
14	EMBARQUE	Preparação e embarque da mercadoria junto ao Siscomex
15	DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA	Atribuição da Assessoria/consultoria - Organização da documentação necessária para exportação
16	PAGAMENTO	Recebimento do pagamento através do banco negociador, provavelmente através do Banco do Brasil, onde a empresa já possui relacionamento

Fonte: Autor (2022).

Como demonstrado no quadro 5, foi possível aplicar o modelo de planejamento de exportação proposto no quadro 4.

Para uma melhor compreensão dessa aplicabilidade, a seguir serão ampliados os detalhes dos passos do planejamento:

- **Passo 1:** A empresa participa do PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação, que é um programa que prepara as empresas brasileiras para que possam iniciar o processo de exportação de seus produtos e serviços de forma planejada e segura. O Programa é executado em parceria com universidades, centros de pesquisa e federações de indústria em regiões com potencial exportador. Nesse sentido, a empresa já se encontra em um estágio preparatório para exportação, já tendo dessa forma a intenção de se internacionalizar;

- **Passo 2:** após estar preparada para a inserção no mercado internacional descrito no passo 1, o projeto se divide em 2 etapas: a macro, que seria justamente o modelo aqui proposto e as micros etapas que seriam mais as etapas operacionais do processo interno;
- **Passo 3:** a opção por esse grupo de produtos é porque atualmente a empresa já comercializa produtos relacionados a esse NCM, portanto já tem o domínio do processo fabril, apenas faria as adequações necessários para o mercado internacional (embalagens, rótulos, entre outros);
- **Passo 4:** como a empresa possui setor de engenharia e histórico produtivo, o diretor informou que nos últimos 2 anos a empresa teve queda no seu faturamento, estando atualmente com 30% da capacidade produtiva ociosa;
- **Passos 5 e 6:** com base na NCM definida no passo 3, a próxima etapa é a pesquisa e a escolha do mercado. Todo esse estudo está detalhado no item 4, optando-se pela escolha inicialmente dos países latino-americanos, concluindo-se que o mais indicado é a Argentina.
- **Passo 7:** como já citado no passo 3, onde a empresa já possui o domínio do processo fabril, a adequação para o mercado internacional, seria relativamente tranquila;
- **Passo 8:** atualmente a empresa possui radar ativo, pois frequentemente importa máquinas;
- **Passo 9:** os passos 5 e 6 definiram o mercado alvo, a partir disso conforme descrito no referencial teórico, no tópico sobre marketing, a empresa juntamente o assessor faria uma pesquisa e visitas *in loco* para identificar potenciais compradores;
- **Passo 10:** os *Incoterms* mais indicados seriam o EXW ou FCA, pois como é uma empresa iniciante na internacionalização, esses *Incoterms*, são aqueles que atribui menos responsabilidade e uma menor possibilidade de erros na formação de custos para venda internacional para empresas. Dentre as modalidades de pagamento, a mais indicada seria a carta de crédito, é a modalidade de pagamento mais utilizada no comércio internacional, e que oferece maiores garantias, tanto para o exportador como para o importador.

- **Passo 11:** será tomado o preço base do mercado interno e fazer todos os ajustes necessários, como: excluir todos os tributos e contribuições que estiverem nele embutidos e que não ocorrerão em sua exportação, por isenção, imunidade ou não incidência; também deduzir todos os demais elementos que, apesar de constantes no mercado interno, não ocorrerão com sua exportação, tais como: comissão de vendedor, embalagem, despesas de distribuição, despesas de propaganda, margem de lucro, caso se pretenda adotar margem diferenciada na exportação e outras parcelas que não deverão ocorrer na exportação. Na sequência, incluem-se todas as parcelas que farão parte do preço de exportação, dentre elas: embalagem para exportação; despesas de movimentação do produto, desde o estabelecimento até seu efetivo desembarço e embarque para o exterior (se houver); comissão de agente ou representante (se houver); margem de lucro esperada; outras parcelas que se fizerem necessárias; eventuais impostos sobre a exportação (se houver).
- **Passos 12 a 16:** serão atribuições específicas do assessor, que deverá reunir e montar toda a documentação necessária para a exportação, bem como todos os registros necessários aos órgãos nacionais e internacionais, finalizando com o pagamento efetivo, junto ao Banco do Brasil.

Por fim, para uma melhor compreensão e entendimento dos processos de internacionalização, a importância do planejamento aplicado foi mostrar os passos necessários para que uma empresa comece a otimizar e acelerar o seu processo de exportação, abrindo assim seu caminho internacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer esse trabalho foi importante para o pesquisador, na medida em que agregou conhecimento e aproximou o mesmo com o mercado de trabalho de forma prática. A ligação do conteúdo teórico com o objeto em estudo foi fundamental para o crescimento do acadêmico e futuro profissional de Comércio Internacional.

Com o objetivo da pesquisa de elaborar um planejamento de exportação com vistas à escolha de um possível mercado alvo para um grupo de produtos com a mesma Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM produzido por uma Micro e Pequena Empresa do setor metalúrgico, localizada na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, são apresentadas as considerações finais mediante resultados.

Como foi demonstrado no decorrer do trabalho, esse objetivo foi alcançado, na medida em que o planejamento de exportação foi elaborado, trazendo todos os passos necessários para uma empresa que pretende se internacionalizar, mostrado no Quadro 3, e seu possível mercado alvo.

Aplicando esses passos para a empresa em análise, mostrado no quadro 5, observou-se que a mesma está preparada para o início do processo de exportação. Este momento foi fundamental para o pesquisador, já que saiu da parte teórica trazida e se analisou em uma prática com o estudo de caso.

O trabalho desenvolvido contribuiu de forma efetiva para uma melhor compreensão e entendimento dos processos de internacionalização, uma vez que, o problema que norteou a pesquisa que era descobrir qual o possível mercado alvo do grupo de produtos em estudo com vistas à exportação foi respondido.

Dentre os possíveis mercados latino-americanos alvo avaliados e com a ajuda das três ferramentas de análise que auxiliam a prospecção de novos mercados citadas anteriormente, decidiu-se que a Argentina representou o mercado mais viável para exportação do NCM em questão.

Esta constatação foi verificada porque o país é o maior importador desse grupo de produtos do Brasil, além de apresentar dados positivos perante a compra do produto. A Argentina também, possui o segundo maior produto interno bruto da América do Sul e o melhor entre os três mercados analisados, trazendo assim impactos positivos na atividade econômica que se manifestam no ambiente.

Dado que as micro e pequenas empresas se internacionalizam gradualmente e levando em consideração os resultados da pesquisa em estudo, embasados em teorias comportamentais sobre internacionalização de empresas, percebeu-se que a percepção de riscos associados à distância psíquica entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro é um fator determinante.

Em virtude disto, os resultados da pesquisa indicam que um país próximo ao Brasil e de cultura semelhante, são elementos que tendem a contribuir para o início dos trabalhos de exportação para micro e pequenas empresas.

Dito isso, com o aprendizado alcançado nos resultados da pesquisa, e aplicando o planejamento de exportação exposto, considera-se viável a internacionalização do NCM produzido pela empresa em estudo ao mercado argentino.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este estudo é aplicado para o caso e o tipo de empresa estudadas, no entanto é possível utilizá-lo como base para outros estudos. Portanto sugere-se a aplicação desta mesma estrutura em empresas de outros portes que não MPEs para verificar sua validade. Além disso, a aplicação em empresas de outros setores e regiões do Brasil pode ser realizada comparando-se os resultados.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Sem dúvida a maior implicação do presente estudo é que ele pode seguir como guia para uma assessoria/consultoria na área de comércio internacional, tomando-se como base o quadro 5 que trata Planejamento de exportação da empresa em estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Daniel. **Documentos necessários para a empresa que deseja exportar.** Disponível em <http://negociosvip.com.br/2018/01/01/documentos-necessarios-para-a-empresa-que-deseja-exportar/>. Acesso em: 13 de abr. de 2022.
- ASSUMPÇÃO, R. M. **Exportação e importação: conceitos e procedimentos básicos.** Curitiba: Ibpex, 2007.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETTO, A. ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras,** Rio de Janeiro, 2003.
- BRAGA, A. KRONBAUER, C. A.; BRAGA, D. P. G.; OTT, E. **Gestão de custos, preços e resultados: um estudo empírico em indústrias de conservas.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza, CE. Anais... Fortaleza: ABC, 2009.
- BRANDT, W. K; HULBERT, J. M. **A empresa multinacional no Brasil.** Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1977.
- BRASIL, **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Treinamento em Comércio Exterior / BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** – SENAI-DF: Brasília, 2021. 284 p.
- BRUNI, A. L. FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BUENO, Sinara. **Como exportar produtos: passo a passo.** Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/como-exportar-produtos-passo-a-passo/>. Acesso em: 12 de fev. de 2022.
- CACERES, José Joaquim Aparício. **Um modelo de formação de consórcios de exportação como instrumento de inserção de pequenas empresas no mercado internacional.** Florianópolis: Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Dissertação de Mestrado, 2001.
- CAMUÑAS, Max. **Mercado-alvo: tudo que você precisa saber para sua estratégia de marketing digital.** Disponível em: <https://blog.mailrelay.com/pt/2018/05/31/mercado-alvo-tudo-que-voce-precisa-saber-para-sua-estrategia-de-marketing-digital>. Acesso em: 27 de jan. de 2022.
- CANEVER, F. P., SCHNORRENBERGER, D., GASPARETTO, V. **Formação de preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17., Belo Horizonte, MG. Anais... Belo Horizonte: ABC, 2020.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-21, 1994.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. Tradução Bianca Justiniano e Flor Maria Vidaurre da Silva. – São Paulo: Saraiva, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIU, C.; GRIES, P.; TORELLI, C.; CHENG, S. Y. Y. Toward a social psychology of globalization. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 67, n. 4, p. 663-676, 2011.

CNI -PORTAL DA INDÚSTRIA. **Modalidades de pagamento internacional**. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ac/19/ac19c7ce-d6a5-4c5e-af73-8eff7605c4d2/cartilha6_pagamentos_internacionais_web_1.pdf. Acesso em 17 de mar de 2022.

CONNECTAMERICAS. **Como avaliar o mercado potencial em outros países**. Disponível em: <https://connectamericas.com/pt/content/como-avaliar-o-mercado-potencial-em-outros-pa%C3%ADses?language=en>. Acesso em: 11 de maio de 2022.

CONSEAD. **Pagamentos internacionais: conheça 4 principais modalidades**. Disponível em: <https://www.consead.com.br/blog/pagamentos-internacionais/>. Acesso em: 02 de jun de 2022.

COSTA, Armando João Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpex, 2011.

CUNHA, C. S. G. **O processo de internacionalização de micro e pequenas empresas sob a ótica do conhecimento**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, UCB, Brasília, 2011.

CUNHA, Reynaldo Dannecker. **A influência das atividades de marketing na performance de exportação em países emergentes: um estudo sobre micro e pequenas empresas brasileiras**. Escola Superior de Propaganda e Marketing Programa de Mestrado em Administração com Concentração em Gestão Internacional Dissertação de Mestrado. 2012.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DOS SANTOS, Nuno Correia; MARIANO, Rodrigo d'Avila. **Entenda o que mudou com os Incoterms 2020**. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2020-fev-16/opiniao-entenda-mudou-incoterms-2020#:~:text=Os%20Incoterms%20continuam%20a%20ser,FOB%2C%20CFR%20e%20CIF>). Acesso em: 14 de mar de 2022.

ETEMAD, Hamid. International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory. **Journal of International Entrepreneurship** 2022 - Volume 20. International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded.

FAZCOMEX. INCOTERMS 2020 – **ÁBACO LOGISTICS**. Disponível em <https://www.abacologistics.com/post/incoterms-2020>. Acesso em: 07 de abr. de 2022.

FAZCOMEX. INCOTERMS - **O Guia Definitivo**. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/incoterms/>. Acesso em: 12 de abr. de 2022.

FLEURY, Paulo; MEIRA, Rivanda Almeida; e SCHMIDT, Angelo M. R. **A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 21, n. 3, p. 7-13, Set. 1981. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em: 05 de nov de 2021.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GHILARDI, W. J.; ZAMBERLAN, C. O. Relevância dos sistemas de custos para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Santa Maria, v. 3, n.1, jan./jun. 2006. Acesso em: 29 de nov de 2021.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

IBGE - **Estudos & Pesquisas - Informações Econômicas as Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil** - 2001. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9123-as-micro-e-pequenas-empresas-comerciais-e-de-servicos-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 26 de out de 2021.

IBGE - **Argentina** - 2022. Disponível em <https://paises.ibge.gov.br/#/dados/argentina>. Acesso em: 30 de maio de 2022.

IBGE - **Chile** - 2022. Disponível em <https://paises.ibge.gov.br/#/dados/chile>. Acesso em: 30 de maio de 2022.

IBGE - **Paraguai** - 2022. Disponível em <https://paises.ibge.gov.br/#/dados/paraguai>. Acesso em: 30 de maio de 2022.

INVESTEXPORT. **BRASIL. Invest & Export Brasil**. Disponível em <http://www.investexportbrasil.gov.br/>. Acesso em: 15 de maio de 2022.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Tradução Adriano de Jonge e Maurício de Andrade; revisão técnica José Augusto Guagliardi.

KOTABE, M; HELSEN, K. **Global marketing management**. 7. ed. New York, US: John Wiley & Sons, xxiv, p. 739, 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Tradução de Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez.

LACERDA, Larissa. **Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa!** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/publico-alvo/>. Acesso em: 12 de jan. de 2022.

LIMA, Frederico Jader. **Qual a diferença entre assessoria empresarial e consultoria**. Disponível em <http://eqgconsultoria.com.br/qual-diferenca-entre-assessoria-empresarial-consultoria>. Acesso em: 26 de out. de 2021.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. 13 ed. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. Revisão Técnica: Roberto Luís Margatho Gliangani. São Paulo: Makron Books, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2022.

MACIEL, D. B., ROCHA, J. S., ALMEIDA, S. F. **A importância dos custos e da formação do preço básico do produto na tomada de decisões em micros, pequenas e médias empresas: um estudo de caso numa indústria de confecções em Sanharó-PE**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, 28 a 30 de novembro de 2005, Florianópolis/ SC. Anais... Florianópolis: CIC, 2005.

MACHADO, Wladimir e TEIXEIRA, Sivanilza. **Análise dos impactos dos Incoterms na formação de custo de exportação**. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2020/AN%C3%81LISE%20DOS%20IMPACTOS%20DOS%20INCOTERMS%20NA%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DE%20CUSTO%20DE%20EXPORTA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 02 de jun de 2022.

Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras. APEX -BRASIL. Disponível em <https://portal.apexbrasil.com.br/mapa-de-oportunidades>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. de. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 2, n. 1, p. 42-46, 2006.

MDIC. SISCOMEX - **Sistema Integrado de Comércio Exterior** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/legislacao/9-assuntos/categ-comercioexterno/124-sistemas-on-line-32>. Acesso em: 07 abr de 2022.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 7. ed. São Paulo: 2019.

MORAES, Daniel. **Pesquisa de Mercado: o que é, como fazer e os principais tipos**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/pesquisa-de-mercado/#:~:text=A%20pesquisa%20de%20mercado%20%C3%A9,decis%C3%B5es%20mais%20seguras%20e%20acertadas>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

NUWAGABA, D., NTAYI, J. M., & NGOMA, M. (2013). **Psychic distance, firm size, perceived risk and export market choice of exporting firms in Uganda**. *European Scientific Journal*, 9(10), 198-218.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 14. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

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

PALÁCIOS, T. **Estratégias de Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEIEX-Programa de Qualificação para Exportação. <https://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/PEIEX>. Acesso em 08 abril de 2020.

PROZCZINSKI, D; STEINBRUCH, A. M. **Obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos ambientes de inovação no Brasil**. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belem, 2014. Anais... Pará, 2014.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução à pesquisa científica**. 39. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

SANTANA, José. Disponível em <http://www.empresario.com.br/artigos>. Acesso em: 18 de out. de 2021.

SANTOS, Luís dos; DARI, José; CALIXTRE, André Bojikian: organizadores. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**, 2019. Disponível em [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,\(16%2C1%20mil%C3%B5es\)](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,(16%2C1%20mil%C3%B5es)). Acesso em: 07 de dez. de 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**, 2015. Disponível em [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,\(16%2C1%20mil%C3%B5es\)](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,(16%2C1%20mil%C3%B5es)). Acesso em: 10 de março de 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2018.

SISCOMEX. **Modalidades de pagamento**. Disponível em <http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/negociando-com-o-importador/modalidades-de-pagamento/>. Acesso em: 13 de abr. de 2022.

SISCOMEX. **Modalidades de pagamento**. Disponível em <http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/negociando-com-o-importador/modalidades-de-pagamento/>. Acesso em: 18 de outubro de 2021.

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

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial Brasília**: Ed. SEBRAE, 1995.

SPRENGER, Leandro. **Conheça as diferenças entre uma Comercial Exportadora e uma Trading Company**. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/exportacao/trading-company-e-comercial-exportadora/>. Acesso em: 03 de jun. de 2022.

TEIXEIRA, A. P. P.; LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J. **Controle de custos: ferramentas para gestão das Micro e Pequenas Empresas**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15. Curitiba, PR. Anais... Curitiba: ABC, 2018.

TRADE MAP - **Trade statistics for international business development**. Disponível em <https://www.trademap.org/Index.aspx>. Acesso em: 23 de abr. de 2022.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2013.

VIEIRA, Hercélio Bathke. **Procedimentos para a internacionalização de micro e pequenas empresas**. Dissertação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 22 de outubro de 2004.

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

ZANELLA, Liane Carly. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UNB, 2015.